



## **GESTÃO ESTRATÉGICA EM BIBLIOTECAS:** solução para a recuperação da informação<sup>1</sup>

SILVA, Maria Weilanny Pinheiro da\*

### **Resumo**

Apresenta um levantamento teórico sobre o assunto gestão estratégico. Aborda o conceito e as novas tendências voltadas para a biblioteca. Mostra a deficiência do sistema atual e a dificuldade de uma gestão estratégica num país em desenvolvimento como é o caso do Brasil. Objetiva levantar a ideia de que este método é de suma importância para a preservação da memória documental e social da comunidade em que vivemos. Tem como metodologia o levantamento teórico, baseados em autores renomados e qualificados em planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Planejamento. Bibliotecas. Gestão.

---

<sup>1</sup> Comunicação Oral apresentada ao GT5 – Memória, Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação.

\*Universidade Federal do Pará. Graduanda em Biblioteconomia. Email. [weilanny@yahoo.com.br](mailto:weilanny@yahoo.com.br)



## 1 INTRODUÇÃO

Diante da mudança do cenário brasileiro muito se fala em Planejamento Estratégico (PE), nas organizações de maneira geral, ainda se vê muitos conceitos e técnicas que são administradas como sendo de PE e relacionadas como ferramenta da administração.

Dessa forma chegou-se ao desejo de saber o que realmente é considerado como PE. E o meio utilizado para solucionar essa problemática foi pesquisar autores que conceituem essas palavras. Assim, entende-se por planejamento o ato de decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada. E o conceito dado para estratégia é a adoção de ações adequadas para se atingir um determinado objetivo, ou seja, a maneira que uma empresa vai encontrar para se chegar ao lugar almejado.

Diante de tudo o que foi dito chegou-se a conclusão de que o planejamento estratégico é voltado para a análise do ambiente externo, e não somente, na organização. Apresenta-se como uma forma de reduzir riscos futuros, avaliar possíveis impactos, e norteando a tomada de decisões no presente.

Após todo um levantamento de o que é cada palavra, chegou-se ao desejo de implantá-las em uma unidade de informação que neste artigo será voltado para uma biblioteca. Por isso, este trabalho abordará um estudo de caso de uma biblioteca universitária, Chamada David Sá, localizada na Faculdade de Castanhal, no município de Castanhal no Estado do Pará.

O trabalho divide-se em quatro tópicos que são: Definição; onde se vai explicar os conceitos dados por alguns autores, Planejamento estratégico em bibliotecas; momento que o trabalho irá chegar ao seu ponto principal que é mostrar que o planejamento estratégico é uma forma importantíssima para se recuperar informações, Estudo de Caso; se mostrará a situação em que está a instituição que não fez um planejamento, Possível Solução; o autor abordará ideias de como seria se houvesse um planejamento, além da introdução e as considerações finais.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente artigo baseou-se em um levantamento teórico de autores renomados como, Isabel Nicolau, Hernan E. Contreras Alday.

Estes estudaram ou ministram disciplinas voltadas para planejamento estratégico. Diante disso viu-se a necessidade de autores atuais e que convivem com este assunto.

## 3 METODOLOGIA

O levantamento teórico foi a metodologia usada para a execução deste trabalho, além de um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica para dar relevância ao mesmo.

## 4 DEFINIÇÃO

Para (Chandler,1962 *apud* Nicolau, 2001) ” Estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa é a adopção das acções adequadas e afectação de recursos para atingir esses objectivos”

Ansoff , 1965 *apud* Nicolau, 2011, diz que “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito relação entre a empresa e o seu ecossistema”.

Outra definição para Estratégia é a de Katz , 1970 *Apud Nicolau, 2011, que afirma* “Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente relação actual (situação estratégica) relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objectivos e acções a tomar para atingir esses objectivos)”.

## 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS

As bibliotecas precisam promover mudanças no gerenciamento da informação, porque nesta área a tendência não é mais deter, e sim, como acessar ou disponibilizar a informação. Bibliotecas eletrônicas, presencial, ou virtual, periódicos on-line, bases de dados on-line, já fazem cada dia mais parte dos serviços de referência e disseminação da informação, seja ela seletiva ou não.



Diante disso, é necessário o traçamento de metas a serem alcançadas dentro da prioridade de cada organização. Para que isso venha a acontecer deve ser definida uma estrutura de serviço, ou seja, deve-se saber: os produtos oferecidos ao cliente são satisfatórios? O que deve ser inovado?

Dessa forma há a necessidade de saber como esse planejamento é feito dentro de um sistema de informação ou biblioteca. Para isso verificou-se alguns autores renomados sobre esse assunto.

OLIVEIRA (1998, p.46) argumenta que:

“o planejamento estratégico é 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 o ambiente.”

ANSOFF apud FAGUNDES [19--], descreve o que levou a criação da administração estratégica e conseqüentemente ao planejamento estratégico:

" Em meados da década de 50, muitas empresas americanas defrontaram-se com sintomas perturbadores que não podiam ser remediados prontamente pelas técnicas administrativas disponíveis, e que não tinham precedente em experiências recentes. (ANSOFF, 1973)... Muitas empresas pioneiras e numerosas empresas de consultoria, trabalhando independentemente, convergiram seus esforços para a elaboração de um novo método, lá pelos fins dos anos cinquenta. O resultado disso, conseguido com tentativas e erros e de trocas de experiências, tornou-se conhecido como administração estratégica. "

As bibliotecas possuem hoje um leque de oportunidades para atrair, para alguns autores clientela, e para outros usuários. Para que haja a satisfação é necessário suprir os desejos do mesmo, fazendo com que este saia de seu estabelecimento contente e aliviado.

Alguns centro de informação utiliza de site de busca, para que seu usuário não precise sair de sua casa para encontrar um material que deseja, fazendo com que o tempo gasto para encontrar a informação desejada seja reduzido e assim, ganha tempo e dinheiro.

Há alguns métodos para o planejamento estratégico, dentre vários citarei alguns:



- ❖ A primeira etapa é a análise do ambiente.
- ❖ A segunda etapa é o estabelecer diretriz organizacional.
- ❖ A terceira etapa é a formulação da estratégia.
- ❖ A quarta etapa é a Implementação da Estratégia.
- ❖ A última é o Controle Estratégico, ou seja, é a etapa que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica, para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

As vantagens da implementação dessas estratégias são:

- ❖ Maior flexibilidade;
- ❖ Agilidade nas tomadas de decisões;
- ❖ Melhor conhecimento dos seus concorrentes;
- ❖ Melhor comunicação entre os funcionários;
- ❖ Maior capacitação gerencial, até dos funcionários de níveis inferiores;
- ❖ Orientação maior nos comportamentos de funcionários;
- ❖ Maior capacitação, motivação e comprometimento dos envolvidos;
- ❖ Consciência coletiva;
- ❖ Melhor conhecimento do ambiente em que os funcionários trabalham;
- ❖ Melhor relacionamento entre empresa-ambiente;
- ❖ Maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa;
- ❖ Visão de conjunto;

Essas são algumas das vantagens do PE. Só que o mais importante de todo esse conjunto é o entrosamento da empresa, tendo mais produtividade e claro lucro.

Desvantagens do PE, dentre as várias destacamos algumas como:

- ❖ Pode criar rigidez na organização
- ❖ Planos podem substituir criatividade e intuição
- ❖ Insegurança nas previsões



- ❖ Mutações nos cenários
- ❖ O Planejamento tende a causar demora nas ações

Dos objetivos do PE:

- ❖ Focalizam alvos específicos.
- ❖ Orientar o intelecto e a ação.
- ❖ reagir às que vem ocorrendo a todo momento.

Os Objetivo servem para reforçar a motivação doa trabalhadores e padrão . E assim, obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.

## 6 ESTUDO DE CASO

A FCAT (Faculdade de Castanhal) foi criada no ano de 2002, inicialmente com cinco cursos (administração, ciências contábeis, agronegócio, redes de computadores e marketing) após um ano o curso de direito foi implantado.

A instituição tem uma biblioteca para todos os cursos chamada “David Sá”, e inicialmente possuía um espaço físico de 12 x 25, que era necessário para comportar a quantidade de livros pertencentes a todos os cursos acima citados, até determinando semestre, além dos outros materiais como periódicos, jornais, etc.

No ano de 2010 a instituição expandiu e foram implantados mais cinco cursos (enfermagem, biologia, história, pedagogia e análise e desenvolvimento de sistema) diante disso houve a necessidade de aquisição de novos livros que segundo o MEC deveriam ser comprados até o 4º semestre de cada curso.

Com isso surge um problema, pois o espaço físico da biblioteca não conseguiu suportar a demanda de materiais exigidos. Uma “solução” encontrada pelo diretor da instituição foi encaixotar algumas das obras de cursos que já haviam sido aprovados pelo MEC para dar lugar a outras obras de cursos que ainda não haviam sido autorizados.



Porém a procura por essas obras eram grandes e foi necessário encontrar outra solução, e o diretor optou por acrescentar outras estantes no andar superior da biblioteca, dividindo espaço com outro setor. E com esta atitude vieram conseqüências já esperadas, diante do não planejamento do espaço, contudo o responsável pela instituição, não se preocupou e que sofreria com essa atitude seriam as atendentes. Afinal a biblioteca possui seis atendentes e uma bibliotecária.

## **7 POSSÍVEL SOLUÇÃO**

Sabendo da importância de uma biblioteca em um âmbito universitário, observamos o espaço que foi disponibilizado para esta biblioteca, vimos que o ambiente não é tão pequeno para os cursos disponibilizados no início de sua criação. No entanto, como havia a pretensão de expansão da mesma, acreditamos que deveria ao menos ser pensando em um espaço que depois de alguns anos caberia uma quantidade maior sem que houvesse a necessidade de mexer na estrutura do mesmo.

Como não foi feita uma análise do ambiente que é a primeira etapa para a elaboração de um planejamento estratégico, não se obteve um resultado preciso. Diante disso ocorreu o transtorno, e analisando a situação observou-se que não houve a implementação da estratégia, pois, já que tinham em mente que ocorreria o crescimento da instituição deveriam ter pensado na expansão da biblioteca. Afinal para que aja a implantação de um curso novo deve-se ter certa quantidade de material deste curso na biblioteca, então depende-se da biblioteca para o seu crescimento.

Desta forma a possível solução para essa questão seria uma reforma no espaço, porém dessa vez com um planejamento estratégico, e com a prática de cenários, onde ocorrerá o estudo do ambiente, não só para o hoje, mas porém pensando no amanhã.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O PE contribui para o crescimento e solucionar as incertezas existentes e sua criação é de grande importância nas empresas e também para quem necessita de uma projeção para não ficar para trás no mercado, que atualmente é extremamente competitivo.



Pode-se observar que o PE pode ser utilizado para várias áreas e não é diferente nas bibliotecas, já que os bibliotecários serão gerentes deste ambiente e devem está preparado para criar e utilizar desta estratégia como maneira para melhorar as condições de disseminação da informação e o atendimento dos usuários.

Assim, diante do estudo de caso ficou claro, como a biblioteca ainda hoje é menosprezada por algumas instituições. E ficou ainda mais certo que se não houver o estudo do ambiente e o planejamento, os esforços para criar qualquer que seja o local, seja ele uma empresa, uma escola um órgão do governo, qualquer que seja, será um fracasso. Afinal temos que saber utilizar o que temos em mãos.

A biblioteca é o organismo em crescimento como diz alguns autores, é ela que na maioria das vezes faz uma instituição alcançar o auge de uma determinada competição, é nela que aprendemos a ler escrever, falar.

Um PE em uma instituição serve para organizá-la de forma pensada, prática,ninguém quer continuar na mesmice todos almejam algo mais além do que aquele estágio em que se encontra. Diante disso todos nós fazemos um planejamento estratégico, seja na nossa vida pessoal ou profissional

Conclui-se que o PE permite desenvolver o ambiente aplicado, possibilitando avaliar diferentes esquemas de custos para as organizações, somado a casos práticos, e avaliando as facilidades e dificuldades que as organizações encontram na sua utilização juntamente com uma gestão estratégica.

**STRATEGIC MANAGEMENT IN LIBRARIES:** solution to information retrieval

### **ABSTRACTS**

Presents a theoretical survey on the subject strategic management. Discusses the concept and the new trends towards the library. Shows the deficiency of the current system and the



difficulty of a management strategy in a developing country such as Brazil. It aims to raise the idea that this method is of paramount importance to the preservation of documentary memory and social community in which we live. Its methodology, the theoretical approach, based on well-known authors and skilled in strategic planning.

Keywords: Planning. Library. Management

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/oplanejamento.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/oplanejamento.pdf)

CABRAL, Gustavo Wagner; TONCOVITCH, Paulo Eduardo. **Prós e Contras Do Planejamento Estratégico**. Disponível em: [http://vsites.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento\\_estrategico/Texto%20de%20Apoio%20311.doc](http://vsites.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento_estrategico/Texto%20de%20Apoio%20311.doc) Acesso em: 14 dez. 2011

FAGUNDES, Alessandra Pinto; CRESPO, Isabel Merlo. **Planejamento Estratégico: propostas em sistemas de informação e bibliotecas no Brasil**. Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000663/01/T005.pdf> Acesso em: 20 nov. 2011. OLIVEIRA,

Djalma. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 11º ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1997.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. Campo Grande, 2001.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 12º ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.

PLANEJAMENTO. Disponível em: [http://www.jfgo.jus.br/institucional/gestao/planejamento\\_estrategico/material\\_referencia/fragmento\\_mod1\\_curso\\_gestao\\_estrategica\\_cnj.pdf](http://www.jfgo.jus.br/institucional/gestao/planejamento_estrategico/material_referencia/fragmento_mod1_curso_gestao_estrategica_cnj.pdf)

PLANEJAMENTO estratégico. **Boletim Informativo Biblioteca Universitária**, Belo Horizonte, n.7, mar./abr., 1999. Disponível em: <http://www.bu.ufmg.br/public/sbufmg07.doc> Acesso em: 08 de jun. 2000.



PIRES, Fernando, MACIEIRA, Maria Helena S. L., ALMEIDA, Norma Helena P. de. **Plano estratégico para bibliotecas** : a experiência da Universidade Federal do Ceará. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10, Fortaleza, **Anais...** Fortaleza : FINEP, 1998. Disquete.

LEITÃO, Doradame Moura. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.118-123, maio/ago. 1993.

TARAPANOFF, Kira, SUAIDEN, Emir. Planejamento estratégico de bibliotecas públicas no Brasil: histórico, crise e perspectivas. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v.19, n.2, p.137-165, jul./dez. 1995.