

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL-PES: ANÁLISE DA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

*Eliene Maria Vieira de Moura<sup>33</sup>  
Fernando José Pires de Sousa<sup>34</sup>*

### INTRODUÇÃO

As universidades têm um nível de responsabilidade acentuada, pois devem estar um passo à frente das mudanças, uma vez que são responsáveis pela geração do conhecimento e formação da mão-de-obra especializada. Assim sendo, os gestores das bibliotecas também são responsáveis pelo cumprimento da missão social das universidades, portanto, devem estar aptos a responder à demanda por informação que lhe é exigida e integrar-se às novas exigências do mercado.

Os gestores não podem mais tomar decisões amadoras. Sob essa óptica, Viana (2000) assinala que, na realidade das bibliotecas brasileiras, no que concerne à administração, os problemas são resolvidos à medida que acontecem, resolvendo os maiores (urgentes) e adiando sempre as soluções dos menos urgentes. Assim, é necessário profissionalizar a administração das bibliotecas para lidar com o ambiente, de maneira satisfatória.

O planejamento se torna tarefa obrigatória e passa a ser sinônimo de sobrevivência. A informação faz-se, com efeito, a ferramenta do administrador que se antecipa às dificuldades, a fim de controlar o impacto das mudanças.

Parece, então, oportuno investigar as peculiaridades da Biblioteca de Ciências da Saúde (BCS), como unidade organizacional que dá suporte informacional às atividades educacionais, científicas e tecnológicas desenvolvidas na Universidade Federal do Ceará (UFC). De posse dos documentos oficiais e por meio de observação direta, procedeu-se à contextualização da BCS/UFC para a verificação da possibilidade de implantar um planejamento estratégico situacional - PES.

<sup>33</sup> Bibliotecária da Universidade Federal do Ceará, especialista em "Novas Tecnologias da Comunicação para o Gerenciamento da Informação" e "Gestão Universitária" e mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, pela UFC.

<sup>34</sup> Professor do Departamento de Teoria Econômica da UFC. Doutor em Economia pela Université de Paris XIII.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

A BCS é órgão integrante do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará. Atende aos cursos de graduação em Enfermagem, Farmácia, Medicina e Odontologia, bem como os de pós-graduação afins a essas grandes áreas do conhecimento.

A BCS/UFC passou por grande reforma em suas instalações no ano de 1993, entretanto não considerou os portadores de necessidades especiais. O único acesso para o andar superior é possível por uma escada.

A administração, o setor de processos técnicos, setor de atendimento à pesquisa, a comutação bibliográfica, bem como uma sala de vídeo e uma sala de estudo em grupo, com disponibilidade para 40 lugares, localizam-se no andar superior da Biblioteca. Todos os processos desenvolvidos nesse piso são automatizados, a circulação de pessoas é menor e a climatização favorece a criação de um ambiente mais propício para concentração e estudo.

No térreo, encontra-se o acervo de periódicos, livros, teses, folhetos, setores de empréstimo e a referência. Conta também com um salão de estudos em grupo. Nesse andar, apenas as salas de periódicos e de teses são climatizadas. A área mais utilizada pelos usuários e funcionários não oferece condições mínimas necessárias para estudo, como clima agradável e silêncio.

O quadro de funcionários é composto de cinco bibliotecários, cinco assistentes administrativos, dois auxiliares administrativos e um encadernador.

O acervo é constituído de livros, periódicos impressos (com reduzido número de falhas), folhetos, catálogos, dissertações, teses, gravação de vídeo, CD-ROMs, bases de dados, perfazendo um total de 6.346 títulos e 16.616 exemplares.

Os serviços oferecidos são: empréstimo, pesquisa, normalização de trabalhos científicos, treinamento de usuários e comutação bibliográfica. Estão abertos à comunidade em geral, com exceção apenas do empréstimo, exclusivamente para aqueles que possuem vínculo formal com a UFC (UFC, 2005a, b).

Os equipamentos de informática, imprescindíveis tanto para os servidores executarem a maioria de suas tarefas como para o acesso dos usuários aos serviços oferecidos pela Biblioteca, são insuficientes em número e a manutenção é deficitária.

Com a implantação do *software* Pergamum para o gerenciamento de bibliotecas, todas as suas rotinas administrativas, como circulação de material bibliográfico (empréstimo/reserva),

processamento técnico da informação, geração de relatórios, cadastro/afastamento de usuários, atualização de débitos etc. As atividades e o acervo ganharam em transparência e visibilidade, o que veio proporcionar melhor qualidade no desempenho da BCS.

A implantação do Banco de Teses e Dissertações (BDTD) na UFC também representou diferencial para a BCS. A Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) é um projeto do programa Biblioteca Digital Brasileira, gerenciado pelo IBICT, que objetiva integrar os sistemas de informação de teses e dissertações do País (IBICT, 2006).

A BCS, como parte da UFC, é uma das 187 instituições de ensino superior contemplada em todo o País com o acesso imediato à produção científica mundial atualizada, por meio da CAPES e do *Freemedicaljournal*, disponibilizando para os seus usuários os textos na íntegra.

Outra atividade de suma importância para a Biblioteca é seu contributo na alimentação da Base de Dados Lilacs da BIREME, estando sob a sua responsabilidade indexar cinco títulos de periódicos, bem como a produção de teses da área de Enfermagem do Nordeste do Brasil.

A comutação bibliográfica, realizada em cooperação com o sistema BIREME e o IBICT, é outro serviço relevante na BCS, pois permite solicitar e receber cópias de artigos publicados em periódicos técnico-científicos, teses e anais de congressos existentes nas bibliotecas do País e no Exterior.

As universidades públicas brasileiras, conseqüentemente, seus órgãos integrantes, dependem de financiamento governamental. Dessa forma, são reféns dos diversos planos econômicos adotados no Brasil que afetam os investimentos em educação e inviabilizam todo e qualquer planejamento.

Com suporte na observação direta e arrimo nos documentos analisados, procurou-se elaborar um diagnóstico situacional, em que foram identificados os pontos fortes e fracos da BCS.

### Pontos fortes da BCS/UFC

- A BCS é Biblioteca Cooperante do Sistema BIREME.
- O quadro de servidores é dedicado e comprometido.
- O *software* Pergamum.
- O Banco de Teses e Dissertações – TEDE.
- O acervo de periódicos impressos e *on-line*.
- O serviço de pesquisa bibliográfica.

- A presença constante de servidor capacitado para fazer a assistência à pesquisa.
- O serviço de comutação bibliográfica.
- O serviço de normalização bibliográfica, sem ônus.

#### **Pontos fracos da BCS/UFC**

- A qualificação dos servidores.
- O reduzido número de servidores.
- A renovação do acervo.
- A climatização e o ruído.
- As políticas públicas educacionais (dotação orçamentária).
- O acesso aos portadores de deficiência física.
- O reduzido número de microcomputadores.
- A manutenção dos equipamentos.

Diante do exposto, segue um referencial teórico acerca do planejamento estratégico e sua aplicação nas unidades de informação, finalizando com o planejamento estratégico situacional-PES.

#### **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS BIBLIOTECAS**

O planejamento estratégico é de grande importância para a organização que visa à qualidade e à competitividade. Com esteio no PE, a instituição, toma suas decisões, ruma para as direções escolhidas e está pronta para conviver com as variáveis desejáveis e enfrentar as indesejáveis. Na justificativa de Barbalho e Beraquet (1995), somente o PE possibilita a compreensão das mudanças e o estabelecimento de outros rumos. As autoras acentuam que o planejamento pressupõe a execução de etapas interligadas, a saber: diagnóstico, objeto de planejamento, formulação, implantação, controle e avaliação.

O diagnóstico está relacionado ao levantamento da situação atual, visando ao conhecimento da realidade e à potencialidade, para justificar as decisões para o futuro. O objeto de planejamento define o que se vai planejar com base no diagnóstico. A formulação implica a adoção de processos, técnicas ou atitudes gerenciais que terão implicação futura em função dos objetivos estabelecidos. A implementação, o controle e a avaliação constituem etapas que efetivarão o planejamento determinado (MACIEL, 1993).

Quanto à metodologia do planejamento, Oliveira (1997, 1999) lembra não haver uma metodologia universal de planejamento estratégico, considerando que as empresas diferem em tamanho, em

tipos de operações, em forma de organização e em filosofia e estilo gerencial. Dessa forma, o planejamento estratégico consiste em preparar a organização para competir com maiores chances de êxito contra concorrentes internos e externos que perseguem o mesmo objetivo.

De acordo com Fagundes e Crespo (2000), o PE também se adequa às unidades de informação e sua implantação não difere em essência de qualquer outro programa que venha a ser aplicado noutras organizações.

O PE em bibliotecas é de vital importância para que estas possam se compadecer às exigências do mundo globalizado. Essas unidades necessitam continuamente promover mudanças no gerenciamento da informação, pois neste mercado a tendência não é mais possuir, mas como acessar a informação (FAGUNDES; CRESPO, 2000).

Nesse sentido, o PE solicita um comprometimento mais efetivo do conjunto dos membros da instituição como um todo, ou seja, as tarefas de planejamento e gestão institucional não devem ser de uma pessoa ou comissão, no entanto, têm que estar integradas na instituição.

As bibliotecas têm características de grande interação com seu meio ambiente, que inclui a ambiência geral, de tarefa e institucional. O seu propósito social mais importante é dar apoio informacional às atividades dos indivíduos na sociedade e instituições às quais estão ligadas. Considerando a cadeia produtiva, o usuário é o ponto central e o seu atendimento deve ser realizado com qualidade e eficácia. Para conseguir qualidade, eficácia e efetividade em seus serviços e produtos, as bibliotecas devem reduzir a incerteza e aumentar a informação sobre a ambiência que as envolve (TARAPANOFF, 2004).

O planejamento estratégico situacional, portanto, é um bom começo para que se possa ao mesmo tempo conhecer melhor a instituição e não ser surpreendido pelas novas exigências impostas aos gestores.

#### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES**

O PES, sistematizado pelo chileno Carlos Matus, pretende reaver o planejamento como método de governo, como ferramenta útil, flexível e eficaz para lidar com as necessidades da direção em cada lugar da administração pública (TONI, 2004).

Consoante Matus (1996 *apud* VIEIRA; ALBUQUERQUE, 2001), o PES exhibe-se como reação às limitações do planejamento tradicional, distinguindo-se por ser contínuo e sistemático; por operar análise

macro (econômicas e políticas); por prever futuros alternativos; por utilizar métodos quantitativos e qualitativos; e por trabalhar as incertezas.

Para que o planejamento funcione, é necessário que responda às necessidades de quem gerencia. Dessa forma, planejar significa pensar antes de agir, refletir sistematicamente, com método, explicar todas as possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens, propondo-se objetivos; e projetar-se para o futuro, próximo e remoto (MATUS, 1985 *apud* AZEVEDO, 1992).

Matus (*apud* AZEVEDO, 1992) introduz a noção de que o planejamento está voltado para o presente, já que a única forma de constituir o futuro é atuar, e só é possível agir no presente. O planejamento situacional apresenta-se como cálculo que permite governar em situações de conflito e poder compartilhado, partindo da premissa de que não é possível prever, o futuro, mas sim prognosticar possibilidades para projetar ações e, portanto, ser oportuno e eficaz na ação.

O planejamento é concebido mediante quatro momentos fundamentais, os quais não devem ser confundidos com etapas. A idéia de momento indica instância, circunstância ou conjuntura contínua, que não tem início nem fim determinados. Nenhum momento está isolado dos demais. O que ocorre é um domínio passageiro de um momento sobre os demais ao longo do processo. São eles: o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional, descritos na seqüência, conforme Sousa (2005).

#### *a) Momento explicativo*

O momento explicativo é aquele em que se indaga sobre as oportunidades e problemas que enfrenta o agente que planeja e busca, antes de tudo, explicar suas origens e causas. Relaciona-se à compreensão do que foi e do que tende a ser a realidade. Analisa o agente que planeja (limites e potencialidades, ambiente interno e externo), identifica e seleciona os problemas estratégicos, monta os fluxos de explicação dos problemas com as cadeias causais respectivas, seleciona as causas fundamentais – chamadas de nós críticos como centros práticos de ação, elabora a árvore de resultados com esteio em uma situação-objetivo definida pelo grupo. Substitui o antigo diagnóstico.

#### *b) Momento normativo*

Este corresponde ao desenho de como deve ser a realidade, que, no planejamento tradicional, se confunde com todo o processo

de planejamento. Significa a operação que supere os problemas cruciais (chamados de nós críticos), permitindo estabelecer as operações que, em diferentes cenários, levam à mudança do estado inicial direcionando para a situação-objetivo e, com base nisto, tenta diminuir a vulnerabilidade do plano.

#### *c) Momento estratégico*

A idéia de momento estratégico relaciona-se a viabilidade e, portanto, aos obstáculos a vencer para aproximar a realidade da situação eleita como objetivo. É nesse passo que deve ocorrer o cálculo para a superação dos obstáculos interpostos para a efetivação de mudanças, sejam eles relativos à escassez de recursos econômicos, políticos ou institucionais-organizacionais. Está centrado na identificação do “que pode ser”. Analisa os agentes sociais envolvidos no plano, seus interesses, motivações e poder em cada uma das operações previstas e cenários imaginados; define a melhor estratégia possível para cada trajetória traçada; estabelece um programa direcional para o plano; e viabiliza as estratégias para atingir a situação-objetivo.

#### *d) Momento tático-operacional*

O momento tático-operacional constitui o ato de fazer – é a ocasião decisiva do planejamento situacional. Já que o planejamento é concebido como cálculo que precede e preside a ação, as possibilidades ou o alcance do planejamento ocorrerão pela capacidade de esse cálculo alterar, conduzir, orientar as ações presentes. É o instante tático-operacional, que articula o planejamento situacional de conjuntura com o planejamento de situações-perspectivas, debatendo a respeito das formas organizativas, a cultura organizacional e o *modus operandi* da organização, de modo a garantir a execução do plano.

Diante do exposto compreende-se que o planejamento estratégico situacional – PES se adequa às características da Biblioteca, pois tem origem na idéia de que a realidade, por ser dinâmica, inclui variáveis econômicas e políticas. Assim, esta concepção de planejamento, pensada especificamente para dirigentes políticos, utiliza métodos quantitativos e qualitativos e é flexível e eficaz para lidar com as necessidades da Administração Pública.

### **METODOLOGIA DO ESTUDO**

Este estudo está fundamentado na literatura sobre planejamento estratégico em bibliotecas e planejamento estratégico

situacional – PES. A pesquisa de campo utilizou a técnica da observação direta, juntamente com a análise de documentos oficiais, como relatórios anuais de atividades e do *software* de automação Pergamum, que fundamentou a contextualização da BCS/UFC.

O universo da pesquisa constou de todos os servidores (13) e de uma amostra aleatória composta de 100 usuários, os quais formam a clientela interna e externa desta biblioteca, respectivamente.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, sendo elaborado um para os servidores, com 9 questões – oito fechadas e uma aberta –, e outro para os usuários – três fechadas e uma aberta –, com o objetivo de avaliar o funcionamento e os serviços oferecidos.

Nas questões objetivas, em que foram propostas as variáveis Ótimo, Bom, Regular e Ruim, considerou-se o item satisfatório quando o somatório das variáveis Ótimo e Bom fosse maior do que 50% e insatisfatório a soma das variáveis Regular e Ruim.

Os dados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa, servindo de subsídios para determinação dos nós críticos e para a análise da necessidade e viabilidade da elaboração e implantação de um planejamento estratégico situacional na BCS.

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### Análise do questionário do usuário

Solicitou-se aos usuários que avaliassem as instalações físicas da BCS considerando sinalização, climatização, iluminação, limpeza, mobiliário e ruídos ambientais. O seguinte resultado foi apresentado.

- Climatização: 13% Ótimo, 34% Bom, 40% Regular e 13% Ruim.
- Iluminação: 24% Ótimo, 60% Bom e 16% Regular.
- Limpeza: 29% Ótimo, 53% Bom, 13% Regular e 5% Ruim.
- Mobiliário: 24% Ótimo, 42% Bom e 34% Regular.
- Ruído: 13% Ótimo, 22% Bom, 62% Regular e 3% Ruim.
- Sinalização: 13% Ótimo, 61% Bom e 26% Regular.

Assim, no que diz respeito a sinalização, iluminação, limpeza e mobiliário, a maioria dos usuários considera o item satisfatório. Foram havidos como insatisfatórios, de acordo com a avaliação dos entrevistados, os itens **ruído** e **climatização**. Na contextualização da Biblioteca, por meio da observação direta, já ficou constatado

que a área mais utilizada pelos usuários e funcionários não oferece condições mínimas necessárias para estudo e trabalho, como clima agradável e silêncio.

Propôs-se que os entrevistados avaliassem os serviços da Biblioteca.

- Empréstimo: 47% Ótimo, 36% Bom e 17% Regular.
- Comutação bibliográfica: 15% Ótimo, 55% Bom e 30% Regular.
- Normalização: 10% Ótimo, 68% Bom e 20% Regular.
- Treinamento de usuários: 21% Ótimo, 55% Bom e 3% Regular.
- Automação dos serviços: 34% Ótimo, 50% Bom, 13%, Regular e 3% Ruim.
- Levantamento bibliográfico: 18% Ótimo, 43% Bom, 34% Regular e 5% Ruim.

Conforme este resultado, todos os serviços foram considerados satisfatórios. Tal fato pode ser explicado pela implantação do *software* de automação Pergamum, bem como pela dedicação dos servidores, apesar do número insuficiente de equipamentos de informática e de a manutenção ser precária.

Os entrevistados foram inquiridos quanto aos aspectos quantidade, qualidade e organização do acervo da BCS.

- Qualidade: 5% Ótimo, 34% Bom, 46% Regular e 15% Ruim.
- Quantidade: 2% Ótimo, 23% Bom, 54% Regular e 21% Ruim.
- Organização: 5% Ótimo, 26% Bom, 48% Regular e 21% Ruim.

O resultado constata insatisfação nos itens avaliados. Esta realidade reflete a interferência da política econômica e educacional, porquanto a universidade pública brasileira depende de financiamento governamental, que pode afetar os investimentos com acervo. No concernente à organização do acervo, pode-se atribuir a insatisfação ao reduzido quadro de servidores, também dependente das políticas públicas.

Foi solicitado que os usuários sugerissem melhorias para funcionamento da Biblioteca. Como questões abertas proporcionam liberdade ao respondente para expressar opinião, informações preciosas restam manifestadas. As principais sugestões foram relacionadas a seguir:

- Mais livros, mais ventilação com manutenção e adição de ventiladores, mais mesas e cadeiras.
- Melhorar o acervo e aumentar o número de computadores.
- O setor de periódicos deveria ser informatizado.

- Consertar os ventiladores quebrados, aumentar quantidade de computadores, assim como consertar os que estão quebrados. (USUÁRIOS).

Dentre as revelações extraídas dos discursos, foram considerados insatisfatórios: climatização, ruído, manutenção, renovação do acervo e de equipamentos de informática. Esse resultado confirma a observação desses itens na contextualização e insatisfação nas perguntas objetivas.

Apesar dos avanços no que é pertinente à automação das rotinas, esta ainda aparece como insatisfatória para os usuários, pois não contempla o acervo retrospectivo de periódicos. Há ainda comentários sobre a falta de cadeiras e mesas de estudo nos horários mais concorridos, apesar de o mobiliário ter sido considerado satisfatório.

Nas sugestões expressas pelos usuários, a manutenção e renovação do acervo e dos equipamentos de informática foram as mais citadas. Aspectos não mencionados nos questionário, como pintura da biblioteca e conservação do acervo, também foram relatados.

### **Análise do questionário do servidor**

Ao serem inquiridos a respeito do conhecimento que possuem das atribuições e rotinas da unidade de trabalho, evidenciou-se que somente 46% conhecem ou já leram a descrição das atribuições e rotinas do trabalho que desenvolvem, enquanto 54% ressaltaram que jamais leram nada a respeito.

Perguntados sobre a frequência com que ocorrem reuniões com os servidores, o percentual de 62% dos entrevistados assinalou que não há reuniões, 15% relataram que ocorrem reuniões semestrais, 8% anualmente e 15% não responderam.

Pode-se comprovar pelos dados que nestes dois itens há um problema que concorre para a insatisfação na BCS, pois as reuniões constituem um espaço democrático, oportuno e singular para a comunicação, os ajustes, os esclarecimentos.

Foi-lhes pedido para avaliar o atendimento da BCS, mediante o percebimento da satisfação do usuário após a realização do atendimento. Obtiveram-se 85% de Bom, 15% de Regular. Esse resultado confirma a avaliação dos serviços da Biblioteca pelos usuários, considerada satisfatória.

Indagou-se, então, a frequência com que participam de cursos de capacitação, palestras, seminários etc. O índice de 5% informou que sempre participa, 22% exprimiram que raramente e 73% nunca participam.

Observa-se que um elevado índice de 73% de servidores jamais toma parte em eventos que promovam a educação continuada. Isto evidencia um problema sério, que interfere no crescimento e desenvolvimento da organização como um todo, pois constitui atualmente importante ferramenta para o crescimento e aprendizado nas organizações. O reduzido número de servidores é o principal responsável por este problema.

Indagados sobre a comunicação na BCS, foram obtidos: 9% Ótimo, 38% Bom, 49% Regular e 4% Ruim. Pode-se deduzir a ocorrência de ruídos que interferem na comunicação. Tais empecilhos podem se relacionar com a frequência em que ocorrem as reuniões com os servidores.

Solicitou-se aos servidores que avaliassem as instalações físicas da BCS observando os mesmos critérios dos usuários.

- Climatização: 8% Ótimo, 22% Bom, 39% Regular e 31% Ruim.
- Iluminação: 38% Bom, 47% Regular e 15% Ruim.
- Limpeza: 15% Ótimo, 77% Bom e 8% Regular.
- Mobiliário: 54% Bom, 38% Regular e 8% Ruim.
- Ruído: 1% Ótimo, 46% Bom, 38% Regular e 15% Ruim.
- Sinalização: 39% Bom, 46% Regular e 15% Ruim.

Foram considerados insatisfatórios os itens iluminação, climatização, ruído e sinalização, concordando com os usuários no tocante a climatização e ruído. A insatisfação com o item iluminação decorre do fato de o servidor permanecer mais tempo nos locais mais fechados. Relativamente a sinalização não reclamada pelos usuários, esta é percebida pelos servidores a cada vez que têm de responder aos primeiros as informações que a sinalização poderia e deveria esclarecer.

Com relação aos equipamentos foi pedido que os servidores considerassem adequação, manutenção e qualidade.

- Adequação: 46% Bom, 31% Regular e 23% Ruim.
- Manutenção: 23% Bom, 31% Regular e 46% Ruim.
- Qualidade: 62% Bom e 38% Regular.

Os dados revelaram que a manutenção e a adequação dos equipamentos são insatisfatórias. A manutenção é um problema

relacionado ao reduzido número de técnicos e custos demandados na Universidade como um todo. A insatisfação com adequação dos equipamentos é explicada pela ínfima quantidade de equipamentos.

Os servidores foram estimulados a manifestar sua satisfação relativamente ao trabalho. 31% consideram Ótimo, 54% Bom e 15% afirmam ser Regular, confirmando um ponto positivo observado no diagnóstico.

Os servidores apresentaram sugestões para solucionar os problemas da BCS. Na seqüência, algumas foram expressas pelos entrevistados.

- Melhoria da manutenção dos equipamentos, iluminação e adequação do mobiliário.
- Maior autonomia e mais recursos o resultado seria com certeza, mais agilidade na resolução dos problemas.
- Mais democracia, tratamento isonômico, incentivo, administração profissional, mais autonomia.
- Melhores condições físicas de trabalho. (SERVIDORES).

Pode-se comprovar coerência entre os dados obtidos pelo questionário e a observação direta nesta pesquisa, sendo possível, agora, mediante análise situacional, apontar os nós críticos da BCS.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa levada a efeito na Biblioteca de Ciências da Saúde, restaram identificadas situações críticas que merecem intervenção e justificam a aplicabilidade do planejamento estratégico situacional-PES.

### Nó Crítico 1 – Deficiência na atualização e manutenção de equipamentos

A ausência de dotação orçamentária própria dificulta a renovação e manutenção dos equipamentos em geral, entretanto os gestores devem considerar a possibilidade de criar projetos e fazer parcerias.

### Nó Crítico 2 – Deficiência na comunicação

O problema aflige a Universidade como um todo, não só pelos ruídos normais da comunicação. Propõem-se a disseminação e o incentivo da comunicação *on-line* e a criação de uma ouvidoria, ou seja, um canal de comunicação aberto que possibilite o acesso de todos os servidores à direção do sistema (Biblioteca Universitária) e chefias imediatas.

### Nó Crítico 3 – Insuficiência de recursos financeiros

A raiz do problema é macro institucional e encontra justificativa no modelo de financiamento da universidade, na grande dependência de financiamento governamental e nas diversas crises econômicas amiúde ocorrentes no Brasil e no mundo.

### Nó Crítico 4 – Insuficiência de recursos humanos

Há muito o sistema vem se ressentido da falta de pessoal, além de uma política para a educação continuada. Existe uma dificuldade em liberar os servidores para que tomem parte nos cursos de capacitação ofertados pelos Recursos Humanos da UFC em virtude de não haver quem os substitua.

### Nó Crítico 5 – Infra-estrutura do ambiente deficiente

A própria Biblioteca deve intervir no sentido de fazer um estudo que avalie aspectos ambientais tais como: ruído, iluminação, climatização, layout. A UFC forma mão de obra nas áreas de engenharia e arquitetura e um olhar crítico desses profissionais no ambiente poderia trazer benefícios reais e contribuir com sugestões simples e econômicas para sanar esses problemas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante no processo de auto-aprendizado e correção de rumos. Planejar é vital para a sobrevivência de todo e qualquer negócio. Se a universidade e, em particular, a Biblioteca de Ciências da Saúde, foco deste estudo, não aprenderem a administrar os escassos recursos existentes, não forem capazes de programar suas ações para lidar com as mudanças, estarão fadadas ao erro.

Conclui-se que a implantação do Planejamento Estratégico Situacional – PES na Biblioteca de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Ceará é necessária e viável, pois permitirá que a mesma trabalhe de forma ágil alcançando seus objetivos com mais qualidade e com possibilidade de enfrentar a concorrência baseada na capacidade de previsão e na orientação da ação futura.

## BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, Creuza da S. Planning and management in the strategic-situational approach of Carlos Matus. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 8, n. 2, p. 129-133, 1992.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BARAQUET, Vera Sílvia Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis, 1995.

- FAGUNDES, Alessandra Pinto; CRESPO, Isabel Merlo. **Planejamento estratégico**: propostas em sistemas de informação e bibliotecas no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Proceedings...** Porto Alegre, 2000.
- IBICT. **Workshop para implantação de biblioteca digital de teses e dissertações na Universidade Metodista de São Paulo e na Universidade Presbiteriana Mackenzie**. São Paulo, 2006.
- MACIEL, Alba Costa. **Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico**. Niterói: EDUFF, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUSA, Fernando José Pires. **Considerações sobre a aplicação do planejamento estratégico na universidade**. Fortaleza: [S. n.], 2005.
- TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomadas de decisão nos sistemas de informação**. 3. ed. Brasília: Thesaurus, 2004.
- TONI, Jackson de. O que é planejamento estratégico situacional? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 32, jan. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br>>. Acesso em: 30 maio 2006.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Relatório da Biblioteca de Ciências da Saúde 2005**. Fortaleza, 2005a.
- \_\_\_\_\_. **Sistema PERGAMUM**: relatório 2005. Fortaleza, 2005b.
- VIANA, José Antônio Rodrigues. **Planejamento estratégico**: um instrumento para a gerência de bibliotecas universitárias. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/snbu/docs>>. Acesso em: 22 jan. 2006.
- VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Política e planejamento educacional**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

## PREVIDÊNCIA SOCIAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL E DE SEUS DEPENDENTES: ESTUDO DE CASO JUNTO AOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CEARÁ

Regina dos Santos Marques<sup>35</sup>  
Alicia Ferreira Gonçalves<sup>36</sup>

### INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é analisar as principais alterações efetivadas pelas Emendas Constitucionais nºs. 20, de 1998; 41, de 2003 e 47, de 2005, que modificaram a previdência social dos servidores públicos, e apresentar dados de uma pesquisa de campo realizada com os servidores da UFC.

Exibir um breve histórico da previdência social no Brasil, desde o período de industrialização e da formação do proletariado urbano até os dias atuais. Informar o servidor da Universidade Federal do Ceará de que historicamente os direitos previdenciários foram conquistas resultantes da união e da conscientização dos trabalhadores e de longas batalhas com os patrões e com o Estado. Daí a importância de se conhecer muito bem os direitos e garantias da nova reforma da previdência social. Explicar o que é aposentadoria com paridade e sem paridade. Informar o servidor de que sua aposentadoria e a pensão de seus dependentes são direitos previdenciários consagrados na Constituição Federal e na legislação infraconstitucional. Portanto, é um direito, tendo que ser defendido. Em princípio, este defensor deve ser o próprio servidor. Assim é necessário que o servidor tenha consciência de que ele trabalhou e contribuiu por longos anos para poder exercer o direito a aposentadoria integral e com paridade. Esse direito não foi dado gratuitamente pelo Governo como presente. Por isso o servidor deve estar bem informado e ficar proativo em defesa dos direitos previdenciários e não permitir que mais e mais reformas afetem esses direitos em nome de um ajuste fiscal que não apresenta resultados positivos para a sociedade.

<sup>35</sup> Especialista em Gestão Universitária - UFC.

<sup>36</sup> Doutora em Ciências Sociais - UNICAMP.