



**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**KÉCIA SILVA DAMASCENO**

**APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2012**

**KÉCIA SILVA DAMASCENO**

**APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

Dissertação apresentada à Coordenação do Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior.

Orientador: Prof. Dr. André Haguette.

**FORTALEZA**

**2012**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca

---

D161a Damasceno, Kécia Silva.  
Aplicações dos princípios da Gestão Estratégica no Sistema de Bibliotecas da  
Universidade Federal do Ceará / Kécia Silva Damasceno. – 2012.  
158 f. : il. color., enc. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa  
e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da  
Educação Superior, Fortaleza, 2012.  
Área de Concentração: Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior.  
Orientação: Prof. Dr. André Haguette.

1. Gestão Estratégica. 2. Bibliotecas Universitárias – Administração. I. Título.

---

CDD 658.40



UFC  
PRPPG

ATA DE SESSÃO DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE  
MESTRADO

CENTRO/FACULDADE:

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

DEPARTAMENTO  
MULTIDISCIPLINAR

CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

ATA DA SESSÃO DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE:

MATRÍCULA: 9831428

**KÉCIA SILVA DAMASCENO**

REALIZADA NO DIA: 31 DE AGOSTO DE 2012

LIVRO 01 - FL. 65/2012

As quatorze horas do dia trinta e um de agosto de dois mil e doze, na sede do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, realizou-se a sessão de defesa da dissertação da aluna Kécia Silva Damasceno, matrícula nº 9831428. O trabalho tinha como título *Aplicações dos princípios da gestão estratégica no sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Ceará*. Compunham a banca examinadora os professores doutores André Haguette (UFC), orientador-presidente, Wagner Bandeira Andriola (UFC), Virgínia Bentes Pinto (UFC) e Antônio Clécio Fontelles Thomaz (UECE) como membros efetivos. A sessão foi aberta pelo professor doutor André Haguette (UFC), orientador-presidente, que apresentou a banca examinadora e passou a palavra para a mestrandia. Iniciando-se a sessão, a mestrandia Kécia Silva Damasceno iniciou a sua apresentação explicando os pontos relevantes de seu trabalho, como objetivos, metodologia e resultados obtidos, ao final da qual, os professores, membros da banca examinadora, procederam à arguição da aluna, questionando e pedindo maiores esclarecimentos. Terminada a arguição, os professores, membros da banca, apresentaram suas argumentações sobre a apresentação da aluna e fizeram suas recomendações finais sobre o trabalho. Após breve reunião em separado dos membros da banca examinadora, o presidente apresentou a avaliação final, proclamando o resultado do exame, declarando a dissertação apresentada como satisfatória, sendo deste modo, atribuída a menção "aprovado" e conferindo à aluna Kécia Silva Damasceno o grau de mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Nada mais havendo a tratar, o presidente prof. Dr. André Haguette (UFC), declarou encerrada a sessão da qual eu, Fernanda Alves de Araújo, Secretária Executiva do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, lavrei a presente ata, que depois de lida e aprovada será assinada por mim e pelos membros da banca examinadora. Em Fortaleza (Ce), 31 de agosto de 2012.

Fernanda Alves de Araújo  
SECRETÁRIA EXECUTIVA

Wagner Bandeira Andriola  
EXAMINADOR

André Haguette  
ORIENTADOR-PRESIDENTE

Virgínia Bentes Pinto  
EXAMINADORA

Antônio Clécio Fontelles Thomaz  
EXAMINADOR-EXTERNO

**KÉCIA SILVA DAMASCENO**

**APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Área de concentração: Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. André Haguette (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Virgínia Bentes Pinto  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dr. Antônio Clécio Fontelles Thomaz  
Universidade Estadual do Ceará – UECE

## AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, que nunca me desamparou e sempre cuida de mim.

Ao meu marido e amigo, Élcio, presente nos momentos alegres e tristes da vida.

Aos meus amigos da família, ao meu pai Genário e à minha mãe, *in memoriam*.

Àqueles que cuidaram da minha saúde física e mental, DMO/UFC e NAMI/UNIFOR.

Àqueles que se expuseram ao me recomendar a esse Curso e acreditaram no meu esforço, Prof.<sup>a</sup> Ms. Fátima de Oliveira Costa e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Lório Dias.

Aos amigos que se alegraram com minhas conquistas, consolaram-me quando impedida de continuar; fortaleceram-me, não me deixando desistir quando o peso se mostrava maior do que as recompensas nesses longos e difíceis dias.

Àqueles que me permitiram começar, principalmente ao Prof. Gerardo Cristino Coordenador do Curso de Medicina da UFC em Sobral.

Ao meu querido Prof. Dr. André Haguette, que lutou por minha volta e acompanhou minha caminhada, sendo um exemplo de vida, com o qual tive o prazer de conviver.

Àqueles que me permitiram continuar, principalmente o Prof. Cláudio Gleidiston Coordenador do Curso de Medicina da UFC em Barbalha.

À equipe do POLEDUC, aos abnegados técnicos, Fernanda, Delmiro, Edilda e aos professores que sofrem com nossas angústias, nos apoiam nos dias difíceis e se alegram com nossas vitórias.

Ao Prof. Dr. Wagner Andriola e às professoras doutoras Socorro Souza e Fátima Portela, pelas observações iniciais ao conteúdo deste.

Aos professores doutores componentes da banca de defesa, André, Wagner, Virgínia e Clécio, pela dedicação e esforço em acompanhar este trabalho.

Aos professores fascinantes que encontrei na formação acadêmica, os quais me mostraram que aprender a pensar é tão importante quanto aprender conteúdos.

Aos colegas de trabalho que participaram da pesquisa e aos amigos (Élcio, Érica, Samuel, Felipe, Renato, Rosane), que revisaram o conteúdo deste estudo.

Aos alunos, professores, técnicos e colaboradores do Curso de Medicina de Barbalha, com os quais várias vezes dividi as angústias da produção acadêmica, nunca fácil, mas sempre gratificante.

Na alegria, fazemos amigos e na angústia conhecemos os irmãos.

Sem vocês, este momento não chegaria. A vocês minha sincera gratidão.

*“Porque Deus é quem efetua em vós,  
tanto o querer como o realizar,  
segundo a sua boa vontade.”*

(BÍBLIA SAGRADA - Filipenses 2:13)

## RESUMO

Planejar constitui uma atividade natural e, muitas vezes, intuitiva na vida das pessoas; entretanto, ao se referir à gestão de um setor tão importante quanto a Biblioteca Universitária, essencial ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão depara-se a necessidade da utilização de um método gerencial estruturado, mediante o qual seja possível garantir que as estratégias traçadas possam ser traduzidas em termos operacionais. As aplicações dos princípios da Gestão Estratégica em Bibliotecas Universitárias foram estudadas com o propósito de avaliar se realmente existem e quais são os métodos de planejamento adotados por parte dos gestores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (SB/UFC), buscando, assim, contribuir com a apresentação de um roteiro de Planejamento Estratégico com possíveis aplicações ao SB/UFC. Tal estudo se baseia na pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com natureza qualitativa sobre o tema. Foram usados, como técnica para coleta de dados primários, dois questionários estruturados com perguntas abertas e fechadas, incluindo escala de opinião baseada na medida de Likert, aplicado à atual direção do SB/UFC e aos gestores das bibliotecas da UFC. Os dados foram transcritos em gráficos para melhor visualização. O modelo da Gestão Estratégica adotado em bibliotecas universitárias é indicado por ser um modelo gerencial comprovadamente compatível com as atividades desenvolvidas por esse tipo de unidade informacional; apresenta ainda os resultados retrospectivos de estudos realizados pela equipe de trabalho do SB/UFC, nos quais as análises estratégicas comprovam a viabilidade da adoção desse método gerencial, tendo por meio de avaliações das condições atuais a base da visão de fatos e eventos indicadores do futuro, relatadas pela análise de potencial mercadológico *Strengths Weaknesse Opportunities Treats* matriz (SWOT), bem como do *Balanced Scorecard* (BSC) do referido Sistema. Pode-se afirmar, portanto, que tal método da gestão demonstra resultados inspiradores, ao consolidar o crescimento da aprendizagem gerencial organizacional, na busca de patamares de excelência em meio às constantes mudanças e à adequação do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis para o desenvolvimento do setor, que tem por finalidade se consolidar como alicerce para o ensino, pesquisa e extensão, mediante a constante melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica interna e externa da UFC.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Biblioteca Universitária. Administração.

## ABSTRACT

Planning is a natural activity that frequently is intuitive in people's lives; but, referring to the management of such an important sector as the University Library, which is essential to the development of teaching, researching and extension activities, we need the use of a structured management method through which it would be possible to make sure that the traced strategies can be translated into operational terms. The application of the principles of the Strategic Management in University Libraries was studied with an aim to evaluate if they really do exist and what are the methods of planning adopted by part of the managers of the System of Libraries (SB) the Federal University of Ceará (UFC). In this manner, they contribute, along with the presentation, a route of Strategic Planning with possible applications to the UFC System of Libraries. Such a study bases itself in the bibliographical, documental and field research, qualitative. One technique utilized in the collection of primary data, were two questionnaires that were structured with open and closed questions, including opinion scale based in the measure of Likert, applied to the actual direction of the SB/UFC and to the managers of the UFC's libraries. The obtained were transcribed into graphics to better visualize the incidence of the answers. The Strategic Management model adopted in university libraries is indicated because it is a management model proofed as compatible with the activities developed by this type of informational unity. It presents the retrospective results of studies realized by the SB/UFC's work team in which the strategic confirms the viability of the adoption of this management method, having, by means of valuations of the actual conditions, the base of the view of facts and events, that are indicators of the future, related through the analysis of market potential Strengths Weaknesses Opportunities Treats (SWOT) matrix, of the referred System. One can affirm, therefore, that such management method demonstrates highly inspiring results, consolidating the growth of the organizational management learning, in the pursuit of achieving levels of excellence amid the constant changes and the adequacy of the use of human and material resources available for the development of sector, that has as aim to consolidate as a basis to the teaching, researching and extension, through the constant improvement of the provided services to the academic community inside and outside the UFC.

**Key words:** Strategic Management. University Library. Administration.

## LISTA DE FIGURAS

1-Forças macroambientais que produzem impacto nos elementos essenciais da biblioteca universitária.....	28
2- Sistema de informação estratégico/administrativo em bibliotecas.....	29
3- Fotografia da primeira biblioteca central da UFC.....	32
4- Organograma do sistema de bibliotecas da UFC - 2008/2012.....	42
5- Ciclo das etapas da estratégia.....	55
6- Etapas do processo de planejamento.....	56
7- <i>Balanced scorecard</i> como estrutura para a ação estratégica.....	61
8- Definição das relações de causa e efeito da estratégia.....	64
9- Planejamento estratégico - BATEMAN e SNELL .....	84
10- Planejamento estratégico - MINTZBERG.....	85
11- Planejamento estratégico - ALMEIDA.....	86
12- Planejamento estratégico - MAXIMIANO.....	87
13-Avaliação da gestão do SB/UFC pelos gestores de bibliotecas do SB/UFC..	123

## LISTA DE QUADROS

1- Acervo da BU/UFC-2011.....	36
2- Serviços ofertados pela BU/UFC – 2011.....	38
3- Recursos humanos do sistema de bibliotecas da UFC- 2008.....	40
4- Recursos humanos do sistema de bibliotecas da UFC- 2011 .....	40
5- Corpo técnico administrativo da BU/UFC-2011.....	41
6 -Estrutura Organizacional da BU/UFC- 2012.....	44
7- Realizações das comissões do sistema de bibliotecas da UFC- 2010.....	49
8- Comissões de estudo especializadas BU/UFC – 2012.....	51
9- Análise SWOT do sistema de bibliotecas da UFC-2008.....	57
10- Resultado da análise do ambiente interno da BU/UFC-2010.....	62
11- Resultado da análise do ambiente externo da BU/UFC-2010.....	63
12- Mapa estratégico do <i>balanced scorecard</i> - BCS/BU/UFC-2010.....	65
13- Missão, visão e valores do sistema de bibliotecas da UFC - 2011.....	78
14- Uso e satisfação de ferramentas de gerenciamento no Brasil - 2002.....	97
15- Roteiro de planejamento estratégico para unidades de informação.....	134

## LISTA DE GRÁFICOS

1- Tempo de permanência na função do gestor.....	116
2- Autoavaliação dos gestores.....	121
3-Principais aspectos considerados muito importantes pela direção do SB/UFC e gestores das bibliotecas do SB/UFC.....,,.....	132

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BCS-** Biblioteca de Ciências da Saúde/UFC
- BDTD-** Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
- BSC-** *Balanced scorecard*
- BU-** Sistema de Bibliotecas da UFC
- CAPES-** Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Ensino Superior
- DA-** Data da execução da solicitação
- DDH-** Departamento de Desenvolvimento Humano/UFC
- DS-** Data da solicitação
- FCS-** Fatores críticos de sucesso
- IAO-** Índice de acervo *on-line*
- IAE-** Índice de equipamentos atualizados
- ICAP-** Indexação compartilhada de artigos de periódico
- IES-** Instituição de Ensino Superior
- IFES-** Instituição Federal de Ensino Superior
- ILA-** Índice de ementas atendidas
- IR-** Índice de reclamações
- MEC-** Ministério da Educação (Brasil)
- NAT-** Número de atendimentos
- NEA-** Número de equipamentos novos adquiridos
- NEC-** Número de equipamentos do acervo
- NFC-** Número de servidores capacitados
- NLAT-** Quantidade de ementas com menos de quatro anos de edição
- NLE-** Número de livros eletrônicos
- NLP-** Número de livros em papel
- NRc-** Número de reclamações
- NTF-** Número total de servidores
- PDI-** Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC
- PFC-** Índice de servidores capacitados
- POLEDUC-** Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior
- TEx-** Tempo de execução
- TCC's** - Trabalhos de conclusão de cursos

**TIC's** - Tecnologias da informação e comunicação

**TL**- Total de ementas atendidas

**Trein**- Percentual de treinamentos realizados

**Tr Real**- Número de treinamentos

**Tr Prev**- Número de treinamentos previstos

**SB/UFC**- Sistema de bibliotecas da UFC

**SRH**- Superintendência de Recursos Humanos

**SWOT**- Análise de potencial mercadológico (*analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

**UFC**- Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC.....</b>	<b>32</b>
2.1.1	Gestão do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC.....	42
2.1.2	Análise SWOT do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC.....	53
2.1.3	<i>Balanced scorecard</i> como estrutura para a ação estratégica.....	60
2.1.4	Mapa estratégico do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC.....	65
<b>3</b>	<b>MISSÃO E VISÃO DAS UNIVERSIDADES E BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>80</b>
4.1	Modelo de planejamento estratégico aplicado a um setor específico.....	89
4.2	Limitações, críticas e alternativas ao planejamento estratégico.....	93
4.3	Cultura organizacional.....	98
<b>5</b>	<b>MATERIAL E MÉTODO.....</b>	<b>104</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS.....</b>	<b>107</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E CONTRIBUIÇÕES FUTURAS.....</b>	<b>136</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>147</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>158</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao aproveitar a oportunidade que a Universidade Federal do Ceará-UFC oferece à sua comunidade de servidores mediante qualificação, em nível de pós-graduação *stricto sensu*, com o Mestrado Profissional na área de concentração em Gestão de Políticas Públicas, desenvolvemos esta pesquisa na linha da Gestão Estratégica para Instituições de Ensino Superior.

Esta dissertação investiga a aplicação dos princípios da gestão estratégica na gestão do sistema de bibliotecas da UFC–SB/UFC e nas bibliotecas universitárias que o compõem.

Justificamos a importância deste trabalho por tratar-se de uma análise exploratória do planejamento estratégico e das principais tendências de aplicação da gestão estratégica, com ênfase nos estudos voltados para o gerenciamento de bibliotecas universitárias-BU's, levando em consideração os diferentes fatores que promovem uma nova atitude na gerência das organizações e, em particular, na gerência das BU's.

Ao analisarmos as ferramentas da gestão estratégica e suas aplicações no macroambiente que as envolve, nos propomos a desenvolver este trabalho por meio de levantamentos bibliográficos, documentais e estudo de campo.

O objetivo principal deste ensaio é a avaliação e a identificação dos métodos da gestão adotados por parte dos gestores responsáveis pela direção das bibliotecas do sistema de bibliotecas da UFC.

Os objetivos específicos tratam da aplicação dos princípios da gestão estratégica nas tomadas de decisões do SB/UFC, considerando as constantes alterações no contexto atual e como este método gerencial pode apoiar a missão, a visão e o alcance dos objetivos propostos pela Universidade Federal do Ceará, considerando a expansão universitária promovida pelo Programa de Reestruturação das Universidades Federais-REUNI.

Quanto ao campo de estudo empírico, o *locus* analisado é a gestão do sistema de bibliotecas da UFC e das bibliotecas que o compõem. Por ser adaptável à análise de estudos organizacionais, a estratégia do estudo de caso foi adotada.

Uma pesquisa bibliográfica abordou a administração baseada na gestão estratégica e as atuais aplicações de métodos e técnicas administrativas adotadas

por gestores de bibliotecas universitárias brasileiras, incluindo a gestão do objeto de estudo desta pesquisa, o Sistema de Bibliotecas da UFC por meio de suas várias gestões.

Nesta perspectiva, os instrumentos de coleta de dados ora aplicados referem-se a dois diferentes questionários estruturados, com perguntas abertas e fechadas, utilizando-se como modelo a escala de Likert: o pesquisado assinala as respostas, previamente determinadas, evitando, assim, a criação das próprias respostas, buscando-se, portanto, traçar o perfil da gestão analisada.

Esta dissertação encontra-se dividida em sete capítulos. Na introdução, justificamos a escolha do problema em foco, os objetivos da pesquisa, suas bases metodológicas, a estrutura e o conteúdo dos capítulos.

No segundo capítulo apresentamos a gestão estratégica direcionada às bibliotecas universitárias. Ali abordamos o SB/UFC em sua perspectiva histórica, com a descrição das bibliotecas que o compõem, os ex-diretores, bem como a evolução dos recursos humanos e das formas da gestão adotadas.

No mesmo capítulo, a análise de potencial mercadológico do SB/UFC é expressa (*analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) SWOT, seguida pela apresentação do *balanced scorecard* (BSC) e do mapa estratégico na sequência.

O terceiro capítulo trata da missão e visão das universidades e das bibliotecas universitárias brasileiras, incluindo a Universidade Federal do Ceará, bem como a apresentação da retrospectiva histórica da missão e visão do referido sistema de bibliotecas da UFC-SB/UFC.

No quarto capítulo, expomos a fundamentação teórica do planejamento estratégico. Iniciamos com a conceituação sobre o processo de planejamento estratégico, analisando as definições das fases deste planejamento. Trazemos um modelo aplicado a um setor específico, bem como a exposição de algumas limitações, críticas, alternativas e aplicações deste modelo de planejamento. O conteúdo referente aos conceitos de cultura organizacional e gestão de pessoas é também demonstrado.

Os procedimentos metodológicos utilizados na condução deste estudo encontram-se detalhados no capítulo cinco.

A análise dos dados e a interpretação dos resultados empíricos desta pesquisa estão expostos no capítulo seis, e enfatizamos as reflexões conclusivas, ao final deste estudo, no capítulo sete.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

A gerência deve estar voltada para obter como resultado final a satisfação do cliente, pois, sem ela, a organização, universidade ou biblioteca, não sobreviverá. (DAMASCENO, 2012).

A gestão estratégica e seus princípios constituem proposta coerente ao ambiente turbulento no qual as organizações contemporâneas estão inseridas. Inicialmente, apesar de terem seus moldes metodológicos direcionados às instituições empresariais, pode ser aplicada em qualquer organização, resguardando, obviamente, as suas peculiaridades.

A gestão estratégica é seguramente aplicável a qualquer tipo de instituição. Deste modo, suas orientações são aplicáveis tanto a instituições públicas como privadas.

Para as bibliotecas universitárias- BU's, a adoção da gestão estratégica fomenta a discussão sobre a autonomia, que procura promover maior liberdade administrativa nas organizações.

Assim, o bibliotecário-gestor deve ter um comprometimento no que se refere à busca por alianças e parcerias, a valorização dos profissionais, a gestão democrática, o fortalecimento e modernização do processo decisório, a racionalização e a produtividade da biblioteca pela qual é responsável.

O ambiente participativo e a descentralização da autoridade, a participação na fixação de metas e objetivos do trabalho normal e da melhoria contínua são considerados essenciais na implantação da gestão estratégica nas BU's.

Nessas organizações, a adoção deste processo conduz a uma redefinição das responsabilidades, tarefas e participação dos seus vários colaboradores (diretores, chefes de seção, bibliotecários, prestadores de serviço, bolsistas, estagiários e a comunidade acadêmica interna e externa) em todos os níveis.

Desse modo, Andrade (2004, p.100) afirma que,

A adoção do modelo de Gestão Estratégica trará implicações positivas na postura da Biblioteca Universitária, evitando que essa fique sujeita às variações e às mudanças políticas, numa atitude de mera reação às contingências da sua implementação.

Consideramos que as bibliotecas e/ou sistemas que lidam com informação também estão sempre devendo se adequar às mudanças, como, por exemplo: as inovações tecnológicas para o acesso à informação.

A informação é um bem econômico, é agregada de valor e cada vez mais os sistemas devem ter estratégias para utilizá-la com qualidade. Maury (1999, p.78) considera que o que torna a informação estratégica é,

A sua especialidade, a utilidade que ela tem para o usuário, o fato que ela se torna fator de agregação de valor ou de poder; o caminho para isso é o trabalho interdisciplinar, ampliando a capacidade de percepção.

Pacheco (1994, p.30) comenta que, sendo a informação um "recurso estratégico de que dispõe as organizações para o aumento de sua vantagem competitiva," é importante compartilhar recursos, numa visão integrada e completa de sua gestão por todos os níveis de estrutura organizacional.

Portanto, consideramos que as organizações, incluindo as bibliotecas, precisam se reavaliar, conhecer suas fraquezas e pontos fortes, delimitar metas, aperfeiçoar seus serviços, definir formas de controle e avaliação. Para isso, o planejamento estratégico se faz necessário e pode ser considerado como método adequado.

Nascimento, C., (2000, p.112) declara:

O planejamento estratégico possibilita um diagnóstico preciso da realidade, favorecendo a participação que é fundamental na implementação de ações que contribuem para melhoria da qualidade. Constitui um excelente recurso para a tomada de decisões, programação, controle e avaliação de atividades.

O planejamento estratégico é recomendado ao gerente de Sistemas de informação, como uma nova forma de reavaliar a administração das bibliotecas.

Tais afirmações também são referendadas por Botelho, 1994; Maury, 1993; Vieira, 1993, só para citar alguns.

Lima (1996, p.9) também considera importante a aplicação deste tipo de planejamento em bibliotecas, e destaca:

O planejamento estratégico, por isso torna-se fundamental na medida em que o mesmo favorece a discussão da missão, dos objetivos, das estratégias e dos mecanismos de controle e avaliação. A utilização do plano estratégico é importante para as bibliotecas, mesmo com as restrições que se pode observar, pelo fato do mesmo estabelecer elos de ligação entre os meios e os fins.

Sobre a forma de implementação do planejamento estratégico, cada centro de informação e/ou biblioteca deve definir as fases de implantação.

Lima (1996, p.37) descreve inicialmente alguns passos a seguir:

A identificação dos valores dos dirigentes; definição da missão; diagnóstico interno e externo; definição dos objetivos e metas; comparação entre missão, objetivos, metas e diagnóstico, definindo as estratégias, estabelecendo os mecanismos de controle, monitoração e avaliação.

Destaca-se em Duarte (1998, p.12) “a aplicação das etapas do planejamento estratégico, a partir da fase de diagnóstico em consulta a clientela, onde foram analisados os ambientes interno e externo”. Com base no resultado dessa fase, defini-se a estratégia do planejamento.

Logo, com a análise situacional dos problemas inerentes às bibliotecas e com a consulta ao público interno (bibliotecários e auxiliares), as causas que interferem nas atividades do Sistema podem ser avaliadas, procurando-se as soluções.

Considerando a literatura estudada, verificamos vários enfoques da aplicação do planejamento estratégico nessa área. Seu uso é amplo, indo desde um plano de *marketing*, desenvolvimento de coleções, preservação de acervo, diretrizes para bibliotecas públicas, desenvolvimento de bibliotecas eletrônicas, gerência de bibliotecas universitárias, desenvolvimento de sistemas de informação; abrangendo qualquer tipo de serviço de informação, mediante análise de sua situação interna e de fatores externos.

Os pontos fortes de um serviço de informação definem-se por meio do conhecimento das atividades mais bem realizadas, ou seja, das mais bem aceitas pelos usuários, onde haja maior integração/participação dos funcionários, ou, ainda, representem o reconhecimento do trabalho realizado por estes.

Na concepção de Barbalho (1995, p.17), destacam-se, “a presteza de atendimento, eficiência do sistema de recuperação da informação, capacidade de oferta de novos produtos e serviços, plano de desenvolvimento de recursos humanos”.

Pires (1998, p.86) cita os seguintes pontos fortes:

Apoio financeiro da administração superior nos eventos para reciclagem do servidor; divulgação de eventos através da rádio universitária; curso de atualização de técnicas bibliotecárias; acesso a base de dados internacionais.

Nos trabalhos com descrições de aplicação prática recuperados, o ambiente de atuação de cada biblioteca ou serviço de Informação é analisado conforme a situação e o entendimento conceitual de cada organização, no que se refere aos fatores internos e externos, aos pontos fortes e fracos, às oportunidades e ameaças.

De acordo com a literatura, registra-se o primeiro plano de bibliotecas no Brasil, na Bahia, em 1811 (MIRANDA, 1977, p.14). Este consistia no primeiro planejamento de ações para facilitar a execução das atividades referentes a uma Biblioteca, como: procedimentos organizacionais, estruturas técnicas analíticas e os problemas básicos.

Sobre a forma de implementação do planejamento estratégico, cada centro de informação e/ou biblioteca deve definir as fases de implantação. Com efeito, Mañas (2001, p.39) acentua que,

A era do conhecimento trouxe às organizações pessoas com visão e pensamento mais conceituais e estratégicos, com capacidade para assimilar e implementar mudanças mais facilmente. [aqueles] que não se adaptaram a essas novas condições vivem uma era de pobreza que tende a se aprofundar.

Nas bibliotecas universitárias, no entanto existem muitas barreiras a serem eliminadas, desde a gerência da unidade até o comportamento de cada pessoa envolvida.

É necessário atualizar-se em relação ao universo de trabalho, a viver intensamente cada processo dentro de seu ambiente de trabalho, sempre com dedicação e empenho para tornar muito mais fácil a aplicação do planejamento estratégico.

Assim, consideramos que a determinação da missão, visão, objetivos, metas e avaliação para eventuais correções, bem como a análise de potencial mercadológico SWOT, mostra-se adequada às bibliotecas universitárias como modelo da gestão, na medida em que possibilita o aprimoramento dos seus processos e das suas atividades.

Deste modo, acreditamos que a adaptação e o aprimoramento das proposições da gestão estratégica constituem elemento essencial para um modelo da gestão bibliotecária integrativa que privilegia 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 decisões rápidas e eficientes são requeridas, esta dinâmica leva as organizações a estabelecerem uma nova posição na administração das bibliotecas, mediante a adoção da gerência compartilhada com uma visão centrada no cliente.

Esta forma de atuação permite melhor utilização dos recursos disponíveis, favorece maior entrosamento com a área acadêmica e promove melhor atendimento ao usuário final.

Para a gerência estratégica e participativa, a inovação e a criatividade são ações que podem ser amplamente utilizadas pelas bibliotecas universitárias, garantindo o melhor uso de seus recursos, os quais serão traduzidos em melhores indicadores de qualidade e produtividade.

No campo da Administração, os estudos sobre gerência obtêm novamente crescente espaço na literatura científica. Aumenta, assim, o interesse de pesquisadores por estudos que envolvam novas formas de administrar o trabalho.

Em uma instituição educacional de ensino público e gratuito, torna-se imperativo que ela própria e o Estado que a mantém estabeleçam processos avaliações permanentes, que assegurem os padrões mínimos de qualidade às suas atividades (BRASIL, 1997, p. 16).

No âmbito das universidades, enfatizamos que um dos principais instrumentos de apoio que se tem para cumprir seus princípios e finalidades é a biblioteca, pois é nela onde se encontra a maior gama de matéria-prima do seu desenvolvimento e fator básico para seu desempenho especialmente, para o cumprimento das funções indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão.

O desenvolvimento dessas atividades demanda bibliotecas bem organizadas, sistematizadas, com um grande potencial de informação de todas as áreas. Assim, as bibliotecas seguem sendo, ao longo do tempo, apontadas como peças cruciais dos pilares universitários de educação, pesquisa e extensão.

A estrutura de uma biblioteca universitária está estritamente relacionada com a história e o desenvolvimento da própria universidade brasileira. Com isso aumenta dentro dela a necessidade de cooperação, pois consideramos difícil para o gestor tomar as melhores decisões com base apenas em fatos e opiniões.

O gestor, reconhecendo que sua equipe tem informações valiosas e úteis, pode adotar a forma participativa de administrar, onde decisões melhores poderão ser encontradas por meio da discussão em grupo.

Conforme Stoner e Freeman (1999, p. 22), a administração é,

O processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos.

Na perspectiva de Meyer Júnior (2000, p.46), “administrar uma organização qualquer tem sido uma combinação de arte e ciência”.

Administrar abrange a arte e a técnica de conduzir o trabalho de um grupo de pessoas de forma integrada e cooperada, buscando cumprir os objetivos da organização.

Enquanto a Administração, como arte, está ligada à sensibilidade humana, algo pessoal e subjetivo, a Administração, como técnica e ciência, é algo que implica transferência de conhecimento, de capacidade cognitiva e aprendizado do conhecimento organizado em determinada área.

De maneira geral, as bibliotecas universitárias também foram englobadas nessa busca por um novo modelo da gestão, com maior ou menor sucesso. Em países em vias de desenvolvimento, entretanto, como é o caso do Brasil, a aplicação da gestão estratégica em bibliotecas universitárias não tem sido tarefa das mais fáceis.

Tarapanoff (1982, p. 61) ensina que,

As Unidades de Informação, que compõem os Sistemas e Bibliotecas Universitárias, foram e são instituições sociais sem fins lucrativos, cuja característica como unidade de negócio é a prestação de serviços para os indivíduos e a sociedade de forma tangível (produtos impressos) ou intangível (prestação de serviços personalizados, pessoais, e hoje, cada vez mais, de forma virtual).

Com efeito, introduzir mudanças organizacionais e reordenar a gestão também é uma necessidade das bibliotecas universitárias. Um dos caminhos que poderá ser percorrido é a gestão estratégica, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo.

Do ponto de vista da gestão estratégica, precisamos avaliar todo o ambiente, o mais exaustivamente possível. Esse novo padrão impõe novas formas de organização nas instituições, como as universidades e outras instituições de ensino e pesquisa, favorecendo rápidas mudanças em suas estruturas e transformando as relações interpessoais.

Os fatores já mencionados são, portanto, elementos transformadores das organizações. Eles buscam adaptar-se ao ambiente por meio de uma nova forma de gerência que inclui, lado a lado, as técnicas tradicionais e as de planejamento estratégico.

Em uma visão tradicional, o gerente era visto como um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais; entretanto, pesquisas revelam exatamente o contrário.

Para Motta (1998, p.31), “os gerentes exercem uma função tensa e estafante e as organizações idealizadas como controláveis e passíveis de uniformização, hoje, são vistas como caóticas”.

A realidade observada demonstra que a atuação do gerente da biblioteca ocorre, muitas vezes, de forma desordenada e intermitente, seguindo sua própria intuição em detrimento da lógica.

O gestor preocupa-se, prioritariamente, com a solução de problemas prementes, à medida que estes vão surgindo e, frequentemente, leva problemas para casa, não conseguindo evitar que o trabalho invada seu tempo de lazer.

Constatamos que os responsáveis pelas bibliotecas universitárias, de modo geral, devem se capacitar para atuar segundo as novas pretensões mundiais. Há uma tendência à especialização técnica e, com isso, se obtém ótimos profissionais técnicos, porém, pessoas com uma visão não gerencial.

Em sua maioria, falta aos responsáveis pelas bibliotecas universitárias o comportamento inovador, apesar de reconhecermos o desenvolvimento e oferta de alguns produtos e serviços criativos.

Observamos, entretanto, que existe hoje uma conscientização sobre a necessidade de mudança em decorrência da utilização e alterações frequentes das tecnologias da informação e comunicação-TIC's e em face da necessidade imediata de adaptação às constantes alterações do panorama interno e externo das organizações nas quais a biblioteca universitária está inserida.

Assim, as pessoas que desconhecem ou não participam da definição e planejamento dos objetivos ou missão da organização atuam num vácuo e não conseguem enxergar a relevância de escolha de canais de comunicação, não logram codificar ou decodificar mensagens significativas e transmitir de forma adequada informações relevantes.

Logo, corroboramos o pensamento de que uma organização funcionará da melhor maneira quando seu pessoal operar como membro de grupos de trabalho altamente eficientes, com a presença de metas, a curto, médio e longo prazo.

Em muitas bibliotecas, a tradicional estrutura hierárquica está sendo substituída pela gerência participativa, onde existe uma cooperação intensa entre a figura do bibliotecário-chefe e a equipe de apoio.

A ênfase antes conferida aos processos técnicos é gradativamente substituída por uma mentalidade crítica, voltada mais para os aspectos políticos e sociais da profissão.

Em vista desses fatores, observa-se que a organização universitária como um todo, e a biblioteca como parte desse todo, devem se voltar para um sistema de gerência que permita um alto envolvimento da equipe com o trabalho e a utilização das tecnologias da informação e comunicação.

O gerente da biblioteca universitária, o bibliotecário, deve buscar adaptar-se às modificações que a tecnologia da informação vem trazendo, as quais exigem estrutura mais flexível, especialização, inovação, criatividade e visão estratégica. (MOTTA, 1998, p. 63).

Apesar de ser caracterizado por alguns como um profissional refratário às mudanças em razão de um comportamento mais introspectivo e de um hábito de apego a regras e estruturas bem definidas, o bibliotecário da atualidade deve buscar acompanhar essas transformações para não ser ultrapassado por elas.

O gerente da biblioteca universitária de hoje deve preparar-se para atuar numa organização complexa e dinâmica, pois a universidade passa por profundas e constantes transformações.

Esse dinamismo refere-se às variações e à temporalidade de valores, objetivos e métodos. Termos como educação a distância e universidade virtual já fazem parte da realidade universitária e implicam nova atitude profissional.

Recomendamos, portanto, a criação de comissões e/ou comitês de usuários, bem como realização frequente de reuniões de equipes, para que as pessoas tenham maior oportunidade de expor suas ideias e ampliar sua ação e comunicação.

Uma posição autoritária não se coaduna mais com as aspirações dos bibliotecários recém-formados que, já habituados a um comportamento questionador e liberal no ambiente escolar e acadêmico, estão cada vez mais ansiosos por participar responsabilmente das ações desenvolvidas pelas bibliotecas nas quais atuam.

As áreas de planejamento, coordenação, organização do trabalho, preparação de orçamento e elaboração de relatórios são as mais propícias à participação.

A adoção de um sistema de autoavaliação, em que critérios de desempenho são elaborados pelo próprio grupo ou revistos periodicamente, é conveniente. Transmitir poder permite maior iniciativa, independência e criatividade. A função da gerência da biblioteca passa, então, a ser compartilhada.

Compartilhar as responsabilidades, dividir as tarefas, delegar poderes e facilitar a interação dos níveis hierárquicos desenvolverá a comunicação e conduzirá a equipe para um objetivo comum.

A biblioteca universitária há que se preparar para adaptar-se a essa nova realidade, que deve derrubar os antigos paradigmas apoiados no individualismo, na necessidade da organização por ela mesma, no gigantismo departamental e na concorrência individual. Deve voltar-se para acompanhar o interesse de seus usuários, por meio da gerência estratégica, que há de monitorar o ambiente da organização onde se encontra tão importante setor.

Ilustraremos alguns fatores estruturais que devem ser levados em conta ao planejar o desenvolvimento das estratégias operacionais a serem adotadas pelas gerências de bibliotecas universitárias, conforme o exemplo da Figura 1.

Figura 1 - Forças macroambientais que produzem impacto nos elementos essenciais da biblioteca universitária

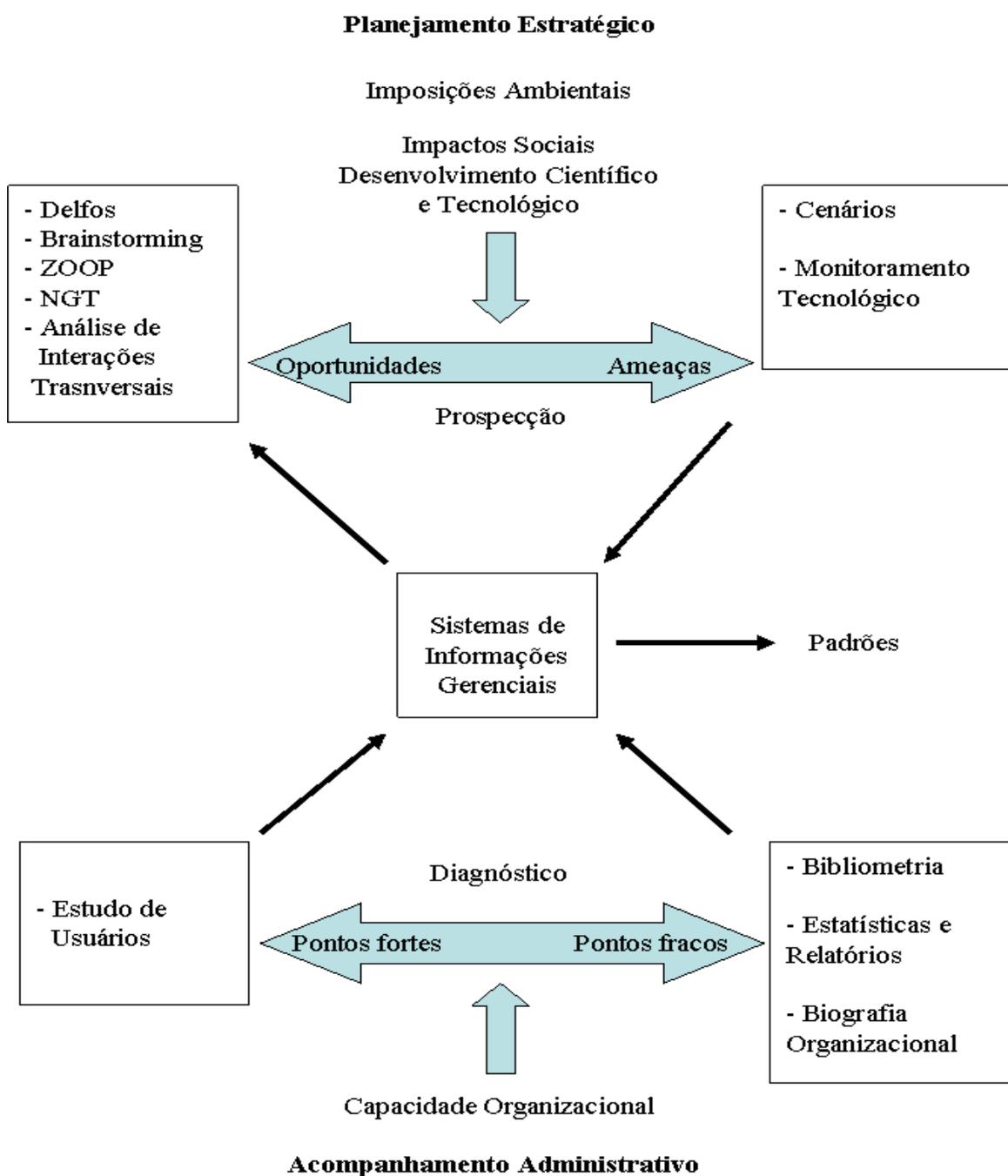


Fonte: Scielo (2012).

Assim, podemos notar alguns dos diversos fatores que influenciam o desenvolvimento das ações das bibliotecas universitárias ao observar o meio ambiente organizacional, suas divisões e seus componentes, bem como as tendências mundiais.

Logo a seguir, exibiremos um gráfico ilustrativo sobre os fatores que passaram a influenciar o macroambiente das organizações, particularmente os sistemas de informações que englobam as ações administrativas da gestão em bibliotecas.

Figura 2 - Sistema de informação estratégico/administrativo em bibliotecas



Fonte: TARAPANOFF; SUAIDEN (1995, p.20).

Essa ilustração traz o planejamento estratégico como método que deve levar em conta as interferências ambientais e a capacidade da instituição em satisfazer as necessidades dos usuários, internos e externos, mediante a adoção de um sistema de informações gerenciais, considerando o ambiente externo.

Acreditamos que a adoção da gestão estratégica pelas bibliotecas universitárias promove otimização dos recursos organizacionais e as prepara para as mudanças externas cada dia mais presentes.

Ao conferirmos importância tanto ao ambiente interno como ao externo da organização, aplicamos um modelo gerencial onde não cabe mais a decisão autoritária ou individualizada por parte do gestor, mas, sim, a elaboração de propostas coerentes capazes de atender interesses diferenciados e até mesmo conflitantes dos seus *stakeholders*.

Assim, a gerência estratégica e participativa bem como, a inovação e a criatividade, são ferramentas cada vez mais adotadas pelos gestores de bibliotecas universitárias, com vistas a garantir o melhor uso de seus recursos, a serem traduzidos em melhores indicadores de qualidade e produtividade.

A necessidade de tomadas de decisões rápidas e eficientes é requerida a todo instante. Essa dinâmica leva as organizações a estabelecerem uma nova atitude na administração das bibliotecas, mediante a adoção da gerência compartilhada com uma visão centrada no usuário/cliente.

Essa forma de atuação permite melhor utilização dos recursos, favorece maior entrosamento com a área acadêmica e promove melhor atendimento ao usuário final.

Notamos, com suporte nos estudos bibliográficos, que a aplicação da gestão estratégica como um método da gestão em unidades informacionais de Instituições de ensino superior, tanto públicas como privadas, considerando-se as suas particularidades, demonstram-se como perfeitamente adequada.

A aplicação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias e sua utilização permite que as instituições trabalhem de forma ágil, alcançando seus objetivos com maior qualidade, buscando a satisfação dos agentes internos, equipe de apoio, clientes externos, usuários da instituição e comunidade em geral.

Formulamos um modelo de gestão adaptável às necessidades gerenciais das bibliotecas universitárias, que se demonstra capaz de subsidiar, do ponto de vista informacional, as decisões estratégicas no campo do gerenciamento de unidades informacionais de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas.

Portanto, buscamos conscientizar os profissionais bibliotecários -muitas vezes únicos em sua unidade, detendo, além das atividades técnicas, a responsabilidade de condução das atividades gerenciais- de que, ao adotar um modelo participativo

de gestão, é possibilitada a aproximação da equipe de colaboradores nas tomadas de decisões compartilhadas, fato que facilitará o engajamento do grupo e a condução consciente dos trabalhos.

Enfatizamos, assim, o debate dos valores que orientam as ações dos profissionais bibliotecários e do seu impacto sobre o desempenho da equipe. A discussão sobre ética, responsabilidade social e interesse público pode ser considerada como fator essencial ao exercício da função na busca por fortalecer os pilares da universidade- ensino, pesquisa e extensão.

Esse modelo da gestão, baseado na gestão estratégica em bibliotecas universitárias, pode ser adotado pela unidade estudada e por outras bibliotecas de instituições de ensino superior, sejam elas públicas, privadas, de grande, médio ou pequeno porte.

Assim, buscamos comprovar, por intermédio de subsídios bibliográficos e análise de conteúdos documentais, a importância da aplicação do planejamento estratégico por via do qual se desenvolvem ações estratégicas, buscando o melhor desenvolvimento das equipes gerenciadoras de bibliotecas universitárias.

Enfatizamos que a metodologia da gestão estratégica pode ser implantada em qualquer tipo de organização ou setor. Com o aperfeiçoamento das rotinas administrativas e dos serviços prestados pelas unidades de informação, a satisfação do usuário, seja ele interno ou externo, será alcançada.

## 2.1 SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC

Figura 3- Fotografia da Primeira Biblioteca Central da UFC



Conforme informações disponibilizadas no *site* oficial do sistema de bibliotecas da UFC, a história das bibliotecas da Universidade Federal do Ceará encontra-se extremamente vinculada à história de fundação da própria UFC.

A criação da UFC data de 16 de dezembro de 1954, com a aprovação da Lei 2.373, sendo efetivamente instalada em 25 de junho de 1955.

Fonte: *Site* da BU/UFC (2012).

Considerada autarquia vinculada ao Ministério da Educação, a UFC traçou o mesmo caminho da maioria das universidades brasileiras, por ser fruto da união de unidades educacionais de ensino superior já existente na época, no caso: Faculdades de Direito, Farmácia e Odontologia, Medicina e Escola de Agronomia.

O sistema de bibliotecas da UFC–SB/UFC formou-se, assim, da fusão do acervo das bibliotecas das faculdades recém-agrupadas e de outras 17 recém-criadas no período compreendido entre os anos de 1955 e 1969.

Apesar da nomenclatura e de estar diretamente subordinado à Reitoria, ele não exercia nenhuma função centralizadora, sendo extinto em 1969, com a dispersão do seu acervo entre as bibliotecas.

Com a implantação da Reforma Universitária (1968) e a instituição dos centros, teve início a fusão de bibliotecas de áreas correlatas, em decorrência da extinção de alguns institutos de pesquisa, como os de Antropologia, Medicina Preventiva, Meteorologia, Tecnologia Rural e o de Zootecnia.

À mesma época, ocorria o desmembramento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras nas Faculdades de Educação, Ciências e Letras, nos Institutos de Matemática, Física, Química, Biologia e Geociências favorecendo a criação de novas bibliotecas.

A tendência para agrupar bibliotecas de áreas afins perdurou até 1985. Em 1973, ocorreu a incorporação da Biblioteca de Farmácia e, em 1975; com a criação do Curso de Enfermagem, teve início a formação de mais uma biblioteca, ambas reunidas ao acervo da Biblioteca de Ciências da Saúde. Em 1977, a Biblioteca de Ciências Sociais reincorporou-se à Biblioteca de Humanidades.

A volta da Biblioteca Central em 1975 simbolizou a adoção de um sistema de bibliotecas com centralização monolítica, tendência em voga à época; no entanto, apenas alguns acervos foram reunidos, como os da Química, Biologia, Geociências e Engenharia (1976 e 1978) e, posteriormente (1981), o de Ciências Agrárias, os quais iriam constituir a atual Biblioteca de Ciências e Tecnologia.

A Biblioteca Universitária da UFC foi criada em 1975, como Biblioteca Central, tendo como objetivo reunir, de forma monolítica, todos os acervos das bibliotecas dispersos nas diversas unidades que então compunham a Universidade. Em 1976 foi aprovada, pelo DASP, a primeira estrutura organizacional da Biblioteca. (MACHADO, 1994, p.18).

Em 1979, com o crescimento do sistema e tendo em vista a impossibilidade da centralização total dos acervos, estudos foram iniciados com vistas à sua reestruturação e, na qualidade de órgão suplementar subordinado à Reitoria, a Biblioteca Universitária passou, em 1983, a centralizar serviços e alguns acervos já localizados no *Campus* Universitário do Pici.

Na ocasião, a Universidade Federal do Ceará tinha suas bibliotecas distribuídas em três grandes áreas ou *campi*- Pici, Porangabuçu e Benfica. Em **1987**, novos estudos foram realizados, estabelecendo para a Biblioteca Universitária a estrutura que se conserva **até hoje**, com quatro grandes divisões que centralizam os serviços técnicos e administrativos e três subsistemas.

Em 1996, os acervos das Bibliotecas de Ciências Humanas, Educação e Casas de Cultura foram reunidos, formando uma biblioteca denominada Biblioteca de Ciências Humanas.

No início da sua fundação, possuiu acesso direto à Reitoria, passando posteriormente a subordinar-se à Pró-Reitoria de Planejamento. Atualmente encontra-se novamente subordinada diretamente ao Reitor.

O Sistema de Bibliotecas da UFC assume a competência de prover a UFC de um sistema de informações em ciências, tecnologia e humanidades, de forma a proporcionar serviços bibliotecários e documentais eficientes que possibilitem o apoio ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Atualmente a sua composição compreende 17 Bibliotecas Setoriais, sendo que 12 estão localizadas em Fortaleza e 5 no interior do Estado do Ceará, distribuídos entre os *campi* das cidades de Sobral (zona norte), Quixadá (sertão central), Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha (cidades da região do Cariri cearense).

Além destas unidades oficiais, existem outras nove unidades consideradas agregadas, as quais gerenciam seu acervo mediante o mesmo sistema de integração de bibliotecas— Pergamum, porém, encontram-se subordinadas a outros órgãos administrativos e departamentos da UFC.

Apesar de ser gerenciado em sua maioria por professores e conduzido por alunos bolsistas de núcleos de pesquisa, o acervo já cadastrado encontra-se também disponível para consulta e empréstimo dos usuários cadastrados no sistema Pergamum.

Como exemplo, podemos citar os acervos mantidos nos seguintes setores/unidades: Procuradoria Geral da UFC, Biblioteca do NEPS - Núcleo Estudos e Pesquisas Sociais, Departamento de Ciências da Informação, Coord. Curso de Biblioteconomia da UFC no Cariri, Biblioteca do Museu de Arte da UFC, Departamento de Economia Agrícola, Biblioteca do LEO- Laboratório de Estudos da Oralidade, Biblioteca da Casa de José de Alencar.

Abaixo se encontra a ordem cronológica das gestões do SB/UFC.

- **Cronologia dos Diretores**

1957-1969 - Maria da Conceição Souza

1969-1975 - Cleide Ancilon de Alencar Pereira

1975-1979 - Élide Fagundes Schimer

1979-1983 - Maria Antonieta Figueiredo Bezerra

1983-1991 - Helena Mattos de Carvalho Mendes

1991-1994 - Gabrielita Carrhá Machado

1994-1995 - Áurea Maria Costa Maia

1995-2003 - Norma Helena Pinheiro de Almeida

2003- - Francisco Jonatan Soares

- **Descrição das Bibliotecas da UFC**  
**CAPITAL DO CEARÁ (Cidade: FORTALEZA)**

06 no Campus do Benfica

Biblioteca de Ciências Humanas (BCH)

Biblioteca das Casas de Cultura Estrangeira (CCE)- acervo incluído na Biblioteca de Ciências Humanas

Biblioteca do Curso de Arquitetura (BCA)

Biblioteca da Faculdade de Direito (BFD)

Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (BFEAAC)

Biblioteca de Pós-Graduação em Economia (BPGEC)

05 no Campus do Pici

Biblioteca de Ciências e Tecnologia (BCT)

Biblioteca do Curso de Física (BCF)

Biblioteca do Curso de Matemática (BCM)

Biblioteca de Pós-Graduação em Economia Agrícola (BPEG)

Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia (BPE)

01 no Campus de Porangabuçu

Biblioteca de Ciências da Saúde (BCS)

01 no Instituto de Ciências do Mar

Biblioteca do Instituto de Ciências do Mar (BICM)

**REGIÃO DO CARIRI CEARENSE (Cidades: JUAZEIRO DO NORTE e BARBALHA)**

02 no Campus da UFC no Cariri

Biblioteca do *Campus* do Cariri/ Juazeiro do Norte (BCC)

Biblioteca de Medicina de Barbalha (BMB)

## REGIÃO DO NORTE DO CEARÁ (Cidade: SOBRAL)

### 02 no Campus da UFC em Sobral

Biblioteca do *Campus* de Sobral (BCSO)

Biblioteca de Medicina de Sobral (BMS)

## REGIÃO DO SERTÃO CENTRAL CEARENSE (Cidade: QUIXADÁ)

### 01 no Campus da UFC em Quixadá

Biblioteca do *Campus* de Quixadá (BCQ)

O acervo disponibilizado pelo SB/UFC encontra-se dividido nas seguintes categorias: Acervo Geral, Coleções Especiais, Obras Raras, Memória UFC e Acervos Agregados.

Vale observar que nem todo o acervo bibliográfico pertencente à UFC está disponível à comunidade acadêmica, interna e externa, considerando que o gerenciamento do acervo agregado possui a própria administração interna, com um sistema de gerenciamento paralelo, e não está subordinado à gerência do SB/UFC, não possuindo a gestão de bibliotecários nas unidades nas quais se encontram localizados.

Abaixo, indicamos os dados referentes à quantificação do acervo disponível no SB/UFC atualmente.

Quadro 1 - Acervo da BU/UFC-2011

<b>Tipo de Material</b>	<b>Títulos</b>	<b>Exemplares</b>
Livros	102.038	233.560
Folhetos	4.220	4.789
Teses	4.698	6.808
Dissertações	8.638	12.675
Periódicos	5.309	146.373
Fitas de Vídeo	272	315
CD-ROMs	144	218

Fonte: *Site* da BU/UFC (2012).

Os serviços a seguir estão disponíveis a todos os usuários cadastrados no sistema, independentemente da sua unidade de origem.

- **Serviços** disponíveis

Consulta local ao acervo.

Empréstimo Domiciliar de exemplares bibliográficos e mídia.

Catálogo *on-line* geral e individual por unidade.

Levantamentos Bibliográficos Automatizados.

Orientação sobre o uso da biblioteca e do acervo.

Expedição de comprovante de quitação com a biblioteca (Nada Consta).

Comutação Bibliográfica.

Serviço Cooperativo de Acesso a Documentos (SCAD).

Catalogação na Fonte (elaboração de ficha catalográfica).

Orientação à normalização de trabalhos acadêmicos.

Capacitação de usuários.

Intercâmbio e distribuição de duplicatas de publicações.

Acesso livre à *Internet* e às Bases de Dados do Portal de Periódicos da CAPES.

Exibição de filmes, Reprografia, Alerta Bibliográfico e Boletim de Alerta.

Nem todas as unidades ofertam todos os serviços aqui descritos, entretanto, estes são oferecidos a todos os usuários do sistema de biblioteca (alunos, de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, professores e técnico-administrativos em situação regular e usuários cadastrados na categoria de usuários especiais) bem como à comunidade externa à qual apenas o serviço de empréstimo domiciliar não pode ser efetivado.

Entende-se por usuário regular das bibliotecas que integram o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará os professores, inclusive professores visitantes e professores substitutos, estudantes de graduação e de pós-graduação e funcionários técnico-administrativos da mesma Universidade, incluindo-se nesta categoria os docentes e funcionários aposentados. (UFC, 1994, p.1).

Seguimos com a mostra do conteúdo referente aos serviços ofertados pelo SB/UFC de acordo, com os dados disponibilizados no *site* oficial da Instituição.

Quadro 2 - Serviços ofertados pela BU/UFC - 2011

Tipos de Serviços	Quantidade
Empréstimos realizados	515.422
Consultas locais ao acervo	112.527
Comutação bibliográfica: pedidos externos atendidos	311
Comutação bibliográfica: pedidos internos solicitados	566
Orientação à normalização de trabalhos acadêmicos	424
Orientação à pesquisa bibliográfica	9050
Normalização de Referências Bibliográficas	21.149
Capacitação de Usuários (número de beneficiários)	4.901
Levantamentos bibliográficos	43
Catálogo na fonte	2.218
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - TEDE	4004

Fonte: Site da BU/UFC (2012).

Notamos que o carro-chefe dos serviços prestados pelas bibliotecas refere-se ao empréstimo domiciliar, seguindo-se das consultas locais ao acervo. Podemos concluir, então, que o acervo bibliográfico disponibilizado nas bibliotecas componentes do SB/UFC é utilizado tanto pela comunidade interna (empréstimos) como pela comunidade externa (consulta local ao acervo).

Comprova-se, então, que as Bibliotecas Universitárias da UFC são consideradas como centros fomentadores de conhecimento pela comunidade de pesquisadores internos e externos à Instituição.

No que se refere à coordenação dos **Serviços ofertados pelo SB/UFC**, detalharemos a descrição dos seus objetivos.

#### **Indexação Compartilhada de Artigos de Periódico (ICAP)/Rede Pergamum.**

Objetivos: responder pelas questões relacionadas ao ICAP junto à rede Pergamum, verificar o andamento dos trabalhos relacionados a cada título de periódico indicado pela Biblioteca para participar do ICAP, definir, juntamente com o sistema, os títulos de periódicos a serem indexados; verificar se a indexação dos artigos está atualizada; fornecer relatórios estatísticos para a Biblioteca Universitária; manter-se atualizada quanto às diretrizes da rede Pergamum para o serviço; acompanhar o atendimento das solicitações de artigos; propor melhorias do serviço à rede Pergamum; viabilizar a capacitação dos responsáveis pela indexação dos artigos.

**Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFC).**

Objetivos: acompanhar a produção das bibliotecas (publicação no Banco de Teses e Dissertações da UFC-TEDE das dissertações e teses defendidas), acompanhar a colocação da UFC no *ranking* regional e nacional; manter atualizado o cadastro dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no TEDE; coordenar a capacitação dos secretários dos programas de pós-graduação, e encaminhar aos bibliotecários que trabalham com a BDTD os procedimentos adotados nas operações da BDTD.

**Disponibilização eletrônica dos trabalhos de conclusão de curso (TCC's) da UFC.**

Objetivos: identificar os cursos que exigem monografias de conclusão de curso; acompanhar a produção semestral e/ou anual de monografias pelos cursos de graduação; articular junto aos cursos a submissão das monografias ao Pergamum; definir critérios para a inserção das monografias no Pergamum; promover a divulgação junto à comunidade interna e externa; elaborar estatísticas e relatórios de acompanhamento da inclusão das monografias no Pergamum; e solicitar às bibliotecas os nomes dos responsáveis pela catalogação das monografias para acompanhamento dessa atividade.

**Coleções Especiais.**

Objetivos: definir critérios para seleção, preservação, processamento técnico e acesso às coleções especiais da UFC, para que posteriormente cada biblioteca possa dar prosseguimento aos trabalhos em suas coleções especiais, mediante parâmetros aprovados para todo o Sistema; promover capacitação dos integrantes da comissão por meio da disponibilização de bibliografias relevantes sobre o assunto, bem como palestras, visitas e cursos; complementar a política de desenvolvimento de coleções, focando diretamente nos critérios para seleção das coleções especiais, definir critérios para preservação, conservação e restauração das coleções especiais mantendo alguns procedimentos que já estão sendo utilizados e revendo outros, para que possamos chegar a um padrão; definir critérios para o processamento técnico das coleções especiais, definir critérios para o acesso às coleções especiais.

A descrição dos objetivos desses serviços agrupados em áreas específicas demonstra a evolução e ampliação dos serviços prestados pelo Sistema de Bibliotecas da UFC, nos quais se percebe a estrita relação dos serviços com o uso dos recursos disponíveis pelas TIC's, bem como o empenho pela preservação da memória institucional por meio das coleções especiais.

Descrevemos na sequência a ampliação do **quadro de servidores** que compõem a equipe do Sistema de Bibliotecas da UFC referente ao período de 2008/2011.

Quadro 3 - Recursos humanos do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC- 2008

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Quantidade</b>
Bibliotecários	48
Apoio administrativo da UFC (assistentes em administração, auxiliares em administração, contínuos e outros cargos)	62
Apoio administrativo externo ou terceirizados	40
Bolsistas e estagiários	38
<b>Total</b>	<b>188</b>

Fonte: Site da BU/UFC (2008).

Quadro 4 - Recursos humanos do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC - 2011

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Quantidade</b>
Bibliotecários	55
Apoio administrativo da UFC (assistentes em administração, auxiliares em administração, contínuos e outros cargos)	72
Apoio administrativo externo ou terceirizado	41
Bolsistas e estagiários	38
<b>Total</b>	<b>206</b>

Fonte: Adaptado do site da BU/UFC (2012).

Ao analisarmos os dados referentes aos recursos humanos lotados na BU/UFC no período compreendido entre os anos de 2008 e 2011, notamos a ampliação do quadro de servidores que compõem a equipe da BU/UFC; tal fato possivelmente decorre da ampliação do número de unidades (instalação de bibliotecas nos *campi* do interior), bem como da ampliação dos serviços ofertados pela BU.

Segue abaixo o detalhamento da lotação da equipe de apoio da BU em suas respectivas unidades de trabalho.

Quadro 5 - Corpo técnico-administrativo da BU/UFC - 2011

<b>Corpo Técnico-Administrativo</b>
<b>Direção da Biblioteca Universitária (1-SERVIDOR)</b>
Divisão de Apoio Administrativo (3-SERVIDORES)
Divisão de Coordenação de Bibliotecas/Seção de Planejamento Bibliotecário (3- SERVIDORES)
Divisão de Desenvolvimento do Acervo/ Seção de Intercâmbio (4- SERVIDORES)
Divisão de Processos Técnicos (3- SERVIDORES)
Biblioteca de Ciências da Saúde (15-SERVIDORES/3-PRESTADORES DE SERVIÇO)
Biblioteca de Ciências e Tecnologia (15-SERVIDORES/2-PRESTADORES DE SERVIÇO)
Biblioteca de Ciências Humanas (25-SERVIDORES/4-PRESTADORES DE SERVIÇO)
Biblioteca das Casas de Cultura Estrangeira (4-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca do Curso de Arquitetura (6-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca do Curso de Física (5-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca do Curso de Matemática (3-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca da Faculdade de Direito (10-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo (9-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca do Instituto de Ciências do Mar (5-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca de Pós-Graduação em Economia (3-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca de Pós-Graduação em Economia Agrícola (1-SERVIDOR/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia (2-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca do <i>Campus</i> do Cariri (6-SERVIDORES)
Biblioteca de Medicina de Barbalha (2-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca do <i>Campus</i> de Sobral (3-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca de Medicina de Sobral (3-SERVIDORES/1-PRESTADOR DE SERVIÇO)
Biblioteca do <i>Campus</i> de Quixadá (1-SERVIDOR)

Fonte: Adaptado do *site* da BU/UFC (2012).



Aparentemente, a estrutura organizacional do SB/UFC segue os moldes adotados desde 1987, ou seja, há 25 anos; logo, acreditamos ser necessária sua revisão, pois a atual realidade do SB/UFC e da própria Universidade Federal do Ceará mudou com as constantes alterações no quadro político externo, principalmente, no que concerne às constantes mudanças de direcionamentos do Ministério da Educação do Brasil- MEC.

Existem cinco unidades no interior do Estado do Ceará, em decorrência do Programa de Reestruturação das Universidades- REUNI. Estas unidades, até o momento, não se encontram incluídas no organograma do sistema.

Segundo o organograma, a direção do SB/UFC é composta pelo Conselho Diretor e esse é composto pelo diretor do SB/UFC, os diretores de divisões e os diretores das três maiores bibliotecas do sistema (Biblioteca de Ciências e Tecnologia/ Biblioteca de Ciências da Saúde/ Biblioteca de Ciências Humanas).

As divisões e as três bibliotecas ora citadas possuem em sua estrutura organizacional a presença de seções específicas.

As Bibliotecas de Ciências e Tecnologia, Biblioteca de Ciências da Saúde e Biblioteca de Ciências Humanas constam com a presença de comitês de usuários, os quais devem participar das decisões administrativas de cada uma.

Segundo o modelo gerencial referido, as Bibliotecas de Ciências e Tecnologia e a Biblioteca de Ciências Humanas são as responsáveis pelas outras unidades de áreas afins.

Portanto, constatamos que o modelo não reflete a real estrutura organizacional do SB/UFC e que ele deve ser analisado pelo Conselho Diretor, para que as alterações a serem realizadas reflitam a realidade vivenciada pela equipe do sistema.

Quanto à **estrutura organizacional** adotada pela direção do sistema de bibliotecas, essa é constituída pela composição do Conselho Diretor, formado pelo diretor do sistema, diretores de divisões e diretores de todas as bibliotecas setoriais.

Na sequência está a descrição do gerenciamento do sistema de bibliotecas da UFC.

## Quadro 6 - Estrutura organizacional da BU/UFC- 2012

### Estrutura Organizacional

#### Conselho Diretor

##### Diretoria da Biblioteca Universitária

- Divisão de Apoio Administrativo
- Divisão de Desenvolvimento do Acervo  
Seção Intercâmbio e Distribuição
- Divisão de Processos Técnicos  
Seção de Catalogação
- Divisão de Coordenação de Bibliotecas  
Seção Planejamento Bibliotecário

##### Biblioteca de Ciências e Tecnologia

- Seção de Assistência aos Leitores
- Seção de Seleção e Indexação
- Comitê de Usuários

##### Biblioteca de Ciências da Saúde

- Seção de Assistência aos Leitores
- Seção de Seleção e Indexação
- Comitê de Usuários

##### Biblioteca de Ciências Humanas

- Seção de Assistência aos Leitores
- Seção de Bibliotecas Setoriais  
Biblioteca das Casas de Cultura Estrangeira
- Comitê de Usuários

##### Biblioteca da Faculdade de Direito

##### Biblioteca de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo

##### Biblioteca de Pós-Graduação em Economia

##### Biblioteca de Pós-Graduação em Economia Agrícola

##### Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia

##### Biblioteca do Curso de Arquitetura

##### Biblioteca do Curso de Física

##### Biblioteca do Curso de Matemática

##### Biblioteca do Instituto de Ciências do Mar

Fonte: Adaptado do *site* da BU/UFC (2012).

As divisões (Apoio Administrativo, Processos Técnicos e Coordenação de Bibliotecas), bem como as três maiores unidades do sistema (Biblioteca de Ciências e Tecnologia, Biblioteca de Ciências Humanas e Biblioteca de Ciências da Saúde), possuem seções em sua estrutura administrativa.

No que se refere às divisões, as seções encontram-se subdivididas em: Intercâmbio e Distribuição, Seção de Catalogação, Planejamento Bibliotecário.

Ao nos referirmos às três maiores bibliotecas setoriais (referindo-nos ao número de cursos atendidos), encontramos as seguintes seções: Seção de Assistência aos Leitores, Seção de Seleção e Indexação e Comitê de Usuários. As demais bibliotecas não têm seções.

A Biblioteca de Ciências Humanas possui um fato peculiar, pois, em sua estrutura física e organizacional, engloba o acervo da Biblioteca das Casas de Cultura Estrangeiras.

Os bibliotecários (Fortaleza) nomeados pela Direção do sistema e referendados pelo reitor da UFC exercem a função de diretores ou chefes das unidades nas quais trabalham. Estes são considerados os gestores dessas bibliotecas.

Apenas os bibliotecários gestores das Bibliotecas de Ciências e Tecnologia, Biblioteca de Ciências Humanas e Biblioteca de Ciências da Saúde exercem a função de diretores dessas unidades. Os gestores das três divisões (bibliotecários ou não) também exercem a função de direção.

Os demais bibliotecários gestores das outras unidades em Fortaleza exercem função de chefe, independentemente da quantidade de cursos atendidos por parte de cada unidade. A função de chefia também é desenvolvida pelos gestores (bibliotecários ou não) das seções subordinadas às divisões.

Os bibliotecários gestores das unidades localizadas no interior do Estado do Ceará (Juazeiro do Norte, Barbalha, Sobral, Quixadá) por, geralmente, serem os únicos bibliotecários nessas unidades, são considerados pela Direção do SB/UFC como responsáveis por elas, entretanto, nenhum gestor de bibliotecas do SB/UFC localizadas fora da Capital possui oficialmente (nomeação) a função de chefe ou diretor de tais unidades.

A escolha do servidor técnico-administrativo (bibliotecário) que exerce o cargo de diretor do sistema de bibliotecas da UFC é realizada mediante eleição paritária

entre todos os servidores das bibliotecas que compõem o sistema de bibliotecas da UFC.

Após este ato o (a) candidato (a) eleito (a) é referendado (a) e nomeado (a) pelo reitor para o pleno exercício do cargo de diretor (a) do SB/UFC durante o mesmo período do mandato do reitor (4 anos).

Essa prática é consentida pelos reitores da UFC desde 1995. Assim, o ocupante do mais representativo cargo de gestão do SB/UFC é bibliotecário técnico da Instituição.

As bibliotecas localizadas no interior do Estado não possuem vinculação administrativa (pessoal, equipamentos, infraestrutura, capacitação etc.) com a Direção do sistema de bibliotecas em Fortaleza, por encontrarem-se subordinadas à Direção dos *campi* das regiões/cidades onde estão localizadas.

O sistema de bibliotecas apoia (envio de equipamentos permanentes, material de consumo etc.) o desenvolvimento dessas unidades de maneira informal, pois, apenas a aquisição de acervo bibliográfico, o processamento técnico do acervo de algumas unidades, bem como a prestação de contas referente ao inventário desse acervo tem sido realizado em conjunto.

Tal fato muito dificulta a gestão das unidades do interior, pois a desvinculação administrativa destas unidades à Direção do sistema desobriga os diretores dos *campi* e os coordenadores de cursos a apoiarem a capacitação e atualização dos servidores lotados nesse setor, entre outros pontos essenciais ao desenvolvimento das unidades.

Em decorrência da desvinculação administrativa em relação à Direção do SB/UFC, as normas, planejamento e regulamentos estabelecidos para as bibliotecas componentes do sistema, nem sempre, são adotados pelas unidades localizadas fora da Capital, ensejando um descompasso em relação aos procedimentos já estabelecidos e seguidos por todas as outras unidades.

De fato, tal medida fomenta na gestão das unidades do interior uma desvinculação do padrão do sistema de bibliotecas, enfraquecendo gerencialmente, tanto o SB/UFC como as unidades fora de Fortaleza.

Durante este trabalho, observamos que, em geral, nas bibliotecas do SB/UFC, a função de elaborar a estratégia a ser seguida pelas unidades recai sobre os gestores das unidades de informação- diretores, chefes ou responsáveis- uma vez que esse é o cargo de maior responsabilidade na biblioteca.

É ele (ela) que vai indicar a direção a ser tomada, optando por formar uma equipe que o (a) ajude nessa tarefa, utilizando os chefes de cada seção e/ou equipe de apoio para que possam fornecer informações facilitadoras do processo gerencial.

Em muitas ocasiões, porém, o (a) diretor (a), chefe ou responsável pelas unidades opta por decidir a estratégia sozinho (a) o que pode ser uma ameaça ao desenvolvimento das ações da biblioteca, pois, dessa maneira, é possível que o planejamento não atenda as questões realmente necessárias, uma vez que não foram ouvidas todas as seções da unidade e não foi aproveitado, ainda, o potencial de cada participante da equipe, bem como as opiniões dos usuários atendidos por elas.

A atual gestão do sistema de bibliotecas tem adotado como principal modelo da gestão a instituição de **comissões especializadas de estudo**. Essas são formadas por grupos de servidores integrantes voluntariamente, dos estudos de assuntos específicos. De fato, são esses grupos que elaboram os planos e as ações de melhorias que todas as unidades devem adotar.

As Comissões, além de descentralizar as decisões administrativas, têm por objetivo diagnosticar e analisar as necessidades de mudanças para a solução de problemas técnicos e estruturais do Sistema de Bibliotecas da UFC, de maneira científica, aprofundando questões relativas ao fazer cotidiano, com ênfase especial à produção de conhecimentos e à atuação em face do paradigma do acesso livre à informação científica. (Site da BU/UFC, 2012).

O SB/UFC possui em sua coordenação um grupo de servidores que compõem as comissões de planejamento, possuindo papel de destaque na elaboração das ações políticas do sistema.

Tais comissões são criadas e extintas a critério da Direção do sistema, ao constatar a necessidade ou não de sua continuidade. Elas têm a função de estudar e efetivar ações capazes de remover as dificuldades gerenciais encontradas pela Direção do sistema, exercendo, assim, importante ação de apoio manifestada pelo método da gestão participativa da atual Direção do sistema. As primeiras comissões especializadas de estudo do SB/UFC foram instituídas no ano de 2003, pelo gestor do SB/UFC, com o seguinte propósito:

A implementação de comissões teve como princípio, descentralizar decisões, bem como favorecer a integração dos bibliotecários e promover maior motivação por estarem compartilhando dos mesmos objetivos em prol de uma biblioteca cada vez mais atuante. Como resultado da formação dessas equipes, foi dada uma nova dinâmica ao tratamento do acervo retrospectivo, a realização de eventos, aplicações de questionários para detectar os problemas de infraestrutura, apontadas as soluções para a implementação do novo *software*, etc. (SOARES, 2012).

As primeiras comissões, estabelecidas em 2003, foram: Automação, Catalogação retrospectiva, Infraestrutura, Pessoal, Acervo, Eventos, *Homepage* e Interação Universitária. Essas refletiam as dificuldades enfrentadas pela gestão do SB/UFC à época.

Mostraremos a seguir o retrospecto das comissões e suas atividades desenvolvidas pelas gestões dos anos de 2010 e 2011. Como exemplo das atividades planejadas e desenvolvidas pelas comissões, referente ao Plano de Trabalho de 2010, podemos destacar o seguinte.

- entre essas ações, destacamos a proposta da Comissão de Pessoal formada por bibliotecários de todo o sistema a qual executa um estudo visando à reestruturação organizacional do sistema de bibliotecas da UFC, a fim de traçar uma configuração mais adequada para o alcance dos objetivos e resultados almejados pelo mencionado sistema;

- essa comissão já enviou um documento solicitando a colaboração dos servidores no trabalho de revisão das competências das unidades funcionais, para assim obter subsídios na elaboração de outra estrutura organizacional, com a finalidade de atualizar o atual organograma, pois este não reflete a atual funcionalidade do sistema. Segue o quadro referente às comissões especializadas de estudo no ano 2010.

Quadro 7 - Realizações das comissões do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC - 2010

<b>PLANO DE TRABALHO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFC-2010.</b>		
<b>MISSÕES</b>	<b>OBJETIVOS GERAIS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<b>COMISSÃO DE SERVIÇOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dinamizar e intensificar treinamento de usuários;</li> <li>-Criar, intensificar e analisar os serviços prestados aos usuários;</li> <li>-Incentivar e acompanhar o uso do Portal da CAPES ;</li> <li>-Intensificar, incentivar e acompanhar a BDTD.</li> </ul>
<b>COMISSÃO DE PESSOAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar critérios para participação em cursos e treinamentos técnicos;</li> <li>- Criar Banco de Conhecimentos cadastrando funcionários com suas habilidades;</li> <li>- Firmar parceria com SRH para viabilizar treinamentos específicos para o sistema de Bibliotecas, buscando também sugestões nas LNTs;</li> <li>- Promover a reestruturação organizacional do Sistema de Bibliotecas da UFC.</li> </ul>
<b>COMISSÃO DE PROJETOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar fontes financiadoras de projetos;</li> <li>-Identificar áreas carentes de financiamentos na Biblioteca Universitária;</li> <li>-Subsidiar a Seção de Planejamento Bibliotecário na elaboração dos projetos.</li> </ul>
<b>COMISSÃO DE ACESSIBILIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descobrir caminhos, propostas de atuação, políticas sobre a questão da Acessibilidade;</li> <li>-Fazer um diagnóstico da acessibilidade em bibliotecas do Sistema;</li> <li>-Criar acervo acessível para PPD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar os usuários com deficiência;</li> <li>- Diagnosticar as condições de acessibilidade: física, tecnológica e recursos humanos do Sistema de Bibliotecas;</li> <li>- Capacitar os recursos humanos;</li> <li>- Definir políticas de desenvolvimento de acervo;</li> <li>- Desenvolver produtos e serviços com tecnologias assistivas;</li> <li>- Contribuir para implementação do laboratório de acessibilidade.</li> </ul>

<p><b>COMISSÃO DE COLEÇÕES ESPECIAIS</b></p>	<p>O objetivo geral dessa comissão consiste em definir critérios para seleção, preservação, processamento técnico e acesso às coleções especiais da UFC, para que posteriormente cada biblioteca possa dar seguimento aos trabalhos em suas coleções especiais mediante parâmetros aprovados para todo o sistema.</p>	<p>-Promover capacitação dos integrantes da comissão, através da disponibilização de bibliografias relevantes sobre o assunto, bem como palestras, visitas e cursos;</p> <p>-Complementar a política de desenvolvimento de coleções já existente, focando diretamente nos critérios para seleção das coleções especiais;</p> <p>-Definir critérios para preservação, conservação e restauração das coleções especiais, mantendo alguns procedimentos que já estão sendo utilizados e revendo outros para que possamos chegar a um padrão;</p> <p>-Definir critérios para o processamento técnico das coleções especiais;</p> <p>- Definir critérios para o acesso às coleções especiais (presencialmente, digitalizado, <i>on-line...</i>).</p>
<p><b>COMISSÃO DE EDUCAÇÃO DE USUÁRIOS</b></p>	<p>Formalização/institucionalização das capacitações de usuários, indo além dos treinamentos oferecidos pelas bibliotecas, desenvolvendo uma política de educação de usuários do Sistema de Bibliotecas da UFC.</p>	<p>-Propor cursos para os recém-ingressos nos cursos de graduação e pós-graduação;</p> <p>-Elaborar propostas para oferecer cursos aos veteranos de graduação e pós-graduação.</p>
<p><b>COMISSÃO DE EVENTOS</b></p>		<p>-Fazer campanhas educativas para preservação do acervo e devolução de livros (<i>folders, bunnners, sacolas</i> para transportes de livros, marcadores de livros, etc);</p> <p>-Promover exposições alusivas a datas comemorativas, tanto as pertinentes as áreas das bibliotecas setoriais, quanto às de caráter geral;</p> <p>-Dotar a biblioteca de estrutura necessária à realização de exposições;</p> <p>- Dar continuidade à realização do Seminário de Avaliação do Sistema de Bibliotecas,</p>

		<p>propondo que os Bibliotecários conheçam a realidade das bibliotecas setoriais e divisões “para que todos possam entender melhor o que fazem e perceber a sua contribuição individual no processo geral de trabalho”;</p> <p>-Promover “encontros de confraternização” como forma de integrar a equipe e melhorar o relacionamento interpessoal.</p>
--	--	--

Fonte: Adaptado do Plano de Trabalho do SB/UFC-2010 (2010).

Encontram em funcionamento as seguintes comissões:

#### Quadro 8 - Comissões especializadas de estudo BU/UFC-2012

Comissões Especializadas de Estudo
<p><b>Acervo</b></p> <p><b>Objetivos:</b> atualizar a política de desenvolvimento do acervo, considerando questões como acessibilidade, livros eletrônicos, periódicos e desbastamento/descarte do acervo; elaborar política de preservação da informação em suportes analógicos e digitais.</p> <p><b>Acessibilidade</b></p> <p><b>Objetivos:</b> identificar os usuários com deficiência; diagnosticar as condições de acessibilidade física, tecnológica e recursos humanos do Sistema de Bibliotecas, definir políticas de desenvolvimento de acervo; desenvolver produtos e serviços com tecnologias assistivas capacitar os recursos humanos, contribuir para implementação do laboratório de acessibilidade.</p> <p><b>Catálogo</b></p> <p><b>Objetivos:</b> elaborar a política de indexação do Sistema de Bibliotecas da UFC, apresentar alternativas visando à eliminação de inconsistências de catalogação no Sistema Pergamum.</p> <p><b>Educação de Usuários</b></p> <p><b>Objetivos:</b> propor cursos para os recém ingressos e veteranos nos cursos de graduação e pós-graduação.</p> <p><b>Eventos</b></p> <p><b>Objetivos:</b> realizar campanhas educativas de preservação do acervo, promover exposições alusivas a datas comemorativas, tanto as pertinentes às áreas das bibliotecas setoriais, quanto as de caráter geral, com o objetivo de divulgar o acervo existente nas bibliotecas da UFC; dotar a biblioteca de estrutura necessária à realização de exposições, dar continuidade à realização do Seminário de Avaliação do Sistema de Bibliotecas, promover encontros de integração dos funcionários como forma de melhorar o relacionamento interpessoal.</p> <p><b>Normalização</b></p> <p><b>Objetivos:</b> publicar o Guia de Normalização de Trabalhos Acadêmicos da UFC de acordo com</p>

as Normas da ABNT, divulgar o Guia para a comunidade acadêmica; disponibilizar *templates* de normalização em parceria com Comissão de Educação de Usuários.

#### Pessoal

**Objetivos:** firmar parcerias com SRH para viabilizar treinamentos específicos para o Sistema de Bibliotecas, buscando também sugestões nas LNTs; criar e manter atualizado Banco de Conhecimentos cadastrando funcionários com suas habilidades; promover a reestruturação organizacional do Sistema de Bibliotecas da UFC; elaborar o Regimento da Biblioteca Universitária; difundir a produção científica gerada pelos servidores lotados na Biblioteca Universitária.

#### Serviços

**Objetivos:** avaliar e propor mudanças visando a otimização dos serviços prestados aos usuários, buscar a padronização dos serviços; propor novos serviços, incentivar e acompanhar o uso do Portal da CAPES; intensificar, incentivar e acompanhar a BDTD.

Fonte: Adaptado do *site* da BU/UFC (2012).

A análise das categorizações de cada comissão e a exibição de seus objetivos traz as prioridades atuais desta gestão. Destacamos o estabelecimento das Comissões de Acervo, Catalogação e Normalização e o término da atuação das Comissões de Projetos e de Coleções Especiais.

Apesar do contínuo desenvolvimento da área de comunicação e gerenciamento de dados e informações, mediante as quais a divulgação de produtos e serviços, bem como a atualização e modernização de equipamentos são necessárias, ou, ainda, de modo mais abrangente, as tecnologias da informação e comunicação, o SB/UFC não tem estabelecido uma comissão particularmente direcionada aos estudos referentes a este aspecto.

Outro ponto não abordado especificamente em comissão diz respeito à segurança patrimonial das unidades, os acervos e equipes de trabalho.

Notamos que a Comissão de Pessoal tem como meta a reestruturação organizacional, a atualização do Banco de Conhecimento e a elaboração do Regimento da Biblioteca Universitária como metas gerenciais. Tais procedimentos demonstram a amplitude da visão gerencial do sistema de bibliotecas da UFC.

### 2.1.2 Análise SWOT do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC

O dimensionamento dos pontos fortes e pontos fracos internos de uma organização e suas oportunidades externas e ameaças normalmente recebe o nome de análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

A análise de potencial mercadológico SWOT, criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da *Harvard Business School*, estuda a competitividade de uma organização de acordo com quatro variáveis: os pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*). (LUPETTI, 2007, p.120).

Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa/organização no ambiente em foco. O termo **SWOT** é um acrônimo oriundo do idioma inglês.

A análise SWOT constitui ferramenta utilizada para realizar análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, em razão da sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

A matriz SWOT deve ser empregada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita. A aplicação da análise SWOT no planejamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização.

Conforme levantamentos realizados em documentos elaborados pelo sistema de bibliotecas da UFC, e em estudos referentes a este, constatamos, pela análise de documentos, que existe a proposta de elaboração do planejamento estratégico para o sistema.

Visando a alcançar vários objetivos definidos previamente, já foram analisados o ambiente interno e externo, detectando os pontos fortes e pontos fracos, assim como as ameaças e oportunidades.

Nessa perspectiva, percebemos a importância do planejamento estratégico no sistema de biblioteca como ferramenta para definir estratégias e propostas efetivas.

Em decorrência do exposto, analisamos um estudo referente ao sistema de bibliotecas da UFC, no período de 1991-1995, o qual constatou a necessidade de analisar a situação das bibliotecas que compunham o referido sistema.

Por intermédio da análise, a direção do sistema na época verificou que os objetivos não estavam sendo alcançados, comprometendo assim, o efetivo planejamento. Realizou, então, um seminário de gestão na Casa de José de Alencar, com a presença de 43 bibliotecários e equipe de apoio, representando todas as bibliotecas do SB/UFC naquele período.

Esse evento contou com a colaboração técnica da Coordenadoria de Modernização Administrativa da Pró-Reitoria de Planejamento e do Curso de Graduação em Biblioteconomia da UFC/Fortaleza.

O seminário culminou com elaboração do planejamento estratégico para o quadriênio de 1995-1999, com o propósito de detectar e analisar detalhadamente, os problemas mais relevantes que dificultavam o bom desempenho do sistema de bibliotecas, para, então, definir estratégias e propostas de intervenção com vistas à sua melhoria.

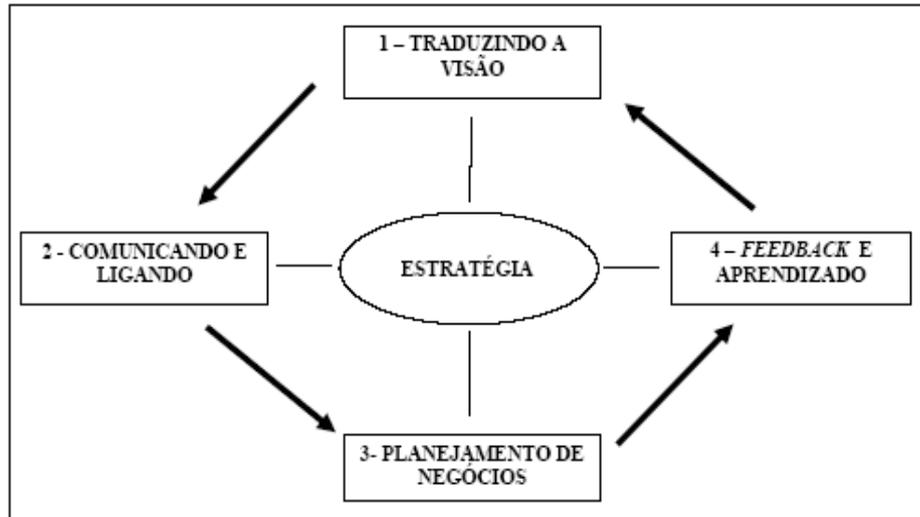
Graças a esse planejamento, foi possível detectar os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo). Após a identificação dos pontos críticos, passou-se à proposta de intervenção.

Ao analisarmos esse estudo percebemos que muitas das ações propostas não foram executadas em razão do período político, em que os recursos escassos-financeiros, materiais e humanos- afetavam a UFC e o sistema de bibliotecas como um todo.

Verificamos que a realização de um planejamento estratégico necessita efetivamente da avaliação e do acompanhamento contínuo, para que as ações sejam realmente implementadas.

Na sequência, ilustraremos como alguns teóricos do planejamento estratégico organizaram o desenvolvimento das etapas necessárias a sua implantação, bem como a exposição dos resultados a esse respeito já alcançados pelo SB/UFC nesse sentido.

Figura 5 - Ciclo das etapas da estratégia



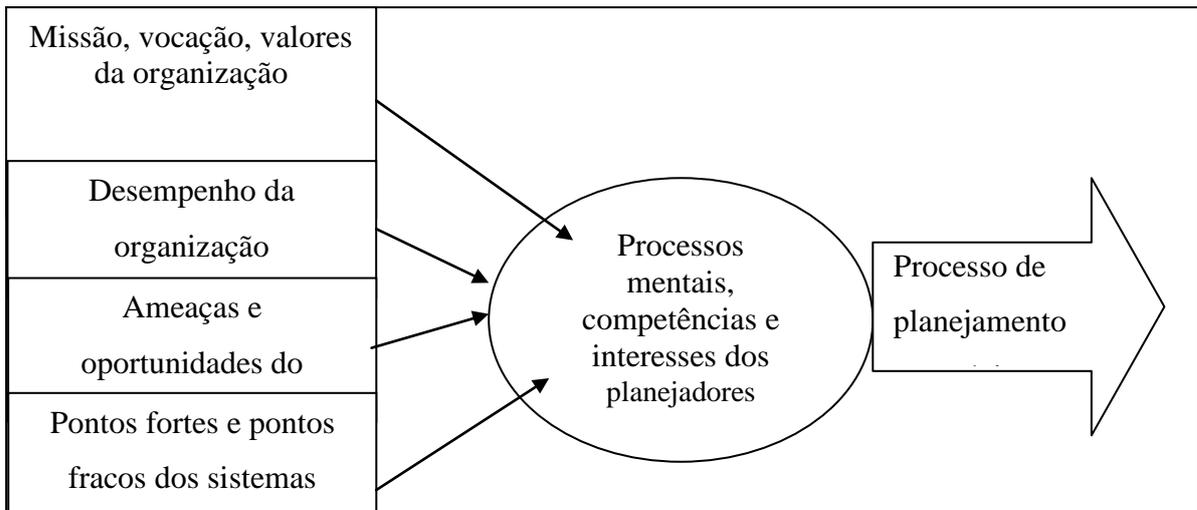
Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p.12).

O controle estratégico acima expresso possibilita a geração de informações úteis para todas as fases, permitindo o aprimoramento das ações prescritas e praticadas, viabilizando o melhoramento contínuo, por mudanças de processos, e de adaptação a diferentes situações surgidas ao longo do tempo.

Desse modo, a administração estratégica procura se pautar em uma série de etapas repetidas ciclicamente, constituindo assim um procedimento integral, contínuo, flexível e criativo, que propicia um enquadramento a orientar os outros componentes da gestão (elaboração de planos táticos e operacionais, avaliação de recursos etc.).

A seguir, observaremos a ilustração referente ao conceito de planejamento estratégico abordado por Maximiniano (2004, p.141).

Figura 6 - Etapas do processo de planejamento.



Fonte: Adaptado de MAXIMIANO (2004, p. 141).

Como objetivos fundamentais do processo de planejamento proposto por Maximiano (2004, p.141), destacamos:

- reorientação de recursos materiais, financeiros e humanos;
- estabelecimento de padrões de excelência;
- implantação do processo de melhoria contínua;
- definição de valores comuns;
- formas de lidar com a incerteza e
- fornecimento de uma base para o controle de avaliação.

As principais etapas esboçadas aqui são essenciais da gestão estratégica. Os gestores devem ser criativos para projetar e operar os sistemas com flexibilidade o bastante para adaptar seus usos às circunstâncias organizacionais que defrontam.

A seguir, detalharemos o SB/UFC com a exposição de tabelas contendo a demonstração do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), ambiente externo (ameaças e oportunidades) e a respectiva proposta de intervenção.

Quadro 9 - Análise SWOT do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC – 2008

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>PONTOS FRACOS</b></li> </ul> <p>Falta de uma política de desenvolvimento de coleções.</p> <p>Falta de procedimentos padronizados dos serviços da biblioteca.</p> <p>Falta de comunicação com o usuário.</p> <p>Deficiência na aplicação de uma política de recursos humanos.</p> <p>Deficiência na estrutura organizacional da BU.</p> <p>Deficiência no sistema de avaliação.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>PONTOS FORTES</b></li> </ul> <p>Apoio financeiro da Administração Superior nos eventos para reciclagem do servidor.</p> <p>Divulgação de eventos através da rádio Universitária; existência, na UFC, de uma complexa rede de informatização (<i>hardware</i>).</p> <p>Existência do Sistema de Automação Universitária- SAU.</p> <p>Acesso a bases de dados internacionais.</p> <p>Uso da RNP para conexão com o mundo.</p> <p>Apoio da Coordenadoria de Modernização Administrativa e da Imprensa Universitária.</p> <p>Comunicação/participação da Biblioteca nos diversos programas da Universidade.</p> <p>Apoio de grupos de bibliotecários para desenvolver as atividades propostas.</p> <p>Curso de atualização de técnicas bibliotecárias.</p> <p>Vontade dos bibliotecários de se capacitar.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO</b></li> </ul> <p>Elaborar e implementar uma política de desenvolvimento de coleções.</p> <p>Normatizar, padronizar, documentar serviços e disseminar informações internas do sistema.</p> <p>Proceder a reestruturação organizacional do sistema.</p> <p>Promover um adequado processo de comunicação com o usuário.</p> <p>Definir e sugerir critérios para a política de desenvolvimento de recursos humanos da UFC.</p>	

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AMEAÇAS</b></li> </ul> <p>Política do MEC sem priorizar as universidades públicas federais.            Falta ou corte de verbas para a educação, em particular para a Universidade.            Iminência de privatização das universidades.            Possibilidade de cortes nas assinaturas de periódicos.            Política econômica instável.            Falta de definição no orçamento.            Descrédito da sociedade para com o ensino superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>OPORTUNIDADES</b></li> </ul> <p>Intercâmbio entre bibliotecas no Brasil.            Aumento de recursos financeiros no MEC, mediante projetos específicos.            Realizar levantamentos bibliográficos em bases de dados diversas.            Áreas do conhecimento humano.            Celebrar convênios com instituições diversas.            Reciclar profissionais em outras instituições.            Possibilidade de angariar recursos por meio de projetos governamentais (extra universidade);            alocação de verbas extraorçamentarias.            Realização de projetos e/ou convênios para empréstimos de material bibliográfico entre bibliotecas.            Utilizar meios de comunicação de massa.            Desenvolver trabalhos com as comunidades.            Promover palestras, eventos em geral por áreas de interesse.            Ampliação do acervo através de doações e permutas.</p>	

Fonte: Adaptado de NASCIMENTO, E. (2009, p.87).

Tal estudo realizado sob o enfoque do planejamento estratégico para o SB/UFC foi realizado em 2008 para a elaboração de um artigo por um grupo de servidores do sistema, alunos deste mesmo programa de mestrado, para a disciplina Tópicos Avançados em Gestão Estratégica.

O objetivo desse estudo era estabelecer um planejamento estratégico para o sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Ceará, tendo como método de gestão o *balanced scorecard*– BSC.

Várias reuniões foram realizadas junto ao diretor da BU e à diretora da Divisão de Coordenação de Bibliotecas para definir a aplicação do BSC em torno dos objetivos comuns.

A estratégia utilizada consistia na aplicação de questionários para uma amostragem de 30 funcionários, com formação técnica diferenciada, sendo alguns em formato eletrônico e outros impressos, para coletar ideias, opiniões e sugestões acerca da missão, visão, análise dos ambientes externos e internos e formulação de estratégias e objetivos estratégicos.

Com esse estudo, notamos que, atualmente, o sistema de bibliotecas encontra-se avançando estrategicamente em resultados positivos quanto ao ambiente interno e externo.

Vale salientar que algumas ações apontadas na SWOT de 2008 estão atualmente sendo implementadas efetivamente, por exemplo: a qualificação e capacitação dos profissionais do SB/UFC, a atuação das comissões, a atualização do acervo bibliográfico, a construção e reforma dos prédios das bibliotecas, a climatização, a aquisição de dispositivos de segurança nas bibliotecas, os treinamentos para alunos recém-admitidos, entre outras.

No ano de 2009, o SB/UFC realizou o VII Seminário do Sistema de Bibliotecas da UFC e, nesse período, o tema escolhido para estudo tratou de uma proposta de planejamento elaborada por grupos de servidores divididos por áreas com temas específicos, gerenciados pela direção do SB/UFC. O relatório final destas propostas foi encaminhado à Pró-Reitoria de Planejamento, entretanto, não houve progresso referente a essas solicitações.

No ano de 2011, o tema escolhido para o VIII Seminário do Sistema de Bibliotecas da UFC foi “Um novo tempo, um novo olhar: construindo o futuro da Biblioteca Universitária”.

Neste evento, o tema das apresentações e as discussões em grupos de equipes pertencentes às unidades de áreas afins enfatizavam o planejamento estratégico e a análise SWOT para possível implantação, pela Direção do SB/UFC.

Para esse evento, toda a equipe de servidores e prestadores de serviço do SB/UFC foi convidada a participar das palestras e reuniões que ocorreram durante dois dias em Fortaleza. As unidades da Capital tiveram as atividades suspensas, propiciando a união da equipe e a formulação, em conjunto, de propostas de melhoria para todas as unidades.

Atualmente ocorrem reuniões periódicas com os gestores e representantes dos grupos para avaliar as indicações decorrentes do VIII Seminário e a posterior apresentação do relatório final desse. Os resultados obtidos até o momento tratam inicialmente da reformulação da missão, visão e inclusão dos valores adotados pelo SB/UFC.

### 2.1.3 *Balanced scorecard* como estrutura para ação estratégica

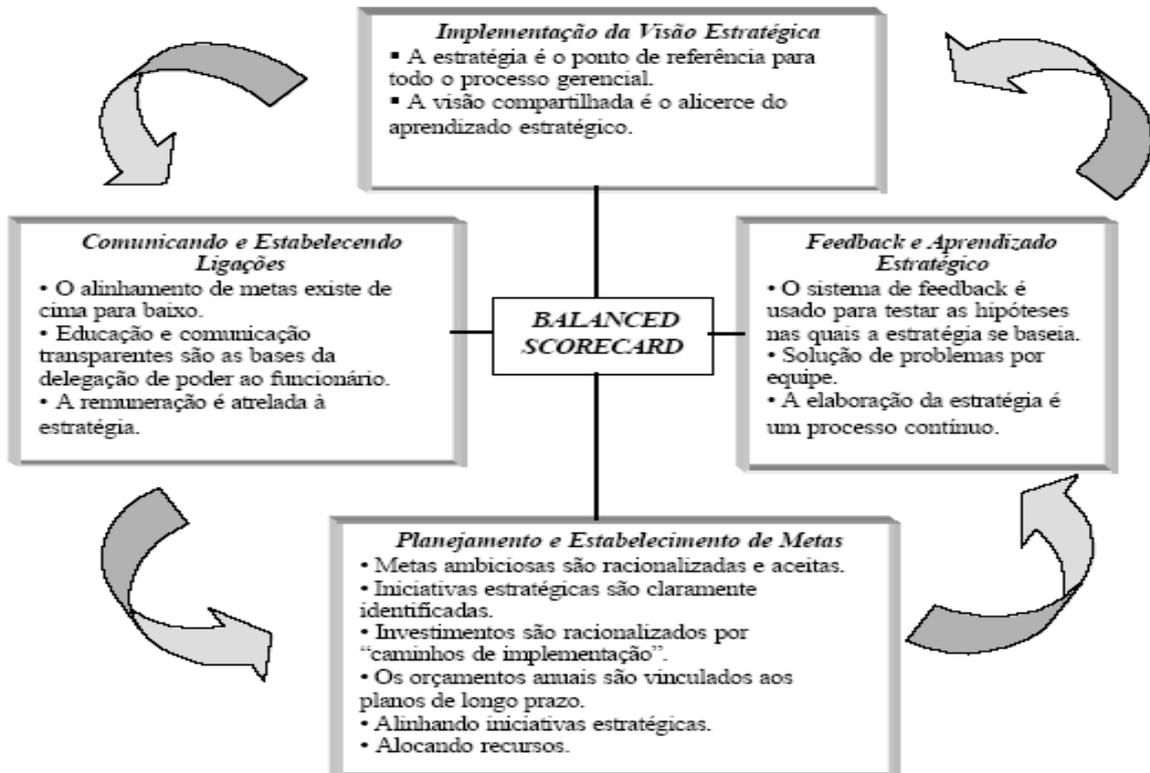
Os objetivos do *balanced scorecard*, projetado por Kaplan e Norton (1997, p.8), encontram-se intimamente relacionados ao suprimento de soluções para as principais limitações do modelo de planejamento estratégico.

A flexibilidade do modelo, que trata a estratégia e o mapa estratégico como um instrumento vivo a ser monitorado e testado continuamente, serve de contraposição ao conceito da predeterminação.

O intuito dos indicadores não é o de controlar a *performance* às metas preestabelecidas, mas sim o de ligar a estratégia e testar as hipóteses no momento do planejamento estratégico.

Na sequência está a ilustração de um modelo de estruturação do BSC como ação estratégica.

Figura 7 - *Balanced scorecard* como estrutura para ação estratégica.



Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 12).

Um dos principais tópicos constante desta ilustração demonstra o caráter cíclico do planejamento, considerando as mudanças do ambiente interno e externo da Instituição.

Conforme quadros seguintes veem-se os resultados analisados na matriz SWOT no ano de 2010 referentes aos ambientes internos e externos do sistema de bibliotecas da UFC, como também o mapa estratégico do *balanced scorecard*– BSC

Quadro 10 - Resultado da análise do ambiente interno da BU- 2010

<b>Pontos Fortes (¹)</b>	<b>Pontos Fracos (²)</b>
Sistema de informática PERGAMUM (15,9%)	Falta de funcionários do sistema (13,72%)
Climatização (9,1%)	Livros desatualizados (11,76%)
Profissionais qualificados (9,1%)	Equipamentos ultrapassados (11,76%)
Direção do sistema (9,1%)	Falta de climatização (9,8%.)
Comissões do sistema de bibliotecas (9,1%)	Falta de orçamento próprio (7,84%)
Atendimento dos funcionários (6,8%)	Falta de setor de manutenção (5,88%)
Localização e estrutura física (6,8%)	

Fonte: Adaptado de CID (2010, p. 39).

(¹) Foram observados pelos entrevistados 18 pontos fortes do sistema de bibliotecas, dos quais se destacam os que receberam três ou mais indicações. O restante das indicações totalizou 20,4%.

Quadro 11 - Resultado da análise do ambiente externo- 2010

Oportunidades (¹)	Ameaças (²)
Parcerias com instituições públicas e privadas para doação de livros e equipamentos (27,77%)	Falta de funcionários (18,18%)
Cursos para atualização profissional (16,66%)	Livros estragados prematuramente (9,1%)
Realização de eventos para divulgação do Sistema e abertura democrática (11,11%)	Bibliotecas das instituições privadas (9,1%)
	Universidades particulares (9,1%)
	Substituição do servidor pela máquina através da automação dos serviços (9,1%)
	Terceirizações de atividades fins (9,1%)
	Políticas internas (9,1%)

Fonte: Adaptado de CID (2010, p.40).

(¹) Os entrevistados observaram 11 oportunidades para o sistema de bibliotecas. O restante das oportunidades somou 33,35%.

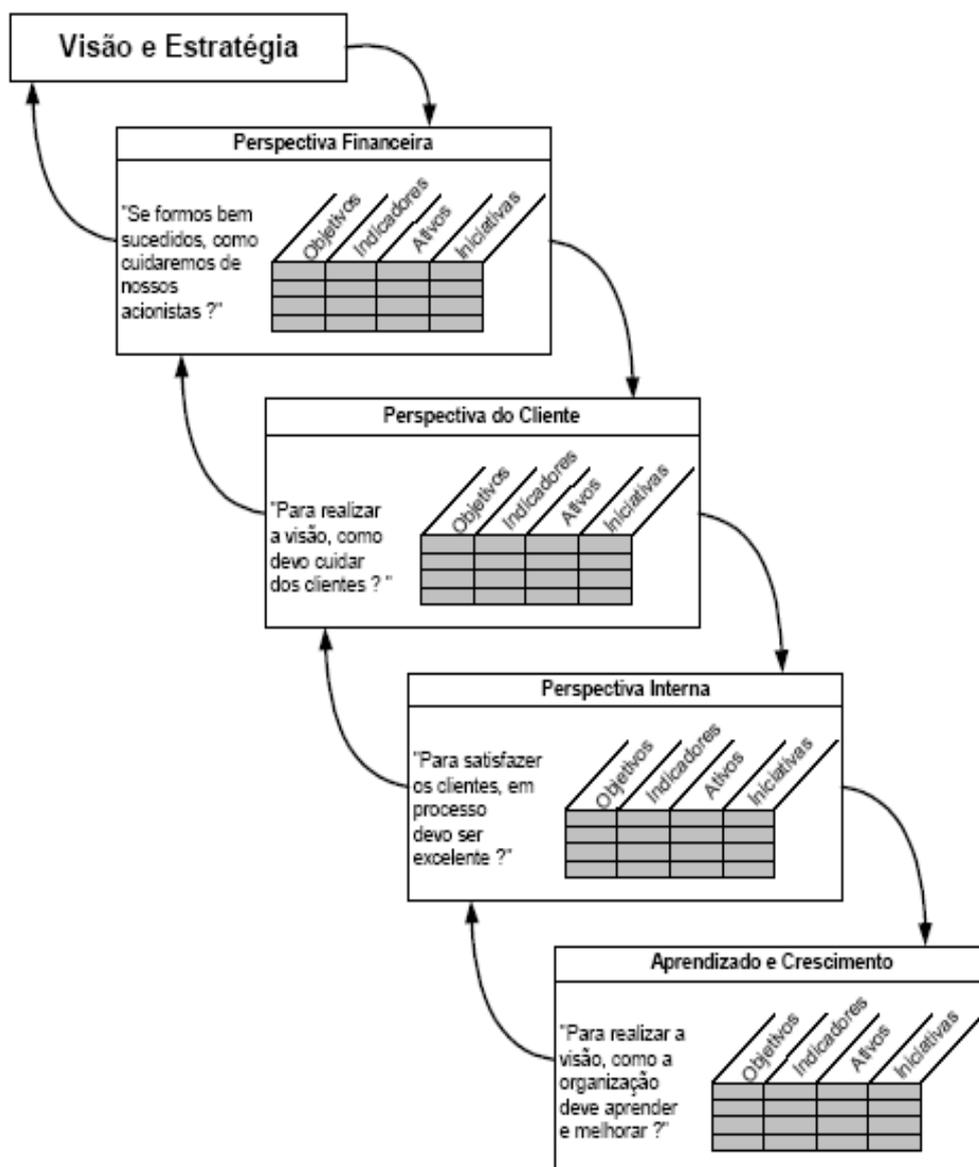
(²) As repostas às entrevistas resultaram em 13 ameaças ao sistema. As outras indicações somaram 27,27%.

Observou-se que quatro entrevistados não opinaram em relação à análise SWOT, sendo um de nível médio e três de nível superior.

(²) Foram observados 23 pontos fracos no sistema de bibliotecas, dos quais também são destacados os que receberam três ou mais indicações. Os demais pontos fracos totalizaram 39,24%.

Na sequência uma ilustração referente aos conceitos de Kaplan e Norton (2000, p. 83), ao apresentarem como as relações de causa e efeito da estratégia se encontram interligados à visão e à estratégia da instituição.

Figura 8 - Definição das relações de causa e efeito da estratégia.



Fonte: KAPLAN; NORTON (2000, p. 89).

Dando prosseguimento ao tema mostraremos o mapa estratégico do *balanced scorecard* – BCS/BU/UFC referente ao ano de 2010.

## 2.1.4 Mapa estratégico do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC

Quadro 12 - Mapa estratégico do *balanced scorecard*– BSC/BU/UFC–2010

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Medidas	Metas	Determinação das Medidas	Como
<b>Perspectiva dos Clientes</b>					
Ser conhecido pela qualidade do atendimento	Qualidade no atendimento	Pesquisa/Avaliação	Conhecer as necessidades dos alunos e realizá-las	Relacionar e quantificar em ordem crescente as necessidades apontadas pelos alunos	Aplicação de questionários e/ou entrevista com periodicidade anual
Buscar a melhora contínua dos serviços de apoio à docência e à pesquisa	Volume de reclamações recebidas	Índice de reclamações (IR)	Fixar em 3% o índice anual de reclamações	$IR = \frac{NRc}{NAt} \times 100\%$ IR – Índice de Reclamações NAt – Número de Atendimentos NRc – Número de Reclamações	Por meio da criação de uma ouvidoria para a BU com e-mail específico para reclamações

## Perspectiva Financeira

<p>Ter orçamento próprio e criar mecanismos operacionais para melhor aproveitamento dos serviços das prefeituras dos <i>campi</i></p>	<p>Necessidades básicas de manutenção</p>	<p>Tempo de execução das solicitações de manutenção</p>	<p>Ser capaz de gerenciar as manutenções básicas do sistema</p>	<p>TE<sub>x</sub> = DA – DS TE<sub>x</sub> – Tempo de execução da execução da solicitação DS – Data da solicitação</p>	<p>Gerenciamento de 80% do valor recolhido em multas com atrasos de material ser feito pela biblioteca setorial e 20% desse valor ser repassado à Biblioteca Universitária</p>
---	---	---	---	--	--

## Perspectiva dos Processos Internos

<p>Atender as bibliografias das ementas, mantendo sua atualização</p>	<p>Identificar a quantidade atendida nas ementas</p>	<p>Porcentagem de livros que atendem as disciplinas</p>	<p>A cada ano aumentar em 25% o atendimento das bibliografias das ementas</p>	<p>ILA = <math>\frac{NLA_t}{TL} \times 100\%</math></p> <p>ILA – Índice de ementas atendidas  NLA<sub>t</sub> – quantidade de ementas com menos de quatro anos de edição  TL – Total de ementas atendidas</p>	<p>Aquisição de material <i>on-line</i></p>
<p>Acervo <i>on-line</i></p>	<p>Índice de livros que estão <i>on-line</i></p>	<p>Porcentagem do acervo <i>on-line</i></p>	<p>Aumentar em 10% anualmente a quantidade de títulos <i>on-line</i></p>	<p>IAO = <math>\frac{NLE}{NLP} \times 100\%</math></p> <p>IAO – Índice de acervo <i>on-line</i>  NLE - número de livros eletrônicos  NLP - número de livros em papel</p>	<p>Aquisição de material <i>on-line</i></p>

Aquisição de equipamentos de informática	Índice de aquisição de equipamentos	Percentual de equipamentos adquiridos	A cada ano atualizar 20% dos equipamentos de informática do Sistema de bibliotecas e aumentar em 10% os equipamentos para os usuários do sistema	$IAE = \frac{NEA}{NEC} \times 100\%$ <p>IAE - Índice de equipamentos atualizados  NEA – número de equipamentos novos adquiridos  NEC – números de equipamentos existentes no acervo</p>	Projetos para aquisição de materiais de informática para o sistema e implantação de sistema de rede sem fio.
<b>Perspectiva de Aprendizado Crescimento</b>					
Capacitar e motivar o funcionário para trabalhar com o público	Índice de funcionários capacitados	Percentual de funcionários capacitados (PFC)	Capacitar 20% dos funcionários a cada ano	$PFC = \frac{NFC}{NTF} \times 100\%$ <p>PFC – Índice de funcionários Capacitados  NFC – Número de funcionários Capacitados  NTF – Número total de funcionários</p>	Capacitação contínua

Treinamento contínuo, com acompanhamento periódico.	Número de treinamentos realizados	Percentual de cumprimento de metas (Trein)	Ampliar a oferta de cursos, de acordo com as necessidades dos usuários	$\text{Trein} = \frac{\text{TrReal}}{\text{TrPrev}} \times 100\%$ <p>Trein – Percentual de treinamentos realizados</p> <p>TrReal – Número de treinamentos realizados</p> <p>TrPrev – Número de treinamentos previstos</p>	Solicitar treinamentos ao DDH
---	-----------------------------------	--	--	---	-------------------------------

Fonte: Adaptado de NASCIMENTO, E. (2009, p. 102).

Chamam-nos à atenção alguns **Indicadores** representados nesse mapa

#### **PERSPECTIVA DOS CLIENTES**

Problema: qualidade no atendimento ao público.

Solução: pesquisa anual com o público, estabelecimento de ouvidoria.

#### **PERSPECTIVA FINANCEIRA**

Problema: orçamento para manutenção.

Solução: gerenciar 80% do valor das multas

#### **PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

Problemas: acervo impresso e *on-line* suficiente para atender as bibliografias básicas das disciplinas, aquisição de equipamentos de informática.

Solução: aquisição de bibliografia *on-line*, projetos de aquisição de equipamentos de informática e implantação de rede de acesso à internet sem fio (WI-FI).

#### **PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

Problemas: capacitação e motivação contínua da equipe da biblioteca para melhor atender ao público, treinamento aos usuários.

Solução: solicitar treinamentos ao DDH/UFC, ofertar cursos de treinamento aos usuários, de acordo com as necessidades destes.

Percebemos que algumas dificuldades apontadas pelos gestores em 2010 continuam sendo exibidos e que novas necessidades certamente surgiram depois dessa avaliação.

Logo, corroborando o conceito de que o planejamento estratégico é cíclico, sugerimos nova verificação das dificuldades encontradas e das soluções a serem implantadas.

### 3 MISSÃO E VISÃO DAS UNIVERSIDADES E BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

A biblioteca universitária tem como papel principal subsidiar as diversas ações em que a tomada de decisão é requerida, seja na esfera acadêmica, administrativa e cultural da instituição a que pertence. Sua missão, pois, é apoiar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, técnico-administrativa, político-cultural e artística da Universidade. Diante deste cenário, deve-se implementar modelos gerenciais e técnicas administrativas que possibilitem melhorias no ambiente de trabalho, nas relações humanas e na qualidade dos produtos oferecidos aos seus usuários. (NASCIMENTO, E., 2009, p. 18).

Consideramos a definição da missão e da visão de uma instituição como necessidades estratégicas por meio das quais se define qual o negócio da instituição, qual sua razão de ser mediante ideologias e valores, e o que ela quer alcançar, seus objetivos e perspectivas.

Tanto a missão como os objetivos e metas devem levar em consideração o ambiente interno e o externo, pois, assim, as decisões podem ser revistas e redirecionadas de acordo com as alterações das necessidades da organização.

Por ser um planejamento de médio e longo prazo, a visão da instituição deve ser um suporte coerente para o direcionamento do caminho a ser seguido, mas nunca ser vista como algo pronto e acabado, já que alterações são necessárias.

A missão deve ser clara e simples de ser entendida, sem deixar de ser abrangente, transparecendo qual o objetivo maior da instituição. Por possuir um caráter permanente, se uma instituição muda sua missão, entende-se que toda sua ideologia mudou.

Tanto a missão como a visão podem ser consideradas como diretrizes a serem seguidas, entretanto, é necessário o uso de metodologias de controle e avaliação para transformar as mudanças do ambiente em oportunidades por meio de habilidades, como bom senso e criatividade, por exemplo.

Certamente, instituições de sucesso se encontram estritamente ligadas à capacidade criativa, visionária e adaptativa de gestores e equipes que levam em consideração os desejos dos seus *stakeholders*.

Definir **missão** (propósito e identidade) e **visão** (qual sonho, para onde ir a partir de onde se encontra atualmente) proporciona a formulação de **objetivo**, e **metas**; várias teorias da gestão de bibliotecas universitárias se esforçam para efetivar sua missão.

Na concepção de Marcovitch (1998, p. 37), a missão da universidade jamais será definida com exatidão ao longo da história, dado que “é algo que se reconceitua a cada época”. O autor acrescenta ainda que talvez, hoje, a despeito de inúmeros motivos que justifiquem a existência da universidade, “sua principal função ainda pode ser considerada como o fomento da cidadania”.

Conforme Pessoa (2000, p. 72), missão constitui-se, portanto, na “razão de ser da organização seu objetivo maior, de caráter permanente”. Adotando-se a premissa de que a estratégia da organização é guiada pela sua missão, e que, a missão de uma empresa com fins lucrativos é ganhar dinheiro, pensamos em qual a referência a ser adotada nas empresas sem fins lucrativos como é o caso das bibliotecas públicas.

Na concepção de Kaplan (2000, p.39), “essa modalidade de empresa existe para servir às pessoas.” Portanto, no fim das contas, as organizações não lucrativas devem oferecer um valor para os clientes, o qual não está atrelado ao ganho do dinheiro, mas sim a outro objetivo maior resultante da natureza da organização.

A determinação da missão e a perspectiva de longo prazo desse modelo de gestão podem ser consideradas como adequadas às bibliotecas universitárias, na medida em que possibilitam o aprimoramento dos seus processos e das suas atividades.

Braga e Monteiro, *apud* Nascimento. E., (2009, p. 108), indicam que atualmente “menos de 20% das Instituições de Ensino Superior- IES privadas brasileiras elaboram o seu planejamento estratégico”. Como consequência disso, faltam objetivos e metas definidos com clareza, ou estabelecidos de forma ambígua e inconsistente com a missão da IES.

Tal fato revela claramente a carência, nessas instituições, do uso de métodos e técnicas de planejamento e gestão estratégica, mostrando a necessidade de aplicação do planejamento em face da atual dinâmica do mercado da educação superior.

No entendimento de Carvalho (1981, p.12), as bibliotecas universitárias, em geral, são conceituadas como bibliotecas de instituições de ensino superior/IES, cuja missão principal é “suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica no desempenho de suas atividades de pesquisa, ensino e extensão”.

Por estar voltada para o atendimento de uma comunidade bastante especializada e altamente exigente, no que concerne às atividades acadêmicas

(pesquisa, ensino, extensão, gestão universitária e etc.), tem que conduzir estrategicamente suas atividades-meio para atingir a melhor *performance* de suas atividades-fim.

A missão e o papel da BU, em um cenário mutante e economicamente instável da atual Sociedade da Informação, têm requerido cada vez mais conhecimentos e habilidades específicas dos bibliotecários nas áreas de gestão e avaliação de serviços que os permita atuarem com a eficiência e a eficácia que lhe são imputados. (CYSNE, 1993; MACIEL; MENDONÇA, 2000).

Ainda no tocante ao conceito de missão para a biblioteca universitária, Nascimento, E., (2009, p.74), considera que,

Por ser um dos mais importantes setores de uma organização, criada em função da qual existe e pela qual é financiada, a Biblioteca Universitária deveria, naturalmente, ter sua missão, papel, serviços e expansão da coleção/produtos entendidos e reconhecidos pela instituição como um todo.

Tais proposições nos fazem crer que as bibliotecas universitárias, para se manterem no ambiente onde atuam, necessitam ter claramente qual missão e visão e quais os caminhos a seguir para atingir os objetivos e metas estabelecidas pelo setor, em consonância com os objetivos e metas da organização onde estão inseridas.

Conforme Oliveira, Novais, Silva *et al.* (2006, p.366), a biblioteca universitária é afetada sob o seguinte aspecto:

Sob um ponto de vista ainda mais pragmático, a estrutura da biblioteca universitária é afetada, em primeira instância, pelos serviços e produtos ofertados, pelo estilo gerencial adotado e pela tecnologia utilizada pela organização para desenvolver os trabalhos internos. Estes, por sua vez, sofrem um impacto e são, em grande medida, determinados pela missão da organização e pelas tendências relativas às pessoas.

Desse modo, compreendemos a necessidade da adoção de um planejamento estratégico para gerir resultados com o propósito de administrar os recursos para cada processo de forma alinhada e ajudar os gestores na tomada de decisão, sempre tendo em mente os princípios da biblioteca universitária e a missão da instituição maior onde ela se encontra, ou seja, a Universidade.

O cumprimento dos objetivos, finalidades e missão de uma universidade depende da parcela de contribuição que compete à biblioteca, da mesma forma que o cumprimento dos objetivos da biblioteca depende do seu nível de participação no planejamento da instituição. (LUBISCO, 2011, p. 2).

Definir a missão da organização é determinar do seu objetivo fundamental e o que ela pretende ser no seu ambiente de negócios. Por ser a missão da biblioteca a

busca pela satisfação das necessidades de informação de seus usuários, ela deve estudar a fundo a natureza destas necessidades.

Como um subsistema da organização maior, as bibliotecas estão entre as unidades responsáveis pelo apoio direto à missão básica da universidade, capazes que são de contribuir na produção de resultados essenciais para sua sobrevivência institucional. Nesse sentido, a ação dos grupos de interesse, por meio de seus objetivos operativos, pode definir a ação organizacional nas bibliotecas universitárias. (SILVA; SCHONS; RADÓS, 2010, p. 8).

Para se realizar com sucesso um planejamento Estratégico é necessário conhecer a visão e a missão da instituição.

De acordo com Thompson Júnior; Strickland III, (2004, p.41), a missão fornece um quadro em perspectiva “(...) do que somos o que fazemos e para onde vamos, com texto positivo e desafiador.” Ela não deixa nenhuma dúvida sobre o rumo de longo prazo da organização. A missão é a razão de existir da organização; a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe. Ela explicita o negócio, é concisa e objetiva, além de atrair, motivar e reter talentos.

A resposta para quem somos, o que fazemos e para onde estamos direcionados estabelece uma direção à organização e ajuda a delinear uma forte identidade organizacional. Em seguida, o foco passa aos objetivos a atingir

Dessa forma, se a estratégia for capacitar a equipe para executar determinada atividade, pode-se ter, por exemplo, o objetivo de aplicar determinado treinamento em 30% dos funcionários no período de um ano.

Esses objetivos podem ser de longo ou de curto prazo. Conforme Thompson Júnior e Strickland III (2004, p.44), “uma organização precisa dos dois”.

Os objetivos de longo prazo têm duas finalidades.

A **primeira** estabelece metas de cinco anos ou mais de antecedência, direcionando os gerentes, no caso das bibliotecas, os diretores e chefes de seção, a executarem ações agora, para atingirem, mais tarde, o desempenho de longo prazo estabelecido. Não se pode esperar para agir.

A **segunda** finalidade refere-se ao fato de que ter objetivos de longo prazo explícitos incita os gerentes a pensar o impacto das decisões de hoje no desempenho de longo prazo. Sem a pressão para cumprir metas de longo prazo, muitos baseiam suas decisões no que for mais conveniente no momento e deixam para se preocupar com o futuro mais tarde.

Com efeito, ao analisar os documentos oficiais da UFC, percebemos que a Administração da Universidade segue as orientações do ensino segundo as necessidades de demanda da região, orientando-se pela sua missão que havia sido moldada para atender as necessidades do contexto regional.

Essa identidade definida por sua vocação regional, expressa no **slogan** “O Universal pelo Regional”, instituído por seu fundador, o Prof. Antônio Martins Filho.

Com essa decisão a UFC determinou o seu domínio ambiental quando iniciou as bases para confirmá-la como uma importante instituição para sua região de abrangência na área científica e tecnológica, sedimentando sua vocação regional conforme definida em sua missão. (FREITAS, 2010, p.7).

“O universal pelo regional” é o **lema** da UFC, instituição que busca centrar seu compromisso na solução dos problemas locais, sem esquecer o caráter universal de sua produção (UFC, 2009, p. 13).

Como missão a Universidade Federal do Ceará adota o seguinte conceito:

A **missão** da Universidade é formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil (UFC, 2009, p.13).

A **visão** da UFC consiste em: Consolidar-se como instituição de referência no ensino de graduação e pós-graduação (*stricto e lato sensu*), de preservação, geração e produção de ciência e tecnologia, e de integração com o meio, como forma de contribuir para a superação das desigualdades sociais e econômicas, por meio da promoção do desenvolvimento sustentável do Ceará, do Nordeste e do Brasil (UFC, 2009, p.13).

Os **princípios institucionais** da UFC, expressos no projeto político-pedagógico- PDI 2012, revelam os seguintes princípios:

- Autonomia universitária, gestão democrática, gratuidade do ensino público e compromisso social;
- Sintonia com os anseios da sociedade;
- Afirmação da identidade institucional;
- Planejamento participativo, descentralização e avaliação continuada;
- Construção de uma universidade de valores;
- Consolidação de uma universidade inovadora;
- Compromisso com a tolerância;
- Respeito às especificidades das diferentes áreas do conhecimento;

- Incentivo à cooperação;
- Valorização dos recursos humanos;
- Gestão compartilhada e orientada por parâmetros acadêmicos;
- Modernização e ampliação da infraestrutura institucional;
- Busca da excelência acadêmica;
- Consolidação da inserção internacional;
- Expansão com sustentabilidade, equidade e justiça social;
- Promoção da inclusão social;

Reproduzimos tais princípios por acreditarmos na importância do conhecimento e da sua apropriação pela comunidade acadêmica e dos gestores da UFC, pois os princípios da instituição dos valores, visão e missão de um setor específico devem encontrar-se em consonância com os valores da instituição onde estão instaladas suas bibliotecas.

Prosseguiremos com a trajetória histórica da missão e visão do sistema de bibliotecas da UFC.

Buscando conhecer a visão e a missão da unidade organizacional selecionada, realizamos uma análise criteriosa nos diversos documentos editados por este setor, bem como trabalhos realizados sobre ele.

Assim sendo, verificamos a necessidade de esclarecer que a visão é a situação desejada pela unidade, identificando como quer ser conhecida em um determinado período, enquanto a missão compreende a razão de ser da unidade ou entidade, devendo delimitar o campo de ação da gestão da organizacional.

Conforme levantamento documental referente ao conceito da missão e visão do sistema de bibliotecas da UFC, verificamos que alterações foram sendo aplicadas por meio das gestões que assumiam sua direção. Tais definições, entretanto, buscam se adequar às definições adotadas pela própria Universidade.

Mostramos também, os resultados de recentes estudos realizados por duas equipes internas do sistema, as quais ajudaram a redefinir a missão e a elaborar sua visão.

Com base nos estudos realizados por Cid (2010, p.43), referentes à redefinição da missão do sistema e à elaboração da sua visão, adotamos as informações que vem na sequência.

A **Missão do SB/UFC em 2010** era assim expressa:

A Biblioteca Universitária da Universidade Federal do Ceará tem como missão dar suporte informacional às atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais da instituição, contribuindo para elevar o nível socioeconômico e cultural da sociedade em geral. (UFC, 2010, p.6).

Após estudo (questionários enviados a toda a equipe de servidores) com o apoio do diretor do sistema e da diretora da Divisão de Coordenação de Bibliotecas, a Direção do sistema adotou a seguinte **Visão do SB/UFC em 2010**:

Ser biblioteca de excelência na gestão de conteúdos informacionais para a comunidade universitária, tornando-se referência para o Estado do Ceará e a região Nordeste até 2012. (UFC, 2010, p. 6).

Estudo elaborado por Nascimento, E., (2009, p.89), também componente do Sistema de Bibliotecas da UFC, baseado em análise de documentos e realizações de entrevistas na Biblioteca de Ciências da Saúde, umas das três maiores unidades do Sistema, declara que,

Definir a missão e visão da Biblioteca de Ciências da Saúde é fundamental para entender a essência do trabalho desenvolvido por essa unidade e buscar a coerência do que se propõe e o que se executa, sem haver conflitos de objetivos e reafirmar a razão de sua existência.

Com o propósito de formalizar o referido estudo, foram realizadas entrevistas, mediante as quais foram obtidas informações sobre a definição da missão disponibilizadas no *site* da UFC.

Conforme explicação dada pelo diretor do sistema de bibliotecas, a missão foi definida para todo o sistema. Assim, todas as bibliotecas setoriais trabalham com o mesmo objetivo, partindo do princípio de que todas as bibliotecas incluídas no sistema devem trabalhar para alcançar a mesma missão. (Informação verbal).

Assim, Mâsih (2002, p.2), conclui que “o objetivo final das instituições públicas é cumprir sua missão em atender bem os cidadãos”.

A direção do sistema de bibliotecas da UFC, após realizar VIII Seminário de Gestão Estratégica (**2011**), com vários servidores do sistema, incluindo as equipes gestoras das unidades situadas no interior do Ceará (Sobral, Quixadá, Juazeiro do Norte e Barbalha), redefiniu a missão e a visão do SB/UFC, incluindo também os valores a serem seguidos por todas as unidades do respectivo sistema.

Para maiores esclarecimentos, incluiremos a definição de **valores** como sendo o conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão,

como uma simples relação ou, de maneira mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais.

Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

Atualmente, numa sociedade baseada em organizações centradas em processos, e num universo socialmente mais fragmentado, os valores que procuram transmitir um sentido comum aos membros nas organizações assumem particular importância (VERGARA *et al.*, 2004).

O quadro a seguir contém a síntese das definições atuais referentes aos valores, visão e missão da BU/UFC ano 2011.

Quadro 13 - Missão, visão e valores do sistema de bibliotecas da UFC- 2011

<b>Missão, Visão e Valores</b>
<p><b>Missão</b></p> <p>Organizar, preservar e disseminar a informação para a produção do conhecimento, dando suporte às atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais da Universidade Federal do Ceará, possibilitando o crescimento e o desenvolvimento da Instituição e da sociedade.</p> <p><b>Visão</b></p> <p>Ser reconhecida como biblioteca de excelência na gestão da informação e na prestação de serviços para a comunidade universitária e sociedade em geral, tornando-se referência no Estado do Ceará, na Região Nordeste e no Brasil até 2016.</p> <p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Excelência</li> <li>Ética profissional</li> <li>Gestão democrática</li> <li>Inclusão social</li> <li>Inovação</li> <li>Respeito à diversidade</li> <li>Responsabilidade socioinformacional</li> <li>Sustentabilidade social</li> <li>Transparência</li> <li>Valorização do ser humano</li> </ul>
<p>Fonte: Adaptado do <i>síte</i> da BU/UFC (2011).</p>

Ao avaliarmos o conteúdo da missão, visão e valores do SB/UFC atuais, deparamos principalmente, o ampliamto da missão, já que essa inclui a organização, preservação e disseminação informacional com o objetivo de apoiar a produção do conhecimento.

No que concerne à evolução do conceito de visão, o SB/UFC exprime um avanço significativo, ao incluir afirmações amplas, como a gestão da informação e a prestação de serviços, na busca pelo reconhecimento como instituição de referência no Brasil até 2016.

A inclusão dos valores traz uma consonância com a apropriação de conceitos exibidos no PDI/UFC-2012. Tal fato demonstra que a gestão do SB/UFC se preocupa em ampliar sua visão gerencial, partilhando dos princípios institucionais da Universidade Federal do Ceará.

Devemos considerar, ainda, que os eventos externos e internos determinam a revisão da missão, dos objetivos e da estratégia, bem como a necessidade se precede a avaliações constantes.

As mudanças nas condições externas aumentam a necessidade de revisões periódicas da missão da empresa/organização/instituição, dos objetivos de desempenho, da estratégia e das abordagens de execução da estratégia.

## 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos. (ALMEIDA 2003, p. 25).

Conceituamos o planejamento estratégico como o processo de elaborar a estratégia antes da ação, definindo a relação entre a organização e o ambiente. Várias são as suas definições e na sequência, citaremos alguns autores de renome no campo da Administração.

O ato de planejar consiste em definir o que se almeja, determinar diretrizes para realizar ações, estabelecer metas e definir quais os métodos para atingir as propostas traçadas. Requer também um cuidado com as instruções e o treinamento das pessoas quanto aos objetivos a serem alcançados e no uso e na orientação dos recursos e manutenção do foco nas atividades e tarefas a serem implementadas. (ANDRADE, 2004, p.37).

Para que o tópico planejamento estratégico se torne mais compreensível, apontamos à definição para o termo estratégia, encontrada em Mintzberg (2001, p. 20), que ensina ser a estratégia o “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente”.

O mesmo autor complementa, acentuando que:

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG, 2001, p.21).

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 5), o conceito para gestão estratégica evoluiu no tempo e continuará a evoluir. Como resultado, é perceptível a falta de consenso sobre o que precisamente o termo significa.

Oliveira (1998, p. 46) classifica-o 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.

O planejamento estratégico também pode ser considerado como um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e na sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. Também considera algumas premissas

básicas que a empresa/organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Logo abaixo, apresentaremos conceitos de organização, estratégia, administração, administração estratégica, planejamento e planejamento estratégico.

O primeiro conceito será o de **organização**. A importância deste conceito, inicialmente, decorre do fato de que o planejamento estratégico pode ser realizado no âmbito de uma organização, seja ela pública ou privada.

Maximiano (2006, p.324) conceitua organização como um “conjunto de recursos (humanos, financeiros e materiais), que busca realizar um mesmo objetivo”.

Assim, quando a palavra organização for utilizada, pode se referir a uma empresa privada com fins lucrativos, uma organização não governamental, um órgão do governo ou qualquer outro conjunto de recursos, desde que todos tenham um objetivo em comum.

A palavra **estratégia** foi herdada dos gregos e diz respeito ao cargo e/ou a dignidade de ministro da guerra, ou seja, comandante de uma batalha, em Atenas. De acordo com Maximiano (2006, p. 329), é "a seleção dos meios para realizar objetivos". Esse autor fez um levantamento da definição de estratégia por diversos autores (contemporâneos) da Administração.

Seguem alguns dos conceitos.

Hamel e Prahalad (1995, p.41) definem a estratégia como “o processo de construção do futuro aproveitando competências fundamentais da empresa”.

Bateman e Snell (1998, p.26) definem o termo como “o padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização”.

Outros autores também adotam tal prática, buscando resposta em autores especialistas no tema, mas não conceituam o termo sob apenas um ponto de vista, e optam por listar áreas de concordância, no que diz respeito à natureza da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.24).

De acordo com Chaffee (1985, p. 89- 90) *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 21), seguem as áreas de concordância quanto ao conceito de estratégia e os temas em comum quanto à definição do termo:

- A estratégia diz respeito à organização e ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o funcionamento da organização;

- A estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como, o processo de se determinar este caminho;
- A estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- As estratégias existem em níveis diferentes da organização, do chão de fábrica à alta cúpula;
- A estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

Para que se entenda o contexto do planejamento estratégico nas organizações, abordaremos o conceito de administração estratégica e, antes disto, a definição do vocábulo administração.

A palavra **administração** também possui muitas definições. Optamos por definir o termo, com uma proposta simples, mas, ainda assim, abrangente. De acordo com Maximiano (2006, p.21), administração é "o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos".

Partindo do conceito geral para o específico, a **administração estratégica** é definida por Bateman e Snell (1998, p.122), como "um processo que envolve administradores de todos os níveis da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e das estratégias". (Note-se a diferença entre o planejado e o realizado).

A administração estratégica integra o planejamento estratégico e a administração em processo único, sendo que o primeiro torna-se uma atividade contínua em que os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, focando na visão estratégica de longo prazo, assim como questões táticas e operacionais a curto prazo (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 125- 126).

Tendo claros os conceitos de estratégia e administração estratégica, resta ainda definir a primeira parte da expressão planejamento estratégico, para que assim se possa definir o conceito final.

O **planejamento** é o processo derivado da função da administração de planejar, que significa "especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos".

Definiremos, agora, com a devida contextualização, o objeto de estudo deste capítulo. Consideramos o **planejamento estratégico** como o processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente.

O planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização tenciona seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, bem como mercados e clientes que intenta atingir (MAXIMIANO, 2006, p.34).

Na sequência, relatamos quatro diferentes perspectivas sobre as etapas necessárias ao desenvolvimento do processo de planejamento estratégico em organizações.

A **primeira** perspectiva expressa refere-se às etapas do planejamento estratégico segundo os autores Bateman e Snell (1998, p.123). Para eles, “a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização que formulam e implementam objetivos estratégicos.”

Enfatizam que, com o crescimento, as empresas se tornaram mais complexas e os aperfeiçoamentos administrativos produziram elevação na produção e na qualidade. Com isso, foi criado um pensamento intenso e sistemático sobre problemas e questões administrativas, particularmente eficiência, processos de produção e reduções de custos, possibilitando a origem do que hoje conhecemos como pensamento administrativo.

Esse pensamento administrativo através do tempo teve várias abordagens, algumas desenvolvidas simultaneamente e, muitas vezes, tiveram impacto significativo umas nas outras. Essas abordagens tentaram explicar questões reais enfrentadas pelos administradores e pretendiam fornecer-lhes ferramentas para resolver problemas futuros.

Bateman e Snell (1998, p.127) concluem, afirmando que “as organizações inteligentes estão comprometidas com a abertura às novas ideias, com a geração de novos conhecimentos e com a divulgação de informações e conhecimentos”.

As organizações inteligentes buscam altos níveis de colaboração entre pessoas de áreas de diferentes negócios. Obviamente, uma organização inteligente é mais bem-sucedida se demonstrar melhorias contínuas.

A representação desse processo encontra-se na Figura 9.

Figura 9 - Planejamento estratégico- BATEMAN e SNELL



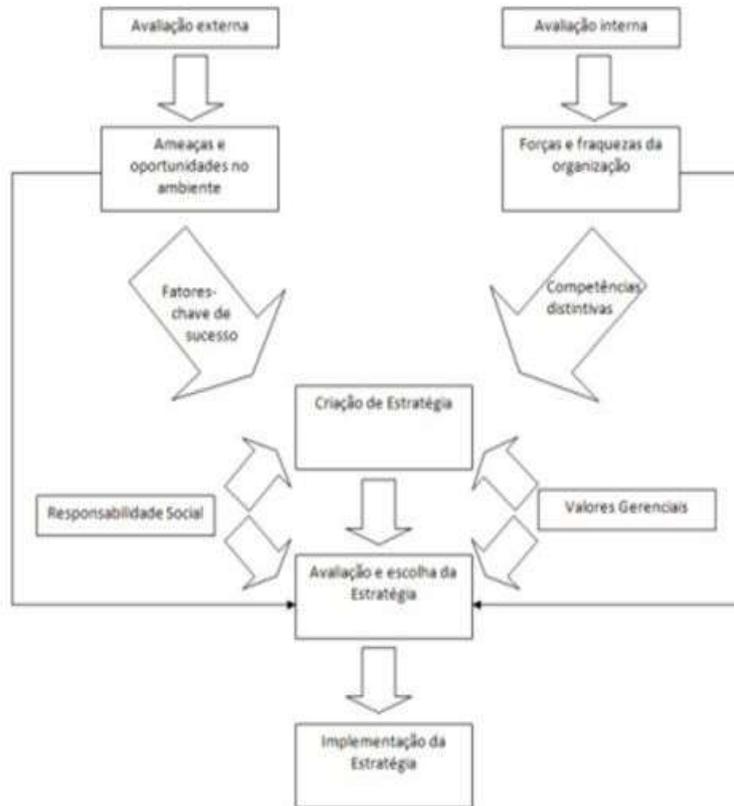
Fonte: Adaptado de BATEMAN; SNELL (1998, p.122).

Assim, Bateman e Snell (1998, p.128) nos levam a compreender as principais ideias da Teoria dos Sistemas, referindo-se à organização como um sistema aberto, formado por vários subsistemas, e que a administração dessa organização deve interagir com o ambiente para recolher os insumos e devolver a ele os resultados de sua produção.

Acreditamos que as mudanças estão ocorrendo mais rápida e intensamente do que em qualquer outra época da história, e que se as empresas/organizações não se anteciparem às mudanças e adaptarem-se a elas, as suas sobrevivências estarão comprometidas no competitivo mundo dos negócios.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.37) analisaram duas novas variáveis que influenciam diretamente neste processo “os valores gerenciais e a responsabilidade social”, conforme está a seguir.

Figura 10 - Planejamento estratégico - MINTZBERG



Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000, p.36).

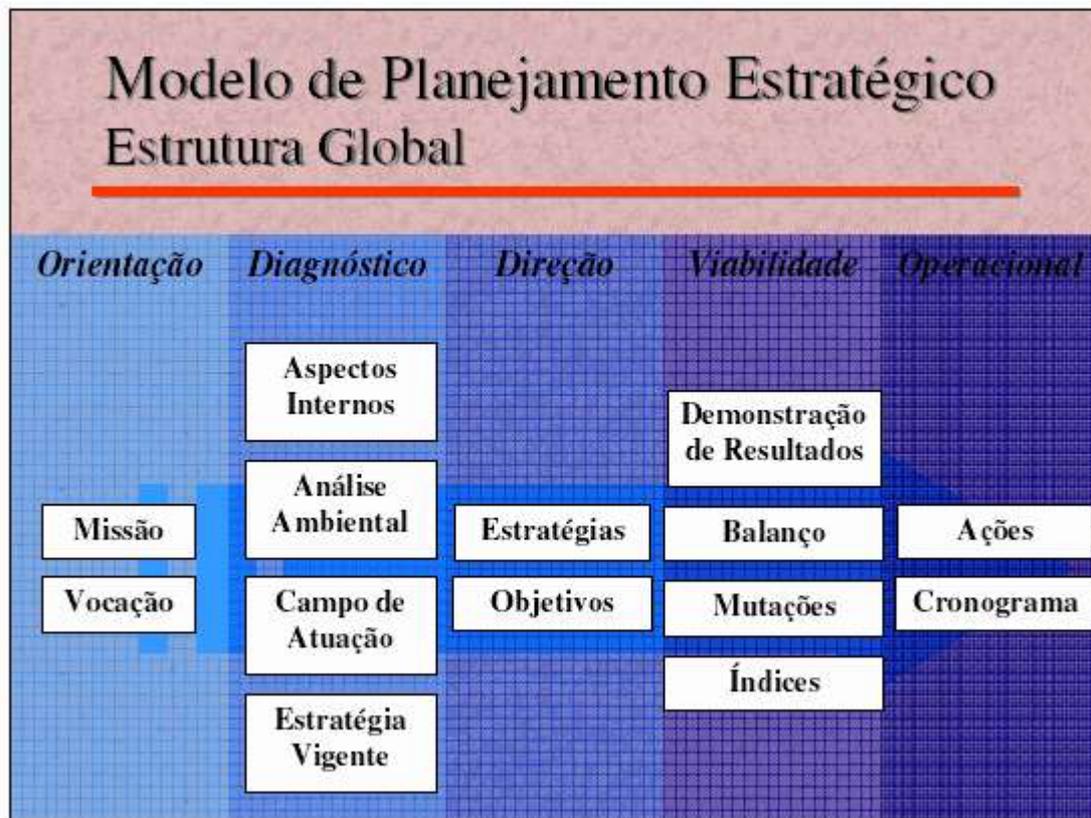
Na **segunda** perspectiva Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.37) trazem algumas considerações sobre a natureza da estratégia nas organizações.

Como áreas gerais a respeito da estratégia, os autores agregam que:

- a estratégia refere-se tanto à organização quanto ao ambiente;
- é essencialmente complexa;
- afeta o bem-estar de toda a organização;
- envolve questões de conteúdo e de processo;
- as estratégias não são puramente deliberadas;
- existem diversos tipos de estratégias; e, finalmente,
- as estratégias envolvem vários processos de pensamento.

Reproduzimos um processo típico de planejamento estratégico orientado para organizações de pequeno porte ou setores específicos, como **terceira** proposta, na figura abaixo.

Figura 11 –Planejamento estratégico - ALMEIDA

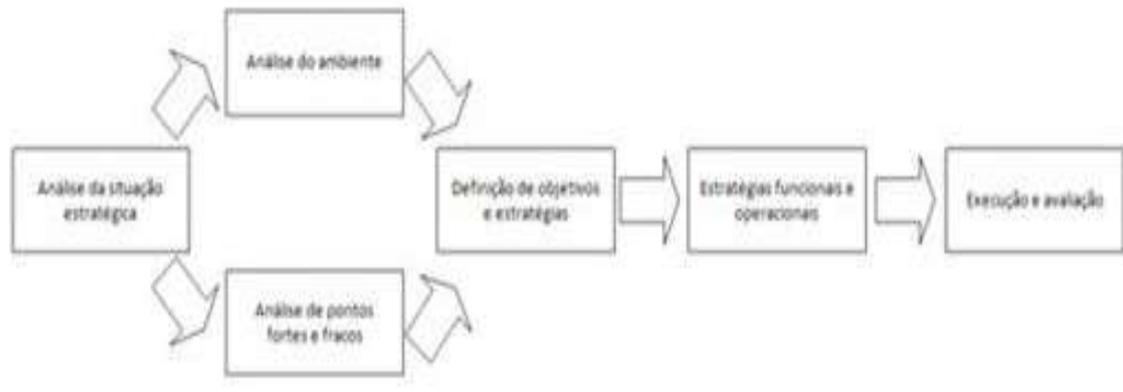


Fonte: ALMEIDA (2003, p. 41).

Esse modelo divide o processo em cinco etapas e diferencia-se por acrescentar o caráter de "ordenação das ideias e das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir." (ALMEIDA, 2003, p.13). Ressaltamos ainda que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois, enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar.

Nessa perspectiva, trazemos a **quarta** perspectiva, seguindo o modelo proposto por Maximiano (2006, p. 333), o qual inclui o conceito do "planejamento estratégico como um processo cíclico", com a relação entre o monitoramento e o controle com os ajustes na análise da situação estratégica.

Figura 12 – Planejamento estratégico - MAXIMIANO



Fonte: MAXIMIANO (2006).

Para Maximiano (2006, p.71), planejamento estratégico “compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir”.

Assim, o planejamento estratégico é a elaboração da estratégia, na qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006, p.73).

Portanto, ao observar tais perspectivas distintas, algumas variáveis podem ser consideradas comuns na definição do processo, já que o planejamento estratégico visa a antecipar o futuro da organização, em relação ao longo prazo.

Mesmo possuindo diversos modelos, cada qual guarda peculiaridades, características específicas, contudo, praticamente todos seguem a mesma lógica, que passa por um diagnóstico- a seleção da estratégia e o planejamento de como aplicá-la.

Além disso, também é lícito concluir que, de acordo com esses autores a organização pode obter o mesmo resultado por caminhos diferentes, e que a teoria em evolução inova, ao reconhecer a importância do relacionamento da organização com o ambiente externo.

De forma genérica, o planejamento estratégico consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira. Tal ponto pode ser considerado como crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta principalmente, nos gestores maiores, dado o nível de decisões que deve adotar.

Logo, a estratégia trata, basicamente, de duas coisas: decidir para onde você quer que a sua empresa/organização vá e, então, planejar como conduzi-la até lá.

Na sequência, trazemos um processo sistemático de planejamento estratégico que permite uma visão de caráter prático, definindo as etapas principais para sua realização e permitindo, assim, sua aplicação em qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Posteriormente, fazemos um roteiro sistematizado para a realização de um planejamento estratégico.

#### 4.1 Modelo de planejamento estratégico aplicável a um setor específico

Estratégia tem a ver com opção. (KAPLAN; NORTON, 2000, p.102).

Agora, abordaremos o processo sistemático de planejamento estratégico, definindo as etapas principais para sua realização. Para iniciar o planejamento das estratégias, procedemos a algumas orientações que norteiam tal ação.

As estratégias, normalmente, existem em vários níveis em qualquer organização. Uma das principais questões que envolvem a estratégia é a seguinte: quem é o responsável pela elaboração e implementação da estratégia numa organização?

Segundo Thompson Júnior e Strickland III (2004, p. 3),

O diretor executivo da empresa é comparado com o capitão de um navio, pois ele tem o encargo maior de elaborar e implementar a estratégia da empresa. O título de diretor executivo carrega consigo o manto de principal estabelecedor de estratégias e principal criador das mesmas para a empresa como um todo.

Acreditamos, porém, que a participação dos gerentes de apoio neste processo também é muito importante. Além de participarem no planejamento, o envolvimento deles como membros integrais da equipe de execução/implementação da estratégia da empresa/organização é uma necessidade, à medida que as operações da organização se tornam mais diversificadas e dispersas geograficamente.

Com frequência, tem-se a impressão de que o planejamento estratégico só pode ser aplicado às grandes empresas e conglomerados. Diversos autores, entretanto, ressaltam a aplicabilidade e a importância deste para pequenas empresas ou setores específicos das organizações públicas ou privadas, dentre os quais destacamos os estudos de Almeida (2003).

Apesar do impasse conceitual, a gestão estratégica é executada em inúmeras organizações e muitas delas se beneficiam significativamente.

Porter (1999, p.68) sugere ainda que “as estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.” Tais estratégias genéricas são divididas em três grupos: “diferenciação ou a procura pela característica distintiva dos produtos e serviços em relação aos concorrentes, liderança de custo ou a oferta de produtos e serviços mais baratos, e focalização”, essa relacionada à identificação de um nicho para a exploração da melhor maneira possível.

A seguir, abordaremos os principais conceitos a serem considerados antes de concluirmos a conceituação do planejamento estratégico.

Para que se possa definir corretamente as etapas do planejamento estratégico, mostraremos algumas diferentes perspectivas, as quais se constituem em uma síntese destes tópicos.

- 1 Orientação

**Missão:** razão de ser da entidade.

**Vocação:** gosto e a facilidade de se envolver em uma atividade.

- 2 Diagnóstico

**Aspectos internos:** nessa atividade, são identificados os fatores críticos de sucesso/FCS da organização em seu ramo de atividade. A seguir, procuraremos comparar os FCS com os dos concorrentes ou entidades semelhantes, para verificar aqueles que são superiores, inferiores ou semelhantes aos das entidades comparadas. Essa análise levará aos pontos fortes e fracos. Para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de reduzi-los.

**Análise ambiental:** a análise do ambiente é, geralmente, a etapa mais importante do plano estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis. Na análise ambiental, são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para ter sucesso, há que aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

**Campo de atuação:** os conceitos de missão e vocação se mostram muito próximos. Eles servem para delimitar o campo de atuação de uma entidade e verificar se esta não está atuando em algo que não lhe diz respeito ou está deixando de atuar em algo que deveria.

**Estratégia vigente:** para que não aconteça uma descontinuidade, é necessário que se conheça qual é a estratégia que a entidade vem seguindo, para que se procure, sempre que possível, não mudar radicalmente de direção, o que poderá implicar prejuízos para a entidade.

- 3 Direção

**Estratégias:** estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que esta pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e ter uma interferência maior em toda a entidade. Vale ressaltar que este é o momento de se fazer uma escolha.

Várias são as classificações de estratégias genéricas:

- Liderança de custos, diferenciação ou enfoque. (PORTER, 1986, p. 9).
- Construir a franquia, aumentar valor para os clientes, atingir a excelência operacional, ser bom cidadão corporativo. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 91).
- Conquista de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado, diversificação. (ANSOFF, 1996, p.14).
- Sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. (OLIVEIRA, 1995, p.54)
- Oportunidades, intento, adaptação, diferenciação produto/mercado, diferenciação funcional, inovação, evolução, reação, despistamento, cooperação, agressão, autoproteção. (FISCHER, 2002, p. 15).
- Soluções para clientes, pirâmide de produtos, multicomponentes, painel de controle, tempo, inovação, multiplicador do lucro, espírito empreendedor, especialização, base instalada, padrão de fato, marca, produtos especialistas, liderança total, escala da transação, posição na cadeia de valor, ciclo, pós-venda, novos produtos, participação de mercado relativa, curva de experiência, concepção de negócio de baixo custo. (SLYWOTZKY; MORRISON, 1998, p.37).

**Objetivos:** o objetivo constitui ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas de modo geral.

- 4 Viabilidade

O processo até chegar-se à estratégia é predominantemente qualitativo, em que são estruturadas ideias para definir o caminho que a entidade deverá seguir.

Esse caminho estabelecido, entretanto, nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo, para isso, necessários dados quantitativos.

**Demonstração de resultados:** a projeção de demonstração de resultado deverá ser iniciada por meio de dados operacionais.

- 5 Operacional

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação, se tem, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 1998, p. 46).

**Ações:** existe a necessidade de haver uma integração para que aquilo que é planejado no contexto estratégico seja refletido para o nível administrativo e, também, para o operacional. O planejamento no nível operacional é chamado de ações, que devem refletir a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para comprometer as pessoas com os planos.

**Cronograma:** para que haja um acompanhamento desse compromisso, é necessário que se estabeleça um cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

## 4.2 Limitações, críticas e alternativas ao planejamento estratégico.

Como podemos dizer que o planejamento sempre falha? Afinal de contas, as pessoas razoáveis planejam, nada parece mais razoável que planejar. Os erros do planejamento não são acidentais ou periféricos, e sim inerentes à sua própria natureza. (WILDAVSKY, 1973, p. 128 *apud* MINTZBERG, 2001, p. 221).

Mintzberg (2001, p.159-321) lista as principais “armadilhas do Planejamento”, divididas nos campos do “comprometimento, mudança, políticas e controle”. Tais armadilhas resultam dos fundamentos do Planejamento Estratégico, elas podem ser apresentadas como:

- **predeterminação**

O planejamento assume a predeterminação de um alto número de variáveis: o ambiente, as ações organizacionais, o processo de formação da estratégia e o encadeamento dos acontecimentos no tempo certo. Para Allaire e Firsirotu, (1989, p. 7) *apud* Mintzberg e Quin (2001, p. 228),

A incerteza é o calcanhar de Aquiles do planejamento estratégico. (...) o plano estratégico é um ‘mapa de viagem’ com objetivos fixos e bem definidos, assim como os passos para se chegar a estes objetivos.

- **não envolvimento**

Uma das premissas fundamentais do planejamento estratégico é a separação entre a estratégia e as operações e, conseqüentemente, do gerenciamento da estratégia com o gerenciamento das operações.

O planejamento estratégico isolado só seria possível se o estrategista se abstraísse das questões do dia a dia, delegando-as aos seus subordinados e se dedicando unicamente ao pensamento estratégico e de futuro.

Os estrategistas efetivos, entretanto, não são os que se abstraem dos detalhes diários, mas exatamente o oposto: são aqueles que se aprofundam nas operações mantendo a habilidade de abstrair as mensagens estratégicas do dia a dia.

A crença de que os gestores não devam se envolver com questões operacionais é baseada em uma premissa pouco sustentável: a de que eles possam ter acesso de maneira formal a todas as informações necessárias no tempo e conveniência desejados.

A experiência mostra que somente os dados formais não são suficientes para a gestão estratégica, pois são limitados em escopo, profundidade e riqueza, além de

não expressar fatores não quantitativos, não chegarem com a rapidez necessária e serem por vezes não confiáveis.

- **formalização**

Outra premissa presente no planejamento estratégico é a de que ele pode ser formalizado, principalmente por meio de sistemas que poderiam detectar discontinuidades, compreender os objetivos dos diversos grupos de interesse, prover criatividade e programar a intuição.

Infelizmente, quanto mais estruturado se torna o planejamento estratégico, mais perverso é o efeito de tolhimento da criatividade e empobrecimento das discussões.

Como ressaltado pelos pontos abordados sobre o Planejamento Estratégico, aos poucos tanto as empresas como os autores relacionados à Administração foram percebendo uma certa distância entre a formulação da estratégia (o planejamento estratégico) e sua execução.

Pesquisa apresentada por Kaplan e Norton, (2000, p. 11), mostrou que,

Entre 275 gestores de *portfolio* de empresas americanas a capacidade de executar a estratégia tem sido considerada mais importante do que a qualidade da estratégia em si.

No Brasil, a situação não é diferente. Schwarz (2000, p.3), em pesquisa semelhante, identifica barreiras à implantação de estratégias associadas a quatro dimensões:

- 1 **visão**- somente 5% dos profissionais de nível operacional compreendem a visão de futuro da empresa em que trabalham;
- 2 **pessoas**- menos de 25% das organizações brasileiras vinculam remuneração e incentivos com a estratégia empresarial;
- 3 **recursos**- apenas 22% das empresas brasileiras vinculam o orçamento com a estratégia e,
- 4 **administração da estratégia**- somente 32% das organizações brasileiras possuem ferramentas eficazes para monitoramento e controle.

A principal conclusão apresentada foi que mais de 90% das organizações brasileiras pesquisadas falham na implementação da estratégia. Os conflitos retratados nos resultados desta pesquisa também foram observados em outros países, instigando estudos e investigações científicas.

Na década de 1990 os autores dos EUA Kaplan e Norton propuseram o conceito de *balanced scorecard*. Exibido inicialmente como ferramenta de controle da estratégia, evoluiu em seu potencial, passando a ser tratado como um modelo da gestão.

O principal objetivo deste modelo da gestão segundo Kaplan e Norton, (1997, p. 11-15), está no “alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações operacionais da empresa”. Abaixo relacionamos algumas delas.

**Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** o processo de *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos.

**Tais objetivos devem ser organizados em um diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização:** financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (mapa estratégico).

**Para cada objetivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho** para que seja simples e rápida a mensuração da *performance* nos diversos níveis e a análise da *performance* da organização.

**Buscar comunicar e associar os objetivos às medidas estratégicas:** esses podem ser transmitidos às empresas e organizações de formas diversas, como jornais internos, quadros de avisos, contatos pessoais e outros.

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da instituição seja bem-sucedida.

Ao planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, o *balanced scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma continuidade no desempenho da unidade.

Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: o quarto processo gerencial incorpora ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Este é, segundo os autores, o aspecto mais inovador e importante de todo o método.

Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional no plano executivo. O não envolvimento procura ser evitado, na medida em que o *balanced scorecard* parte da premissa de que a estratégia deve ser uma tarefa de todos.

As organizações focadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 22).

Finalmente, para evitar-se a formalização, o foco decorre muito mais da forma de condução do planejamento estratégico do que propriamente ao método em si.

Apesar de conter **limitações**, o planejamento estratégico é um instrumento poderoso e altamente usado nas organizações, ainda mais se aliado ao *balanced scorecard*.

Acreditamos que a criação de um ambiente que estimule a criatividade em paralelo aos esforços de estruturação e lógica se mostra como alternativa indicada.

Segundo pesquisa da C.B, o planejamento estratégico é a ferramenta de gerenciamento mais usada nas empresas brasileiras e a segunda colocada em satisfação.

Já o *balanced scorecard* se mostra como ferramenta recente, porém em franca expansão. Seu uso, que era de 30% em 2000, aumentou para 56% em 2001. Em termos de satisfação, aparece como a quarta colocada, com uma nota de 4,29 em um máximo de 5.

Em comprovação aos dados já citados, apresentaremos a seguir (Quadro 14) as informações referentes ao estudo publicado pela Revista *HS Management* (2002). (Vale observar que o número que aparece na coluna "satisfação" representa uma nota de 1 a 5).

## Quadro 14 - Uso e satisfação de ferramentas de gerenciamento no Brasil- 2002

**Tabela 3 – Uso e satisfação de ferramentas de gerenciamento no Brasil**

<b>Ferramenta</b>	<b>Uso</b>	<b>Satisfação</b>
Planejamento Estratégico	91%	4,39
Aferição da Satisfação do Cliente	84%	4,17
<i>Benchmarking</i>	83%	4,06
<b>Ferramenta</b>	<b>Uso</b>	<b>Satisfação</b>
Segmentação de Clientes	80%	4,09
Remuneração por Desempenho	77%	4,35
Missão/Visão	74%	4,27
Estratégias de Crescimento	70%	3,83
Gestão da Qualidade Total (TQM)	67%	4,41
Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)	67%	4,05
Alianças Estratégicas	66%	3,94
Terceirização	65%	3,96
Planejamento de Cenários	63%	4,18
Integração da Cadeia de Fornecimento	59%	4,25
<i>Balanced Scorecard</i>	56%	4,29
Análise de Valor para o Acionista	56%	4,24
Gestão do Conhecimento	50%	3,76
Competências Essenciais	49%	3,76
Gestão Baseada em Atividades (ABM)	46%	4,04
Redução do Tempo de Ciclo	45%	4,11
Reengenharia	33%	4,17
Marketing um-a-um	29%	4,08
Equipes de Integração e Fusões	22%	4,27
Análise de Opções Reais	17%	4,29
<i>Corporater Venturing</i> (Incubação de Negócios)	16%	4,00
Análise de Ruptura de Mercado	2%	4,00

Fonte: Adaptado de *HS Management*, n. 31, ano 6 (mar/abr. 2002), p. 140-141.

Para efetuar tais mudanças, a organização necessita de uma preparação técnica adequada: gestores treinados e motivados, informação estratégica disponível a todos os membros da equipe, sistemas e estruturas interligados e com tendência a serem compreensivos.

Ao considerarmos as consequências produzidas pelo planejamento estratégico, concluímos que, por si mesmo, ele não produz mudanças com ações visíveis na organização, caso não seja realizado com a participação de todo o grupo de apoio.

### 4.3 Cultura organizacional

Parece evidente também quanto a cultura organizacional interfere e, ao mesmo tempo, recebe a influência do modelo de gestão de pessoas de uma organização. Um dos principais papéis do modelo de gestão é reforçar e reproduzir a cultura organizacional vigente, diferenciando e moldando padrões de comportamento. (FISCHER, 2002, p.11).

Demonstraremos conteúdo referente aos conceitos de cultura organizacional e gestão de pessoas por acreditarmos que tais pontos constituem insumos de enorme importância, os quais não devem ser deixados de lado ao considerarmos as possibilidades de apoio gerencial que as pessoas, equipe de apoio e clientes, podem ofertar ao desenvolvimento das organizações.

Ao analisarmos a estrutura organizacional, corroboramos as afirmações de Fischer (2002, p.14), ao acreditar que a “estrutura organizacional delinea também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa”.

Uma estrutura departamental claramente orientada para a cadeia de comando e controle implica um modelo igualmente segmentado e restritivo. Corresponde às iniciativas limitadas pela equipe de apoio à ordem superior, o seguimento sem oportunidade de questionamento ao manual de procedimentos, a ação voltada para objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica do conjunto da organização.

A seguir, encontra-se um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos a própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que se distingue um modelo de outro são características dos elementos que se compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve assim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para fixação de sua imagem e sua competitividade. (FISCHER, 2002, p.11).

Logo, questionamos o significado da expressão modelo de gestão de pessoas. Fischer (2002, p.24) entende por modelo da gestão de pessoas “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Para isso, a empresa se estrutura, definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos da gestão. Mediante esses mecanismos, orienta os estilos de atuação dos gestores e sua relação com aqueles com os quais trabalham.

Alguns fatores podem ser considerados condicionantes ao modelo da gestão de pessoas adotado pela organização. O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e os modelos da gestão correspondentes são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional.

Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional.

Quanto aos externos, destacamos os estudos de Fischer, (2002, p.11) para o qual “a cultura do trabalho da sociedade analisada, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho”. Estes estabelecerão os limites nos quais os modelos da gestão de pessoas poderá atuar.

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitados a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas. (DUTRA, 1992, *apud*, FISHER 2002, p. 23).

De acordo com Fisher (2002, p.19), o modelo de gestão é “uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos”.

Quando se fala em gestão de pessoas, verificamos que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, produzindo efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso.

Para Fisher (2002, p.22-24), os valores subjacentes em um conceito ou prática na gestão de pessoas, podem ser sintetizados no que vêm na sequência.

**Desenvolvimento mútuo-** a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que empresa e pessoas possam se desenvolver

mutuamente nas relações que estabelecem. Entendemos aqui como desenvolvimento o processo que permite à empresa e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas.

**Satisfação mútua-** a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Cabe enfatizar que estão incluídas aqui todas aquelas que tenham relação de trabalho com a organização, independentemente de seu vínculo empregatício. Somente desse modo a gestão de pessoas fará sentido para a organização e para as pessoas.

**Consistência no tempo-** a gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo, para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, sejam possíveis à empresa e às pessoas referências para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos desta realidade.

Assim sendo, nesse âmbito, consideraremos, na sequência, a influência do *endomarketing* no desenvolvimento da gestão participativa, pois, com o crescimento da competitividade empresarial, é necessário que as organizações considerem as várias possibilidades de maximizar sua competitividade.

Entre elas, encontra-se a utilização do ambiente organizacional da organização como fonte aliada para alcançar o seu objetivo final, ou seja, satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade dos serviços esperados. Assim, o *endomarketing* constitui uma destas ferramentas que pode ajudar a empresa a conseguir esse objetivo.

Podemos definir *endomarketing* como:

O *endomarketing* consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente. (BEKIN, 1995, p. 34).

Conhecendo a definição de *endomarketing*, é necessário explicar o que está subentendido nela, ou seja, o objetivo e a função do *endomarketing*.

Bekin (1995, p.34) nos leva a concluir que, como objetivo, está o de “fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa”. Segundo o próprio autor, deste modo, surge então um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

A função do *endomarketing* é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de seus produtos e serviços. (BEKIN, 1995, p.34).

Permitimo-nos, com base em Bekin (1995, p.35), afirmar que o *endomarketing* tem valor estratégico para a empresa, isto é, “que ele pode ser considerado um processo que visa adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente”.

Corroborando a ideia do autor, podemos acentuar que a equipe de apoio deve ser vista e tratada como um cliente interno, e que, mediante informação e capacitação deste cliente, será possível que ele atenda com eficácia e eficiência o cliente externo.

Para que isso seja possível, o *endomarketing* pode ser uma ferramenta eficaz e eficiente, para motivar esse funcionário. Os gestores que buscam o melhor aproveitamento do potencial humano disponível devem estar atentos ao ambiente interno de sua organização, considerando o recurso humano como peça fundamental.

A seguir, trazemos alguns conceitos baseados em Bekin (1995, p.36-38) que caracterizam uma proposta de pontos a serem considerados, ao tratarmos sobre **gestão de pessoas**.

#### **Dignificar o ser humano**

Administrar as pessoas não como se elas fossem simples recursos sujeitos passivos e inertes da Administração, mas, acima de tudo, administrar juntamente com as pessoas, considerando-as sujeitos ativos, ou seja, companheiros da atividade, colaboradores da organização, fornecedores de inteligência e de conhecimento que tomam decisões a respeito dos demais recursos físicos e materiais, e, mais do que isso, dotados de espírito empreendedor e inovador. Pessoas como pessoas e não como instrumentos de trabalho.

**Tornar estratégica a gestão de pessoas**

Transformar a gestão de pessoas de uma área operacional de prestação de serviços internos não apenas serviços burocráticos. Ser uma área estratégica de consultoria interna e de direcionamento de metas e não mais uma área segregada e preocupada em fazer, executar e controlar. Orientá-las para a dinamização da organização, orientando e impulsionando as pessoas em todos os seus níveis e áreas de atuação.

**Compartilhar a administração com os gestores e suas equipes**

Descentralizar, delegar e compartilhar as decisões e ações com as pessoas da equipe de apoio, transformando o grupo em gestores de pessoas e de equipes. Mudar e inovar incessantemente. Considerar as pessoas como chefes das mudanças e da inovação dentro das organizações, mediante a renovação cultural e a transformação da mentalidade da organização; não mais trabalhar para manter inalterado o *status quo*, mas criar todas as condições culturais para a melhoria contínua da organização e das pessoas que nelas trabalham.

**Dignificar e elevar o trabalho**

Dar prioridade à cultura participativa e democrática, com o incentivo e desenvolvimento de equipes autônomas. Substituir a obediência cega às regras e regulamentos pela colaboração espontânea. Substituir as penalidades e medidas de ação disciplinar pela cooperação e negociação consensual. Incentivar e estimular; não priorizar a coibição e o controle.

**Promover a felicidade e buscar a satisfação**

Desenvolver a utilização de mecanismos e técnicas de motivação, participação e senso de pertença, ênfase em metas e resultados e melhoria da qualidade de vida dentro da organização mediante a elevação do clima organizacional e da satisfação no trabalho.

**Respeitar a individualidade de cada pessoa e sua realização pessoal**

Adequar continuamente as práticas de gestão das pessoas às diferenças individuais por meio da flexibilização da atividade, capacitação, remuneração, benefícios, horários, carreiras etc. Reconhecer as diferenças individuais, incentivar a diversidade e permitir que cada pessoa se realize dentro de suas características de personalidade, fazendo da organização o meio mais adequado para que tal fato possa acontecer.

**Enriquecer continuamente o capital humano**

Enfatizar continuamente a criatividade e acrescentar valor mediante o desenvolvimento das pessoas, da gestão do conhecimento e do capital intelectual. Fazer com que a organização e as pessoas que nelas trabalham tenham um valor intelectual mais elevado. Fazer disso a missão da área: gerar e acrescentar riqueza material e intelectual as pessoas, à organização e a todos os parceiros envolvidos.

**Preparar o futuro**

Enfatizar a contínua e ininterrupta preparação das organizações e das pessoas para o futuro, criando as condições de competitividade necessárias para a atuação em um mundo de negócios globalizado, competitivo, dinâmico e mutável. Desenvolver uma atitude positiva com as conquistas já alcançadas. Fazer disso a visão da área: visualizar o que virá e o que será e proporcionar condições de crescimento e desenvolvimento.

**Focalizar o essencial e desenvolver a união**

Promover a concentração naquilo que lhe é essencial, lidar com pessoas, mediante nova organização do trabalho mais simples e flexível, baseada em equipes de processos e não mais fundamentada na tradicional departamentalização funcional. Isto significa juntar e não mais separar, fragmentar e dividir o trabalho. Passar do trabalho isolado e solitário para o trabalho conjunto e solidário. Mais do que tudo, integrar os esforços humanos para expandir e multiplicar resultados que, com certeza, serão compartilhados entre todos os parceiros da instituição.

Tais considerações nos ajudam a visualizar a importância do capital humano e das estratégias da gestão de pessoas para o melhor desenvolvimento das organizações.

Sendo assim, a gestão que pretender implantar planejamento estratégico deve valorizar as pessoas da equipe de apoio e o público atendido da mesma forma, pois, são eles as bases de todo o desenvolvimento institucional.

## 5 MATERIAL E MÉTODO

Este seguimento traz os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, assegurando a compreensão dos dados em relação aos objetivos propostos, garantindo sua validade científica.

O objeto de estudo para a elaboração deste trabalho consiste no sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Ceará, no que concerne à análise retrospectiva das gestões passadas, bem como da atual gestão do Sistema e das gestões das unidades (Capital e restante do Estado), que o compõem.

Para a aquisição dos dados com os quais desenvolvemos este ensaio, executamos uma pesquisa do tipo bibliográfica, com a análise de conteúdo documental e de campo.

Pela falta de ampla divulgação especificamente sobre o objeto de estudo em questão, bem assim pela necessidade de aprofundamento do tema, optamos pela realização de um estudo de caso (YIN, 2005).

A pesquisa bibliográfica abordou a administração baseada na gestão estratégica e os atuais métodos e técnicas administrativos adotados por gestores de bibliotecas universitárias brasileiras, incluindo a gestão do objeto de estudo desta pesquisa, o sistema de bibliotecas da UFC, no período compreendido desde a sua fundação até o ano de 2012.

Na investigação documental sobre o histórico e o funcionamento do sistema de bibliotecas da UFC, foram utilizadas informações disponíveis no *site* da Universidade e na análise de documentos oficiais da Instituição e do sistema, tais como: Regimento da Reitoria (1987), Manual de estrutura, normas e procedimentos administrativos da Biblioteca Universitária (1998), Relatório de Atividades do Sistema de Biblioteca da UFC (2006, 2007, 2008, 2011), Anuário Estatístico da UFC (2009), Estatuto da Universidade (2010), Regimento Interno (2010), Cronograma de Atividades do Sistema de Bibliotecas da UFC (2010, 2011), Proposta de Regimento da Biblioteca Universitária da UFC (2010), Plano de Trabalho do Sistema de Bibliotecas da UFC (2010), Projeto Político Pedagógico da UFC (2012), Guia de Serviços do Sistema de Biblioteca da UFC (2012), informações contidas no *site* da BU/UFC (2008, 2009, 2010, 2011, 2012). Temos assim, subsídios para a melhor análise do objeto selecionado nesta pesquisa.

Para melhor embasar o tema, utilizamos estratégias de busca em bases de dados *on-line* disponíveis no Portal de Periódico da Capes referente às áreas de Biblioteconomia, Ciência da Informação e Administração no Brasil, bem como no catálogo *on-line* do acervo virtual publicado por vários sistemas de bibliotecas universitárias brasileiras por meio do banco de teses e dissertações- BDTD.

A pesquisa é exploratória porque, embora estudos anteriores tratem de investigações sobre os gestores e a gestão do SB/UFC, não existem estudos sob o ponto de vista da variável desta pesquisa como está apresentada, considerando o seu significado e o contexto no qual foi desenvolvida.

A pesquisa ainda é de caráter qualitativo, pois empregou procedimentos interpretativos dos dados.

Quanto à técnica para a coleta dos dados primários, recorreremos ao estudo de caso, uma vez que acreditamos ter sido esta técnica a mais adequada à investigação neste projeto (SANTOS, 2004, p.62).

A estratégia do estudo de caso foi adotada por convir à análise de estudos organizacionais, já que estudo de caso é caracterizado por grande flexibilidade.

É possível verificar as características comuns à maioria dos estudos de casos, como: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise e interpretação de dados, redação do relatório (GIL, 2002, p.12).

Nessa perspectiva, o instrumento de coleta de dados, ora aplicado, consiste em dois questionários estruturados, com perguntas abertas e fechadas, utilizando-se, como modelo, a escala de Likert, nas quais o pesquisado assinala respostas previamente determinadas, evitando assim a criação das próprias respostas.

Estes foram previamente testados e enviados via correio eletrônico *on-line* e (Capital e restante do Estado) aplicados ao universo da pesquisa, ou seja, ao gestor atual do SB/UFC, bem como a todos os gestores das bibliotecas participantes do sistema, buscando, assim, traçar o perfil da instituição analisada.

Após a aplicação do pré-teste, e considerando as sugestões dos participantes, realizamos os ajustes necessários para aplicar a versão final do questionário.

Quanto à natureza da análise dos indicadores optamos pelas análises quantitativa e qualitativa. Elaboramos ainda gráficos com os resultados, a fim de identificar a similaridade das respostas e facilitar a visualização.

Para compilação e categorização dos dados, utilizamos medidas estatísticas simples com gráficos criados baseados no *software* Excel. Para a interpretação e análise dos indicativos, recorremos ao conteúdo apresentado na fundamentação teórica anteriormente abordada.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após analisarmos os diferentes fatores que promovem uma nova posição na gerência das organizações e, em particular, na gerência das bibliotecas universitárias brasileiras, trazemos os resultados desta pesquisa empírica.

No que se refere aos objetivos específicos, abordamos as principais tendências da gestão estratégica em unidades de informação, com ênfase nos estudos voltados para o gerenciamento de bibliotecas universitárias, quais são elas e que benefícios podem gerar, se adotados nas unidades informacionais do SB/UFC.

Esta pesquisa desdobra-se na avaliação de pontos específicos para o melhor entendimento das análises. Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados conforme os objetivos da pesquisa com o embasamento da pesquisa bibliográfica e documental.

Embora já mostrados no corpo deste estudo, para melhor entendimento das análises dos dados, esclarecemos que o campo e o universo de realização desse estudo empírico caracterizam-se por todas as gestoras das bibliotecas da UFC (Capital ou não) e a Direção do sistema de bibliotecas da UFC.

Entende-se por gestoras das unidades as bibliotecárias que exercem a função de diretoras, chefes ou responsáveis, mesmo que não estejam legalmente amparadas para o exercício dessas funções.

Para o envio dos questionários, adotamos a seguinte estratégia: foram enviados 19 questionários para os *e-mail's* dos gestores participantes com o estabelecimento de prazo para a devolução; os questionários recebidos após este período não foram computados.

Deste total, nove participantes encaminharam o questionário respondido, resultado considerado satisfatório por corresponder a uma amostra de 47,36% do total da população pesquisada, ou seja, uma parcela representativa, ao lembrarmos que a maioria dos servidores técnico administrativos da Universidade Federal do Ceará encontrava-se em greve e que o período referente à coleta de dados da pesquisa foi o mês de julho, tradicional período de férias de grande parte dos servidores técnicos.

As identidades dos participantes foram protegidas, não sendo registradas no corpo desta pesquisa. Tal medida é adotada em ambientes de pesquisa *in anima*

*nobili* nos quais seres humanos são participantes, sejam pesquisas referentes à área da saúde ou não.

Após a análise dos dados, as respostas foram organizadas em categorias e, em seguida, realizamos análises quantitativa e qualitativa dos dados, indicando os resultados com maior índice de incidência e representatividade.

Buscamos avaliar a relação das informações fornecidas pelos pesquisados com o objetivo proposto e traçar um paralelo entre as informações ofertadas pela Direção do sistema com as informações fornecidas pelas gestoras das unidades dele participantes. A estrutura dos questionários seguiu um roteiro de questões sistematizadas, elaboradas com questões abertas e fechadas, baseadas na escala Likert, distribuídas em três opções.

Ofertamos, como último item, uma questão aberta para que a população em estudo pudesse produzir comentários adicionais não contidos nas questões citadas.

A análise dos dados segue a ordem das perguntas dos questionários (Apêndice 1 e 2), sendo que na apresentação das respostas, estas dividem-se em três categorias com algumas questões comuns e outras não.

Na PRIMEIRA CATEGORIA, avaliamos os dados referentes à **Direção do sistema de bibliotecas da UFC**, na qual os seguintes aspectos foram considerados.

- 1 Perfil da atual direção do Sistema de Bibliotecas da UFC (formação acadêmica, tempo de exercício no cargo, motivação para assumir o cargo, experiência prévia em gestão);
- 2 Principais dificuldades e benefícios encontrados na condução do cargo;
- 3 Características necessárias a um gestor de biblioteca universitária;
- 4 Autoavaliação da gestão;
- 5 Como acredita que a equipe de apoio avalia a gestão do SB/UFC;
- 6 Considerações referentes a quais aspectos essa direção tenciona alterar ou implantar em sua gestão;
- 7 Que instância de decisão o SB/UFC é considerado e a qual órgão da estrutura administrativa da UFC se encontra ligado;
- 8 Comentários livres.

Na SEGUNDA CATEGORIA, avaliamos os dados referentes aos **gestores das bibliotecas do sistema de bibliotecas da UFC** no qual os aspectos a seguir foram considerados.

- 1 Perfil dos gestores das bibliotecas do sistema de bibliotecas da UFC (identificação da biblioteca gerenciada, função que o gestor exerce, formação acadêmica, tempo de exercício na função, motivação para assumir a função, experiência prévia em gestão);
- 2 Principais dificuldades e benefícios encontrados na condução da função;
- 3 Características necessárias a um gestor de biblioteca universitária;
- 4 Autoavaliação sobre o método da gestão adotado;
- 5 Periodicidade de reuniões com equipe de apoio para planejamento e avaliação de metas;
- 6 Avaliação da gestão do sistema de bibliotecas da UFC;
- 7 Quais aspectos que mais aprova na gestão do SB/UFC;
- 8 Quais aspectos alteraria ou implantaria na gestão do SB/UFC;
- 9 Que instância de decisão o SB/UFC é considerado e a qual órgão da estrutura administrativa da UFC se encontra ligado;
- 10 Comentários livres.

Na TERCEIRA CATEGORIA, mensuramos a **análise comparativa** entre os dados indicados pela autoavaliação da **Direção do sistema de bibliotecas da UFC** sobre sua gestão e como os **gestores das bibliotecas do sistema de bibliotecas da UFC** avaliam esta mesma gestão, considerando os seguintes aspectos.

- 1 Como a direção do SB/UFC se avalia;
- 2 Como a direção do SB/UFC acredita que a equipe de apoio avalia a gestão do sistema e
- 3 De que modo os gestores de bibliotecas avaliam a gestão do sistema de bibliotecas da UFC, quais são os aspectos mais aprovados e quais devem ser alterados ou implantados.

## **PARTE 1**

Prosseguiremos com a análise das respostas fornecidas pela **direção do sistema de bibliotecas da UFC**, com suporte na consideração dos seguintes aspectos avaliados.

### **1 Perfil da atual Direção do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC**

A importância de conhecer o perfil atual do principal gestor do SB/UFC refere-se ao fornecimento de subsídios que contribuem para o melhor embasamento da interpretação dos dados a seguir. Assim de acordo com as respostas obtidas, traçamos o perfil.

- Gestor estudante de mestrado, ocupante do cargo de diretor do SB/UFC pelo período compreendido entre seis a dez anos, ou seja, reeleito por três gestões consecutivas (considerando que cada mandato corresponde ao mesmo período de exercício do reitor, ou seja, quatro anos), tendo como principal motivação para assumir o cargo de diretor do SISTEMA o desejo particular de ocupá-lo, possui experiência anterior na direção de uma biblioteca e na chefia de uma divisão do SB/UFC, além de possuir experiências em gestão de outras bibliotecas de setores públicos.

### **2 Principais benefícios e dificuldades encontrados na condução do cargo**

Dentre os itens expostos, buscamos identificar quais seriam categorizados de acordo com as opções apresentadas nos parâmetros: (Pouco difícil, Difícil, Muito difícil), e (Pouco importante, Importante e Muito importante), objetivando, assim, entendimento da direção do SB/UFC de quais aspectos considera como principais.

- No que se refere às **dificuldades**, a classificação dos itens traz o seguinte resultado: Muito difícil (implantar estratégias de *marketing* dos serviços ofertados aos usuários). Difícil (qualificação e capacitação da equipe de apoio, seguir as diretrizes estabelecidas pela direção superior da UFC e planejar metas com a equipe de apoio). Os demais aspectos apresentados foram classificados como Pouco difícil.
- Quanto aos **benefícios** os aspectos seguiram o parâmetro de importância, Neste sentido, todos os itens (100%) foram considerados como Muito importantes.

Assim, em razão das respostas, podemos concluir que, quanto ao critério de dificuldade, a maior parte dos itens foi considerada Pouco difícil (71%) e que a busca pela solução do único item escolhido como Muito difícil (implantar estratégias de *marketing* dos serviços ofertados aos usuários) pode ser mais bem conduzida com a parceria do Setor de Comunicação e *Marketing*, inclusive com a inclusão de estagiários do Curso de Comunicação da própria UFC na categoria de bolsistas na equipe de direção do SB/UFC.

Verificamos na análise da categoria benefícios que a totalidade (100%) dos aspectos foi considerada como Muito importante. A elaboração destes itens teve como embasamento teórico a apresentação de conceitos relativos a três pontos: reconhecimento (parceiros, clientes e superiores), representatividade do SB/UFC e gratificação pessoal (oportunidade de desenvolver projetos, gratificação financeira e gratificação pessoal).

### **3 Características necessárias a um gestor de biblioteca universitária**

Acreditamos que, no desempenho da função do gestor, são necessárias habilidades pessoais e outras adquiridas por conhecimento formal. As opções propostas exibiam características embasadas em conceitos teóricos relativos a aspectos relevantes a um bom gestor. Para tanto, nos apoiamos na teoria de Maximiniano (2006).

- Os itens apresentados podem ser resumidos nos seguintes conceitos: aspectos relativos a conhecimento da legislação do MEC, estrutura organizacional da instituição á qual a biblioteca esta ligada, sua estrutura administrativa, características pessoais (gratificação pessoal, desejo de capacitação contínua), relacionamento pessoal (público interno, externo e superiores), características do gestor (conhecimento formal de administração, elaboração e avaliação de projetos, habilidades de comunicação, autocrítica, empreendedorismo, criatividade, coordenação de reuniões, desenvolvimento de projetos, seguir decisões de instâncias superiores), relacionamento com a equipe de apoio (dirimir conflitos, saber ouvir, motivação) etc.

A resposta nos surpreendeu, pois mostrou todos os itens (100%) na categoria Muito importante. Tal resultado nos leva a crer que, segundo a Direção do SB/UFC, muitas são as características necessárias à formação de um bom gestor de BU e que todas se encontram no mesmo nível de valor.

#### **4 Autoavaliação da gestão**

Com referência à autoavaliação, os aspectos listados registravam três opções relativas ao nível de dificuldade encontrada na execução dos itens (Executa, Conhece, Desconhece). Expressar classificação de conceitos relativos a si próprio possui suas dificuldades, entretanto, a análise das respostas aponta o seguinte resultado.

- A Direção expressa que Executa (faz bem) a maior parte (83%) dos itens; afirma Conhecer (sabe fazer) em 17% das opções e Não desconhecer (possuir dificuldade) em nenhum item.
- Os itens classificados na categoria Conhecer (sabe fazer) apontam que a Direção considera conhecê-los, porém não se sente segura para incluí-los na categoria Executa (faz bem). São eles: legislação do MEC referente aos aspectos exigidos para a aprovação da biblioteca nos cursos de graduação, elaboração de projetos executáveis, trabalhar com empreendedorismo, saber ouvir.

Tal questão pode ser considerada de grande importância, pois será utilizada na análise da terceira categoria, que consiste na avaliação da análise comparativa entre os dados indicados pela autoavaliação da direção do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC sobre sua gestão e como os gestores das bibliotecas do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC avaliam esta mesma gestão.

#### **5 Como acredita que a equipe de apoio avalia a gestão do SB/UFC**

Esses dados revelam a suposição da Direção do SB/UFC sobre a avaliação que os componentes do sistema têm de sua gestão, resultados que serão comparados com os dados fornecidos pela equipe dos gestores sobre os mesmos itens.

- A Direção acredita que nenhum item (0%) é considerado como Pouco importante pelos gestores; na categoria Importante, encontramos 48%

das respostas e a maioria dos aspectos foi classificada pela direção como Muito importantes (52%).

- Dentre os itens considerados como Muito importantes, destacamos: qualificação e capacitação da equipe de apoio e dos gestores; visibilidade do SISTEMA dentro da estrutura organizacional da UFC, campanha de preservação do acervo etc.
- Quanto aos itens considerados como importantes, mas que não chegam a ser classificados como Muito importantes, destacamos: comissões especializadas de estudo, *marketing* do SISTEMA junto aos usuários, estrutura organizacional da UFC, treinamento em normalização de trabalhos acadêmicos, ampliação da quantidade de obras para empréstimo, estabelecimento da gestão por competência etc.

Em virtude da porcentagem dos itens se mostrar quase na mesma proporção (48%, 52%), podemos supor que a direção acredita que a equipe de gestores do SISTEMA considera as características do SISTEMA com nível de importância bem semelhante.

Alguns itens relacionados à gestão do SISTEMA nos chamam à atenção e consideramos que as dificuldades encontradas nas conduções destes aspectos pela direção do SB/UFC decorrerem de um nível mediano de engajamento por parte da maioria dos gestores quanto ao desenvolvimento de ações relativas ao mesmo, por exemplo: estabelecimento de comissões de planejamento, estabelecimento da Gestão por Competência, representatividade política do Sistema pela UFC, estruturação do serviço de atendimento *on-line*.

## **6 Considerações referentes a quais aspectos a direção tenciona alterar ou implantar em sua gestão**

Nesse ponto, buscamos ofertar uma questão aberta para tornar possível a livre expressão da presente Direção aqui identificada como R1.

“Aumentar a participação da equipe na tomada de decisão da BU.” (R1).

A resposta encontra-se intimamente ligada à intenção de conduzir de maneira participativa as decisões concernentes às tomadas de decisão da BU.

## **7 Que instância de decisão o SB/UFC é considerado e a qual órgão da estrutura administrativa da UFC se encontra ligado**

Expressaremos como opções os órgãos administrativos e as instâncias de decisão de maior importância quanto à estrutura organizacional adotada pela Universidade Federal do Ceará.

- Dentre os itens ofertados a Direção assinalou ser o SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC um órgão suplementar ligado diretamente ao reitor.

## **8 Comentários livres**

- Esse item não obteve resposta.

## **PARTE 2**

Na sequência, fazemos a análise dos dados da segunda categoria avaliada referentes aos **gestores das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFC**.

Os participantes foram agrupados por categorias de similaridade entre as unidades; estas categorias demonstram a representatividade da amostra e identificam os respondentes da seguinte forma:

\*BIBLIOTECAS CENTRAIS EM FORTALEZA (atendimento a vários cursos de graduação e pós-graduação), 2 PARTICIPANTES (R3 e R9).

\*BIBLIOTECAS INDIVIDUAIS DE GRADUAÇÃO EM FORTALEZA (atendimento a um curso de graduação), 3 PARTICIPANTES (R4, R6, R7).

\*BIBLIOTECA INDIVIDUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FORTALEZA (atendimento a um curso de pós-graduação), 1 PARTICIPANTE (R5).

\*BIBLIOTECA CENTRAL NO INTERIOR (atendimento a vários cursos de graduação e pós-graduação nos *campi* do interior, biblioteca de *campus*), 1 PARTICIPANTE (R8).

\*BIBLIOTECAS INDIVIDUAIS DE GRADUAÇÃO NO INTERIOR (atendimento a um curso de graduação), 1 PARTICIPANTE (R2).

Seguiremos com a análise das respostas do primeiro grupo de questões referentes ao perfil dos gestores das unidades. Conforme explicitado anteriormente, a identificação do respondente e da biblioteca não será exposta.

**1 Perfil da atual direção do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC (identificação da biblioteca gerenciada, função que o gestor exerce, formação acadêmica, tempo de exercício no cargo, motivação para assumir o cargo, experiência prévia em gestão);**

- Quanto à **função** exercida pelo gestor os dados indicam:  
Diretor de biblioteca (2),  
Chefe de biblioteca (4),  
Responsável por biblioteca (2).

Esclarecemos que apenas os gestores das três maiores bibliotecas exercem a função de diretor; os demais exercem a função de chefe; os gestores das bibliotecas do interior não exercem nenhuma função oficial, exercendo extraoficialmente a função de responsáveis pelas bibliotecas onde trabalham. Nenhum bibliotecário gestor de biblioteca, seção ou divisão exerce o cargo de diretor. Apenas o diretor geral do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC possui essa nomeação oficializada.

- Quanto à **formação acadêmica** dos gestores, mostramos os seguintes resultados:  
Mestrado (1),  
Mestrado em andamento (3),  
Especialização (4).

A formação acadêmica dos gestores aponta para o desejo de constante qualificação, já que para o exercício do cargo de gestor de bibliotecas da UFC a titulação não é considerada oficialmente como pré-requisito para nomeação, já que essa é uma função considerada de confiança.

- Referente ao **tempo de exercício da função**

Gráfico 1 – Tempo de permanência na função de gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

11 a 20 anos como gestor (37%),  
1 a 5 anos como gestor (37%),  
Acima de 21 anos como gestor (12%),  
6 a 10 anos como gestor (12%).

O tempo decorrido no exercício da função do gestor de biblioteca exprime índices com empate, caracterizados nos itens com períodos de menor quantidade de anos em relação aos itens de maior tempo na função.

Possivelmente, o alto índice relativo ao período de um a cinco anos reflete a renovação no quadro de bibliotecários decorrente das aposentadorias e das vagas do REUNI com a criação dos *campi* fora da Capital do Estado.

Os índices relativos a gestores contando mais de dez anos de gestão apontam para uma característica comum no serviço público, no qual geralmente os ocupantes de funções ou cargos só deixam de exercê-las com a aposentadoria ou a pedido deles.

- No que diz respeito à **motivação para assumir o cargo como gestor**, os participantes afirmam:  
ser o único profissional bibliotecário da unidade (62%); e  
possuir conhecimento formal na área de gestão, Insistência da equipe de apoio e o item Outros motivos obtiveram o mesmo percentual (12%) cada.

Vale ressaltar a presença das afirmações dos participantes:

“Substituí a bibliotecária que se aposentou. Na época [sic.], o quadro de bibliotecárias era muito reduzido e foi difícil encontrar alguém para assumir a chefia da biblioteca. Eu fui praticamente a única opção da diretora geral do Sistema de Bibliotecas.” (R6).

“Quando assumi era a profissional mais antiga da Unidade.” (R9).

As respostas, de certa forma, explicitam os critérios adotados para a escolha dos profissionais bibliotecários como gestores das bibliotecas pelos diretores do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC, mostrando, assim, como os conceitos de cultura organizacional e de gestão de pessoas condicionam a gestão da Instituição. (FISCHER, 2002, p.38-41).

- Em se tratando da experiência prévia na função da gestão de bibliotecas, as respostas têm os seguintes resultados:  
possui experiência prévia em gestão (50%) e  
não possui experiência prévia em gestão (50%).

Ao compararmos essas respostas com a informação relativa ao tempo de permanência no cargo como gestor de biblioteca da UFC, podemos considerar que o empate na porcentagem demonstra elevado índice de profissionais que possuem experiência na gestão de outras unidades, principalmente os profissionais que exercem função como gestores de biblioteca no período de um a cinco anos.

Os “novos” bibliotecários gestores que compõem o SB/UFC já ingressaram no quadro de servidores com experiências anteriores em gestões de outras bibliotecas.

Chamou-nos à atenção o fato de que, entre as participantes, há uma (1) que possui experiência como gestora de outras duas bibliotecas do SISTEMA da UFC, o que demonstra a viabilidade de um rodízio de servidores técnicos lotados nas bibliotecas desse setor.

## 2 Principais dificuldades e benefícios encontrados na condução do cargo

Dentre os itens expostos, buscamos identificar no conjunto dos gestores quais seriam os itens categorizados nos parâmetros: (Pouco difícil, Difícil, Muito difícil), e (Pouco importante, Importante e Muito importante), objetivando, assim, o entendimento dos gestores acerca de quais aspectos consideram de maior dificuldade e mais importantes.

- No que se refere às **dificuldades**, a classificação dos itens exprimi como resultado os seguintes itens:

Muito difícil (qualificação e capacitação da equipe de apoio, administração de recursos materiais, quantidade de tarefas a desenvolver, adaptação às novas Tecnologias de Informação e Comunicação- TIC's),

Difícil (implantar estratégias de *marketing* dos serviços ofertados aos usuários, execução e avaliação de metas com a equipe de apoio); e

os demais aspectos foram classificados como Pouco Difícil.

Ao analisarmos os itens referentes à dificuldade encontrada na execução e planejamento de metas, consideramos que os princípios da gestão estratégica em bibliotecas universitárias podem ser altamente indicados, pois auxiliam na criação (planejamento), condução (execução) e avaliação do caminho e as estratégias traçadas para o alcance dos objetivos almejados pela direção juntamente com sua equipe de apoio (ALMEIDA, 2003; MAXIMIANO, 2006; MAÑAS, 2001).

Um fato nos chamou à atenção na análise dos itens referentes à dificuldade; **todos** (100%) os pesquisados consideraram os itens (comunicação com a equipe de apoio, relacionamento com os usuários e motivação para o desenvolvimento da função) na categoria Pouco difícil.

Esses itens traduzem os valores concernentes à boa comunicação e à convivência entre o grupo. Logo, imaginamos que o relacionamento interpessoal dos gestores com a equipe é conduzido de forma a facilitar o desenvolvimento da função de gestor.

Segundo os teóricos da área da gestão de pessoas, uma equipe motivada pode ser considerada como um grande aliado no desenvolvimento e satisfação mútuos dos envolvidos (FISHER, 2002; BEKIN, 1995).

- Quanto aos **benefícios**, os aspectos seguiram o parâmetro de importância (Pouco importante, Importante e Muito importante).

Verificamos na análise da categoria benefícios que, para a maioria dos gestores (87%), dos aspectos considerados como Muito importante, foram respeito da direção do sistema e gratificação pessoal.

Por meio do embasamento teórico sobre a gestão estratégica em bibliotecas universitárias, o item ligado ao reconhecimento pelos superiores (autonomia) e a gratificação pessoal (oportunidade de desenvolver projetos, gratificação financeira e gratificação pessoal) encontram-se ligados e revelam vinculação com a satisfação por gerenciar as bibliotecas, considerando que a direção do SISTEMA concede liberdade de ações e respeita (em sua maioria) as decisões particulares dos gestores das unidades. (ANDRADE, 2004; NASCIMENTO *et al.*, 2000; TARAPANOFF, 1995).

O item referente à gratificação financeira pelo exercício da função foi o **único** (100%) considerado como Pouco importante, possivelmente em razão do baixo valor financeiro recebido no exercício dessa função, o qual para aqueles gestores de bibliotecas da UFC lotados nas sedes de Fortaleza (os gestores das bibliotecas do interior não recebem gratificação), na grande maioria, equivale a menos de 30% de um salário mínimo vigente.

Nesse aspecto, reproduzimos a resposta de um participante que, mesmo diante de uma questão fechada, expressou sua opinião de forma aberta.

“A gratificação é insuficiente.” (R5).

A análise desse item em particular demonstra que o maior ponto (100%) de insatisfação entre os gestores de bibliotecas é o valor financeiro das gratificações.

Nesse sentido, indicamos uma possível reunião entre a Direção do SB/UFC e o grupo de gestores para esclarecer como as funções gratificadas são estipuladas e buscar soluções para esse impasse, principalmente no caso dos gestores de bibliotecas do interior, pois, nesse caso específico, não há nomeação nem gratificação para o exercício desta tão importante função.

### 3 Características necessárias a um gestor de biblioteca universitária

Solicitamos aos pesquisados a seleção dos aspectos expressos na classificação correspondente às categorias (Pouco importante, Importante e Muito importante).

Nenhum item (0%) foi considerado Pouco importante, ou seja, os aspectos foram considerados como Importante ou Muito importante.

Os gestores foram **unânimes** (100%) na seleção da categoria Importante (gratificação financeira pelo exercício da função). Na categoria Muito importante, os gestores apresentaram a mesma opinião (100%), referente ao aspecto (desejo de atualização contínua).

Percebemos com essas escolhas comuns, na opinião de todos os gestores, que o reconhecimento da necessidade de constante atualização decorre do entendimento dos desafios que a função do gestor e do profissional bibliotecário contém; das recorrentes atualizações tecnológicas (informação em meio digital e eletrônico), das repetidas alterações dos cenários internos (necessidades dos usuários) e externos (mudanças políticas e sociais), entre outras.

Eis a listagem dos itens com maior representatividade entre os pesquisados.

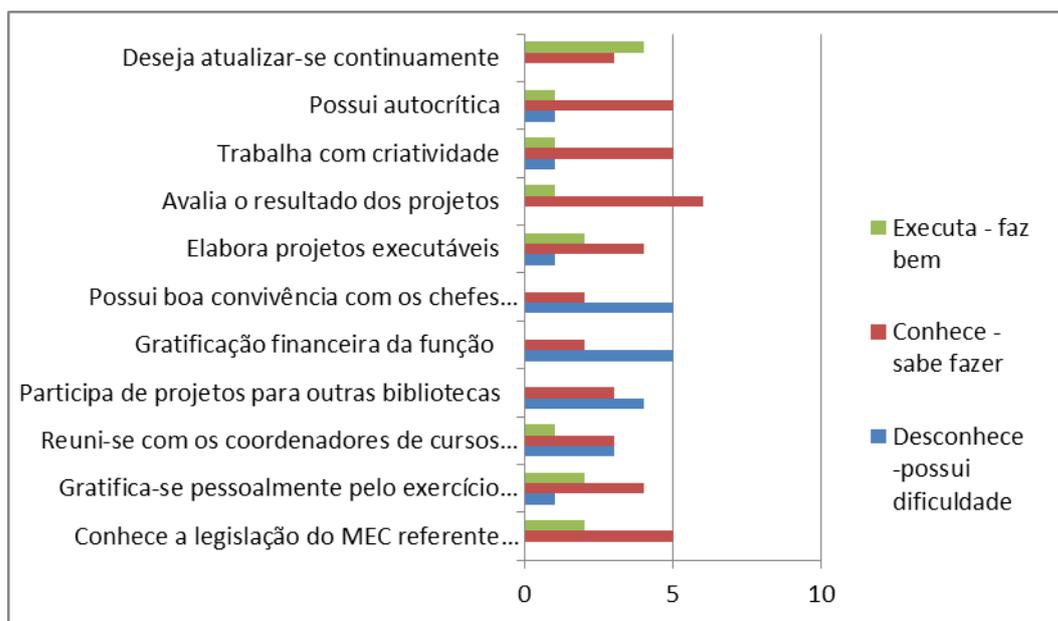
- Muito importante (75%)  
(Desejo de atualização contínua, bom relacionamento com os usuários internos e externos, desenvolver habilidades de comunicação interpessoal da equipe de apoio com usuários, respeito das decisões do gestor da unidade por parte da direção do SISTEMA, conhecimento da estrutura organizacional da entidade a qual a biblioteca está inserida e saber ouvir),
- Importante (25%)  
(Gratificação financeira pelo uso da função, representatividade política do Sistema na estrutura da Universidade, empreendedorismo, criatividade, elaborar e avaliar projetos executáveis, boa convivência com os chefes imediatos, respeito do gestor para as decisões do SISTEMA).

Observando a predominância das respostas na categoria Muito importante (75%), as atitudes dos gestores pesquisados corroboram o exposto no referencial teórico sobre a necessidade de bom relacionamento com o cliente interno (equipe de apoio), *endomarketing*, externo (usuários) e superiores (direção do SISTEMA e direção superior da UFC).

#### 4 Autoavaliação sobre o método da gestão adotado

No tocante às características, os gestores consideram como principais as características conforme expostas no Gráfico 2.

Gráfico 2- Autoavaliação dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Dois participantes da pesquisa preferiram não se manifestar e deixaram a questão proposta em branco. Considerando que a atividade de se avaliar não é comum aos gestores, entendemos a dificuldade de indicar em quais aspectos o gestor atua melhor do que em outros.

A categoria Desconhece (possui dificuldade) foi indicada como opção para os gestores reconhecerem os aspectos em que possuem dificuldade.

Surpreendeu-nos o fato de que os gestores de bibliotecas que atendem exclusivamente a um curso, seja graduação ou pós-graduação, em sua maioria, não possuem a prática de reunir-se com os coordenadores para planejar ações de melhoria que atendam as necessidades desse público, já que a área atendida é específica.

## **5 Periodicidade de reuniões com equipe de apoio para planejamento e avaliação de metas**

Os gestores asseveram que se reúnem para planejamento e avaliação das metas nos seguintes períodos:

- Semestralmente (62%), Anualmente (25%), Dificilmente (13%).

Um dos participantes manifestou sua opinião para explicar o fato de reunir-se dificilmente com a equipe de apoio.

“Sempre que surge necessidade de discutir alguma coisa de interesse dos serviços ou da biblioteca.” (R9).

Para esse participante, possivelmente, a gestão compartilhada e estratégica não é adotada, já que as decisões normalmente são tomadas individualmente e as reuniões com a equipe acontecem ocasionalmente dependendo da situação.

A prática de reunir-se com a equipe Semestralmente, para a maioria dos gestores, aponta para a gestão compartilhada de decisões e avaliações, fator que fortalece o vínculo do grupo e, segundo os teóricos, possibilita melhor relacionamento e o compartilhamento de obrigações e benefícios.

## 6 Como avalia a gestão do Sistema de Bibliotecas da UFC

Com base nas respostas dos gestores das bibliotecas, dividimos a análise dos aspectos em grupos de categorias de relevância para melhor compreensão.

Figura 13 – Avaliação da gestão do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC pelos gestores de bibliotecas do SB/UFC

Muito Importante	Importante	Pouco Importante
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação e capacitação da equipe</li> <li>• Dispositivos de segurança</li> <li>• Liberdade de expressão junto à direção do SB/UFC</li> <li>• Representatividade política do Sistema na UFC</li> <li>• Programas de capacitação</li> <li>• Política de Desenvolvimento do Acervo</li> <li>• Informatização das bibliotecas</li> <li>• Edital de Atualização do acervo</li> <li>• Repositório Institucional</li> <li>• Visibilidade do Sistema dentro da Estrutura Organizacional da UFC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura Organizacional do Sistema</li> <li>• Participação na Coordenadoria de Acessibilidade</li> <li>• Estabelecimento de Comissões de Planejamento</li> <li>• Reunião da direção do SB/UFC com as gestoras das bibliotecas</li> <li>• Ampliação da quantidade de obras para empréstimo</li> <li>• Confraternizações</li> <li>• Envio do "leitura da semana"</li> <li>• Unificação da metodologia da catalogação</li> <li>• Guia de Serviço impresso</li> <li>• Tutoriais para treinamentos</li> <li>• Atendimento <i>on-line</i></li> <li>• Estudo das Bibliografias Básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nominar as Bibliotecas</li> <li>• Envio do Plano de Trabalho Mensal</li> <li>• Mostra de Talentos do SB/UFC</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os resultados foram resumidos por meio da quantidade de respostas e agrupados de acordo com os aspectos; os itens foram expressos de acordo com o percentual de indicação- cada um obteve 50% de indicação ou mais; os itens com menor percentual não foram aqui apontados.

Destacamos o fato de que os itens Qualificação e capacitação da equipe e Dispositivo de segurança receberam a **totalidade** (100%) das indicações dos participantes, demonstrando a convicção dos gestores pela necessidade de capacitação constante e de um melhor planejamento quanto ao desenvolvimento de um projeto para a aquisição dos dispositivos de segurança (antenas antifurto, espelhos, câmeras, segurança patrimonial nas bibliotecas) para todas as unidades do SISTEMA (Capital e demais cidades do Estado).

Mediante a escolha desses itens, dentre as opções aos pesquisados, realizamos a seguir uma análise comparativa entre a opinião dos gestores e a autoanálise da direção do SISTEMA sobre como a gestão desse setor é avaliada.

## **7 Quais os aspectos que mais aprova na gestão do SB/UFC**

De acordo com a indagação aos participantes, eles forneceram as seguintes respostas:

“Liberdade de gestão das diretoras, representatividade do Sistema na UFC, capacitação da equipe.” (R2).

“Aprovo a melhoria no programa de Educação dos Usuários, como os treinamentos, os guias, e tutorias. A visibilidade que o Sistema tem dentro da Universidade nos últimos anos. Projetos como Descobrimos a Biblioteca e o Biblioteca Pra quê te quero?. A compra anual de livros que vem qualificando nosso acervo.” (R3).

“O Diretor do Sistema sempre está pronto para ouvir e atender as solicitações na medida do possível.” (R4).

“A disponibilidade da Gestão sempre que precisamos seja para que assunto ou problema a resolver (sabemos que podemos contar). Ressalto também o constante apoio e incentivo na capacitação dos profissionais da Biblioteca Universitária.” (R5).

“Motivação para trabalho em conjunto, ideia de Sistema muito reforçada, momentos de convivência, entrosamento e socialização do conhecimento, boa comunicação.” (R6).

“Planejamento e oferecimento de capacitação.” (R8).

“Os itens marcados anteriormente como Mais importante.’ (R9).

Um participante não respondeu a esse questionamento. Mediante as respostas fornecidas, analisamos alguns aspectos que se destacam nas afirmações.

- Liberdade de gestão das diretoras,
- Representatividade do Sistema na UFC,
- Apoio na capacitação da equipe,
- Melhoria no Programa de Educação de Usuários,
- Edital Anual para Aquisição de Acervo,
- Disponibilidade da Direção do Sistema para atender solicitações,
- Facilidade de acesso ao diretor,
- Disponibilidade para ouvir as demandas das gestoras,
- Conceito reforçado de trabalho em equipe,
- Eventos de socialização e divisão do conhecimento,
- Boa comunicação,
- Planejamento e oferta de capacitação,

Relativamente a essa opção, podemos perceber que os gestores das bibliotecas apontam vários itens que demonstram uma boa relação com a Direção do SISTEMA fato que corrobora a teoria sobre a gestão de pessoas e como o cuidado com esse aspecto gerencial exprime um maior nível de satisfação com o cliente interno (equipe de apoio), gerando melhor desempenho em atenção ao público externo.

## **8 Quais aspectos alteraria ou implantaria na gestão do SB/UFC**

A avaliação desse questionamento revela os principais aspectos positivos e negativos quanto à gestão do SB/UFC sob o ponto de vista dos gestores das bibliotecas.

“Responsabilização pelas bibliotecas do interior, visita, inclusão na Estrutura Organizacional da BU, redimensionamento de pessoal nas unidades, rodízio da equipe, gratificação de direção para todas as gestoras.” (R2).

“Neste caso, acho que deveríamos ter orçamento próprio.” (R3).

“Nada a propor.” (R5).

“Não alteraria ou implantaria, mas continuaria a valorizar os recursos humanos por meio do incentivo à qualificação, capacitação e sentido de pertença do Sistema de Bibliotecas.” (R6).

“O administrativo, quantidade de tarefas a desenvolver para um único profissional. A administração do Sistema: de colocar vários Bibliotecários em algumas bibliotecas e deixar outras com um único profissional para administrar, como também para desenvolver todas as atividades demandadas por uma Biblioteca.” (R7).

“Acredito que seria interessante um apoio mais direto do Sistema de Bibliotecas as bibliotecas do interior.” (R8).

“Sem sugestões ou mudanças.” (R9).

Considerando as contribuições expostas nas respostas, listamos os principais pontos:

- Acompanhamento mais presente às bibliotecas da UFC nos *campi* do interior,
- Continuidade no processo de valorização dos recursos humanos do SB/UFC por meio de qualificação e capacitação,
- Concentração de profissionais bibliotecários em algumas bibliotecas em detrimento de outras onde existe apenas um profissional e
- Grande quantidade de tarefas a desenvolver por profissionais únicos em suas unidades.

Acreditamos que a análise desse quesito aponta, principalmente, a necessidade de um maior acompanhamento da direção do SISTEMA às bibliotecas do interior, para que o grupo de trabalho que lá se encontra se ache como participante (satisfação mútua) do SISTEMA e não como pertencentes a unidades isoladas.

A valorização dos recursos humanos por meio da liberação para capacitação e qualificação demonstra como o desenvolvimento desse aspecto enseja uma melhoria no comportamento humano no local de trabalho.

Devem ser repensados, contudo, os critérios da distribuição de pessoal entre as unidades, ou, pelo menos, expor claramente para o grupo quais são os critérios que orientam a distribuição de pessoal entre as bibliotecas.

### **9 Que instância de decisão o SB/UFC é considerado e a qual órgão da estrutura administrativa da UFC se encontra ligado**

Esclarecemos que nem todos os gestores responderam a esse item. As respostas foram agrupadas de acordo com as questões respectivas.

#### **A qual órgão Administrativo o SB/UFC se encontra ligado?**

Pró-Reitoria de Planejamento (44%),  
Pró-Reitoria de Administração (22%) e  
Reitoria (11%).

O SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC é considerado que **tipo de instância** de decisão?

Órgão Suplementar (75%) e  
Órgão de Planejamento e Administração (12%).

Percebemos com as respostas a indicação de não conhecimento da estrutura organizacional da UFC e de qual função o SISTEMA DE BIBLIOTECAS representa nessa Instituição.

### **10 Comentários livres.**

“Os resultados dos trabalhos produzidos pelo Sistema ou sobre ele, devem amplamente ser divulgados entre a equipe.” (R2).

### **PARTE 3**

Avaliamos a terceira categoria selecionada na pesquisa, consistente na **análise comparativa** entre os dados indicados pela autoavaliação da **Direção do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC** sobre sua gestão e como os **gestores das bibliotecas do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC** avaliam essa mesma gestão.

Consideramos essa categoria como uma das mais importantes para nossa pesquisa, pois trata do objetivo geral deste trabalho, ou seja, analisar, sob o ponto de vista da Direção do SB/UFC e dos gestores das bibliotecas, como cada grupo considera a condução do modelo de gestão do SB/UFC com base nos seguintes aspectos.

#### **1 Como a Direção do SB/UFC se avalia**

No que concerne à autoavaliação, os aspectos listados atribuíam três opções relativas ao nível de dificuldade encontrada na execução dos itens (Executa, Conhece, Desconhece). Expressar classificação de conceitos relativos a si próprio possui suas dificuldades, entretanto, a análise das respostas aponta o seguinte resultado.

- Conforme avalia a Direção, Executa (faz bem) a maior parte (83%) dos itens, afirma Conhecer (sabe fazer) em 17% das opções e Não desconhecer (possuir dificuldade) em nenhum item.
- Os itens classificados na categoria Conhecer (sabe fazer) apontam que a Direção considera conhecê-los, porém não se sente segura para incluí-los na categoria Executa (faz bem). São eles: legislação do MEC referente aos aspectos exigidos para a aprovação da biblioteca nos cursos de graduação, elaboração de projetos executáveis, trabalhar com empreendedorismo, saber ouvir.

#### **2 Como a Direção do SB/UFC acredita que a equipe de apoio avalia a gestão do SISTEMA**

Esses dados revelam a suposição da Direção do SB/UFC sobre a avaliação que os componentes do SISTEMA têm de sua gestão, resultados que serão comparados com os dados fornecidos pela equipe dos gestores sobre os mesmos itens.

- A Direção acredita que nenhum item (0%) é considerado como Pouco importante pelos gestores; na categoria Importante, encontramos 48% das respostas e a maioria dos aspectos foi classificada pela direção como Muito importantes (52%).
- Dentre os itens considerados como Muito importantes, destacamos: qualificação e capacitação da equipe de apoio e dos gestores, visibilidade do SISTEMA dentro da estrutura organizacional da UFC, campanha de preservação do acervo etc.
- Quanto aos itens considerados como Importantes, mas que não chegam a ser classificados como Muito importantes, destacamos: comissões especializadas de estudo, *marketing* do SISTEMA junto aos usuários, estrutura organizacional da UFC, treinamento em normalização de trabalhos acadêmicos, ampliação da quantidade de obras para empréstimo, estabelecimento da gestão por competência etc.

### 3 Como os gestores de bibliotecas avaliam a gestão do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC, quais são os aspectos mais aprovados e quais devem ser alterados ou implantados

Com origem nas respostas dos gestores das bibliotecas, dividimos a análise dos aspectos em grupos de categorias de relevância para melhor compreensão, repetindo a Figura 13.

Figura 13 – Avaliação da gestão do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC pelos gestores de bibliotecas do SB/UFC

Muito Importante	Importante	Pouco Importante
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação e capacitação da equipe</li> <li>• Dispositivos de segurança</li> <li>• Liberdade de expressão junto à direção do SB/UFC</li> <li>• Representatividade política do Sistema na UFC</li> <li>• Programas de capacitação</li> <li>• Política de Desenvolvimento do Acervo</li> <li>• Informatização das bibliotecas</li> <li>• Edital de Atualização do acervo</li> <li>• Repositório Institucional</li> <li>• Visibilidade do Sistema dentro da Estrutura Organizacional da UFC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura Organizacional do Sistema</li> <li>• Participação na Coordenadoria de Acessibilidade</li> <li>• Estabelecimento de Comissões de Planejamento</li> <li>• Reunião da direção do SB/UFC com as gestoras das bibliotecas</li> <li>• Ampliação da quantidade de obras para empréstimo</li> <li>• Confraternizações</li> <li>• Envio do "leitura da semana"</li> <li>• Unificação da metodologia da catalogação</li> <li>• Guia de Serviço impresso</li> <li>• Tutoriais para treinamentos</li> <li>• Atendimento <i>on-line</i></li> <li>• Estudo das Bibliografias Básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nominar as Bibliotecas</li> <li>• Envio do Plano de Trabalho Mensal</li> <li>• Mostra de Talentos do SB/UFC</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

### **Quais os aspectos que mais aprova na gestão do SB/UFC**

- Liberdade de gestão das diretoras,
- Representatividade do Sistema na UFC,
- Apoio na capacitação da equipe,
- Melhoria no Programa de Educação de Usuários,
- Edital anual para Aquisição de Acervo,
- Disponibilidade da direção do Sistema para atender solicitações,
- Facilidade de acesso ao diretor,
- Disponibilidade para ouvir as demandas das gestoras,
- Conceito reforçado de trabalho em equipe,
- Eventos de socialização e divisão do conhecimento,
- Boa comunicação e
- Planejamento e oferta de capacitação,

### **Quais aspectos alteraria ou implantaria na gestão do SB/UFC**

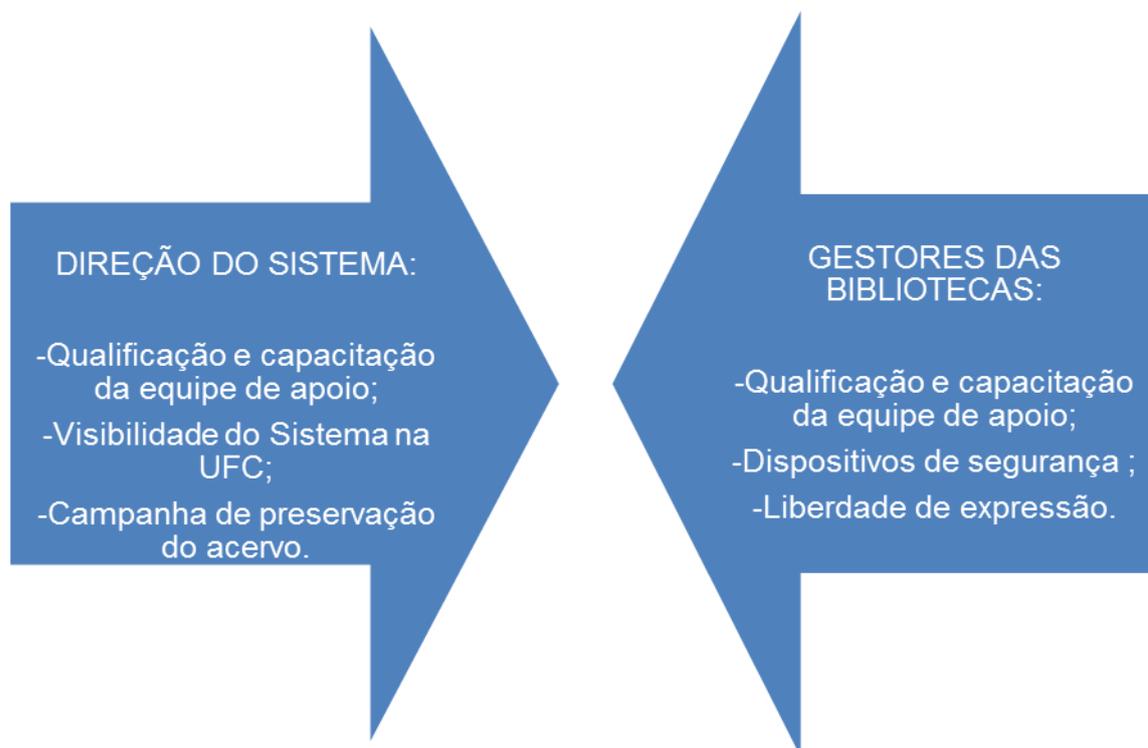
A avaliação desse questionamento traz os principais aspectos positivos e negativos quanto à gestão do SB/UFC sob o ponto de vista dos gestores das bibliotecas.

Considerando as contribuições expostas nas respostas, listamos os principais pontos.

- Acompanhamento mais presente às bibliotecas da UFC nos *campi* do interior,
- Continuidade no processo de valorização dos recursos humanos do SB/UFC mediante qualificação e capacitação,
- Concentração de profissionais bibliotecários em algumas bibliotecas em detrimento de outras onde existe apenas um profissional,
- Grande quantidade de tarefas a desenvolver por profissionais únicos em suas unidades.

A seguir se encontra o resumo dos aspectos indicados como Mais importantes na opinião da Direção do SB/UFC, das gestoras das bibliotecas do SB/UFC e aqueles registrados pelas duas categorias pesquisadas.

Gráfico 3- Principais aspectos considerados Muito importantes pela Direção do SB/UFC e gestores das bibliotecas do SB/UFC



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Estruturamos as opiniões desses dois grupos de pesquisados e indicamos os aspectos que demonstram maior índice entre os dois, com o propósito de mostrar em quais aspectos há semelhança e discordância de opinião por meio da ordem de prioridades das ações.

Este experimento confirmou a hipótese de que realmente os gestores das bibliotecas do SB/UFC se preocupam com o planejamento das ações desenvolvidas em suas unidades e estão buscando com o incentivo da direção do SISTEMA, cada vez mais, mecanismos e ferramentas que possam contribuir para sua melhoria.

A análise de conteúdo documental comprovou o avanço na adoção de preceitos administrativos na condução dos planejamentos, definição de metas e avaliação dos resultados por meio das inúmeras gestões que dirigiram o SISTEMA,

porém, essa forma da gestão não pode ser ainda considerada como uma política de gestão.

Vale resaltar, contudo, o claro avanço gerencial da atual gestão, que se consolida com algumas características centrais, entre as quais destacamos: a constante capacitação e qualificação de seus servidores, ocasionando a ampliação e melhoria dos serviços prestados pelas unidades componentes deste tão importante setor.

Consideramos ainda que a iniciativa da Direção do SISTEMA e sua equipe de apoio em estabelecer e incentivar a participação das equipes das unidades setoriais em reuniões com todos os componentes da equipe do SISTEMA consolida uma gestão que considera a participação das equipes que atendem diretamente aos usuários como agentes diretamente ligados à busca constante das melhorias deste setor.

Assim, o respeito adquirido e demonstrado, tanto pela Administração Superior da Universidade Federal do Ceará, como por usuários internos e externos atendidos pelo SISTEMA, demonstra que o zelo pelo bom atendimento e inovações em gestão reflete inclusive no fortalecimento da participação política de representantes do SB/UFC em instâncias da Administração Superior da Universidade.

Com amparo nessa avaliação, propomos um roteiro para a possível implantação do planejamento estratégico, que inclui nove passos, conforme o Quadro a seguir:

**Quadro 15 - Roteiro de planejamento estratégico para unidades de informação**

1º passo:	Ter a consciência de que o planejamento estratégico pode trazer benefícios à unidade.
2º passo:	Definir a equipe que vai desenvolver o planejamento estratégico na unidade, com pelo menos um representante de cada nível funcional, por exemplo: bibliotecário gestor, técnicos, equipe de apoio e membro do comitê de usuários.
3º passo:	Conscientizar cada membro da equipe de sua importância neste processo.
4º passo:	Definir quais são a missão e a visão da unidade ou atualizá-las, se houver.
5º passo:	Avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da unidade por meio da SWOT.
6º passo:	Definir as estratégias a serem utilizadas, de acordo com os objetivos a serem alcançados, e quem será o responsável pela coordenação, execução e aprovação de cada uma delas.
7º passo:	Definir um cronograma a ser seguido.
8º passo:	Avaliar constantemente cada estratégia que está sendo utilizada, por meio de mecanismos de controle/avaliação e, se necessário, revê-la. Sugere-se o uso do BSC, por ser uma ferramenta de fácil utilização.
9º passo:	Não ter medo de mudar a estratégia. Muitas vezes, o cenário de cada biblioteca pode mudar, em consequência de eventos externos e internos que podem determinar a revisão da missão, da visão, dos valores, dos objetivos e da estratégia.

Fonte: Elaboração própria (2012).

Após este estudo, acreditamos que aquelas BU's que investirem neste modelo de gestão serão instituições dinâmicas, inovadoras, competitivas e amplamente reconhecidas, servindo de instrumento para aproximar a pesquisa acadêmica do *expertise* já expresso pelos gestores de bibliotecas universitárias.

Modificar, no entanto, os paradigmas adotados por uma BU não é uma tarefa simples, principalmente porque ela se insere na cultura organizacional de sua instituição mantenedora.

Por essa razão, torna-se imprescindível que, principalmente, os dirigentes dessas instituições acreditem no novo modelo e decidam investir nele, pois, dentre os benefícios recebidos com sua implantação, encontram-se a projeção e fortalecimento da marca do SB e a expansão do seu capital de relacionamento com outras bibliotecas universitárias, favorecendo, assim, as relações de parceria, o crescimento da área de pesquisa, o aperfeiçoamento profissional de professores, técnicos e alunos que, ao participarem dos projetos desenvolvidos por este setor contribuirão para disseminar o conhecimento entre a comunidade acadêmica interna e a sociedade em geral.

Assim como as universidades, os usuários internos e externos serão beneficiados com produtos e serviços customizados e com alto valor agregado, agilidade no atendimento e atenção direcionada às suas necessidades, expectativas e intenções.

Já os profissionais bibliotecários terão a oportunidade de ampliar o escopo de suas atividades, não se restringindo apenas ao desempenho das tarefas técnicas, o que lhes permitirá acompanhar e se adequar às mudanças do ambiente externo, possibilitando um aprendizado contínuo.

Esperamos que a implantação desse modelo apresente resultados positivos para a área da informação, com o reconhecimento do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC por parte de toda a Universidade Federal do Ceará e da comunidade externa.

A valorização do profissional bibliotecário, elemento-chave do modelo, no exercício efetivo da gestão participativa; ao incentivar o trabalho em equipe, produz sinergia necessária entre os profissionais e o público-alvo.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E CONTRIBUIÇÕES FUTURAS**

Nossa hipótese geral, a possibilidade de os gestores do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC desconhecerem ou não utilizarem de forma sistematizada os princípios da gestão estratégica na condução da direção das unidades de informação por eles gerenciadas, foi comprovada pela análise dos resultados da pesquisa.

O objetivo principal desta investigação era saber se os métodos da gestão foram e são utilizados pelos gestores que dirigiram e dirigem o SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC e se os princípios da gestão estratégica são incorporados em suas tomadas de decisões, mesmo que intuitivamente. Os dados coletados permitem constatar que várias gestões buscaram com iniciativas intuitivas a adoção de métodos participativos da gestão, onde a Direção do SISTEMA, a equipe de coordenação de apoio, os diretores de unidades, chefes de divisões e seções e suas equipes de apoio, colaboradores terceirizados e bolsistas, traçaram planos de metas a serem alcançados durante determinados períodos.

Tais iniciativas, entretanto, não configuravam um método estruturado da gestão, pois, não seguiam um modelo administrativo embasado em teorias da área da gestão de unidades de informação e a avaliação dos resultados das metas traçadas nem sempre era realizada.

Essas iniciativas, porém, fortaleceram a atual Direção do SB/UFC, na medida em que ela permitiu, incentivou e colaborou para a participação constante da qualificação do quadro de servidores, quer mediante cursos de capacitação como também de cursos de qualificação.

Estes servidores recém-capacitados tornaram-se multiplicadores dos conhecimentos gerenciais, ao repassarem o conteúdo adquirido em pesquisas, tanto nas unidades onde trabalhavam, como pela análise e sugestões de apresentação de melhorias em pontos específicos da gestão do próprio SISTEMA e de seus componentes.

Assim, surgiram várias propostas de melhorias e ampliações dos serviços prestados às comunidades locais e externas à UFC.

A identificação das principais ferramentas da gestão utilizadas pelos gestores do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC comprova que tais gestores em sua

maioria desenvolvem ações favoráveis à adoção da metodologia da gestão estratégica como política da gestão e que a preocupação com o planejamento das ações é adquirida e desenvolvida com o incentivo da direção do SB/UFC.

Considerando as limitações presentes na condução desta pesquisa, recomendamos o aprofundamento desta em trabalhos futuros, com a ampliação do campo de estudo e a análise dos métodos da gestão de todas as unidades componentes do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC, tanto na Capital quanto as que se encontram sediadas nos *campi* do interior. Isto demonstrará o perfil de todos os gestores das bibliotecas que compõem o SB/ UFC, para que estes também sejam analisados.

Assim, ao examinar a atual gestão, estes poderão, com procedência nos embasamentos teóricos ora exibidos, conhecer as ferramentas disponíveis para a implantação deste método estruturado, no caso, a gestão estratégica, como forma da gestão em suas unidades e não mais atuarem intuitivamente, possibilitando conhecer os benefícios desse modelo aqui exposto.

Acreditamos que os bibliotecários gestores devem se apropriar dos conceitos e estudos da área administrativa, principalmente no que concerne às medidas autorizadas pela Administração Pública brasileira, no caso dos gestores de instituições federais de ensino superior- IFES, bem como dos Indicadores do Ministério da Educação do Brasil-MEC, referentes aos aspectos ligados às bibliotecas universitárias, para melhor conduzir a gestão das unidades pelas quais são responsáveis.

Torna-se necessário que gestores de bibliotecas trabalhem em conjunto, com autonomia e espírito de colaboração, compartilhando dificuldades (pontos fracos), experiências bem-sucedidas (pontos fortes), ameaças e oportunidades que se mostram no decorrer da gestão com seus colaboradores imediatos e com seus superiores, com o fim de buscar soluções adequadas aos problemas muitas vezes comuns às outras unidades.

Neste âmbito, os cursos de graduação em Biblioteconomia possuem um grande papel, ao fomentar conhecimentos gerenciais na busca da formação de profissionais com capacidade de decisão, espírito crítico e visão democrática, capazes de assumir funções de administração e planejamento nas unidades e setores por eles gerenciados.

Com esta pesquisa, esperamos contribuir para a adoção da gestão estratégica pela Direção do SISTEMA DE BIBLIOTECAS da UFC e de todas as unidades que dele fazem parte. Identificamos os desafios que ainda necessitam ser superados, incluindo a mudança atual do cenário externo com os desafios expressos na expansão universitária, com a criação de bibliotecas nos *campi* do interior do Estado e com o avanço das TIC's.

Em termos pessoais, a pesquisa permitiu aprimorar o desenvolvimento profissional da atual bibliotecária responsável pela gestão da Biblioteca do Curso de Medicina da UFC no Cariri– Barbalha.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, M. V. M. **Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**: indicadores de desempenho e padrões de qualidade. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. Princípios da gestão estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 22., 2007. Brasília, DF. **Anais...**Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.uff.br/jspui/handle/1/54>>. Acesso em: 2 mar. 2012.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995. (Coleção Palavra-Chave, 5).
- BARBALHO, C. R. S.; SILVA, C. M. T. de S. C. da; FREITAS, K. A. de A. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 29., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2000. 1 CD.
- BARROS, Adil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução de Celso A. Rimoli. Revisão de José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEZERRA, Neiliane Alves. **Avaliação da qualidade dos serviços das bibliotecas universitárias pelos usuários discentes**. 2010. 153 f. Dissertação (mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOTELHO, Tânia Maria; BATISTA, Sofia Galvão; AMARAL, Sueli Angélica de. Informação e sociedade: uma sociedade inteligente em transformação. *In*: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2., 1994, Belo Horizonte. **Anais ...** Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, ABMG, 1994. p. 380-394.

BRASIL. Lei nº 9394, de 23 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1997.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006)>. Acesso em: 28 abr. 2008.

CARVALHO, M. C. R. de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Brasília: ABDF, 1981.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVEGATTO, Myrza Vasques. **As práticas do gerenciamento da informação**. 2000. Disponível em: <[www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/chiavegatto2000.pdf](http://www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/chiavegatto2000.pdf) >. Acesso em: 27 out. 2011.

CID, Nadsa Maria Araújo. **Biblioteca universitária e ensino superior: em busca de um alinhamento estratégico**. 2010. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010. Disponível em: <[http://www.teses.ufc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=5277](http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5277) >. Acesso em: 12 nov. 2011.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n.1, p.71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/928>>. Acesso em: 02 fev. 2010.

CYSNE, Fátima Portela. **Biblioteconomia: dimensão social e educativa**. Fortaleza: EDUFC, 1993.

FISCHER, André Luiz. **Administração: as pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREIRE, Fátima de Sousa. **Gestão Universitária: integrando aprendizagem e conhecimento na UFC**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2006.

GALVÃO, Rosa Maria; MACHADO, Aurora. **Avaliação de qualidade: em busca da excelência nas bibliotecas**. Disponível em: <[adinfo.apbad.pt/congresso8/com24.pdf](http://adinfo.apbad.pt/congresso8/com24.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2008.

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

2002.

GÓIS, Maria Josineide Silva. **Marketing de Serviços em Bibliotecas**: gerenciando mudanças, o caso da Biblioteca de Ciências Humanas da UFC. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

\_\_\_\_\_. **Mensuração de desempenho nas organizações**: a gestão de indicadores na Biblioteca de Ciências Humanas da UFC. 2009. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior)-Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

GOMES, Linda Carla Vidal Bulhosa; BARBOSA, Marilene Lobo Abreu. Impacto da aplicação das tecnologias da informação e comunicação (TIC's) no funcionamento das bibliotecas universitárias. *In*: CIFORM. ENCONTRO NACIONAL DE CIENCIA DA INFORMACAO, 6., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005. Disponível em: <[http://www.ciform.ufba.br/iv\\_anais/artigos/TEXTO11.HTM](http://www.ciform.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXTO11.HTM)>. Acesso em: 7 jan. 2009.

GURGEL, Nadsa Maria Cid *et al.* **Pensando a Biblioteca Universitária de forma estratégica**. 2008. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação na Disciplina Tópicos Avançados em Gestão Estratégica para as IES, Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LANCASTER, F. W. **Avaliação de Serviços de Bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LIMA, A. J. A aplicabilidade de planejamento estratégico em bibliotecas: uma apreciação crítica. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v.3, n.1, p.8-24, abr. 1996.

LIMA, Maurício Andrade de. **Uma proposta do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LOBATO, Davis Menezes. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LUBISCO, Nídia M. L. **Bibliotecas universitárias**: espaço de (r)evolução do conhecimento e da informação. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrrj.br/snbu/snbu2002/main.htm>>. Acesso em: 05 jul. 2011.

LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. A universidade brasileira do século XXI. **Encontros Biblio**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 9, p.54-61, 2000.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga RochaData. A função gerencial na biblioteca universitária. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

MAÑAS, A. V. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. *In*: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 31-63.

MARTINS, Roberto Antonio; MARQUITTI, Lígia Maria Darcie. Desenvolvimento e Implantação de *Balanced Scorecard* numa unidade de uma multinacional da indústria química: estudo de caso. *In*: SIMPEP, 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru, 2006.

MÂSIH, Rogério Teixeira. **O Levantamento da necessidade de treinamento em ambientes gerenciados pelo *Balanced Scorecard***. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <[www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4029.pdf](http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4029.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2011.

MÂSIH, Rogério Teixeira; MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. A utilização do *balanced scorecard* em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2002.

MAURY, Patrick. O que faz a informação ser estratégica. **Revista de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.22, n.1, p.106-107, jan./jun. 1993.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Ana Cristina Azevedo Ursulino; PINTO, Virgínia Bentes. **A percepção na gestão das bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará**: paralelo entre a visão dos gestores e usuários. 2011. 119 f. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.

MEYER JÚNIOR, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. *In*: MEYER JÚNIOR, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Josef. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva de planejamento**. 2. ed. rev. e atual. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, A. L. C. **Informação para o desenvolvimento: o planejamento bibliotecário no Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, 1977.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

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 UNIVERSITARIAS, 11, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000.

NASCIMENTO, Eliene Gomes Vieira. **Método de gestão para biblioteca universitária baseado no *Balanced Scorecard***. 2009. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

NASCIMENTO, Raimundo Cezar Campos do. **Atualização das bibliografias básicas dos cursos da área da saúde: o caso da Biblioteca de Ciências da Saúde**. 2009. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

OCHÔA, Paula; PINTO, Leonor Gaspar. Estratégias de gestão baseada em evidências: investigação e prática em serviços de informação. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 9., 2008, Açores. Disponível em: <<http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM11.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

OLIVEIRA, Ângela Maria; NOVAIS, Eunice Silva; SILVA, Ivani da. *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 360-382, set./dez. 2006.

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

OLIVEIRA, Silas Marques de. Gerenciamento organizacional de Bibliotecas universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 7., 2002, Recife. Disponível em: <[www.ufpe.br/snbu/silas.doc](http://www.ufpe.br/snbu/silas.doc)> Acesso em: 13 mar. 2012.

PACHECO, Márcia R; LABASTIA; Elizabeth F. S. Programas integrados: uma alternativa para o treinamento de profissionais da informação. *In*: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2., 1994, Belo

Horizonte. **Anais ...** Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, ABMG, 1994. p. 549-553.

PAIVA, Maria Linete. **O gestor de biblioteca universitária: estilo de liderança.** 2010. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) - Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2010. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/000004/000004C4.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2010.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *Balanced Scorecard*.** 2000. Tese (Doutorado em Gestão de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 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., 1998, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: FINEP, 1998.

PLANEJAMENTO Estratégico: biblioteca universitária. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação no Curso de Formação de Gestores, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODAS, João Grandino. A universidade e as novas tecnologias. **Jornal da Ciência**, São Paulo, ed. 3623, out. 2008. Disponível em: <<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detail.jsp?id=59384>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da; SCHONS, Claudio Henrique; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **A Gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo.** Disponível em: <[www.uel.br/revistas/informacao/include/getdoc.php?id=506&article=113&mode=pdf](http://www.uel.br/revistas/informacao/include/getdoc.php?id=506&article=113&mode=pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2010.

SOARES, Francisco Jonatan. Campanha Jonatan- 2012/2016 (mensagem pessoal). Mensagem recebida por <keciabiblio@yahoo.com.br>. Acesso em: 24 maio 2012.

SROUR, Robert Henry. **Cultura e poder nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TABOSA, Hamilton Rodrigues. **Avaliação institucional de IES: Políticas de Desenvolvimento de Coleções nas Bibliotecas das Universidades Federais do Nordeste do Brasil e sua relação com o resultado da avaliação.** Fortaleza, 2008. Anteprojeto apresentado como requisito parcial para a seleção do Mestrado de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TARAPANOFF, K. A biblioteca universitária vista como uma organização social. **Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Brasília, v.1, p. 73-92, 1982.

TARAPANOFF, Kira. **Cenários para o planejamento estratégico de sistemas de informação voltados para a qualidade.** Brasília: 1994.

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.

THOMPSON JÚNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2004. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Resolução nº 02/CONSUNI, de 11 de abril de 1994.** Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufc.br/PDFS/Normasparaacirculacaodematerialbibliografico.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. Biblioteca Universitária. **Plano Estratégico para o Sistema de Bibliotecas da UFC: 1995-1999.** Fortaleza, 1995. 33p.

\_\_\_\_\_. **Anuário Estatístico 2009 base 2008.** Fortaleza, 2009.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Universidade Federal do Ceará.** Fortaleza, 2010. Disponível em: <[http://www.ufc.br/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=58&Itemid=77](http://www.ufc.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=77)>. Acesso em: 25 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. **Regimento da Reitoria.** Fortaleza, 1987. Disponível em: <[http://www.ufc.br/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8775&Itemid=77](http://www.ufc.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=8775&Itemid=77)>. Acesso em: 25 ago. 2010.

VERGARA, Sylvia; CORRÊA, Vera. 2004. **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. *In: Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27-40, jan./jun. 2001.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. **Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras**: o ponto de vista do cliente. Disponível em: <http://www.biblioestudantes.cjb.net/>. Acesso em: 28 ago.2010.

VIEIRA, Ana Soledade. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. *In: Ciência da Informação*, Brasília, v.22, n.2, p.99-101, maio/ago. 1993.

VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Política e planejamento educacional**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.

VOLPATO, Sílvia Maria Berté. **A natureza do trabalho do Administrador de Biblioteca Universitária**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A



### PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Fortaleza, 08 de julho de 2012.

Prezado diretor do Sistema de Bibliotecas da UFC,

Esta pesquisa consiste na análise do conhecimento e da utilização dos princípios da gestão estratégica que a Direção do Sistema de Bibliotecas da UFC utiliza na condução da direção das Unidades pelas quais é responsável.

Neste intuito, elaboramos o presente instrumento de coleta de dados visando à conclusão do Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior/POLEDUC, da Universidade Federal do Ceará, do qual sou aluna.

Assim, gostaríamos de contar com a sua valiosa colaboração para a efetivação deste estudo empírico e conseqüentemente, a concretização da presente pesquisa.

Garantimos que as informações aqui fornecidas serão confidenciais de uso exclusivo no desenvolvimento desta pesquisa, e que sua identidade será preservada.

Desde já agradecemos sua atenção em colaborar conosco.

Atenciosamente,

Kécia Silva Damasceno  
Bibliotecária do Curso de Medicina da UFC no Cariri- BMB  
CRB-3 1015  
SIAPE 1656458

### QUESTIONARIO

1) Indique seu maior nível de formação acadêmica:

1.1 ( ) Graduação

1.2 ( ) Especialização em andamento

1.3 ( ) Especialização

1.4 ( ) Mestrado em andamento

1.5 ( ) Mestrado

1.6 ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

2) Há quanto tempo exerce o cargo de gestor no Sistema de Bibliotecas da UFC:

2.1 ( ) De 1 a 5 anos

2.2 ( ) De 6 a 10 anos

2.3 ( ) De 11 a 20 anos

3) Qual o principal motivo para assumir o cargo de Gestor:

3.1 ( ) Desejo particular em ocupar o cargo/função

3.2 ( ) Conhecimento formal na área de Gestão

3.3 ( ) Falta de oportunidade em outra função

3.4 ( ) Insistência da equipe de apoio das Unidades

3.5 ( ) Não sentir-se à vontade em outra função

3.6 ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4) Anterior a esta gestão já havia ocupado cargo/função de gestão em outra Unidade do Sistema ou em outra Instituição:

( ) sim. Qual e onde? \_\_\_\_\_

( ) não

5) Quais as **dificuldades** encontradas na condução de seu cargo:

ASPECTO	Pouco difícil	Difícil	Muito difícil
Relacionamento inter pessoal com a equipe de apoio			
Qualificação e capacitação da equipe de apoio			
Comunicação com a equipe de apoio			
Relacionamento com os usuários (alunos, técnicos, professores, comunidade externa)			
Implantar estratégias de <i>marketing</i> dos serviços ofertados aos usuários			
Administração de recursos materiais			
Quantidade de tarefas a desenvolver			
Motivação para o desenvolvimento da função			
Adaptação às novas Tecnologias da Informação e Comunicação TIC'S			
Seguir as diretrizes estabelecidas pela Administração Superior da UFC			
Comunicação Administração Superior da UFC			
Planejamento de metas com a equipe de apoio			
Execução de metas			
Avaliação de metas			

6) Quais os **benefícios** encontrados na condução de seu cargo:

ASPECTO	Pouco importante	Importante	Muito importante
Respeito da equipe de apoio			
Respeito dos usuários atendidos			
Representatividade política do Sistema na Estrutura da Universidade			
Respeito da Administração Superior da UFC			
Gratificação Financeira pelo exercício da função/cargo			
Oportunidade de desenvolver projetos de melhoria do Sistema			
Gratificação pessoal			

7) Classifique as **características necessárias** a um Gestor de Bibliotecas Universitárias:

ASPECTO	Pouco importante	Importante	Muito importante
Conhecimento da legislação do MEC referente aos requisitos da biblioteca para aprovação dos Cursos de Graduação			
Conhecimento da Estrutura Organizacional da Entidade a qual a Biblioteca está inserida			

Conhecimento da Estrutura Organizacional do Sistema de Bibliotecas (caso haja)			
Conhecimento formal de Gestão de Unidades de Informação			
Gratificação pessoal			
Liberdade para desenvolver projetos de melhoria da unidade			
Seguir decisões da Direção do Sistema de Bibliotecas da UFC			
Respeito das decisões do gestor da unidade por parte da Direção do Sistema			
Boa convivência com os chefes imediatos			
Respeito das decisões da Direção do Sistema por parte do gestor da unidade			
Reuni-se com os Coordenadores de Cursos atendidos pela Biblioteca			
Gratificação financeira pelo exercício da função/cargo			
Desenvolver habilidades de comunicação interpessoal entre a equipe de apoio e usuários			
Bom relacionamento com os usuários internos e externos			
Elaborar projetos executáveis			
Avaliar resultado de projetos			
Motivar a equipe de apoio			
Criatividade			
Empreendedorismo			
Desejo de atualização contínua			
Autocrítica			
Saber ouvir			
Capacidade de coordenar reuniões			
Comunicar-se com clareza e precisão			
Dirimir conflitos			
Atualizar-se quanto à utilização e aquisição de novas Tecnologias da Informação e Comunicação/ TIC'S			

8) Como **autoavalia** sua gestão:

<b>ASPECTO</b>	<b>Faz bem (executa)</b>	<b>Sabe fazer (conhece)</b>	<b>Possui dificuldade (desconhece)</b>
Conhece da legislação do MEC referente aos requisitos da biblioteca para aprovação dos Cursos de Graduação			
Gratifica-se pessoalmente pelo exercício da função/cargo			
Sente liberdade para desenvolver projetos de melhoria do Sistema			
Participa no desenvolvimento de projetos para melhoria de outros setores da UFC			
Segue decisões da Administração Superior da UFC			
Tem suas decisões respeitadas por parte da Administração Superior da UFC			
Possui boa convivência com os chefes imediatos			
Reuni-se com os Diretores de Bibliotecas Setoriais			
Considera a Gratificação financeira pelo exercício da função/cargo suficiente			
Desenvolve habilidades de comunicação interpessoal entre a equipe de apoio e usuários			

Possui bom relacionamento com os usuários internos e externos			
Elabora projetos executáveis			
Avalia os resultados de projetos			
Motiva a equipe de apoio			
Trabalha com Criatividade			
Trabalha com Empreendedorismo			
Deseja atualizar-se continuamente			
Possui Autocrítica			
Sabe ouvir			
Capacidade de coordenar reuniões			
Comunica-se com clareza e precisão			
Dirimi conflitos			
Atualiza-se quanto à utilização e aquisição de novas Tecnologias da Informação e Comunicação/ TIC'S			

9) Na sua visão como a **equipe de apoio** avalia a Gestão do Sistema de Bibliotecas da UFC:

<b>ASPECTO</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>
Estabelecimento de Comissões de planejamento por área temática			
Estrutura organizacional do Sistema			
Representatividade política do Sistema na Estrutura da Universidade			
Qualificação e capacitação da equipe de gestores e equipe de apoio			
Liberdade de expressão da equipe junto à Direção do Sistema			
<i>Marketing</i> do Sistema junto aos usuários			
Visibilidade do Sistema dentro da Estrutura Organizacional da UFC			
Viabilização de programas de capacitação para os servidores do Sistema			
Implantação da Política de Desenvolvimento do acervo			
Campanha de Preservação do Acervo			
Exposição "Mostra de Talentos do Sistema"			
Seminários do Sistema de Biblioteca			
Site da BU/BIBLIONOTÍCIAS/ LISTAS DE E-MAIL/ENVIO DE RELATÓRIOS DE GESTÃO			
Treinamentos em Normalização de Trabalhos Acadêmicos			
Lançamento de Editais de Atualização do Acervo			
Participação na Coordenadoria de Acessibilidade da UFC			
Unificação da metodologia da catalogação na publicação			
Campanha de solidariedade			
Publicação do "Guia de Normalização de Trabalhos Acadêmicos da UFC"			
Visita <i>in loco</i> às bibliotecas			
Reunião com as Diretoras das Unidades			
Ampliação da quantidade de obras para empréstimo			
Instituição do Repositório Institucional			
Reforma das Bibliotecas			
Aquisição de equipamentos e mobiliário			
Informatização de todas as bibliotecas			
Guia de Serviço impresso			

Estabelecer a "Gestão por Competência"			
Confraternizações			
"Leitura da Semana"			
Envio do Plano de Trabalho mensal			
Climatização das Unidades			
Dispositivos de segurança/antenas anti furto, espelhos, câmeras e segurança patrimonial nas unidades			
Laboratório de restauração do acervo			
Nominar as Bibliotecas setoriais			
Realização do I Seminário das Bibliotecas Universitárias do Ceará-2013			
Estudo de Bibliografias Básicas das Disciplinas para aquisição de exemplares			
Aquisição de Livros Eletrônicos			
Assinatura de Jornais de circulação local e nacional			
Treinamento sobre o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas			
Disponibilização de acesso ao Portal de Periódicos da CAPES			
Estruturar serviço de atendimento <i>on-line</i>			
Projeto "Descobrimos a Biblioteca"			
Disponibilização de Tutoriais de Treinamentos no <i>site</i> da BU			
Ofertar Curso de Normalização à distância			

10) Se fosse possível, quais aspectos da sua gestão você alteraria ou implantaria:

---

11) Dentro da atual Estrutura Organizacional da UFC a quem o Sistema de Bibliotecas encontra-se diretamente subordinado.

- )Pró-Reitoria de Graduação
- )Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- )Pró-Reitoria de Administração
- )Pró-Reitoria de Planejamento
- )Reitor
- )Gabinete do Reitor
- )Gabinete do Vice-Reitor
- )Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores

12) Dentro da atual Estrutura Organizacional da UFC, o Sistema de Bibliotecas é considerado que tipo de Instância de Decisão :

- )Órgão de Assistência Direta ao Reitor
- )Órgão de Assessoramento ao Reitor
- )Órgão de Planejamento e Administração
- )Órgão de Atividades Específicas
- )Órgão Suplementar

13) Caso julgue necessário, utilize este espaço para comentários sobre os itens acima:

---

Grata,

## APÊNDICE B



### PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Fortaleza, 18 de julho de 2012.

Prezado (a) gestor (a) de biblioteca da UFC,

Esta pesquisa consiste na análise do conhecimento e da utilização dos princípios da gestão estratégica que as diretoras e responsáveis das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFC utilizam na condução das Unidades pelas quais são responsáveis.

Neste intuito, elaboramos o presente instrumento de coleta de dados visando à conclusão do Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior/POLEDUC, da Universidade Federal do Ceará, do qual sou aluna.

Assim, gostaríamos de contar com a sua valiosa colaboração para a efetivação deste estudo empírico e conseqüentemente, a concretização da presente pesquisa.

Garantimos que as informações aqui fornecidas serão confidenciais de uso exclusivo no desenvolvimento desta pesquisa, e que sua identidade será preservada.

Desde já agradecemos sua atenção em colaborar conosco.

Atenciosamente,

Kécia Silva Damasceno  
Bibliotecária do Curso de Medicina da UFC no Cariri- BMB  
CRB-3 1015  
SIAPE 1656458

<b>QUESTIONARIO</b>
---------------------

1) Identificação da Biblioteca gerenciada: \_\_\_\_\_

2) Função que ocupa:

2.1 ( ) Direção                      2.2 ( ) Responsável

3) Indique seu maior nível de formação acadêmica:

- 3.1 ( ) Graduação  
3.2 ( ) Especialização em andamento  
3.3 ( ) Especialização  
3.4 ( ) Mestrado em andamento

3.5 ( ) Mestrado

3.6 ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4) Há quanto tempo exerce a função de gestor no Sistema de Bibliotecas da UFC:

4.1 ( ) De 1 a 5 anos

4.2 ( ) De 6 a 10 anos

4.3 ( ) De 11 a 20 anos

4.4 ( ) Acima de 21 anos

5) Qual o principal motivo para assumir a função de Gestor da atual Unidade:

5.1 ( ) Desejo particular em ocupar o cargo/função

5.2 ( ) Conhecimento formal na área de Gestão

5.3 ( ) Falta de oportunidade em outra função

5.4 ( ) Único profissional Bibliotecário da Unidade

5.5 ( ) Insistência da equipe de apoio da Unidade

5.6 ( ) Não sentir-se à vontade em outra função

5.7 ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

6) Anterior a esta atual gestão já havia ocupado função de gestão em outra unidade do Sistema de Bibliotecas da UFC ou em outra Instituição:

( ) Sim. Qual e onde? \_\_\_\_\_

( ) Não

7) Quais as dificuldades encontradas na condução de sua função:

ASPECTO	Pouco difícil	Difícil	Muito difícil
Relacionamento interpessoal com a equipe de apoio			
Qualificação e capacitação da equipe de apoio			
Comunicação com a equipe de apoio			
Relacionamento com os usuários (alunos, técnicos, professores, comunidade externa)			
Implantar estratégias de marketing dos serviços ofertados aos usuários			
Administração de recursos materiais			
Quantidade de tarefas a desenvolver			
Motivação para o desenvolvimento da função			
Adaptação às novas Tecnologias da Informação e Comunicação TIC'S			
Seguir as diretrizes estabelecidas pelo Sistema de Bibliotecas da UFC			
Comunicação com a Direção do Sistema de Bibliotecas da UFC			
Planejamento de metas com a equipe de apoio			
Execução de metas			
Avaliação de metas			

8) Quais os benefícios encontrados na condução de sua função:

ASPECTO	Pouco importante	Importante	Muito importante
Respeito da equipe de apoio			
Respeito dos usuários atendidos			
Representatividade política do Sistema na Estrutura da Universidade			
Respeito da Direção do Sistema			
Gratificação Financeira pelo exercício da função			
Oportunidade de desenvolver projetos de melhoria da unidade			
Gratificação pessoal			

9) Quais as características mais necessárias a um Gestor de Bibliotecas Universitárias:

<b>ASPECTO</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>
Conhecimento da legislação do MEC referente aos requisitos da biblioteca para aprovação dos Cursos de Graduação			
Conhecimento da Estrutura Organizacional da Entidade a qual a Biblioteca está inserida			
Conhecimento da Estrutura Organizacional do Sistema de Bibliotecas (caso haja)			
Conhecimento formal de Gestão de Unidades de Informação			
Gratificação pessoal			
Liberdade para desenvolver projetos de melhoria da unidade			
Representatividade política do Sistema na Estrutura da Universidade			
Seguir decisões da Direção do Sistema de Bibliotecas da UFC			
Respeito das decisões do gestor da unidade por parte da Direção do Sistema			
Boa convivência com os chefes imediatos			
Respeito das decisões da Direção do Sistema por parte do gestor da unidade			
Reunir-se com os Coordenadores de Cursos atendidos pela Biblioteca			
Gratificação financeira pelo exercício da função/cargo			
Desenvolver habilidades de comunicação interpessoal entre a equipe de apoio e usuários			
Bom relacionamento com os usuários internos e externos			
Elaborar projetos executáveis			
Avaliar resultado de projetos			
Motivar a equipe de apoio			
Criatividade			
Empreendedorismo			
Desejo de atualização contínua			
Autocrítica			
Saber ouvir			
Capacidade de coordenar reuniões			
Comunicar-se com clareza e precisão			
Dirimir conflitos			
Atualizar-se quanto à utilização e aquisição de novas Tecnologias da Informação e Comunicação/ TIC'S			

10) Como autoavalia sua gestão:

<b>ASPECTO</b>	<b>Faz bem (executa)</b>	<b>Sabe fazer (conhece)</b>	<b>Possui dificuldade (desconhece)</b>
Conhece da legislação do MEC referente aos requisitos da biblioteca para aprovação dos Cursos de Graduação			
Gratifica-se pessoalmente pelo exercício da função/cargo			
Sente liberdade para desenvolver projetos de melhoria da unidade			

Participa no desenvolvimento de projetos para as outras unidades do Sistema de Bibliotecas da UFC			
Segue decisões da Direção do Sistema de Bibliotecas da UFC			
Tem suas decisões respeitadas por parte da Direção do Sistema			
Possui boa convivência com os chefes imediatos			
Reuni-se com os Coordenadores de Cursos atendidos pela Biblioteca			
Considera a Gratificação financeira pelo exercício da função/cargo suficiente			
Desenvolve habilidades de comunicação interpessoal entre a equipe de apoio e usuários			
Possui bom relacionamento com os usuários internos e externos			
Elabora projetos executáveis			
Avalia os resultados de projetos			
Motiva a equipe de apoio			
Trabalha com Criatividade			
Trabalha com Empreendedorismo			
Deseja atualizar-se continuamente			
Possui Autocrítica			
Sabe ouvir			
Capacidade de coordenar reuniões			
Comunica-se com clareza e precisão			
Dirimi conflitos			
Atualiza-se quanto à utilização e aquisição de novas Tecnologias da Informação e Comunicação/ TIC'S			

11) Com que periodicidade você costuma reunir-se com sua equipe de apoio para planejar metas a serem alcançadas e avaliar seu desenvolvimento?

( ) Anualmente

( ) Semestralmente

( ) Difícilmente. Por qual motivo? \_\_\_\_\_

12) Como avalia a Gestão do Sistema de Bibliotecas da UFC:

<b>ASPECTO</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>
Estabelecimento de Comissões de planejamento por área temática			
Estrutura organizacional do Sistema			
Representatividade política do Sistema na Estrutura da Universidade			
Qualificação e capacitação da equipe de gestores e equipe de apoio			
Liberdade de expressão da equipe junto à Direção do Sistema			
Marketing do Sistema junto aos usuários			
Visibilidade do Sistema dentro da Estrutura Organizacional da UFC			
Viabilização de programas de capacitação para os servidores do Sistema			
Implantação da Política de Desenvolvimento do acervo			
Campanha de Preservação do Acervo			
Exposição "Mostra de Talentos do Sistema"			
Seminários do Sistema de Biblioteca			

Site da BU/BIBLIOTÉCIAS/LISTAS DE <i>E-MAIL</i>			
Treinamentos em Normalização de Trabalhos Acadêmicos			
Lançamento de Editais de Atualização do Acervo			
Participação na Coordenadoria de Acessibilidade da UFC			
Unificação da metodologia da catalogação na publicação			
Campanha de solidariedade			
Publicação do "Guia de Normalização de Trabalhos Acadêmicos da UFC"			
Visita <i>in loco</i> as bibliotecas			
Reunião com as Diretoras das Unidades			
Ampliação da quantidade de obras para empréstimo			
Instituição do Repositório Institucional			
Reforma das Bibliotecas			
Aquisição de equipamentos e mobiliário			
Informatização de todas as bibliotecas			
Guia de Serviço impresso			
Estabelecer a "Gestão por Competência"			
Confraternizações			
"Leitura da Semana"			
Envio do Plano de Trabalho mensal			
Climatização das Unidades			
Dispositivos de segurança/antenas antifurto, espelhos, câmeras e segurança patrimonial nas unidades			
Laboratório de restauração do acervo			
Nominar as Bibliotecas setoriais			
Realização do I Seminário das Bibliotecas Universitárias do Ceará-2013			
Estudo de Bibliografias Básicas das Disciplinas para aquisição de exemplares			
Aquisição de Livros Eletrônicos			
Assinatura de Jornais de circulação local e nacional			
Treinamento sobre o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas			
Disponibilização de acesso ao Portal de Periódicos da Capes			
Estruturar serviço de atendimento <i>on-line</i>			
Projeto "Descobrimos a Biblioteca"			
Disponibilização de Tutoriais de Treinamentos no <i>site</i> da BU			
Ofertar Curso de Normalização à distância			

13) Quais aspectos você mais aprova na Gestão da BU/UFC?

---

14) Se fosse possível, quais aspectos você alteraria ou implantaria na Gestão do Sistema de Bibliotecas da UFC:

---

15) Dentro da atual estrutura organizacional da UFC a qual órgão/setor o Sistema de Bibliotecas encontra-se diretamente subordinado.

- ( ) Pró-Reitoria de Graduação  
 ( ) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 ( ) Pró-Reitoria de Administração

- )Pró-Reitoria de Planejamento
- )Gabinete do Reitor
- )Reitor
- )Gabinete do Vice-Reitor
- )Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores

16) Dentro da atual Estrutura Organizacional da UFC, o Sistema de Bibliotecas é considerado que tipo de Instância de Decisão :

- )Órgão de Assistência Direta ao Reitor
- )Órgão de Assessoramento ao Reitor
- )Órgão de Planejamento e Administração
- )Órgão de Atividades Específicas
- )Órgão Suplementar

17) Caso julgue necessário, utilize este espaço para comentários sobre os itens acima:

---

---

Grata,

## ANEXO A

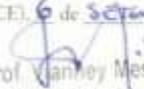


ACADEMIA CEARENSE  
DA LÍNGUA PORTUGUESA

DVLISIONAM ET CANORAM LINGVAM CANO

Declara-se, para constituir prova junto ao (à) PR/PPG / POREVUC  
do (da) UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
que, por intermédio do acadêmico titular infra-assinado, foi procedida à correção gramatical e estilística  
do (da) DISSERTAÇÃO DE MESTRADO intitulado (da) APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA NO SB DA UFC,  
da autoria de KÉCIA SILVA JANSCELO,  
orientado (a) pelo (a) PROF. DR. ANDRÉ HAGUETTE  
razão por que se firma a presente, a fim de que surta os efeitos legais, nos termos do novo Acordo Ortográfico Lusófono, vigente desde 01.01.2009.

Fortaleza (CE), 6 de Setembro de 2012

  
Prof. Vianney Mesquita  
Reg. Profissional  
CE 00489 JP

Prof. João VIANNEY Campos de MESQUITA  
Acadêmico Titular da Cadeira número 37 da ACLP.  
Escritor e docente Adjunto IV da Universidade Federal do Ceará.  
Reg. Prof. MTE00489JP.