



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

SNBU 2014

PROPOSTA PARA O ESTABELECIMENTO DOS FUNDAMENTOS ORGANIZACIONAIS DA BIBLIOTECA DA FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (FABICO/UFRGS): RELATO DE EXPERIÊNCIA

Miriam Moema Loss



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

RESUMO

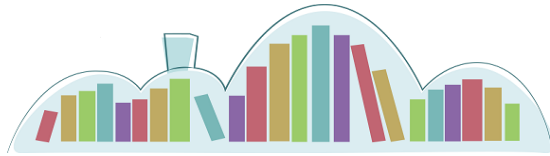
Apresenta uma proposta para o estabelecimento dos norteadores institucionais para a Biblioteca da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Fabico/UFRGS), através da declaração do negócio, visão, missão e da declaração dos valores. Tem como base teórica o planejamento estratégico situacional.

Palavras-chave: Biblioteca universitária; Planejamento estratégico situacional.

ABSTRACT

Submission of a proposal for the establishment of institutional guidelines for the university library, through the declaration of the business, vision, mission and values statement, based on theoretical situational strategic planning.

Keywords: University library. Situational strategic planning.



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG
XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

1 Introdução

Os fundamentos organizacionais de uma instituição falam muito sobre ela. Dizem respeito a sua direção, ao rumo que tomam na sociedade em que está inserida, sua competência, suas aspirações, suas metas, suas origens e principalmente sobre suas responsabilidades.

São elementos essenciais para o bom andamento das atividades dentro da organização, norteiam as decisões, direcionam as ações, indicam uma direção, uma meta, um objetivo a ser alcançado. É a lei maior da instituição e é por ela que todas as atividades devem ser conduzidas.

Com base nessa ideia, tenta-se situar a Biblioteca da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Fabico/UFRGS), num contexto organizacional, com a finalidade de propor os elementos que vão dizer sobre sua atuação, aquilo que faz e se interessa em fazer (seu negócio), onde ela pretende chegar sem prazo determinado (sua declaração de visão), os critérios que utiliza para a tomada de decisões (sua declaração de valores) e o seu papel em relação aos diferentes públicos com quem se relaciona (sua missão).

Inicialmente será apresentado um breve histórico do setor, seguindo-se da abordagem teórica do planejamento estratégico e, em seguida, passa-se para a proposta dos norteadores estratégicos que poderão, inicialmente, identificar a Biblioteca como um todo.

Posteriormente se fará uma análise do ambiente externo e interno, tentando levantar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e pontos fracos identificados no ambiente, propondo ações para minimizar ou neutralizar as ameaças, aproveitar as oportunidades, intensificar os pontos fortes e reduzir os pontos fracos.

2 Um pouco da história da Biblioteca da Fabico

A Biblioteca do Curso de Biblioteconomia da UFRGS, denominada, na época, Escola de Biblioteconomia e Documentação, iniciou seu funcionamento em 1959, junto à Faculdade de Ciências Econômicas. A partir da reforma universitária de 1970, a Escola passou a denominar-se Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação abrigando os cursos de Biblioteconomia e Jornalismo. Em 1972 passou a ocupar o espaço que hoje se encontra: o quarto andar do prédio da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, integrando o Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBUFRGS),



passando, desta forma, a ter novas competências e responsabilidades perante a comunidade acadêmica.

Em 1987 sofreu uma ampliação no seu espaço físico, passando de uma área de 135m² para 311,84m².

Atualmente, em vias de ampliar novamente sua área física, ambiciona criar novos setores para qualificar ainda mais seus serviços e seu acervo, além de oferecer aos seus usuários uma melhor infraestrutura de pesquisa.

O acervo, composto basicamente de material impresso das áreas específicas dos cursos de graduação (Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo) e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, se apresenta em boas condições de uso e armazenagem. Estão presentes no acervo, materiais especiais como CDs, DVDs, microfimes, microfichas, documentos eletrônicos.

O acervo de livros conta, atualmente, com cerca de 30 mil volumes e o de periódicos com 518 títulos, em suas áreas específicas e afins.

Nessa coleção, estão presentes obras históricas valiosas principalmente das áreas de Biblioteconomia e de Comunicação que já não são de uso corrente nos cursos de graduação e pós-graduação. Esse material foi inicialmente identificado e contabilizado para compor uma coleção específica para pesquisas históricas das áreas.

A Biblioteca investe na área de conservação do acervo corrente e das obras de caráter histórico, quando estas são passíveis de pequenas intervenções.

3 O Planejamento Estratégico Situacional

O planejamento em unidades de informação, como salienta Maria Cristina Almeida, normalmente realiza-se nos níveis operacional (o que fazer e como fazer) e intermediário (planejamento tático), mas não significa dizer que não possa ser estratégico, levando em consideração os problemas e limitações e as vantagens ou forças propulsoras do ambiente e da instituição (ALMEIDA, 2005).

Desta forma, reorganizar as ações, discutir os problemas, levantar as possibilidades de mudanças, prever novas ações visando um futuro determinado, pode ser uma oportunidade de melhorar substancialmente os serviços prestados pelas bibliotecas. Não se limitar a somente executar funções repetitivamente sem estabelecer objetivos, metas, deixando os acontecimentos atropelarem as ações, levando a uma direção desconhecida e incerta.



O planejamento, visto estrategicamente, não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países. O planejamento estratégico exige constante revisão de objetivos, reavaliação constante em função das mudanças no ambiente da organização. É a possibilidade das organizações se adaptarem às constantes mudanças, propiciando seu desenvolvimento integrado ao contexto no qual atuam. (MACIEL ; MENDONÇA, 2000).

O Planejamento Estratégico Situacional (PES), proposto pelo economista chileno Carlos Matus, Ministro da Economia do Governo Allende (1973), é a versão do planejamento estratégico para instituições públicas,

[...] com princípios e visões filosóficas sobre a produção social, com a liberdade humana e o papel dos governos, governante e governados. A análise de problemas, a identificação de cenários, a visualização de outros atores sociais, a ênfase na análise estratégica são elementos fundamentais e diferenciadores do PES em relação a outros métodos de planejamento. (TONI, 2004)

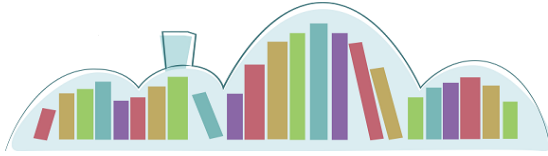
As questões relativas às relações de poder entre atores sociais são a base dominante da proposta, na qual o poder pode ser compartilhado, pois todas as etapas do planejamento são realizadas com a participação de todos os trabalhadores do setor, denominados de atores.

O planejamento é situacional porque indica como cada ator explica a realidade, a partir do seu posto de observação: cada um vê e explica a realidade de forma diferente, atuando de forma diferente sobre ela. O ator, inserido na situação, explica a realidade sobre o seu ponto de vista.

A proposta é de que haja um engajamento global focado nos objetivos da organização, na sua missão, visão e nos seus valores expressos.

Na metodologia de aplicação do PES, se apresentam quatro momentos distintos:

- a) **Momento Explicativo:** momento em que o ator planeja, identifica e seleciona os problemas estratégicos, montando os fluxos de explicação dos mesmos com suas respectivas cadeias causais, selecionando aquelas que julga fundamentais – chamadas de Nós Críticos, como centros práticos de ação, constrói a Árvore de Resultados a partir de uma Situação-Objetivo definida pelo grupo. Como os demais atores possuem capacidades diferenciadas de planejamento, a explicação da realidade implica em diferentes graus de governabilidade sobre o sistema social. Substitui o antigo diagnóstico;



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

- b) **Momento Operacional ou Normativo:** ações ou projetos concretos são propostos sobre cada Nó Crítico – as chamadas Operações do Plano, definindo para cada operação os recursos necessários, os produtos esperados e os resultados previstos, construindo cenários possíveis nos quais o plano será executado, analisando a trajetória do conjunto das operações em cada cenário e – a partir disto – tentar diminuir a vulnerabilidade do Plano;
- c) **Momento Estratégico:** análise dos atores sociais envolvidos no plano, seus interesses, motivações e poder em cada uma das operações previstas e cenários imaginados, definir a melhor estratégia possível para cada trajetória traçada, estabelecendo um programa direcional para o plano, construindo assim a viabilidade estratégica para atingir a Situação-Objetivo;
- d) **Momento Tático-Operacional:** debate sobre as formas organizativas, a cultura organizacional e o *modus operandi* da organização de modo a garantir a execução do plano. Neste momento devem ser encaminhados os seguintes temas: funcionamento da agenda da direção, sistema de prestação de contas, participação dos envolvidos, gerenciamento do cotidiano, sala de situações e análise sistemática da conjuntura. Mais do que resolver problemas, o Planejamento Estratégico Situacional, promove um intercâmbio de problemas, fazendo com que problemas mais complexos e de menor governabilidade cedam lugar a outros menos complexos e de maior governabilidade.

O PES é um método que pressupõe constante adaptação a cada situação concreta onde é aplicado. Entretanto, os principais momentos tendem a utilizar instrumentos metodológicos parecidos.

4 Uma proposta inicial de princípios norteadores

A definição dos princípios norteadores de uma organização deve ser realizada em conjunto com o grupo de trabalhadores, com a finalidade de saber, de cada um, como veem o setor no qual trabalham, no sentido de obter reflexões efetivamente válidas acerca das suas impressões sobre a sua organização. São questões do tipo como projetam a imagem da organização para daqui a dez anos, como ela estaria no futuro, como gostaria de ver essa mesma organização no futuro. Essas



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG
XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

questões, levadas dessa forma, podem trazer grandes resultados no sentido de unificar a ideia do propósito da organização entre os que nela executam suas atividades, em todos os níveis hierárquicos.

O negócio, a visão, a missão e os valores são os principais norteadores estratégicos que vão direcionar a instituição. Sobre esse conjunto de elementos serão adotados os conceitos apresentados por Roger Born, em sua obra *Construindo o planejamento estratégico*.

O negócio determina o escopo da atuação da organização: aquilo que ela faz e se interessa em fazer com a finalidade de possuir um foco. Deve gerar concentração de esforços. (BORN, 2007).

A visão dá conta de onde a organização quer chegar. Supera a perspectiva temporal, não estabelecendo prazos, limites, constitui-se em algo a ser perseguido por todos que a compõem. Ela orienta, organiza e desafia. (BORN, 2007).

Valores: são normas que determinam o sistema de priorização nas tomadas de decisão. Determinam uma unidade de conduta que vai formar a cultura organizacional. São as normas de conduta que a organização considera mais importantes no relacionamento com os públicos interno e externo. Formarão a ética empresarial. (BORN, 2007).

A missão representa seu papel em relação aos diferentes públicos com quem se relaciona. Parte da necessidade de realizar algo, de determinada forma, para alguém, como caminho único para se chegar onde se deseja. Deve expressar com detalhes o papel da organização em relação a cada um dos vários públicos com os quais realiza trocas. (BORN, 2007, p. 53).

Assim, por se constituir em uma metodologia participativa, envolvendo todas as pessoas que compõem a equipe de trabalho, apresenta-se uma proposta inicial do que poderia ser o começo de um debate com o restante da equipe, sobre os princípios norteadores da Biblioteca da Fabico / UFRGS.

4.1 O Negócio

A Biblioteca da Fabico constitui-se numa biblioteca setorial especializada nas áreas de Biblioteconomia, Arquivologia, Museologia e Comunicação, voltada especificamente para a comunidade universitária, principalmente alunos da graduação e pós-graduação e professores, no sentido de oferecer acesso ao acervo bibliográfico e digital dessas áreas.

Pretende satisfazer a necessidade de informação do seu usuário, nas áreas específicas do seu acervo. Também disponibiliza seu acervo para o público em geral, interessado na informação oferecida.



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG
XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

A única biblioteca de Porto Alegre a dispor de acervo na área de Biblioteconomia e Arquivologia, define assim o seu negócio:

Acesso à informação especializada nas áreas de Biblioteconomia, Arquivologia, Museologia e Comunicação.

4.2 A Visão

A proposta de visão para a Biblioteca, amparada na sua situação particular, atender também ao Curso de Biblioteconomia, pode ser assim formulada:

A Biblioteca da Fabico quer se constituir em uma biblioteca universitária modelo, amparada nas mais avançadas técnicas para o atendimento ao usuário, no uso das novas tecnologias para os serviços de disseminação da informação e das mais modernas técnicas utilizadas na conservação e armazenamento do acervo bibliográfico e digital.

4.3 A Declaração de Valores

Os valores que alicerçam o relacionamento da equipe da Biblioteca da Fabico com seus usuários, colegas de trabalho, fornecedores e público em geral e os princípios que norteiam o trabalho, são:

Agir com integridade e responsabilidade;

Atender as pessoas com respeito, agilidade e cordialidade;

Estimular a parceria e a cooperação com outras unidades de informação das áreas;

Valorizar habilidades individuais;

Melhorar e inovar continuamente;

Trabalhar em equipe e com transparência;

Facilitar o acesso ao acervo, oferecendo auxílio individualizado ao usuário.

4.4 A Missão

A missão da Biblioteca da Fabico, em relação aos seus diferentes públicos, pode ser definida da seguinte maneira:



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

Oferecer à comunidade universitária a bibliografia completa dos programas de ensino das disciplinas ministradas nos cursos de graduação e pós-graduação, possibilitando o desenvolvimento pleno das atividades de ensino, pesquisa e extensão na Unidade. Atuar como depositária da produção bibliográfica gerada por professores, funcionários técnico-administrativos e alunos da Unidade. Preservar a memória das áreas das Ciências da Informação e da Comunicação, presente no acervo da Biblioteca, oferecendo um panorama das várias fases da história dessas áreas para pesquisadores e para as futuras gerações de profissionais, sendo reconhecida como referência para estudantes e pesquisadores que buscam conhecer a história das áreas das Ciências da Informação e da Comunicação.

5 Análise do ambiente externo

Conhecer o ambiente onde a Biblioteca atua é essencial para a compreensão dos cenários em que ela está inserida, possibilitando a melhor utilização das oportunidades e a neutralização das ameaças. (BARBALHO ; BERAQUET, 1995).

Na análise do ambiente externo, pode-se determinar ou vislumbrar oportunidades que auxiliarão no desenvolvimento da Biblioteca e as ameaças que poderão impedir o crescimento ou a manutenção dos serviços prestados.

Desta forma, podemos listar as seguintes oportunidades, que favorecem e interagem positivamente com a Biblioteca:

- a) carência, na cidade, de material de pesquisa nas áreas de Biblioteconomia e Arquivologia;
- b) política de atualização e ampliação periódica do acervo dos cursos de graduação através de investimentos do Ministério de Educação;
- c) oferecimento periódico de cursos de capacitação e qualificação para o corpo técnico-administrativo, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- d) localização física do prédio que abriga a Biblioteca, em área de fácil acesso;
- e) estar na programação de ampliação do espaço físico da Faculdade;
- f) estar na previsão de ampliação do quadro de pessoal, podendo receber mais um profissional bibliotecário para compor a equipe;
- g) contar com uma sala específica para os trabalhos de conservação preventiva e



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG
XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

- pequenos reparos no acervo bibliográfico;
- h) contar com o apoio da Direção da Unidade;
- i) ampliação do atendimento na comutação bibliográfica com o uso do meio eletrônico.

As ameaças que de alguma forma, poderão impedir o crescimento ou a manutenção dos serviços prestados pela Biblioteca, são:

- a) mudança na administração da Unidade;
- b) novos investimentos em áreas de tecnologia por parte do Ministério da Educação em detrimento da manutenção da atualização de acervos impressos;
- c) ausência de orçamento suficiente para dar continuidade aos serviços.

6 Análise do ambiente interno

O ambiente interno é analisado com base num exame minucioso do desempenho da Biblioteca no que ela faz de melhor (pontos fortes) e nas dificuldades que reconhecidamente apresenta na realização das tarefas (pontos fracos).

Na análise minuciosa do desempenho da Biblioteca, podemos enumerar os pontos fortes do trabalho nas seguintes áreas:

Acervo:

- a) obras impressas em bom estado de conservação;
- b) obras em quantidade suficiente de exemplares para o atendimento aos cursos de graduação;
- c) qualidade reconhecida do acervo;
- d) conservação preventiva, restauração e acondicionamento do acervo corrente e histórico;
- e) ser a única Biblioteca em Porto Alegre, e a primeira em volume de acervo do Estado, da área de Biblioteconomia e Arquivologia;
- f) possuir um ótimo acervo na área de Comunicação, sendo procurado por alunos e professores de outras instituições de ensino da área;
- g) maior acervo na área de Biblioteconomia do Estado do Rio Grande do Sul;
- h) única Biblioteca que reúne acervo das áreas de Arquivologia, Biblioteconomia e



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

Museologia no Estado do Rio Grande do Sul.

Infraestrutura/Instalações físicas:

Orientação solar do ambiente é muito boa, muitas vezes não necessitando da luz artificial.

Recursos humanos:

- a) entrosamento da equipe;
- b) bom relacionamento com a Direção;
- c) proximidade com o poder decisório da Unidade;
- d) capacitação às funções realizadas;
- e) oportunidades e motivação para a educação continuada;
- f) bom relacionamento com a Chefia do Sistema de Bibliotecas da Universidade.

Serviços prestados:

- a) divulgação dos serviços prestados aos usuários reais e potenciais;
- b) agilidade e rapidez no atendimento à comutação bibliográfica.

Os pontos fracos, reconhecidamente identificados pela equipe, podem ser assim estabelecidos nas áreas a seguir:

Atendimento aos usuários:

- a) setor de referência não estruturado ou inexistente;
- b) baixa frequência de usuários na Biblioteca após a implantação do serviço de renovação via web.

Recursos humanos:

- a) quantidade inadequada de bibliotecários e auxiliares, para o porte da Biblioteca;
- b) carência de pessoal técnico-administrativo para a equipe da Biblioteca, que atue no turno da noite.
- c)



Infraestrutura/instalações físicas:

- a) mobiliário para estudo inadequado para os usuários;
- b) mobiliário para trabalho inadequado para os funcionários;
- c) acesso a portadores de deficiência nos corredores entre as estantes;
- d) climatização do ambiente;
- e) inexistência de cabines de estudo para trabalhos em grupo;
- f) falta de local adequado para atender às consultas ao acervo histórico;
- g) inexistência de equipamentos de proteção individual para proporcionar uma consulta segura ao acervo histórico;
- h) sinalização do ambiente interno e externo.

Acesso ao Acervo:

- a) difícil acesso aos documentos históricos;
- b) inexistência de equipamento para o acesso à coleção de microfimes.

Comunicação:

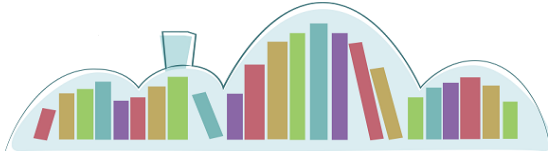
- a) página na web pouco atrativa e interativa;
- b) inexistência de um canal de comunicação eficiente com o usuário;
- c) carência de notícias atualizadas sobre a Biblioteca na página da web;
- d) ausência de políticas formalizadas para as diversas rotinas da Biblioteca.

Na análise geral do ambiente interno, pode-se inferir diretamente sobre os pontos fracos, que possam ser minimizados e que não envolvam grandes mudanças muito menos investimento de recursos.

Desta forma, alguns pontos fracos, podem ser minimizados de imediato.

Atendimento aos usuários: estruturar um serviço de referência baseado nas apresentações / instruções no uso das bases de dados e da Biblioteca como um todo, oferecendo esse serviço ao Programa de Pós-Graduação e aos dois Departamentos, para que os professores comuniquem aos seus alunos.

Oferecer aos usuários um ambiente adequado para consulta às bases de dados e ao Catálogo *online* da Biblioteca, solicitando à Direção computadores novos e um espaço específico para treinamentos e capacitação informacional.



Infraestrutura / instalações físicas: renovar e melhorar a sinalização do ambiente interno da Biblioteca, utilizando os serviços do Grupo de Criação do curso de Publicidade e Propaganda com os recursos disponíveis na Faculdade.

Acesso ao acervo: verificar junto ao Setor de Patrimônio da Universidade, a existência de algum equipamento leitor de microfilme que esteja em funcionamento e que possa ser transferido para a Biblioteca.

Comunicação: a modernização da *homepage* da Biblioteca, mantendo-se na estrutura atual, incluindo notícias, imagens do ambiente e da equipe, vídeos com visita virtual e orientação no uso do acervo e no acesso às bases de dados e documentos como regimento, regulamento de empréstimo, normas e procedimentos com relação aos seus serviços e produtos, e os manuais e rotinas de trabalho.

Essas ações independem de recursos e de projetos específicos para que se concretizem, desta forma pode-se incrementar e minimizar alguns pontos fracos da Biblioteca.

7 Questões estratégicas

Nessa etapa, o planejamento estratégico pretende reunir as análises realizadas e, em conjunto com a missão e com os demais princípios norteadores, definir as questões que unirão essas premissas no sentido de identificar o papel que a Biblioteca terá no futuro.

Diante disso, reunindo os pontos fortes como aliados e tentando transformar os pontos fracos em fortes, levando em consideração as oportunidades e neutralizando as ameaças, pôde-se elencar as seguintes questões:

- a) *Como estruturar um setor de referência ágil, moderno e eficaz para que possa divulgar melhor o acervo da Biblioteca e proporcionar maior frequência na sua sede?*
- b) *Como estruturar o setor histórico da Biblioteca a fim de que possa oferecer acesso fácil ao acervo?*
- c) *Como melhorar o acesso ao acervo a portadores de deficiência?*
- d) *Como ampliar o quadro de funcionários para atuar na Biblioteca no turno da noite?*
- e) *De que forma a Biblioteca poderá oferecer um canal de comunicação com o usuário?*
- f) *Como implementar os manuais das rotinas da Biblioteca?*
- g) *De que forma tornar o ambiente mais atrativo e com condições de conforto adequadas ao público e aos funcionários?*



8 Propostas estratégicas

Para minimizar os pontos fracos, fortalecendo os fortes, ultrapassando os obstáculos e aproveitando as oportunidades, definir-se-á, a seguir, algumas alternativas de ações para cada uma das questões propostas anteriormente.

No Planejamento Estratégico Situacional (PES), cada um desses problemas, formam o que, no Momento Explicativo, Carlos Matus denominou **nós críticos**. São pontos de maior sensibilidade para a mudança, que constituirão o alvo das ações para o enfrentamento do problema (MATUS apud TONY, 2004).

Para Carlos Matus, esse momento foi chamado de Momento Normativo, no qual serão apresentadas as propostas de ações para cada nó crítico apontado, a saber:

Quadro 1 – Nós críticos e ações observadas na Biblioteca da Fabico

Nós críticos	Momento Normativo (Ações)
<p>Atendimento aos usuários a) setor de referência não estruturado /inexistente; b) baixa frequência de usuários na Biblioteca após a implantação do serviço de renovação via web.</p>	<p>1. Estabelecer uma linha de trabalho voltada mais para o uso da coleção do que para o seu processamento técnico. 2. Propor um plantão de referência, de 5 horas semanais, entre os bibliotecários existentes na Biblioteca, atuando no turno de maior frequência de usuários.</p>
<p>Recursos humanos a) quantidade inadequada de bibliotecários e auxiliares, para o porte da Biblioteca; b) carência de pessoal técnico-administrativo para a equipe da Biblioteca, que atue no turno da noite.</p>	<p>3. Justificar junto a Direção da Unidade e do SBUFRGS da necessidade de um auxiliar administrativo e de mais um bibliotecário, para atuar nos turnos tarde e noite, utilizando também como argumento, a criação de um novo curso de graduação na Unidade.</p>
<p>Infraestrutura / instalações físicas a) mobiliário para estudo inadequado para os usuários; b) mobiliário para trabalho inadequado para os funcionários; c) acesso a portadores de deficiência nos corredores entre as estantes; d) climatização do ambiente; e) inexistência de cabines de estudo para trabalhos em grupo; f) falta de local adequado para atender às consultas ao acervo histórico;</p>	<p>Aproveitar a ampliação do espaço físico da Biblioteca e propor: 4. a mudança do mobiliário para móveis ergonômicos e mais confortáveis, tanto para o usuário, quanto para os funcionários 5. a climatização do ambiente, através da execução de um projeto de refrigeração moderno e de baixo consumo de energia; 6. a redistribuição das estantes ampliando o espaço entre elas, favorecendo o acesso a pessoas portadoras de necessidades especiais, em decorrência da separação do acervo</p>



g) sinalização do ambiente interno e externo.	considerado histórico do acervo corrente.
<p>Acesso ao Acervo</p> <p>a) difícil acesso aos documentos históricos;</p> <p>b) inexistência de equipamento para o acesso à coleção de microfimes.</p>	<p>Partindo da possibilidade de ampliação do espaço físico da Biblioteca,</p> <p>7. planejar a criação de um setor com o acervo histórico, composto de ambiente de consulta e do fornecimento de equipamentos de proteção individual para o usuário / pesquisador.</p>
<p>Comunicação</p> <p>a) página na web pouco atrativa e interativa;</p> <p>b) inexistência de um canal de comunicação eficiente com o usuário;</p> <p>c) carência de notícias atualizadas sobre a Biblioteca na página da web;</p> <p>d) ausência de políticas formalizadas para as diversas rotinas da biblioteca.</p>	<p>8. Modernizar a <i>homepage</i> da Biblioteca, oferecendo mais informações, incluindo vídeo, imagens e documentos como regimento, regulamento de empréstimo, manuais e políticas das rotinas de trabalho.</p>

Fonte: da autora

A viabilidade da execução dessas ações vai compor o Momento Estratégico, que se constituirá numa análise minuciosa e criteriosa da motivação de cada ator no interesse pela ação, identificando, através de uma matriz denominada por Carlos Matus de *Matriz Atores-Motivações*, na qual estão expressos os índices de motivação de cada ator em relação às ações (MATUS, 1996).

A motivação de apoio, segundo Carlos Matus, “[...] sintetiza a convergência do interesse e do valor [...]” podendo ser fraca ou forte (MATUS, 1996, p.106). Desta forma, pode-se atribuir os seguintes índices: motivação Alta (**A**), Média (**M**) ou Baixa (**B**). Quanto ao interesse pelo sucesso da ação, ele pode ser **contrário**, simbolizado pelo sinal de menos (-), **favorável**, pelo sinal de adição (+) ou neutro, simbolizado pelo zero (**0**), no qual a combinação **baixa motivação (B)** e **interesse negativo (-)** indicam a intenção de oposição (MATUS, 1996).

Os atores envolvidos na execução das ações podem ser assim identificados: Direção da Faculdade, Direção do SBUFRGS e a equipe de trabalho da Biblioteca formada por funcionários e bolsistas. Os atores terão uma motivação diferenciada para cada tipo de ação. Desta forma, pode-se apresentar a seguinte matriz:



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

Quadro 2 - Matriz atores / motivações da Biblioteca da Fabico

Atores / Ações	Ação 1, 2	Ação 3	Ação 4-6	Ação 7	Ação 8
Direção da Faculdade	A0	A+	A+	A+	M0
Direção do SBUFRGS	A+	A+	M0	M+	M0
Funcionários	A+	A+	A+	A+	M0
Bolsistas	M0	M0	M+	M0	A+

Fonte: da autora

O plano será viabilizado a partir das ações que poderão ser implementadas independentemente do início das obras de ampliação do espaço físico da Biblioteca. São aquelas previstas inicialmente para minimizar os pontos fracos, citados na análise do ambiente interno. Essas ações teriam sua viabilização imediata. As demais ações seriam concretizadas, segundo o cronograma a seguir:

Quadro 3 - Cronograma de execução das ações

Ações / Prazo de execução	2. sem 2014	1. sem. 2015	2. sem. 2015	1. sem. 2016	2. sem. 2016
1. Estabelecer uma linha de trabalho voltada mais para o uso da coleção do que para o seu processamento técnico.					
2. Propor um plantão de referência, de 5 horas semanais, entre os bibliotecários existentes na Biblioteca, atuando no turno de maior frequência de usuários.	X				
3. Justificar junto a Direção da Faculdade e do SBUFRGS da necessidade de um auxiliar administrativo e de mais um bibliotecário, para atuar nos turnos tarde e noite, utilizando também como argumento, a criação de um novo curso de graduação na Faculdade.	X				
4. Adquirir móveis ergonômicos e mais confortáveis, tanto para o usuário quanto para os funcionários.					X
5. Solicitar um projeto de refrigeração moderno e de baixo consumo de energia.					X
6. Redistribuir as estantes ampliando o espaço entre elas, favorecendo o acesso a pessoas portadoras de necessidades especiais, em decorrência da separação do acervo considerado histórico do acervo corrente.				X	



7. Planejar a criação de um setor com o acervo histórico, composto de ambiente de consulta e do fornecimento de equipamentos de proteção individual para o usuário/pesquisador.			X		
8. Modernizar a <i>homepage</i> da Biblioteca.	X				

Fonte: da autora

9 Considerações finais

Numa unidade de informação vinculada a uma instituição pública, o planejamento nem sempre consegue ser efetivo. Na maioria das vezes não se consegue executar o que foi previsto para um determinado período. Sendo assim, o planejamento para a nossa instituição, que está vinculada a uma unidade de ensino, que por sua vez está vinculada a uma hierarquia administrativa dispersa na qual as questões de poder tornam-se determinantes na execução de determinado objetivo, que dependem de políticas públicas gerais e estas, por sua vez, de incentivos do governo para serem efetivamente estabelecidas, torna-se, na maioria das vezes, incerto e por vezes inadequado. As instituições públicas estão na dependência da aprovação de orçamentos, planos financeiros, verbas direcionadas para determinado setor da economia do país, deixando muitas vezes as áreas da educação e da cultura de fora dos grandes investimentos. No caso das bibliotecas universitárias, a Comissão Brasileira das Bibliotecas Universitárias consegue, de alguma forma manter vigília sobre os investimentos na área, propondo alternativas e ações diretamente ligadas a melhoria em geral das bibliotecas universitárias.

Tendo claramente definidos os princípios norteadores, mesmo que de forma embrionária, damos início a uma tentativa de aplicação do Planejamento Estratégico Situacional em uma biblioteca.

A determinação do negócio da Biblioteca, sua visão, sua declaração de valores e finalmente sua missão, orientam a equipe num rumo único facilitando a tomada de decisões e direcionando as ações propostas.

Desta forma, essa proposta se constituiu somente num exercício para tentar, quem sabe um dia, propor essa metodologia de trabalho para a equipe, pois como foi visto, a equipe como um todo deve ter parte ativa e atuante na elaboração de um plano estratégico deste porte.



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

Referências

ALMEIDA, Maria Cristina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2.ed.rev.ampl. Brasília: Bricquet de Lemos Livros, 2005.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti ; BERAQUET, Vera Silva Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: POLIS/APB, 1995.

BORN, Roger. **Construindo o planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi**. São Paulo: Fundap, 1996.

TONI, Jakson de. O que é planejamento estratégico situacional. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, PR, n.32, jan. 2004. Disponível em:
<<http://www.espacoacademico.com.br/032/32ctoni.htm>>. Acesso em 21 maio 2014.