

Planejamento Estratégico como ferramenta para implementação de mudanças e inovação no âmbito das bibliotecas universitárias

Regiane Alcantara Bracchi (Unicamp) - regiane@unicamp.br

Valéria Santos Gouveia Martins (UNICAMP) - valeria@unicamp.br

Marcos Roberto Grassi (UNICAMP) - marcosrg@unicamp.br

Eneida Rached Campos (Unicamp) - eneida@fcm.unicamp.br

Maria Bernadete de Barros Piazzon (Unicamp) - piazzon@unicamp.br

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um panorama sobre o Planejamento Estratégico desenvolvido pelo Sistema de Bibliotecas da UNICAMP (SBU), que é um órgão de alta complexidade, composto por 29 bibliotecas e com mais de 300 colaboradores. A metodologia pautou-se nos princípios fundamentais dos métodos Future Search, Balanced Score Card, Planejamento Estratégico Situacional e da filosofia da gestão da qualidade. Como resultado, foi construído um mapa estratégico com cinco dimensões (usuários, sociedade, financeiro, pessoas e processos), contendo dez objetivos, posteriormente desdobrados em 28 ações estratégicas, com suas respectivas metas e indicadores, que, ao atingirem suas realizações, levarão o SBU a alcançar a visão de futuro estabelecida para o período 2015-2019.

Palavras-chave: *Planejamento estratégico; Gestão estratégica; Bibliotecas universitárias; Gestão de bibliotecas.*

Eixo temático: *Eixo 3: Gestão de bibliotecas: aquisição e tratamento de materiais no ambiente físico e virtual, curadoria digital, coleções especiais, desenvolvimento de serviços e produtos inovadores, bibliotecas digitais e virtuais, portais e repositórios, acesso aberto.*

Introdução

Os teóricos da administração estratégica consideram que o grande desafio das organizações na atualidade consiste em implementar mudanças e inovações de forma permanente, a fim de alcançar resultados acima da média (HITT; IRELAND e HOSKINSSON, 2008)

A necessidade de inovação e mudanças parece ser ainda mais evidente no ambiente universitário, já que esse deve ser um lugar de vanguarda quanto à produção de conhecimentos e concepção de novas ideias. Adicionalmente, no âmbito das bibliotecas universitárias, é necessário ponderar que estamos diante de um cenário de grandes transformações, uma vez que a forma como produzimos, comunicamos e acessamos o conhecimento está sofrendo mudanças abruptas: os suportes, os conteúdos e as possibilidades de acesso ao conhecimento são múltiplos e, conseqüentemente, a forma como tratamos e disseminamos as informações deve estar em consonância com essa nova tendência, representando um grande desafio para as bibliotecas e seus profissionais.

É necessário considerar ainda que nesse cenário contingencial, no qual a inovação passa a ser requisito essencial para a permanência e relevância das organizações, exige-se das bibliotecas alta capacidade de adaptação, de forma que as mesmas estejam em consonância com as alterações que ocorrerem no seio da sociedade. Assim, atualmente as bibliotecas precisam, além de disponibilizar produtos e serviços de alta qualidade em informação, criar mecanismos para viabilizar o compartilhamento do conhecimento de formas múltiplas, promovendo a aprendizagem por meio do fazer (movimento *maker*) e possibilitando o convívio e a troca de ideias em seus espaços.

É evidente, portanto, que as bibliotecas, especialmente as universitárias, que mantêm estreita relação com o desenvolvimento da ciência e, portanto sofrem ainda mais profundamente os impactos das rápidas mudanças, não podem se abdicar de um planejamento amplo e abrangente, construído em conjunto com seus colaboradores, usuários, parceiros internos e externos, e que seja capaz de fornecer elementos que as ajudem conhecer o passado, entender o presente para, assim, projetar o futuro, visando à excelência de seus serviços e produtos.

Nessa direção, pretendemos apresentar sucintamente as etapas, métodos, e alguns resultados relacionados ao Planejamento Estratégico 2015-2019 do Sistema de bibliotecas da Unicamp (SBU), um órgão de alta complexidade em relação aos seus produtos e serviços de informação.

Método

No Planejamento Estratégico do SBU, iniciado em 2015 e visando uma abrangência de cinco anos, portanto, até 2019, foi utilizada uma metodologia com diferencial de alta participação e compartilhamento entre os envolvidos.

O método, criado em 2009 por duas profissionais¹ da Unicamp e também autoras desse trabalho, reuniu características de outros três métodos descritos na literatura:

¹ Orientadoras metodológicas: Maria Bernadete de Barros Piazzon e Eneida Rached Campos.

- a) *Future Search*² - promove um ambiente agradável, de confraternização e motivação das pessoas, ao descrever o futuro por meio de sonhos como se esses já tivessem acontecido;
- b) *Balanced Score Card*³ – oferece relações de equilíbrio entre diferentes perspectivas da instituição, monitoradas por meio de indicadores estratégicos;
- c) Planejamento Estratégico Situacional⁴ - contempla a problematização e a capacidade analítica para tratar de diagnósticos e soluções de forma participativa e em grupo, com intensa comunicação.

O método também teve como pilar a filosofia da gestão da qualidade, que incentiva a expressão das bases voluntárias de melhoria por meio do oferecimento de espaços comuns, protegidos e democráticos, onde as pessoas participam com suas percepções e ideias, independente de hierarquia ou competência, além de favorecer o desenvolvimento de um olhar sistêmico matricial, entre a visão horizontal da cadeia do processo – fornecedor: bibliotecas e os serviços e produtos oferecidos aos clientes, e a visão vertical: instâncias superiores e lideranças de áreas internas e parceiras.

O Planes do SBU consistiu na 10ª aplicação deste Método, que teve como primeira etapa uma customização que antecedeu a programação das dinâmicas de trabalho. Essa customização, feita pelos coordenadores, diretores e membros do Órgão Colegiado do SBU, visou à construção compartilhada de um futuro desafiador nas perspectivas de três visões diferentes do universo das bibliotecas.

Desta forma, três grupos⁵ participaram da elaboração do Planes: O Grupo Estratégico, que colaborou com a visão dos membros do Órgão Colegiado do SBU e de instituições nacionais envolvidas com o assunto; o Grupo de Áreas Parceiras e de Usuários, que contribuiu com a visão de servidores de áreas da Unicamp parceiras do SBU e de alunos; e o Grupo dos Servidores do SBU, que contribuiu com a visão de funcionários das 29 bibliotecas, bem como da coordenação do SBU. Assim, 150 pessoas se envolveram neste trabalho, através de 10 oficinas realizadas entre os meses de abril a junho de 2015.

A programação das atividades favoreceu uma compreensão compartilhada e promoveu maior integração entre pessoas e áreas, fortalecendo o engajamento de todos para as etapas posteriores à elaboração do planejamento estratégico, como a execução e o acompanhamento dos planos.

As três etapas preconizadas pelo Método (passado, presente e futuro) foram desenvolvidas pelos três grupos, exceto a etapa do passado, que foi realizada apenas com o Grupo de Servidores. Os resultados específicos,

² Weisbord, M e Janoff, S. *Future Search: an action guide to finding common ground in organizations and communities*. Berrett-Koehler Publishers, 2000

³ Kaplan, R S. & Norton, DP. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

⁴ Matus, C. *Política, planejamento e governo*. Brasília, IPEA, volumes I e II, 1993.

⁵ **Grupo Estratégico**, formado pela Coordenadoria Geral (CGU), Pró-Reitorias, Órgão Colegiado do SBU, professores representantes das áreas de conhecimento e parceiros externos (FAPESP, USP, UNESP, UFSCar, PUC-Campinas e Biblioteca Pública Municipal de Campinas - SP “Prof. Ernesto Manoel Zink”). **Grupo Usuários e Parceiros Internos**, composto por alunos da Universidade (graduação e pós, de diferentes áreas do conhecimento e representantes de órgãos da Unicamp (CGU, DAC, DGA, DGRH, GAIA, Espaço da Escrita, VRERI, GGBS, CDC, SIARQ e SIC).

Grupo SBU, formado por bibliotecários, técnicos e outros profissionais de todas as bibliotecas do sistema.

produzidos separadamente por cada um deles, foram consolidados pelo Grupo de Servidores. As teias de tendências dos três grupos foram firmadas em cenário externo (oportunidades e ameaças) e cenário interno (pontos fortes e pontos fracos). Os três mapas estratégicos foram reunidos em um único mapa com cinco frentes, conforme resultados apresentados a seguir. Além disso, os participantes também avaliaram as oficinas de elaboração do planejamento através de um questionário com questões abertas e fechadas.

Resultados Parciais

Como resultado, foi construído um mapa estratégico com cinco dimensões (usuários, sociedade, financeiro, pessoas e processos), contendo dez objetivos (abaixo), desdobrados na sequência em 28 projetos gerais, com seus respectivos indicadores e metas, que, ao atingirem suas realizações, concretizarão os sonhos e levarão o SBU a alcançar a visão de futuro estabelecida para o período 2015-2019.



Quadro 1 – Mapa Estratégico SBU 2015-2019

Além disso, esse Planes permitiu a revisão dos elementos de identidade organizacional do SBU (quadro a seguir), sempre em total alinhamento com as políticas da Universidade.

QUADRO PLANES SBU 2015-2019	
Negócio	Informação científica, tecnológica, histórica e cultural
Usuários	Docentes Discentes Funcionários Pesquisadores Usuários de programas e projetos de extensão Pessoas que mantenham vínculo com a Universidade Universidades do Brasil e do Exterior Instituições afins e congêneres Comunidade externa em geral
Missão	"Prover informação, por meio de produtos e serviços de excelência, para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, garantindo um ambiente de respeito à diversidade e à socialização."
Valores	Excelência. Cooperação. Acessibilidade. Comprometimento. Inovação. Satisfação do usuário. Sustentabilidade. Sensibilidade para com o outro. Competência em informação.
Princípios	Responsabilidade social. Integridade. Ética. Pluralidade. Imparcialidade. Valorização do ser humano.
Visão	Ser um sistema de bibliotecas de referência nacional e internacional, reconhecido pela excelência de seus produtos e serviços.

Quadro 2 – Quadro Planes SBU 2015-2019

Atualmente, o Planejamento Estratégico está em fase de implantação, com 28 projetos em andamento, envolvendo em torno de 120 profissionais do Sistema de Bibliotecas da Unicamp, os quais apresentam os resultados dos seus projetos em workshops realizados a cada seis meses.

Com a execução total do Planes, ao final de 2019, espera-se concretizar a visão estabelecida durante a fase de planejamento. Até lá, o Planejamento Estratégico deve ser acompanhado e avaliado de acordo com os ambientes internos e externos, sujeito a eventuais adequações e incorporações, já que se trata de uma ferramenta altamente dinâmica.

Considerações Finais:

A Teoria Geral da Administração aponta que as organizações enfrentam atualmente um contexto contingencial, caracterizado por mudanças permanentes (CHIAVENATTO, 2010). Assim, a gestão eficiente é o único instrumento que possibilita às organizações em geral, incluindo as unidades de informação, assimilarem as rápidas mudanças, adaptando-se a elas.

O planejamento estratégico é a ferramenta que nos permite planejar e estruturar essas mudanças, de forma que as mesmas sejam traduzidas em inovações que assegurem a permanência e sucesso das organizações. Diante

disso, o adequado desenvolvimento e execução de um planejamento estratégico deve ser item prioritário na agenda dos gestores de bibliotecas, de forma que as unidades de informação tenham competência e capacidade para alinhar-se às demandas e desenvolvimento da sociedade. Trata-se de um método que proporciona às organizações, especialmente aquelas com alta complexidade de estrutura, um forte alinhamento, integração e participação⁶.

Desde o ano de 2002 a UNICAMP iniciou o processo de Planejamento Estratégico como uma política da Universidade. O SBU abraçou essa ideia e realizou vários ciclos de planejamento: 2003 a 2006, 2006 a 2010 e, agora, 2015-2019. Especificamente neste último trabalho, observamos que efetivamente foi incorporado um processo de planejamento dentro do SBU, que atribuímos à política duradoura da Universidade e ao novo método utilizado no ciclo 2015-2019, o qual aumentou o engajamento e envolveu um maior número de pessoas alinhadas com a visão de futuro e empenhadas com as necessárias ações.

Referências

- BRACCHI, R.A.; MARTINS, V. dos S.G.; CAMPOS, E.R.; PIAZZON, M.B. de B. *Livreto do Planes SBU: planejamento estratégico: 2015-2019*. Campinas - SP, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Edição. São Paulo: Elsevier, 2010.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KAPLAN, R S., NORTON, DP. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MATUS, C. *Política, planejamento e governo*. Brasília, IPEA, volumes I e II, 1993.
- WEISBORD, M., JANOFF, S. *Future Search: an action guide to finding common ground in organizations and communities*. Berrett-Koehler Publishers, 2000.

⁶ Fato que podemos constatar em algumas respostas à avaliação proposta pelas orientadoras metodológicas nas oficinas finais do Planes SBU 2015-2019: “Poder trabalhar em conjunto pensando no futuro (...). Houve interação de todos, independentemente dos cargos”; “O Planejamento foi feito de forma objetiva contemplando a participação de muitas pessoas de maneira bem organizada”; “Foi muito bom revisar conceitos de aspectos da administração e repensá-los em conjunto, no intuito de construir nosso planejamento estratégico. A questão da colaboração nessa construção é muito valiosa e enriquecedora”; “Por ter ampla divulgação e estabelecer igualdade de ideologia, foi uma experiência gratificante; interessante foi ver servidor de cada categoria interagir num só propósito; Plano de Ação e estratégia para agilizar ações com eficiência e satisfação”; “Vivência com demais unidades; empatia; trabalho em grupo”.