

COLEÇÃO PALAVRA-CHAVE

Célia Regina Simonetti Barbalho
Vera Silvia Marão Beraquet

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO

editora polis
apb

CÉLIA REGINA SIMONETTI BARBALHO
é professora da área de Administração de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas — UFAM. Especialista em Administração de Recursos Humanos, mestre em Biblioteconomia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas — PUCAMP e doutoranda em Comunicação e Semiótica pela PUC/SP.

VERA SILVIA MARÃO BERAQUET
é PhD em Biblioteconomia pela Loughborough University of Technology — Inglaterra, e professora da área de Planejamento e Administração de Sistemas de Informação na Pontifícia Universidade Católica de Campinas — PUCAMP, onde exerceu vários cargos administrativos.

CÉLIA REGINA SIMONETTI BARBALHO
VERA SILVIA MARÃO BERAQUET

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO

editora polis
associação paulista de bibliotecários
1995

Copyright © 1995 das autoras

Capa: Sílvia Kawata

Ficha Catalográfica

B182p Barbalho, Célia Regina Simonetti
Planejamento estratégico para unidades de informação / Célia Regina Simonetti Barbalho e Vera Sílvia Maranhão Beraquet. São Paulo : Polis/APB, 1995.
69p. (Coleção Palavra-Chave, 5)

I. Planejamento estratégico.

I. Beraquet, Vera Sílvia Maranhão. II. Título. III. Série.

CDD: 658.403 88

CDU: 65.2:023

Direitos reservados pela

Editora Polis Ltda.

R. Caramuru, 1196 – Saúde – 04138-002 – São Paulo / SP

Tel./fax: (011)275-7586

“ Nada é permanente, a não ser a mudança ”
(Heráclito, 513 a. C.)

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| APRESENTAÇÃO | 9 |
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. GERENCIAMENTO ↔ PLANEJAMENTO | 15 |
| 2.1 Perspectivas históricas | 15 |
| 2.2 Funções de gerenciamento | 17 |
| 2.2.1 Função: planejamento | 18 |
| 2.2.2 Níveis e tipos de planejamento | 21 |
| 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 24 |
| 3.1 Conceitos básicos | 24 |
| 3.2 Aspectos do <i>Planejamento Estratégico</i> | 25 |
| 3.3 Macroestratégias | 27 |
| 3.4 Metodologia | 30 |
| 3.5 <i>Planejamento estratégico</i> : outras perspectivas | 44 |
| 4. CASOS | 49 |
| 5. ESTUDOS DE CASO | 55 |
| 6. GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS | 61 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 64 |
| 8. ANEXO | 67 |
| 9. BIBLIOGRAFIA | 69 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Fig. 1 — Funções gerenciais de unidade de informação | 17 |
| Fig. 2 — Funções do planejamento | 18 |
| Fig. 3 — Etapas do planejamento tradicional | 19 |
| Fig. 4 — Função qualitativa do planejamento | 20 |
| Fig. 5 — Níveis de planejamento | 21 |
| Fig. 6 — Tipos e Níveis de Planejamento | 22 |
| Fig. 7 — Características do Planejamento Tradicional e Estratégico | 23 |
| Fig. 8 — Macroestratégias e suas Implicações | 28 |
| Fig. 9 — Macroestratégias e sua aplicação em Unidades de Informação | 29 |
| Fig. 10 — Síntese das etapas do planejamento estratégico | 43 |
| Fig. 11 — Planejamento estratégico: paradoxos e soluções | 47 |

APRESENTAÇÃO

Escrever sobre temas novos aplicados à biblioteconomia, documentação e ciência da informação tem sido um desafio para diversos profissionais da área. As mudanças acontecem em todos os níveis e a todo momento significando profundas reflexões sobre o passado e o presente, bem como o futuro.

A iniciativa dessas duas autoras, em trazer de suas experiências, um novo tópico da administração para ser refletido e aplicado na área, é muito positivo, principalmente se analisarmos do ponto de vista da Coleção Palavra-Chave, que objetiva difundir novos conceitos com uma linguagem básica, de forma que estudantes e profissionais da área se integrem ao tema abordado.

O planejamento estratégico tem tido grande importância nas organizações que visam a qualidade e a competitividade. Através dele, as organizações tomam suas decisões críticas, rumam para direções escolhidas e estão prontas para enfrentar todas as variáveis, tanto as desejadas quanto as não desejadas.

Planejar tem sido uma prática freqüente desenvolvida pelas organizações, porém sua abrangência é voltada para a própria organização; já o planejamento estratégico busca o todo, o externo e o interno à organização, tudo que possa interferir, contribuir, afetar, facilitar, dificultar etc., deve ser observado e conhecido da organização. Através do planejamento estratégico, isso é possível.

A metodologia do planejamento estratégico possibilita à organização estar em sintonia com o mundo. A organização deve estabelecer sua meta, seus objetivos, sua missão e trabalhar de forma estratégica para alcançá-los. Somente o planejamento estratégico possibilita a compreensão das mudanças e o estabelecimento de novos rumos.

Alvin Tofler diz que “o fluxo acelerado das situações

exige muito mais trabalho dos complexos mecanismos de enfoque por meio dos quais desviamos nossa atenção de uma situação para outra”. O planejamento estratégico estabelece mecanismos que enfocam a atenção da organização de uma situação para outra com a agilidade necessária.

O desenvolvimento econômico, social e tecnológico dos países, exige uma postura mais agressiva das organizações frente aos seus objetivos, buscando maior agilidade e confiança nas próprias decisões.

Trazer esta discussão para Unidades de Informação é sem dúvida muito importante, porque as Unidades de Informação necessitam elaborar seus planejamentos estratégicos para poderem atingir seus objetivos com mais qualidade e eficácia.

Planejar estrategicamente em Unidades de Informação é estar conectado à organização, ao mundo e a todas as variáveis que possam interferir de alguma forma nas questões da Unidade Informacional.

Na sociedade da informação em que vivemos, o papel das Unidades de Informação nas organizações são imprescindíveis, exigindo que sejam agressivas e acompanhem a organização em seu crescimento. Através do planejamento estratégico, as Unidades de Informação poderão traçar suas metas e objetivos, para efetivamente contribuírem para o sucesso da organização.

Expor uma metodologia de planejamento estratégico em Unidades de Informação é fundamental para o desenvolvimento da área, para a reflexão e a atualização dos profissionais. Através dessas iniciativas, que incentivam a melhoria dos serviços informacionais, verificamos a importância do profissional da área trazer sua *praxis* para outros profissionais.

Marta Lígia Pomim Valentim
Presidente APB

INTRODUÇÃO

O *Planejamento Estratégico* tornou-se uma importante ferramenta gerencial utilizada pelas empresas norte-americanas e européias durante a década de 60. As organizações sem fins lucrativos começaram a adotá-lo no início dos anos 80 e, atualmente, podemos encontrar na literatura internacional várias experiências de bibliotecas que utilizam a abordagem estratégica (HOBROK – 1991, RIGGS – 1992, FORSMAN – 1990, CARR – 1992, PALMOUR – 1985, SKARSTEIN – 1986, PARENT – 1988, VICENT – 1988, SHELDON – 1989, BAKER – 1989, SPARKS – 1991, FERRIERO & WILDING – 1991).

No Brasil, essa metodologia foi trazida ao final da década de 70 por empresas multinacionais e só recentemente tem sido utilizado pelo setor público e pelas organizações sem fins lucrativos.

O *Planejamento Estratégico* para Bibliotecas e demais Unidades de Informação é tema de interesse a bibliotecários, documentalistas, arquivistas e outros profissionais da informação que se preocupam hoje com o rumo e o posicionamento de seus setores, tanto internamente em suas respectivas instituições, como externamente em um macro ambiente dinâmico e altamente instável como tem sido o contexto brasileiro nas últimas duas décadas.

Trabalhar com ambiente significa trabalhar com mudanças e, nessa época de mudanças, Informação e Planejamento são elementos indispensáveis para o sucesso de qualquer organização. A Unidade de Informação pode ser o instrumento que viabiliza a aceleração de mudanças numa organização, já que a informação é hoje considerada uma vantagem competi-

tiva que agrega valor aos produtos ou serviços oferecidos. Planejamento, por outro lado, é atividade importante e rotineira tanto para indivíduos (que planejam seu dia, as suas férias, a compra do carro etc), como para organizações (que planejam os seus investimentos, a sua produção, a sua atuação no mercado etc).

O que, então, diferencia o planejamento tradicional do *Planejamento Estratégico*?

A diferença básica é que enquanto o primeiro está essencialmente voltado para a própria organização e elabora suas análises em bases retrospectivas e quantitativas, o planejamento estratégico baseia-se na análise externa do ambiente organizacional, utilizando dados quantitativos e qualitativos de longo prazo à frente, resultando em uma postura pró-ativa de seus dirigentes. Busca-se, dessa forma, antever o futuro, trazendo-o para o presente e indagando-se o que deve a organização estar fazendo *hoje* a fim de melhor preparar-se para as incertezas e turbulências previsíveis que poderão afetar as suas atividades.

A palavra *estratégia*, originalmente utilizada pelo alto comando militar grego desde 500 a. C., e sempre associada a manobras e operações militares de guerra, é usada no senso comum como a forma, o método ou modo de desenvolver alguma atividade, ou instrumento para alcançar determinado objetivo; também é considerado estratégico aquilo que é importante, essencial ou fundamental. Nesse trabalho, o termo é usado para se referir à capacidade da organização de analisar o meio ambiente externo onde atua, posicionando-se e reposicionando-se conforme as alterações nesse ambiente.

O *Planejamento Estratégico* é visualizado nesse livro como uma metodologia de apoio à alta administração e gerentes de Unidades de Informação que buscam estabelecer de forma integrada o rumo e a direção a ser seguida pela organização, de forma a incluir nesse processo o maior grau possível de interação com o ambiente.

Essa metodologia é abordada nesse trabalho com ilustrações práticas direcionadas às Unidades de Informação, incluindo descrição de casos e alguns estudos de casos. Para fundamentar esse entendimento, o capítulo inicial inclui alguns conceitos básicos, perspectivas históricas e contextualização do planejamento e, no capítulo 2, o *Planejamento Estratégico* é abordado nos seus aspectos fundamentais.

Vale ressaltar que tão importante quanto o *Planejamento Estratégico* é a Administração Estratégica, isto é, a implementação do plano. Essa dimensão estratégica é, acima de tudo, um “estado de espírito” que, uma vez absorvido pelo gerente da Unidade de Informação, reflete-se na sua postura, incorpora-se na sua maneira de pensar e cristaliza-se na suas decisões e rotinas.

Essa visão estratégica assemelha-se à leitura, em câmera lenta, que faz um fotógrafo quando procura focalizar o seu objeto-alvo em zoom: da amplitude do ambiente macro (econômico, social, tecnológico, político etc) passa pela área de atuação (concorrentes, riscos, oportunidades etc) e chega até a organização onde ele identifica “ali está a nossa Unidade de Informação”. A partir daí, ela passa a manter “janelas abertas” para o ambiente externo, ampliando o entendimento sobre o meio em que atua ou que poderá atuar.

Bibliotecários e profissionais responsáveis por Unidades de Informação deparam-se freqüentemente com programas e propostas gerenciais que poderiam afetar a organização em que se inserem e o seu próprio trabalho, tais como: Planejamento Estratégico, Reengenharia, Aprendizagem Organizacional, Terceirização, Quarteirização etc. Seriam esses apenas modismos gerenciais passageiros ou têm realmente alguma contribuição fundamental a oferecer a gerentes e administradores?

Para uma adequada compreensão, cada uma dessas propostas deveria ser analisada especificamente. Pode-se adian-

tar, entretanto, que todas elas exigem uma visão mais ampla do mercado e do meio em que atuam. E a abordagem estratégica, além de ser uma metodologia ou uma ferramenta gerencial, é exatamente isso: o “olhar externo”, indo buscar no ambiente externo da organização a inspiração e o foco estratégico dos seus serviços e produtos.

Espera-se que esse texto venha a contribuir efetivamente com bibliotecários, gerentes, professores ou outros profissionais da informação na busca da excelência dos serviços que presta à comunidade a que serve.

GERENCIAMENTO ↔ PLANEJAMENTO

2.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS

Através dos tempos, o processo produtivo do homem passou por diversas fases com características bastante diversificadas.

O trabalho artesanal se caracterizava pela grande interação entre o artesão e o consumidor, exigindo um claro conhecimento do processo de produção e de mercado. As relações de consumo eram mantidas por longos prazos. O consumidor era a grande fonte criativa e de inovação.

A partir da Revolução Industrial, é dado a um grande número de pessoas o acesso a produtos antes restritos que, com a disseminação da idéia do progresso como fonte de justiça social e com o poder de produção aumentado através da utilização da máquina, produzem consequências como a perda de intimidade entre produtor e consumidor.

As organizações foram surgindo, principalmente em razão da necessidade do fabricante centralizar em um só espaço físico o equipamento necessário para a produção de bens.

A Segunda Grande Guerra Mundial passou para a história como catalisadora de grandes mudanças em todas as áreas. Houve modificações profundas nas relações econômicas entre os países. A tecnologia passou a atuar como fator de agregação de valor aos bens e serviços, sendo a microeletrônica o setor que mais se desenvolveu. O controle ao desperdício passou a fazer parte da disseminação de técnicas avançadas para o controle da qualidade de pro-

cessos e produtos. Surgiram, então, novas formas de se gerenciar as organizações.

Uma verdadeira revolução de conceitos, hábitos e procedimentos teve origem no trabalho de Taylor, quando as atividades de produção de bens passam a ser estudadas cientificamente servindo de princípios básicos para a atividade de gerência. Iniciava-se a administração científica nas organizações.

Desde as primeiras teorias e estudos sistemáticos desenvolvidos na área de administração no início desse século (Taylor, Fayol) até a década de 30, quando surgiu a Teoria das Relações Humanas (Mayo, Maslow) a ênfase era claramente colocada no ambiente interno das organizações; o ambiente externo muito estável ainda não era levado em consideração pelos dirigentes e planejadores.

A Teoria Sistêmica trouxe na década de 60, o início do alerta de que seria necessário conhecer e se adaptar aos outros sistemas ou subsistemas do ambiente para garantir a sobrevivência harmoniosa das organizações.

A Teoria Contingencial foi um pouco além na análise ambiental mas, ainda assim, tratava de responder às mudanças ou desafios existentes, isto é, reagir a uma situação contingencial de crise.

A partir da década de 70, as modificações e incertezas ambientais mostravam-se de tal ordem que as simples adaptações e ajustes decorrentes já não eram suficientes para garantir a sobrevivência das organizações. Estas teriam que se antecipar às mudanças por meio de análises de maior escopo e prazo, como também de posturas pró-ativas e não mais simplesmente reativas às forças atuantes no ambiente.

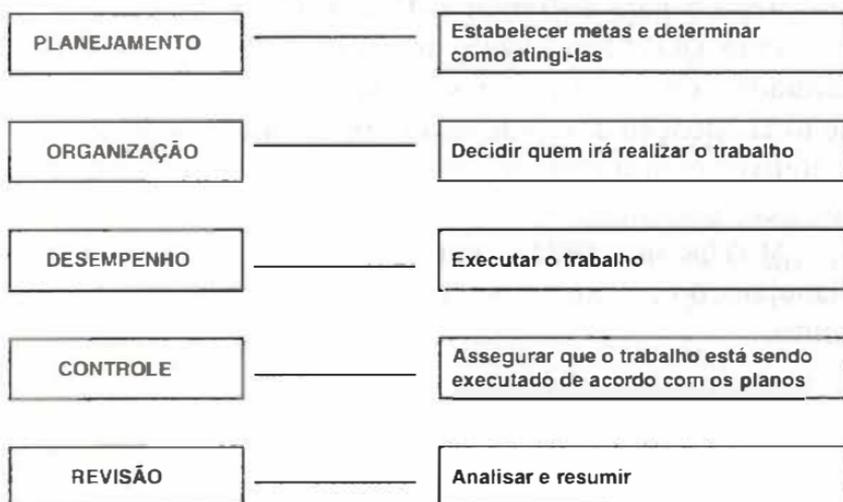
Isto significa que as organizações para se manterem no ambiente onde atuam necessitam ter claro qual é a sua missão e quais são os caminhos que deverão seguir para atingir os objetivos e metas estabelecidos.

2.2 FUNÇÕES DE GERENCIAMENTO

● gerenciamento de uma Unidade de Informação presuppõe a compreensão dos conceitos gerenciais clássicos que a farão interagir de maneira mais satisfatória com o ambiente onde atua.

As funções gerenciais estão relacionadas às atividades que mantém as Unidades de Informação funcionando satisfatoriamente, quais sejam:

Fig. 1 — Funções gerenciais de Unidades de Informação



Fonte: PARSONS, Mary Jean. *Planejamento de volta às origens* ..., 1988.

As funções gerenciais de organização, desempenho, controle e revisão são de vital importância para o eficaz funcionamento dessa Unidades de Informação e estão estreitamente relacionadas à função planejamento.

2.2.1 FUNÇÃO: PLANEJAMENTO

O processo de planejar determina a direção a seguir, mensurando os recursos disponíveis e os necessários, implicando na compreensão da dinâmica das mudanças oriundas do mercado, bem como da sensibilidade para identificação e canalização destas mudanças de forma positiva para a Unidade de Informação.

Segundo PARSON (1987), planejar é manter o rumo, (eliminando os mistérios e o tédio) e minimizar os erros. Isso porque as constantes transformações que estão sendo inseridas no contexto mundial implicam na necessidade de um preparo para enfrentar o futuro, isto é *planejar*.

Para OLIVEIRA (1993) o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo muito mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização

MEYER JR. (1991), analisando a função gerencial do planejamento, afirma que ela deve cumprir os seguintes pontos:

Fig. 2 — Funções do planejamento

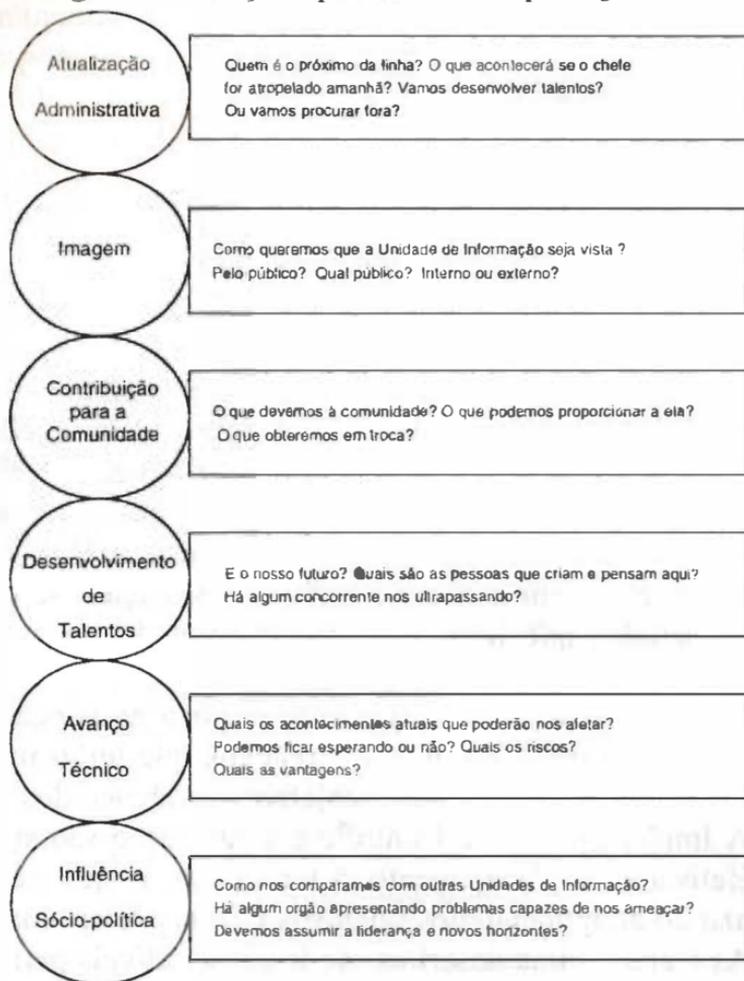
| | |
|--|---|
| P L A N E J A M E N T O | Apoiar o processo decisório |
| | Trazer maior racionalidade às decisões na organização |
| | Orientar as ações na organização |

FONTE: MEYER JR., Victor. *Considerações sobre o planejamento estratégico ...* 1988.

esforços para alcançar os objetivos organizacionais e que são indispensáveis para o *Planejamento Estratégico*.

Para PARSONS (1988) o processo de planejamento deve promover o diálogo constante entre os funcionários e os setores da Unidade de Informação, além de promover qualitativamente os seguintes pontos:

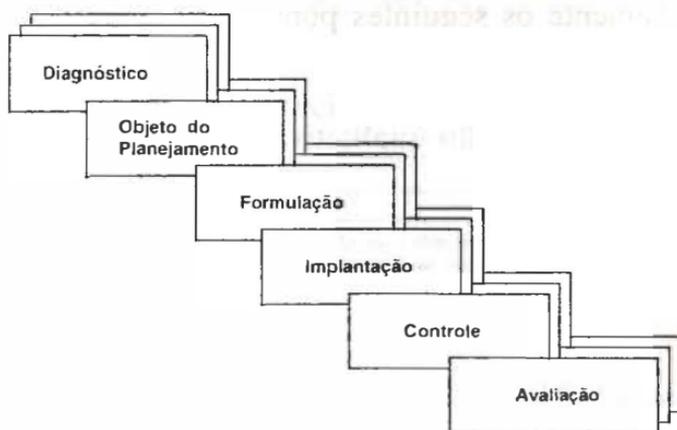
Fig. 4 — Função qualitativa do planejamento



Fonte: PARSONS, Mary Jean. *Planejamento de volta às origens ...* 1988.

O planejamento pressupõe a execução de etapas interligadas conforme a seguinte representação:

Fig. 3 — Etapas do planejamento tradicional



O Diagnóstico está relacionado ao levantamento da situação atual da Unidade de Informação visando o conhecimento da realidade e potencialidade existente.

O Objeto do Planejamento define o que se vai planejar com base no que foi analisado no diagnóstico. Permite e possibilita que, com o conhecimento da situação, se estabeleça medidas que irão conduzir ao estabelecimento de novas metas.

A Formulação do Planejamento implica na adoção de processos, técnicas ou atitudes gerenciais que terão implicações futuras em função dos objetivos estabelecidos.

A Implementação, o Controle e a Avaliação são etapas que efetivarão o planejamento determinado, o que deverá conduzir ao atingimento dos objetivos e metas determinadas.

As etapas acima descritas são imprescindíveis para um bom planejamento, que segundo FIORELLI (1988), se justifica na medida em que propicia a máxima conjunção de

2.2.2 NÍVEIS E TIPOS DE PLANEJAMENTO

De acordo com o nível e a abrangência exigida no processo de elaboração, o planejamento pode ser classificado em:

Fig. 5 — Níveis de planejamento



PONTE: OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos ...* 1993.

O Nível Estratégico se encarrega das decisões que nortearão os rumos que a Unidade de Informação irá tomar, para tanto elabora o Plano Estratégico indicando as estratégias básicas que serão seguidas. Neste nível o planejamento de objetivos acontece à longo prazo.

O Nível Tático elabora Projetos e Planos de Ação que conduzirão ao atingimento das estratégias propostas pelo nível anterior. ● Planejamento tático refere-se as decisões que serão implantadas em cada setor/departamento da Unidade de Informação com base no que foi estabelecido no Plano Estratégico. Neste nível, o planejamento de objetivos acontece à médio e curto prazo.

O Nível Operacional se encarrega de adotar as decisões que implantarão as medidas definidas no Plano Estratégico e propostas pelos Planos de Ação. É mais detalhado e seus objetivos são a curto prazo.

Os tipos de planejamento estão relacionados aos setores organizacionais, que possuem planejamentos diferenciados conforme o quadro apresentado a seguir:

Fig. 6 — Tipos e níveis de planejamento

| TIPOS | | | | | NÍVEIS |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | | | | | ESTRATÉGICO |
| Planejamento mercadológico | Planejamento financeiro | Planejamento de produção | Planejamento de RH | Planejamento organizacional | TÁTICO |
| Plano de preços produtos | Plano de despesas | Plano de capacidade de produção | Plano de recrutamento e seleção | Plano diretor de sistemas | OPERACIONAL |
| Plano de promoção | Plano de investimentos | Plano de controle de qualidade | Plano de treinamento | Plano de estrutura organizacional | |
| Plano de vendas | Plano de compras | Plano de estoques | Plano de cargos e salários | Plano de rotinas administrativas | |
| Plano de distribuição | Plano de fluxo de caixa | Plano de utilização de mão-de-obra | Plano de promoção | Plano de informações gerenciais | |
| Plano de pesquisa de mercado | Plano orçamentário | Plano de expedição de produtos | Plano de capacitação interna | Plano de comunicações | |

FONTE: OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos ...* 1993

E o que diferencia o planejamento tradicional do *Planejamento Estratégico*?

MEYER JR. (1993) apresenta uma síntese das características do planejamento tradicional e do *Planejamento Estratégico* que é fundamental para o entendimento das diferenças entre eles.

Fig. 7 — Características do planejamento tradicional e estratégico

| CARACTERÍSTICAS | PLANEJAMENTO TRADICIONAL | PLANEJAMENTO ● ESTRATÉGICO |
|---------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Sistema | fechado | aberto |
| Ênfase | eficiência | eficácia |
| Ambiente | interno | externo (e interno) |
| Processo | dedutivo | indutivo |
| Amplitude | longo prazo | curto e médio |
| Análise | retrospectiva | prospectiva |
| Estrutura | centralizada | descentralizada e integrada |
| Dados / Informações | quantitativos | quantitativos e qualitativos |
| Finalidade | determinística | evolutiva |
| Produto | plano | decisões críticas |
| Função | orgão de planejamento | dirigentes |
| Processo Decisório | ciência exata | arte complexa (processo interativo) |
| Participação | centralizado | integração participativa |

FONTE: MEYER JR., Victor. *Considerações sobre o planejamento estratégico ...* 1991.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O *Planejamento Estratégico* surgiu com a necessidade das organizações se adaptarem às constantes mudanças do ambiente, proporcionando além da sobrevivência, o seu desenvolvimento integrado ao contexto onde atuam.

A abordagem estratégica vem adquirindo força no meio empresarial especialmente porque chama a atenção do gerente para a exploração detalhada do ambiente e para a importância do raciocínio intuitivo além do quantitativo.

No cenário atual, de constantes mudanças mundiais, as organizações lançam mão do *Planejamento Estratégico* como forma de delinear os novos rumos e os futuros caminhos que irão seguir.

3.1 CONCEITOS BÁSICOS

Entende-se por *Planejamento Estratégico* o processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional levando-se em conta o meio externo.

Podemos considerar o *Planejamento Estratégico* como a utilização eficaz dos meios disponíveis na organização para exploração de condições favoráveis existentes no meio-ambiente externo e interno.

OLIVEIRA (1993) o define como um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

O *Planejamento Estratégico* pressupõe que as organizações desejem desenvolver-se positivamente para o futuro, implicando portanto no conhecimento de sua área de eficácia e eficiência, bem como dos limites da organização e das variáveis que compõem o ambiente externo, relacionado à comunidade, às tecnologias e aos valores do qual a Unidade de Informação está inserida.

CARR (1992) define estratégia como sendo a direção em que a organização irá perseguir para efetivar a sua participação no ambiente e *Planejamento Estratégico* como sendo preliminarmente interessado nas relações entre a organização e o meio ambiente, e as implicações com os procedimentos operacionais.

MEYER JR. (1991) entende o *Planejamento Estratégico* como uma metodologia gerencial que objetiva proporcionar aos tomadores de decisão uma estrutura que permita o exame do ambiente onde atua a organização.

3.2 ASPECTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O *Planejamento Estratégico*, enquanto metodologia de pensamento participativo, inicia-se com a alta administração e gerentes de setores, estendendo-se posteriormente a todas as áreas da organização. É essencial a completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implantação do mesmo. É importante também levar-se em conta a cultura da organização, entendendo-se aqui por cultura aqueles valores, crenças básicas, hábitos e padrões de comportamento que são aceitos e compartilhados pelos membros da organização.

As ações da alta administração influenciam de maneira decisiva a cultura organizacional, como também as idéias norteadoras dos seus fundadores, a história da organização, os canais de comunicação e informação que utilizam etc.

A congruência do comportamento (que está presente nas organizações com cultura forte) é uma vantagem quando a organização situa-se em ambiente estável, mas pode constituir um sério obstáculo quando ela tem que enfrentar mudanças ambientais. Dessa forma, o processo de *Planejamento Estratégico* que ignorar a cultura organizacional tende a fracassar.

Para WALTERS (1993) as principais perguntas que deverão ser respondidas no processo do *Planejamento Estratégico* são:

- a. Quem é a Unidade de Informação?
- b. Para onde a Unidade de Informação deseja ir?
- c. O que a Unidade de Informação quer ser e por quê?
- d. O que a Unidade de Informação está fazendo para chegar lá?

ACKOFF aponta as seguintes características do *Planejamento Estratégico*:

- a. focar, a partir do relacionamento da organização, a missão em concordância com o meio no qual está inserida;
- b. estabelecer decisões e implicações a longo prazo;
- c. necessitar do envolvimento de todos os dirigentes da organização;
- d. ter impacto sobre toda a organização; e
- e. preocupar-se com a definição dos fins organizacionais, bem como os meios para atingí-los, com a forma de execução e controle, a ponto de poder implicar na redefinição e/ou reestruturação da própria organização.

TREWATHA & NEWPORT (1982) resumem as vantagens do *Planejamento Estratégico* em dois pontos: a eficácia

dos planos em função do envolvimento dos dirigentes e a motivação causada por este envolvimento.

Para RICHERS (1994) alguns fatores influenciam no *Planejamento Estratégico* que aplicado a Unidades de Informação implicam em:

a) Tamanho — pequenas Unidades de Informação têm *Planejamento Estratégico* restrito, devido à falta de recursos e de pessoal especializado. Além disso, e sobretudo, a estruturação formal da ação organizacional diminui a flexibilidade, imprescindível à sua própria existência. Em grandes organizações, a ordem imposta pelo *Planejamento Estratégico* é essencial para evitar conflitos e desperdícios e as Unidades de Informação devem se adaptar e participar dessas ações;

b) Estrutura de Unidade de Informação — Dependendo da forma como as decisões são tomadas, centralizadas ou descentralizadas, as Unidades de Informação necessitam menos de objetivos formalmente explícitos, concentrando as decisões na mão de uma minoria;

c) “Maturidade” da Unidade de Informação — Entendida como o grau de experiência que a direção possui com o planejamento a longo prazo. Tal experiência é atrelada à cultura organizacional dentro da qual os objetivos são empregados como ferramental.

3.3 MACROESTRATÉGIAS

A utilização do *Planejamento Estratégico* pressupõe a adoção de pontos que direcionem as atitudes que a Unidade de Informação seguirá e, uma vez efetivadas, seu objetivo é acentuar sua participação no meio-ambiente onde atua considerando as variações deste ambiente.

Tais conjuntos de atitudes são denominados de *ma-*

croestratégias que significam a maneira pela qual a Unidade de Informação apreende o conjunto de recursos que tem em seu poder para modificar ou estabilizar sua situação frente as tendências de seu macroambiente.

As estratégias poderão variar de acordo com o ambiente, a forma de atuação, a cultura, os interesses e os valores da Unidade de Informação; Entretanto, ZACCARELLI & FISCHMANN (1994) listam, com base na literatura, treze estratégias que são de uso comum e poderão ser usadas isoladamente ou através de uma composição entre elas, desde que sejam respeitadas as peculiaridades de cada organização.

O quadro da página seguinte (Fig. 9) apresenta as macroestratégias adaptadas de ZACCARELLI & FISCHMANN (1994) e a possível aplicação a Unidades de Informação.

CARR (1992), referindo-se especificamente a bibliotecas, apresenta as seguintes estratégias para essas Unidades de Informação:

Fig. 8 — Macroestratégias e suas implicações

| ESTRATÉGIA | IMPLICAÇÕES |
|-----------------------------|---|
| Penetração no mercado | Envolve a promoção de produtos e serviços existentes para o mercado existente |
| Desenvolvimento de mercado | Envolve a promoção de produtos e serviços existentes em novos mercados |
| Desenvolvimento de produtos | Consiste em ouvir o mercado e oferecer novos produtos e serviços |
| Diversificação | Consiste em diversificar os produtos e serviços oferecidos em conformidade com as expectativas do mercado |

FONTE: CARR, Stephen J. *Strategic planning in libraries* ... 1992

Fig 9 — Macroestratégias e sua aplicação em Unidades de Informação

| ESTRATÉGIA | IMPLICAÇÕES GERAIS | APLICAÇÃO PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO |
|-------------------------------|---|--|
| OPORTUNIDADES | Utilizadas em organizações que vivem disputando e conseguindo eventualmente, condições favoráveis em certos períodos, sendo que fora destes períodos operam tipicamente no menor nível possível, aguardando melhores tempos. Ex: Empreiteiras, prestadora de serviços, etc. | As Unidades de Informação que estão ligadas a este tipo de organização, deverão estabelecer estratégias que darão ênfase a conseguir novas oportunidades para a instituição. |
| DESINVESTIMENTO | Utilizada como forma de encerrar algumas ou todas as atividades da organização, havendo concentração em parte das atividades atuais buscando a especialização e ocorrendo a terceirização ou ainda a substituição de um produto ou serviço. | As Unidades de Informação deverão adotar estratégias que envolvam o estudo do ciclo de vida de produtos e serviços, investindo no essencialmente necessário. |
| INTENTO | Estabelecimento de um intento estratégico para atuar como meta de longo ou longuíssimo prazo. | Adoção de estratégias motivacionais e catalizadoras de ação. |
| ADAPTAÇÃO | Despreza a possibilidade do ambiente onde atua evoluir. A Empresa busca modificar sua forma de atuação para conseguir ficar em equilíbrio mais confortável com o ambiente e, eventualmente, conseguir novos pontos fortes e eliminar pontos fracos. | Buscar alterações na forma de se relacionar com o seu meio-ambiente, utilizando para isto a avaliação do uso de novas tecnologias e de técnicas de gerenciamento (Ex: Benchmarking). |
| DIFERENCIAÇÃO PRODUTO-MERCADO | Busca uma diferenciação da Empresa com seus concorrentes, de forma a conseguir um subcampo de competição fácil. | Segmentar melhor o mercado, os produtos e serviços procurando diferenciar-se nos nichos onde atua. |
| AUTO-PROTEÇÃO | Consiste em conseguir protetores para o negócio. | |
| DIFERENCIAÇÃO FUNCIONAL | Busca uma diferenciação através da relação entre os concorrentes quer seja pelo tempo e confiabilidade, pela qualidade, pela tecnologia ou pelo baixo custo dos bens oferecidos. | Conceber um sistema produtivo que implique na monitoração do ambiente para manter a vantagem adotada. |

| | | |
|---------------|---|---|
| COOPERAÇÃO | Desenvolvimento de ações de auxílio a outros ambientes em busca da melhoria contínua a exemplo da terceirização. | ■ Buscar parcerias. |
| EVOLUÇÃO | Basia-se na aceitação de que as mudanças são evolutivas e elabora cenários alternativos que impliquem na monitoração do ambiente e seus respectivos impactos buscando melhores oportunidades. | Analisar constantemente as turbulências do ambiente onde está inserida e desenvolver ações que busquem aproveitar melhor as oportunidades. |
| INOVAÇÃO | Basia-se na oportunidade de mudar qualitativamente o ambiente provocando o surgimento de novos tipos de negócios e extinção de alguns tipos agora existentes. | Avaliar os riscos para cada inovação. Lançamento de novos produtos e serviços. |
| REAÇÃO | Esta estratégia basia-se na pré-decisão de agir em função do que os competidores fazem ou irão fazer. É tipicamente utilizada em negócios extremamente competitivos. | Avaliar constantemente as ações dos concorrentes para perceber, o mais cedo possível, qual a estratégia adotada visando reagir antes que os efeitos sejam sentidos. |
| DESPISTAMENTO | É o oposto da estratégia anterior. Busca surpreender o ambiente onde atua conseguindo manter em segredo as ações que serão adotadas. | Especialmente aplicável a ambientes competitivos onde busca retardar o conhecimento das ações. |
| AGRESSÃO | Uso de formas ilícitas para prejudicar os competidores ou para beneficiar-se. | Manipulação indireta dos órgãos de comunicação de massa. |

3.4 METODOLOGIA

Não existe uma metodologia universal para o *Planejamento Estratégico* porque as organizações variam de tamanho, forma, filosofia, cultura, valores e estilos gerenciais.

Neste livro, será enfocada a metodologia de BRYSON (1989) por ser de mais fácil compreensão e possibilitar as reflexões necessárias para elaboração de estratégias que, quando for o caso, deverão ser adaptadas às condições e realidades de cada Unidade de Informação.

As etapas para a formulação do *Planejamento Estra-*

tégico apresentadas a seguir, necessitam do envolvimento e participação de todos os dirigentes (tomadores de decisão) da Unidade de Informação que conduzirão as ações e avaliações necessárias para o bom desempenho das decisões tomadas.

1.ª Etapa: MANDATO

O mandato é a descrição do que a Unidade de Informação deveria fazer em conformidade com as obrigações institucionais estabelecidas nos documentos que a formalizam, possibilitando o verdadeiro conhecimento de seu campo de ação.

O mandato deve ser redigido de forma clara e em conformidade com os documentos consultados e estar em consonância com os objetivos organizacionais.

Exemplos:

Instituição: Consultec – Consultoria de Engenharia S/A

Tipo de Unidade de Informação: Especializada

O Centro de Documentação deverá atuar na assistência informacional aos engenheiros e demais funcionários da Empresa, tanto matriz como Escritórios Regionais, coletando, processando, disseminando e intercambiando informações técnicas e administrativas de alto nível visando o melhor desempenho organizacional.

Instituição: Biblioteca Alzira Brandão

Tipo de Unidade de Informação: Biblioteca Pública Municipal

Coletar, processar e disseminar informações para a comunidade em geral, além de contribuir para a formação da memória municipal.

tégico apresentadas a seguir, necessitam do envolvimento e participação de todos os dirigentes (tomadores de decisão) da Unidade de Informação que conduzirão as ações e avaliações necessárias para o bom desempenho das decisões tomadas.

1.ª Etapa: MANDATO

O mandato é a descrição do que a Unidade de Informação deveria fazer em conformidade com as obrigações institucionais estabelecidas nos documentos que a formalizam, possibilitando o verdadeiro conhecimento de seu campo de ação.

O mandato deve ser redigido de forma clara e em conformidade com os documentos consultados e estar em consonância com os objetivos organizacionais.

Exemplos:

Instituição: Consultec – Consultoria de Engenharia S/A

Tipo de Unidade de Informação: Especializada

O Centro de Documentação deverá atuar na assistência informacional aos engenheiros e demais funcionários da Empresa, tanto matriz como Escritórios Regionais, coletando, processando, disseminando e intercambiando informações técnicas e administrativas de alto nível visando o melhor desempenho organizacional.

Instituição: Biblioteca Alzira Brandão

Tipo de Unidade de Informação: Biblioteca Pública Municipal

Coletar, processar e disseminar informações para a comunidade em geral, além de contribuir para a formação da memória municipal.

Instituição: Colégio Paula Fracineti

Tipo de Unidade de Informação: Escolar

Constituir-se de ponto de apoio para as atividades de ensino desenvolvidas por esta Escola, contribuindo para a formação do alunado.

Instituição: Centro de Ciências da Saúde

Tipo de Unidade de Informação: Universitária

Constituir-se de elo entre os assuntos abordados nas atividades de pesquisa, ensino e extensão e as necessidades da comunidade universitária.

2.^a Etapa: MISSÃO

A missão, em harmonia com o mandato, exprime a razão de ser da Unidade de Informação, contribuindo para explicitar o negócio, os usuários, os produtos ou serviços e mercados, orientando e delimitando as ações e definindo a que ela se propõe.

A melhor forma de entender a missão é identificando e analisando os "stakeholders" (pessoas interessadas) da Unidade de Informação, tais como usuários finais, intermediários e internos, fornecedores internos e externos, funcionários, competidores, colaboradores, a sociedade e setores envolvidos com as atividades da organização, entre outros e relacionando-os com suas expectativas referentes a Unidade de Informação.

Exemplos:

Usuários — esperam obter informações rápidas e que preencham integralmente as suas necessidades informacionais;

Fornecedores internos e externos- esperam que a Unidade de Informação seja eficiente na execução de seus serviços para, desta forma, aumentar o volume de suas vendas;

Funcionários — esperam que a Unidade de Informação seja ativa, possibilitando suas satisfações profissionais e financeiras;

A missão deve responder perguntas do tipo:

- a) quem somos enquanto organização?;
- b) o que a Unidade de Informação pode fazer para reconhecer ou antecipar e responder as necessidades dos usuários e/ou da comunidade?;
- c) qual deve ser a filosofia e quais os valores fundamentais para a Unidade de Informação?;
- d) o que torna a Unidade de Informação distinta e única?, ou ainda
- e) qual é o nosso negócio, nossa vocação, ou nossa razão de ser?

Para facilitar a concepção da missão, Morais (1992) sugere que em primeiro lugar, deve-se listar as necessidades existentes ou latentes na sociedade ou no mercado que a Unidade de Informação atua ou pretende atuar no futuro. A seguir, listar as atividades que a Unidade de Informação pretende implementar buscando satisfazer as necessidades previamente listadas de seus usuário.

Para facilitar a compreensão e posterior construção da missão, MORAIS (1992) sugere um modelo heurístico. (Anexo 1)

Exemplos:

Instituição: Consultec — Consultoria de Engenharia S/A
Tipo de Unidade de Informação: Especializada

Atender as necessidades informacionais dos engenheiros, funcionários da Consultec – Consultoria de Engenharia S/A, e de outras Empresas de consultoria que sejam de interesse organizacional, visando o aprimoramento dos serviços e a prosperidade da Empresa, contribuindo para o conhecimento de novos mercados e novas técnicas.

Instituição: Biblioteca Pública Alzira Brandão

Tipo de Unidade de Informação: Pública Municipal

Suprir as necessidades de conhecimento da população do município, através da implantação de projetos de educação, lazer e cultura, de maneira a contribuir, diretamente, para o aumento do bem-estar do indivíduo e, indiretamente, para melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Instituição: Colégio Paula Fracineti

Tipo de Unidade de Informação: Escolar

Contribuir para a formação intelectual dos alunos do Colégio Paula Fracineti de forma a torná-los sujeitos críticos e capazes de transformações sociais no ambiente onde estão inseridos.

Instituição: Centro de Ciências da Saúde

Tipo de Unidade de Informação: Universitária

Consolidar o conhecimento dos alunos, professores, funcionários e comunidade interessada na área das ciências da saúde, buscando contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde, melhoria do ensino e melhoria do atendimento de projetos de extensão desenvolvidos pela universidade. Contribuir para a formação de novos cenários na área de saúde, como um instrumento de ação informacional.

O conhecimento do ambiente onde atua a Unidade de Informação é essencial para a compreensão dos cenários em que ela está inserida. Esta análise permitirá explorar melhor as oportunidades e neutralizar as ameaças que, de alguma maneira, poderão trazer algum impacto negativo para a Unidade de Informação.

Em essência, fatores internos são controlados pela Unidade de Informação e fatores externos são aqueles sobre os quais a Unidade de Informação não possui nenhum controle. Entretanto ambos implicam em fatores chaves para o sucesso do *Plano Estratégico*.

De modo geral, os fatores chaves de sucesso são aqueles elementos essenciais para se obter êxito numa determinada atividade. A identificação desses fatores possibilita uma avaliação clara das exigências que a Unidade de Informação deve enfrentar e das capacidades que dispõe para enfrentá-las.

Desta forma, a próxima etapa do *Planejamento Estratégico* é:

3.^ª Etapa: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo possibilita o conhecimento e monitoramento das potencialidades, tendências e forças do mercado no qual a Unidade de Informação está inserida, identificando oportunidades e ameaças com as quais ela se defronta ou poderá vir a se defrontar.

Esta análise implica na verificação das:

a) *Oportunidades*

As oportunidades são as forças externas que favorecem e interagem positivamente com a Unidade de Informação.

O conhecimento prévio permite a canalização de recursos e de esforços com vistas a usufruir ou evitar as

situações, que uma vez detectadas, poderão contribuir para o desenvolvimento da Unidade de Informação.

Exemplos:

- a) Exigências mercadológicas na área de meio ambiente, e conseqüentemente a criação de um novo departamento na organização gerando um novo segmento de usuários;
- b) Uma nova política governamental de distribuição de recursos, que poderia beneficiar a instituição na qual a unidade de informação está inserida;
- c) A abertura de novos mercados de ação para a instituição onde a Unidade de Informação está inserida (MERCOSUL, CCE, NAFTA);
- d) O surgimento de novas tecnologias na área de informática, permitindo a utilização de novas ferramentas;
- e) Novas políticas governamentais de incentivo à educação;
- f) A implantação de novos estabelecimentos de ensino na cidade;
- g) Incentivos públicos e privados à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico;
- h) Tendência da sociedade brasileira em valorizar a consciência de cidadania, perpassando pela necessidade de conhecimento e informação.

b) Ameaças

São consideradas ameaças aquelas situações que podem trazer algum prejuízo ou malefício a Unidade de Informação, impedindo sua ação, seu crescimento ou ainda sua manutenção. São forças externas relacionadas de forma desfavorável às expectativas de atuação e localizam-se em todo o ambiente que interage com a Unidade de Informação.

Exemplos:

- a) Surgimento de novos concorrentes;
- b) Extinção da organização na qual a Unidade de Informação está vinculada;
- c) Comportamento global da economia brasileira, não permitindo novas aquisições;
- d) Falta de uma política de alfabetização para o país, não possibilitando uma melhoria significativa na frequência da Unidade de Informação; ou
- e) Agravamento das tensões sociais urbanas, restringindo o acesso à educação e à informação daquelas pessoas menos favorecidas social e economicamente, diminuindo a utilização das Unidades de Informação.

Paralelamente à Análise do Ambiente Externo, é necessário o conhecimento dos fatores internos que contribuem ou não para o crescimento da Unidade de Informação.

4.^a Etapa: ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Esta análise possibilitará o reconhecimento do que a Unidade de Informação executa corretamente e do que não está sendo bem realizado. A falta de conhecimento sobre o desempenho representa um problema tanto para a Unidade de Informação como para as pessoas que estão envolvidas com ele (usuários, funcionários), intensificando conflitos organizacionais.

A análise do ambiente interno consiste em uma avaliação cuidadosa e criteriosa do desempenho da Unidade de Informação, identificando:

a) *Pontos fracos*

Implica no reconhecimento das atividades que são pouco expressivas no desempenho geral da unidade de in-

formação, ou seja, aquelas atividades que apresentam falhas estruturais e constantes reclamações por parte dos usuários.

Exemplos:

- a) Serviço de fotocópia inadequado;
- b) Falhas ou falta de atualização na coleção de periódicos;
- c) Falta de atualização tecnológica dos equipamentos;
- d) Pouca utilização da capacidade do acervo;
- e) Inadequação da distribuição do serviço de alerta ocasionando baixa utilização;
- f) Alto índice de reclamações por parte do usuário com relação ao empréstimo domiciliar, em virtude do tempo inadequado, gerando indisponibilidade;
- g) Falta de normas e padrões na Unidade de Informação; ou
- h) Imagem negativa que a Unidade de Informação possui na instituição.

A identificação dos pontos fracos não implica em soluções imediatas, entretanto possibilita o reconhecimento e o estudo de prováveis opções para solução.

b) *Pontos fortes*

Implica no conhecimento das atividades que a Unidade de Informação melhor realiza, ou seja, aquelas atividades que possuem maiores índices de aceitação por parte da comunidade de usuários, maior integração/participação dos funcionários, ou ainda que representam o reconhecimento do trabalho realizado pela Unidade de Informação.

Exemplos:

- a) A eficiência do sistema de recuperação da informação;

- b) A perfeita adequação do ambiente físico da Unidade de Informação;
- c) Presteza do atendimento;
- d) Existência de um perfeito processo de comutação bibliográfica;
- e) Grande capacidade de criação de novos produtos e serviços;
- f) Bom clima organizacional, permitindo uma perfeita sinergia das ações desenvolvidas;
- g) Plano de desenvolvimento dos recursos humanos;
- h) Serviço eficiente de Disseminação Seletiva da Informação – DSI; ou
- i) Adequada automação do acervo e dos processos administrativos.

A redação da análise do ambiente externo e interno é feita através de tópicos, na forma apresentada anteriormente.

Com base no que foi apresentado na *missão*, no *mandato*, na *análise do ambiente externo e interno*, soluções deverão ser buscadas visando as ações necessárias para transformar o que está errado em certo e melhorar o que está dando certo. Para isto é necessário pensar em:

5.ª Etapa: QUESTÕES ESTRATÉGICAS

As questões estratégicas significam a congruência das etapas anteriores com os valores, políticas e visão de futuro que a Unidade de Informação possui.

A proposição da questão estratégica deve contar com três elementos:

a) a questão deve ser descrita sucintamente, preferivelmente num único parágrafo;

b) toda estratégia deve ser construída sobre os pontos fortes e as oportunidades, ao mesmo tempo que procurará minimizar as ameaças e pontos fracos; e

c) a Unidade de Informação deve ter consciência das questões que não serão abordadas.

Exemplos:

- a) De que forma a automação adequada do acervo poderá contribuir para aumentar a utilização do serviço de alerta?;
- b) De que forma a Unidade de Informação poderá atender as novas necessidades do recém criado departamento de meio ambiente da organização e tirar proveito disto?;
- c) De que maneira a Unidade de Informação poderá se beneficiar do MERCOSUL, CEE ou NAFTA, procurando trazer melhorias para a instituição?;
- d) Como a disseminação seletiva da informação e a comutação bibliográfica poderão contribuir para minimizar as frustrações dos usuários com relação às falhas da coleção de periódicos?;
- e) De que maneira a capacidade de criação de novos produtos e serviços poderá minimizar a falta de atualização dos equipamentos da Unidade de Informação?; ou
- f) Como utilizar a presteza do atendimento da Unidade de Informação para minimizar o agravamento das tensões sociais oriundas da comunidade?

6.^a Etapa: OBSTÁCULOS

Nesta etapa, é necessário o perfeito conhecimento das barreiras que poderão se contrapor às questões estratégicas, ou seja, que signifiquem dificuldades para adotá-las.

Deverão ser levantados todos os possíveis obstáculos para cada questão estratégica formulada anteriormente.

Exemplos:

- a) Falta de integração entre a Direção da organização e o Gerenciamento da Unidade de Informação;
- b) Falta de recursos humanos devidamente preparados e motivados;
- c) Instabilidade econômica do país;
- d) Inexistência de dados quantitativos e qualitativos que demonstrem o desempenho da Unidade de Informação; ou
- e) Ausência de diálogo entre os diversos setores da organização que não estão diretamente ligados à Unidade de Informação.

Neste aspecto, o profissional deve ser criativo e inovador permitindo o surgimento de soluções autênticas no lugar de adaptações inadequadas que geralmente são sucesso em outras Unidades de Informação.

Estas soluções implicam em um conjunto de propósitos, políticas, programas, ações e decisões que levarão a Unidade de Informação para a elaboração da próxima etapa.

7.^a Etapa: PROPOSTAS ESTRATÉGICAS

As propostas estratégicas devem ser tecnicamente viáveis, politicamente aceitáveis e devem estar de acordo com a filosofia e valores da Unidade de Informação, além de tratar das questões estratégicas para as quais foram elaboradas.

O desenvolvimento das propostas estratégicas deve seguir os seguintes passos:

- a) definição de várias alternativas práticas, sem entretanto esquecer as visões de futuro;
- b) identificar as ações necessárias para colocar as propostas estratégicas em prática; e
- c) determinar os prazos a serem submetidas as propostas estratégicas, bem como a pessoa (ou cargo) que ficará responsável pela implementação.

Exemplos:

- a) Integrar, através de contato direto, o dirigente da instituição com o trabalho desenvolvido na Unidade de Informação.

Prazo: curtíssimo

Responsabilidade: Gerente da Unidade de Informação

- b) Treinar pessoal com vista a melhor divulgação do acervo no momento do atendimento

Prazo: médio

Responsabilidade: Chefe do Serviço de Referência

- c) Efetuar levantamento de todas as Unidades de Informação afins existentes do MERCOSUL e efetuar contatos, objetivando intercâmbio

Prazo: curto

Responsabilidade: Chefe do Setor de Intercâmbio

- d) Tomar conhecimento dos objetivos da criação do Departamento de Meio Ambiente e monitorar os possíveis usuários reais e potenciais

Prazo: médio

Responsabilidade: Secretaria e Gerência

A adoção de estratégias implica em uma concepção adequada dos comportamentos organizacionais que assegurem a implementação.

Identificadas as propostas estratégicas, a Unidade de Informação irá estabelecer os objetivos estratégicos que implicam na elaboração de um projeto para cada proposta definida, incluindo-se os objetivos, as metas, o cronograma, a metodologia etc.

Fig. 10
Síntese das etapas do planejamento estratégico



3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: OUTRAS PERSPECTIVAS

Vários autores apresentam perspectivas inovadoras para incrementar o *Planejamento Estratégico* em Unidade de Informação. Este deve obrigatoriamente envolver todos os setores através de seus gerentes e estar orientado para a necessidade de cooperação e coordenação dos serviços e atividades informacionais.

Planejar estrategicamente implica em integrar a Unidade de Informação aos processos sócio-econômicos do ambiente macro e micro da organização em que está subordinada, em consonância com as necessidades de informações que impliquem no seu desenvolvimento eficaz.

KING (1981) descreve as premissas básicas para o *Planejamento Estratégico* que, adaptadas ao ambiente de Unidade de Informação significam que:

a. o *Planejamento Estratégico* deve ser realizado pelos administradores diretamente envolvidos, pois em última análise são os responsáveis pela implementação de bons planos;

b. o *Planejamento Estratégico* criativo é próprio de grupos ativos, desde que envolva os diferentes setores da Unidade de Informação;

c. o planejamento organizacional deve ser criado como parte de uma concepção e de um desenvolvimento para planos estratégicos. A Unidade de Informação deve produzir o clima e os mecanismos para que os diferentes níveis de indivíduos possam ter oportunidades iguais para participação das decisões que afetarão o futuro do setor.

d. funcionários muito bem motivados para consumir seu tempo em formalizar o *Planejamento Estratégico* do princípio ao fim, proporcionam uma maior contribuição para os processos de *Planejamento Estratégico* e de sua avaliação;

e. o processo de planeamento é obrigado a promover o levantamento de informações relevantes – tanto quantitativas, quanto qualitativas – para facilitar a avaliação das alternativas estratégicas;

f. a avaliação exata da análise externa (oportunidades e ameaças) e da análise interna (pontos fortes e fracos) é essencial para o processo do *Planejamento Estratégico*;

g. o envolvimento no processo de *Planejamento Estratégico* deve unir os participantes para tomar decisões estratégicas; e

h. o sistema de *Planejamento Estratégico* é necessário sob o aspecto da escolha e do planeamento como suporte para a integração e eficácia organizacional.

Dois outros aspectos são importantes para o *Planejamento Estratégico* em Unidades de Informação:

a. a Unidade de Informação não existe como um órgão isolado, está sempre subordinada a uma instituição maior, necessitando conhecer as estratégias institucionais adotadas e sob elas elaborar o *Planejamento Estratégico* para si; e

b. o *Planejamento Estratégico* deve ser integrado em todos os setores da Unidade de Informação, sendo portanto necessário que todos os funcionários conheçam e participem das estratégias estabelecidas.

Uma abordagem feita por SOUTO-MAIOR (1991) diz respeito ao *Planejamento Estratégico Participativo – PEP*. Este implica no envolvimento de todos os funcionários utilizando para isto a aplicação de um questionário solicitando opiniões e sugestões sobre os aspectos que serão abordados no plano estratégico (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças etc).

BLANC & CREMATEZ (1984) apresentam as seguintes recomendações para o *Planejamento Estratégico*:

DECÁLOGO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- 1º Não dê o peixe, ensine a pescar
- 2º O plano não é bote salva-vidas ou extintor de incêndio
- 3º Planejar não é só preencher formulários
- 4º O “terno tem que ser sob medida”
- 5º Simplificar e não complicar
- 6º Evite a Torre de Babel
- 7º O planejamento não funciona no vácuo
- 8º O plano não deve ser considerado uma camisa de força
- 9º Tenha sempre um plano no banco de reservas (Contingência – Emergencial)
- 10º Não pare pela metade

Em uma publicação da AMANA (1993) (Fig. 11) são apontados paradoxos técnicos, problemas ou idiossincrasias comumente existentes no momento do planejamento e as soluções encontradas.

Fig. 11

Planejamento estratégico: paradoxos e soluções

| PARADOXO | SOLUÇÃO |
|---|---|
| Buscar sobreviver tendo que resolver problemas de ontem e ficar preso num círculo vicioso (ficar "apagando fogueiras" por deixar de pensar no amanhã). | O foco do planejamento deve ser na evolução e na alta aspiração da Unidade de Informação. |
| Planejar com base em fatos e dados de meses atrás (série histórica), ignorando as mudanças ocorridas. | Antecipação em relação às megamudanças no mercado onde a Unidade de Informação atua. |
| Buscar maximizar os resultados de cada área enquanto o todo não consegue ir bem. | Integração/foco no todo interdependente. |
| Possuir extensa documentação de planos e não colocá-los em prática. | Elaboração de planos conectados com os desafios do dia-a-dia. |
| Fazer o planejamento de maneira apressada, impaciente, pressionado pelas coisas urgentes. | Procurar o alto refinamento das propostas estratégicas. |
| Investir no planejamento "em tese", teórico, em ter as idéias e não se preocupar com as dificuldades envolvidas na fase de execução. | Manter a conexão entre os planos com excelência na implantação. |
| Elaborar processos de planejamentos anuais, levando a Unidade de Informação a um <i>stress</i> e rejeição de todo o processo, sem torná-lo contínuo. | Reflexão estratégica contínua. |
| Pouca disponibilidade em assumir os riscos de entrar em novos e competitivos espaços, reconceituar o próprio negócio, eliminar produtos e criar outros. | Focalizar e fortalecer as atividades-fins. |
| Planejar sem visão de futuro, sem sonhos e sem aspirações que transcendam o estado atual | Buscar a criação de cenários no futuro; de mudanças de patamar de ação |

| PARADOXO | SOLUÇÃO |
|--|--|
| Tornar as atividades-meio cada vez mais sofisticadas pelo uso da tecnologia de ponta, mas não conseguir incorporá-la na essência do seu negócio | Implantar novas tecnologias na essência do negócio |
| Ficar preso dentro dos "limites" artificiais criados pela própria Unidade de Informação, quando os "muros" que estão à sua volta estão caindo o tempo todo | "Quebrar os muros" transcendendo a área de atuação |
| Colocar-se no centro do mercado, como se fosse sempre a maior e melhor Unidade de Informação, não levando a sério os concorrentes | Manter atenção profunda à ação das Unidades de Informação concorrentes |

Contudo, a postura e atitudes dos profissionais da informação influenciam diretamente na elaboração do *Planejamento Estratégico*. Para McLEAN (1993), o futuro caminho estratégico para os profissionais da informação precisa incluir:

- a) uma mudança no enfoque de olhar internamente a organização para olhar externamente;
- b) elevar os níveis de interesse do operacional e tático para o estratégico;
- c) adotar uma abordagem mais holística aos valores e uso da informação;
- d) tornar-se proativo em vez de reativo; mudar de apenas resolver problemas para identificar neles oportunidades e alcançar objetivos; adotar uma visão estratégica;
- e) desenvolver uma abordagem de parceria, estimulando a credibilidade na comunidade de negócios; e
- f) elevar a consciência de políticos e altos executivos.

Esses pontos são fundamentais para nortear a reflexão e ação de quem pretende administrar estrategicamente.

CASOS

INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA: A ESTRATÉGIA DO IPT/SP

O IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S. A., é o maior e mais diversificado órgão de pesquisa tecnológica do país, com renome internacional. Com 92 anos de existência, o Instituto atualmente congrega 2.100 funcionários (750 pesquisadores e 650 técnicos) e 78 laboratórios ou seções, agregado em oito divisões técnicas: Geologia; Construção Civil; Mecânica e Eletricidade; Química; Metalurgia; Produtos Florestais, Têxtil e Couros; Tecnologia de Transporte; e Economia e Engenharia de Sistemas.

A estrutura departamental é horizontalmente integrada através de Programas Temáticos e de uma Coordenadoria de Informação e Documentação – CID. Cada divisão tem uma unidade de informação que, tradicionalmente, não seguia uma política uniforme.

O Instituto, no âmbito de sua atuação, estabeleceu três missões institucionais:

Missão 1 — Atuar como instrumento de políticas públicas, fundamentando-se através de diagnósticos, estudos, assessoria, pareceres, divulgação de informações e de normas técnicas, com objetivo de atender aos desafios tecnológicos presente.

1 Extraído da *Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV*, v. 34, n. 2, p. 49-68, mar./abr. 1994.

Missão 2 — Prestar apoio tecnológico ao setor produtivo industrial, através de ensaios e análises produzidas em seus laboratórios.

Missão 3 — Compor um acervo tecnológico referente à memória técnica-científica que é retida no Instituto através de seu acervo bibliográfico, relatórios técnicos e, principalmente, seu corpo de pesquisadores.

A análise de vários fatores externos e internos, do mandato e o estabelecimento das missões institucionais do Instituto conduziram a uma questão estratégica básica: o Instituto pretende ou não comercializar a informação tecnológica, utilizando para isto meios eletrônicos?

Com isto o Instituto passaria a fazer parte das poucas organizações nacionais que oferecem serviços de acesso à base de dados, utilizando a pesquisa *on-line* em informação tecnológica.

Esta transformação da informação em objeto negocial, do ponto de vista estratégico, correspondia a uma tendência verificada no campo da administração, em especial na área dos sistemas de informação. Entretanto, a integração seria o fator preponderante para satisfazer esta premissa estratégica.

Como resultado da estratégia estabelecida, o Instituto deslançou um processo de automação buscando atingir os seguintes objetivos:

a) criar bases de dados considerando os diversos tipos de acervos existentes no Instituto (catálogos industriais, livros, periódicos, obras de referência, etc);

b) integrar a informação, pois o Instituto é composto de várias divisões técnicas; e

c) conectar o Instituto com outras Unidades de Informação, nacionais e internacionais.

Visando atingir os objetivos propostos, foram estabelecidos critérios e políticas de aquisição, classificação e indexação para todas as Unidades de Informação do Instituto e, para não comprometer a estratégia e o processo de automação, foi escolhida uma Unidade de Informação piloto que, uma vez atuando com sucesso serviria de exemplo para as demais. Este processo foi compactuado com os demais setores da organização que estavam colaborando com a implantação do SAR (Sistema de Automação e Recuperação de Informações Tecnológicas).

Para facilitar o acesso, foi criado o Centro Integrado de Atendimento com as funções de identificar as necessidades, atender, encaminhar, cadastrar e acompanhar o usuário interno e externo, visando a utilização adequada da informação tecnológica.

Foram estabelecidos sistemas de apoio ao monousuário (quando for utilizada somente uma Unidade de Informação do Instituto) e multiusuário com objetivo de proporcionar a integração dos acervos das várias Unidades de Informação do Instituto, além do atendimento global que implicou na integração do Instituto com outras instituições.

A nova rede, em nível de serviços, é capaz de:

- a) atender plenamente ao usuário cobrindo todos os pontos hoje atendidos pelo sistema atual;
- b) armazenar o mesmo volume de informações sem comprometer o tempo de resposta; e
- c) dispor de, pelo menos, a mesma quantidade de equipamentos para pesquisa (terminais) nas divisões técnicas.

A ESTRATÉGIA INFORMACIONAL PARA O SETOR DE TRANSPORTES

Com sede no Rio de Janeiro a Consultec S/A vem atuando desde 1973 na área de consultoria de engenharia de transportes (rodovia, portos, aeroportos, metrô etc.).

Seus principais clientes institucionais são: o DNER – Departamento Nacional de Estradas e Rodagens, a CVRD – Companhia Vale do Rio Doce, e a PETROBRÁS; além de possuir como cliente vários governos estaduais e municipais, e pessoas físicas.

A estrutura organizacional da matriz é composta de departamentos ligados às atividades fins (Departamento de Topografia, Sinalização, Custos etc.) e atividades meio (Centro de Documentação, Informática, Recursos Humanos etc.). Mantém escritórios regionais nos Estados do Amazonas, Goiás, Pernambuco, Mato Grosso do Sul e Paraná, que na estrutura organizacional são subordinados aos respectivos órgãos na matriz.

Com o descaso das autoridades brasileiras pela manutenção e expansão do sistema viário nacional (principal segmento de atuação da Empresa), e com a política recessiva implantada no país pelo governo Collor, a Empresa passou a enfrentar sérios problemas para manter-se no mercado.

Visando agilizar a elaboração de projetos, uma vez que participar de concorrências públicas exigia rapidez, a Consultec S/A adquiriu um software americano que diminuiria o tempo para cálculo de custo de obra e das demais atividades fins sem, entretanto, avaliar o custo-benefício deste investimento.

Após a implantação do software, verificou-se que grande parte de sua capacidade ficaria subutilizada em função dos cálculos diferenciados realizados na Empresa.

Em nível nacional, a Consultec S/A contactava com Empresas de sua área através do Centro de Documentação, que

promovia reuniões de grupos de estudos na área de engenharia de transporte e mantinha intercâmbio entre elas.

O Centro de Documentação figurava assim como um grande ponto de apoio às atividades de parceria da Empresa, além de possuir um excelente acervo de monografias (na maioria importadas), fotografias, mapas e mantinha a memória técnica da Empresa.

Objetivando sua manutenção no mercado, a Consultec S/A resolveu repensar e reconceituar o seu negócio e encarar novos ramos de atuação.

Sua nova missão: Atuar no setor de consultoria de transporte, quer seja na elaboração de projetos ou na prestação de serviços a Empresas que deles necessitem.

Dessa forma, colocou a seguinte questão estratégica: é de interesse para os negócios da Consultec S/A, utilizar da melhor forma possível seus recursos visando atuar na terceirização de serviços de engenharia de transporte?

Com isto, a Empresa procuraria atuar não só na elaboração de projetos, como também prestando serviços terceirizados buscando explorar melhor o potencial da Empresa como um todo e em especial do software adquirido em concorrências onde não iria entrar com propostas.

Para isto seria necessário a seleção de concorrências em que passaria a atuar isoladamente (no caso de projetos nacionais) e outros em que prestaria serviços isolados para constituição do projeto final (no caso de projetos internacionais, especialmente aos relativos aos países na América Latina).

Em consequência da adoção desta estratégia, várias mudanças ocorreram na Empresa; dentre elas a reestruturação do Centro de Documentação que passou a se denominar Centro de Informação, cuja missão passou a ser: “constituir-se de um ponto de apoio às necessidades informacionais da Consultec S/A”, a isto englobando a necessidade de conhecer e monitorar o mercado externo através

do conhecimento prévio de concorrências, da aquisição de seus editais e análise da empresa que possuisse melhores condições de participar da concorrência.

Além de suas funções básicas (processar, armazenar e disseminar), o Centro de Informação passou a ser gerenciador das oportunidades e ameaças do ambiente externo, usando para isto a estrutura organizacional existente na Empresa e gerando um banco de dados sobre todas as empresas de consultoria na área de engenharia de transportes onde constam informações sobre a estrutura organizacional, a capacidade de operação, as concorrências que participa e o mercado em que atua.

ESTUDO DE CASOS

FICHA DO CASO

| | |
|--|-------|
| Nome do caso: Consultores Associados | n° 01 |
| Curso onde pode ser utilizado: Gerenciamento, Administração, Planejamento de Unidades de Informação | |
| Tema do caso: Planejamento estratégico | |

A Consultores Associados é uma empresa de consultoria e execução de projetos na área de informação que está presente no mercado há mais de dez anos.

Atua no ramo hoteleiro – elaboração de projetos para a obtenção de “estrelas” junto à EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo; no ramo ambiental auxiliando na elaboração de RIMA’s – Relatório sobre Impacto ao Meio Ambiente; e na elaboração e execução de projetos de organização e automação de acervos bibliográficos, comerciais, fiscais, jurídicos etc.

Entre seus clientes, mantém várias empresas estatais, escritórios de advocacia, empresas multinacionais e governos municipais.

O grande orgulho da Consultores Associados são os seus recursos humanos que além de altamente qualificados, jovens e dinâmicos, possuem uma enorme consciência do que seja trabalho em equipe, o que os mantém constantemente motivados.

A área em que atua também é privilegiada. Informação é objeto de consumo da atual economia mundial.

Com a crise pela qual passa a sociedade mundial e, em especial a sociedade brasileira, a Consultores Associados estava encontrando dificuldades de manter-se no mercado quando o seu Diretor, Dr. Roberto, faleceu bruscamente em um acidente de carro. Era Dr. Roberto que mantinha todos os contatos da Empresa, além de monitorar o mercado visando o melhor aproveitamento das oportunidades.

Imediatamente foi indicado o nome da Dr^a Flávia para a Diretoria, que ao assumir verificou que as informações que o Dr. Roberto possuía não estavam organizadas de forma a possibilitar a continuação do serviço (“casa de ferreiro, espeto de pau”). Seria necessária uma rápida automação dos serviços e especialmente a elaboração de um cadastro automatizado dos clientes, permitindo com isto o conhecimento de todos dos trabalhos já executados ou em execução. Entretanto, este serviço iria demandar tempo e esforços que seriam necessários para monitorar o ambiente externo.

A Dr. Flávia resolveu então contratar um consultor externo para elaboração de um Plano Estratégico para a Consultores Associados e nomeou a Sra. Clotilde para assessorar o consultor.

Digamos que você seja a Sr^a Clotilde, e numa primeira entrevista com o consultor, como você responderia as seguintes questões:

a) quais os pontos fracos e fortes da Consultores Associados?

b) quais seriam os novos mercados de trabalho para a Consultores Associados?

c) quais são as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo?

d) onde e como você gostaria que a Consultores Associados atuasse nos próximos cinco anos?

FICHA DO CASO

Nome do caso: Brincando com a estratégia n° 02

Curso onde pode ser utilizado: Gerenciamento,
Administração,
Planejamento de Unidades
de Informação

Tema do caso: Planejamento estratégico

A GNOMOS S/A é uma empresa multinacional que atua na fabricação de “brinquedos inteligentes”.

Atualmente instalada em diversos países, e com sede na Dinamarca, a GNOMOS S/A possui uma excelente colocação no mercado internacional e está se preparando para atuar no mercado brasileiro, com a implantação de uma fábrica no território nacional.

Como é comum aos outros países, faz parte da estrutura organizacional da GNOMOS manter uma Unidade de Informação com objetivo de suprir as necessidades e anseios informacionais dos funcionários (tanto no que diz respeito ao desempenho da Empresa, como ao lazer e formação educacional).

A GNOMOS manterá também um curso de supletivo para seus funcionários de “chão de fábrica”, um curso de inglês para funcionários de nível médio e superior, e ciclo de palestras sobre as atividades e estratégias que serão adotadas na Empresa e que deverão ser coordenadas pela Unidade de Informação.

Além dos serviços de processamento, armazenamento e disseminação, a Unidade de Informação deverá manter manuais para a utilização de inúmeros softwares existentes na Empresa, além de se enquadrar no Programa de Quali-

dade que entrará em andamento tão logo a GNOMOS comece a funcionar no Brasil.

Para este Programa de Qualidade, a Unidade de Informação deverá também se responsabilizar pelo serviço *Hot – Line* a ser prestado pela GNOMOS aos seus clientes.

A Unidade de Informação contará com o total apoio da Diretoria da fábrica, além de, quando necessário, poder contar com a presença de consultores externos e com profissionais da matriz.

Sabendo que a fábrica será implantada na região norte do país e que a clientela final são crianças de 3 a 13 anos, responda:

a) Quais são as oportunidades que melhor beneficiariam a Unidade de Informação da GNOMOS S/A?

b) Como e quais seriam os serviços e produtos estratégicos da Unidade de Informação?

c) Qual seria a abordagem estratégica para a Unidade de Informação da GNOMOS S/A?

d) Como melhor trabalhar o Programa de Qualidade da GNOMOS S/A de forma a tirar proveito para a Unidade de Informação?

e) Qual é a missão da Unidade de Informação?

FICHA DO CASO

Nome do caso: A informação alimentar como estratégia nº 03

Curso onde pode ser utilizado: Gerenciamento,
Administração,
Planejamento de Unidades
de Informação

Tema do caso: Planejamento estratégico

“Mais do que nunca, traçar estratégias de vendas e apostar no futuro, apesar da crise política e econômica que estamos vivendo, é a tarefa de todos os profissionais da REFRESKOS”

Com estas palavras o Dr. Paulo Henrique, Diretor da REFRESKOS DO NORDESTE S/A concluiu sua fala na reunião dos membros da diretoria.

A Empresa é responsável pela venda de refrigerantes na maior parte do território nacional e opera com uma fábrica de refrigerantes, uma distribuidora local, uma distribuidora regional, além de estar apostando nos resultados do seu Centro de Pesquisas.

A fala do Dr. Paulo Henrique estava alinhada com os últimos levantamentos da empresa: atualmente detentora de 43%, a REFRESKOS DO NORDESTE S/A havia perdido 5% de sua fatia no mercado regional e precisava atuar de forma mais incisiva, além de necessitar de novos produtos que elevassem as vendas. As pesquisas também apontaram para a falta de informação que o cliente possuía sobre os produtos e sobre a qualidade de sua fabricação.

A Unidade de Informação da REFRESKOS DO NORDESTE S/A estava subordinada ao Centro de Pesquisas, restringindo sua atuação somente às necessidades das pesquisas em curso, ou seja informação tecnológica.

O Centro de Pesquisas atualmente estudava o lançamento de um refrigerante diet com sabor de acerola e as propriedades químicas e terapêuticas do guaraná da amazônia.

A Unidade de Informação mantinha em seu quadro duas bibliotecárias, três auxiliares e um servente. Seu acervo estava basicamente direcionado para as áreas de química e engenharia de alimentos, também havendo acesso *on-line* a diversas bases de dados nacionais e internacionais.

As principais atividades das bibliotecárias eram indexação, organização de dossiês de pesquisa e a recuperação de informações necessárias para as pesquisas, sendo os principais clientes da Unidade de Informação, os oito pesquisadores. Não havia atendimento de usuário externo.

Dentro deste panorama, como você conduziria as ações estratégicas da Unidade de Informação?

Você concorda com as funções da Unidade de Informação, ou acha que ela deveria atuar mais incisivamente dentro da REFRESKOS DO NORDESTE S/A?

Com base na sua resposta anterior, como você estabeleceria a missão e o mandato da Unidade de Informação da REFRESKOS DO NORDESTE S/A?

GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

- Ambiente Externo** — inclui o macro ambiente (contexto econômico, político, social, demográfico, cultural, legal, tecnológico e ecológico) e o ambiente-tarefa que representa a ambiência específica da organização.
- Ambiente Interno** — são os campos específicos de cada área funcional da organização.
- Ameaças** — são as forças encontradas no meio ambiente externo e que estão relacionadas de forma desfavorável à Unidade de Informação.
- Aprendizagem Organizacional** — situação em que o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento; o centro dessa nova estrutura serão cérebros, informações e idéias e não mais produtos, processos ou serviços.
- Cenários** — situações, critérios e medidas que representam o ambiente onde a empresa está inserida ou pretende se inserir.
- Cultura** — conjunto de crenças, valores e comportamentos que moldam a identidade de uma organização.
- Downsizing** — reestruturação, enxugamento de grandes estruturas verticais.
- Efetividade** — é manter-se no ambiente através da relação entre os resultados obtidos e os objetivos propostos ao longo do tempo.
- Eficácia** — é fazer as coisas certas. Fazer o que deve ser feito visando produzir alternativas criativas, maximizando a utilização de recursos e a obtenção de resultados globais.

Eficiência — é fazer as coisas de maneira correta, solucionando problemas e assegurando a otimização dos recursos.

Entropia — termo emprestado da termodinâmica pelo qual se avalia a degradação de energia de um determinado sistema; todo sistema está inexoravelmente fadado a acabar se não ocorrer a sinergia

Expectativas — o que o usuário espera de uma Unidade de Informação.

Fatores-Chaves de Sucesso — variáveis que asseguram o atingimento dos objetivos estabelecidos.

Filosofia da Organização — conjunto de princípios e valores que norteiam a ação de uma organização.

Identidade — imagem mental que as pessoas tem sobre uma determinada organização.

Mandato — é a função que é conferida a uma Unidade de Informação no momento de sua criação através dos documentos que a formalizaram, tais como: Regimentos, Decreto Lei, Lei, Estatuto etc.

Metas — são os objetivos quantificados e expressos no tempo de execução.

Missão — exprime a razão de ser de uma organização, definindo a que ela se propõe.

Negócio — orientação específica da atividade da organização, isto é, aquilo que ela explora para atender as necessidades dos usuários.

Objetivos — alvo ou situação que se pretende atingir.

Oportunidades — são as forças encontradas no meio ambiente externo que favorecem e interagem positivamente com a organização.

Pontos Fortes — vantagens estruturais na forma de tecnologias, serviços, produtos e potencial humano que são controláveis e favorecem a organização perante o ambiente externo.

Pontos Fracos — desvantagens estruturais na forma de tec-

- nologias, serviços, produtos e potencial humano que são controláveis e desfavorecem a organização perante o ambiente externo.
- Sinergia** — ação coordenada entre dois ou mais elementos que permite obter resultados de conjunto superiores aos que seriam obtidos se eles agissem separados.
- Valores** — conjunto, crenças ou atitudes que norteiam a direção da Unidade de Informação.
- Visão de Futuro** — Estado futuro desejável pelos líderes de uma organização e compartilhado por sua comunidade; deve ser desafiadora e ambiciosa de forma a inspirar as pessoas a criarem algo que vá valer a pena.
- Unidade de Informação** — arquivos, discotecas, filmotecas, hemerotecas, mapotecas, pinacotecas, os diversos tipos de centros de informação, os museus e as bibliotecas que se dedicam às atividades de informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMANA Desenvolvimento & Educação. *Infoestratégia: o executivo com uma visão futurista*. Out. 1993.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. (org). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 271p.
- BAKER, Shirley K. Strategic planning for libraries in the electronic age. *IATUL Quarterly*. v. 3, n. 4, p. 200-206, 1989.
- BLANC, G., CREMATEZ, M. *Aplicação da abordagem estratégica no desenvolvimento das universidades*. 1984. (Apostila de Curso).
- BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. In: *An effective strategic planning approach for public and nonprofit organizations*. London: Jossey – Bass, 1989. 117p.
- CARR, Stephen J. Strategic planning in libraries. *Library Management*, v. 13, n. 5, p. 4-17, 1992.
- FERRIERO, David S., WILDING, Thomas L. Mapping the future: strategic planning in a research library environment. *IATUL Quarterly*, v. 5, n. 1, p. 47-58, mar. 1991.
- FORSMAN, Rick B. Incorporating organizational values into the strategic planning process. *The Journal of Academic Librarianship*, v. 16, n. 3, p. 150-153, 1990.
- GRIMALDI, Roberto, MACUSO, José Humberto. Qualidade Total. *Folha de São Paulo/SEBRAE*, São Paulo, v. 1/8, 1994.
- HOBROCK, Brice G. Creating your library's future through effective strategic planning. *Journal of Library Administration*, v. 14, n. 2, p. 3-57, 1991.
- KING, William R. Strategic planning for public service institutions : what can be learned from business? *Journal of Library Administration*, v. 2, n. 2-4, p. 43-65, 1981.
- MCLEAN, David. Information – strategies “future directions”. *CADERNOS de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, Lisboa, v. 3, p. 13-26, 1993.

- MEYER JR., Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri (Org.) *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1988.
- MEYER JR., Victor. Planejamento universitário: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis: OEA/NUPEAU/UFSC, 1991.
- MORAIS, Rodrigo Marques de. Do planejamento estratégico à gestão estratégica. *Cadernos de Administração*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, nov. 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 286p.
- PALMOUR, Vernon E. Some reflections on strategic planning in public libraries. *Drexel Library Quarterly*, v. 21, n. 4, p. 45-59. Fall 1985.
- PARENT, Roger H. Strategic planning for library associations. *IFLA — Journal*, v. 14, n. 4, p. 343-353. nov. 1988.
- PARSON, Mary Jean, CULLIGAN, Matthew J. *Planejamento: de volta às origens*. São Paulo: Best Seller, 1988. 193p.
- RABECHINI JUNIOR, Roque, CAMPANARIO, Milton de Abreu. A automação da informação tecnológica em instituição de pesquisa : integração e estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 2, mar./abr. 1994.
- RICHERS, Raimar. Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 1, jan./ fev. 1994.
- RIGGS, Donald E. Strategic quality management in libraries. *Advances in Librarianship*, v. 16, 1992.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Mexico: Prentice-Hall, 1987. 556p.
- SHELDON, Brooke E. Strategic planning for public library services in the 21st century. *Journal of Library Administration*, v. 11, n. 1/2, p. 199-208. 1989.
- SKARSTEIN, Vigdis Moe. Local strategic planning in public libraries. *Public Library Quarterly*, v. 19, n. 4, 1986, p. 123-128.
- SPARKS, C. Glenn. An adaptation of strategic planning for schools of library and information science. *Journal of Education for Library and Information Sciences*, v. 31, n. 3, p. 204-233. Winter, 1991.
- SOUTO-MAIOR, Joel. Planejamento estratégico : uma abordagem para o setor público municipal. *Jornal dos Municípios*, Florianópolis. v. 1, n. 1, p. 10. jul. 1991.

TESAUROS de ciência da informação: versão preliminar. Brasília : IBICT, 1989. 150p.

ZACCARELLI, Sérgio B., FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. v. 34 n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.

WALTERS, Suzanne. *Positioning for power*. (Resumo do trabalho apresentado na Canadian Library Association Conference, Jun. 1993)

MODELO HEURÍSTICO DE MORAIS PARA CONSTRUÇÃO DA MISSÃO

PARA ENTENDER O MODELO

- ⊗ Ação a ser desencadeada
- ♠ Especificidade da Demanda
- ◆ Ambiência de atuação
- ★ Atividades cogitadas
- ✕ Filosofia

AÇÃO

- ⊕ Atender
- ⊕ Assegurar
- ⊕ Prover
- ⊕ Assistir
- ⊕ Estimular
- ⊕ Satisfazer
- ⊕ Substituir
- ⊕ Suprir
- ⊕ Contribuir
- ⊕ Garantir

ESPECIFICIDADE

- ♣ Impulsos
- ♣ Anseios
- ♣ Requisições
- ♣ Solicitações
- ♣ Carência
- ♣ Demandas
- ♣ Caprichos
- ♣ Desejos
- ♣ Ambições
- ♣ Vontades
- ♣ Aspirações
- ♣ Exigências
- ♣ Reclames
- ♣ Necessidades
- ♣ Ímpetos
- ♣ Pedidos
- ♣ Extravagâncias
- ♣ Interesses

AMBIENTE

- ◆ Determinado segmento
- ◆ Distribuidores
- ◆ Eleitores
- ◆ Estudantes
- ◆ Fiéis
- ◆ Indústrias
- ◆ Instituições
- ◆ Investidores
- ◆ Menores carentes
- ◆ Pessoas físicas
- ◆ Pessoas jurídicas
- ◆ Órgãos governamentais
- ◆ População
- ◆ Profissionais liberais
- ◆ Sociedade civil
- ◆ Associados
- ◆ Agremiações
- ◆ Classe de renda X
- ◆ Classe teatral
- ◆ Cidadãos
- ◆ Comércio
- ◆ Contribuintes
- ◆ Crianças
- ◆ Jovens
- ◆ Adultos
- ◆ Idosos
- ◆ Consumidores
- ◆ Comunidade

ATIVIDADE

- ★ Análise
- ★ Aperfeiçoamento
- ★ Animação
- ★ Assistência técnica
- ★ Auxílio
- ★ Comercialização
- ★ Criação
- ★ Desenvolvimento
- ★ Difusão
- ★ Distribuição
- ★ Educação
- ★ Especialização
- ★ Execução
- ★ Financiamento
- ★ Fomento
- ★ Formação
- ★ Informatização
- ★ Inovação
- ★ Intermediação
- ★ Manutenção
- ★ Maximização
- ★ Oferta
- ★ Otimização
- ★ Participação
- ★ Pesquisa
- ★ Planejamento
- ★ Prestação de serviços
- ★ Produção

FILOSOFIA

- ✖ Agilidade
- ✖ Auto-sustentação
- ✖ Competitividade
- ✖ Criatividade
- ✖ Diferenciação
- ✖ Ecologia
- ✖ Eficácia
- ✖ Eficiência
- ✖ Filantropia
- ✖ Globalidade
- ✖ Holismo
- ✖ Participação
- ✖ Síntese
- ✖ Patriotismo
- ✖ Transferência
- ✖ Lucratividade
- ✖ Qualidade de vida

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFFF, Russel L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1982. 114p.
- ANSOF, Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOF, Igor et al. *Do planejamento estratégico a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1987. 271p.
- GAJ, Luís. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.
- _____. *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw – Hill, 1990. 240p.
- GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico voltado para o mercado*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TREGOE, B. *A estratégia da alta gerência*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- VASCONCELOS FILHO, Paulo et all. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio de Janeiro: LCT, 1982.

Impressão:



CARTGRAF EDITORA S.A.
FONE: (0192) 45-2288

COLEÇÃO PALAVRA-CHAVE

Volumes publicados

DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

Waldomiro Vergueiro

A INFORMÁTICA NA BIBLIOTECONOMIA
E NA DOCUMENTAÇÃO

Roberto Barsotti

SERVIÇOS DE REFERÊNCIA & INFORMAÇÃO

Nice Menezes de Figueiredo

PARA ENTENDER AS LINGUAGENS DOCUMENTÁRIAS

Anna Maria Marques Cintra

Maria de Fátima Gonçalves Moreira Tálamo

Marilda Lopes Ginez de Lara

Nair Yumiko Kobashi

A *Coleção Palavra-Chave* tem por objetivo oferecer aos profissionais bibliotecários, aos estudantes de Biblioteconomia e Documentação e aos outros interessados, textos básicos e acessíveis sobre temas relevantes e atuais relacionados com o campo da Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação.

A quase inexistência de textos nessas áreas exigia das editoras e entidades um trabalho conjunto visando preencher essa lacuna. A *Coleção Palavra-Chave* surge no bojo desse esforço e orgulha-se em ser a primeira com a preocupação de editar e veicular textos que contribuem para a atualização e aperfeiçoamento dos profissionais que atuam no âmbito da Biblioteconomia, Documentação, Ciência da Informação e áreas afins.

"Planejar tem sido uma prática freqüente desenvolvida pelas organizações, porém sua abrangência é voltada para a própria organização; já o planejamento estratégico busca o todo, o externo e o interno à organização, tudo que possa interferir, contribuir, afetar, facilitar, dificultar etc., deve ser observado e conhecido da organização. Através do planejamento estratégico, isso é possível.

A metodologia do planejamento estratégico possibilita à organização estar em sintonia com o mundo. A organização deve estabelecer sua meta, seus objetivos, sua missão e trabalhar de forma estratégica para alcançá-los. Somente o planejamento estratégico possibilita a compreensão das mudanças e o estabelecimento de novos rumos."

editora polis
associação paulista de bibliotecários

COLEÇÃO PALAVRA-CHAVE

Célia Regina Simonetti Barbalho
Vera Silvia Marão Beraquet

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO

editora polis
apb