

# ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UTILIZANDO O MÉTODO DE BRYSON

## Development of strategic planning: Using the Bryson method

**Lucas Martins de Freitas Junior** Bibliotecário da Escola Superior Dom Helder  
Câmara. Especialista em Processos Gerenciais pela  
Faculdade Educacional da Lapa.  
[lucaslmf@gmail.com](mailto:lucaslmf@gmail.com)

1

### RESUMO

Sempre as instituições buscam melhorar a sua forma de gestão devido ao aumento de serviços, com isso houve a necessidade de implementar uma ferramenta para ajudar nas atividades atuais e futuras com o intuito de melhorar a gestão. A biblioteca da Escola Superior Dom Helder Câmara procurou adotar um modelo de planejamento estratégico, a sua escolha passou por reuniões, alinhamento nas decisões juntamente com a direção da escola e coordenação da biblioteca definindo as diretrizes e metodologias do novo planejamento estratégico, com isso foi definido o método de Bryson (1989) que é muito indicado para planejamento estratégico em bibliotecas por ser um procedimento de menor grau de complexidade e possibilita o envolvimento dos diversos setores da Unidade de Informação.

**Palavras-chave:** Método de Bryson. Planejamento estratégico. Bibliotecas – Planejamento.

### ABSTRACT

Libraries or information units have increasingly sought to improve the form of management. Due to the increase in services there was a need to implement a tool to help in current and future activities in order to improve management, the library of the Dom Helder Câmara High School sought to adopt a strategic planning model. The choice of planning went through meetings and alignment in the decisions along with the direction of the school and coordination of the library. Through these meetings it was agreed to do the strategic planning. The methodology defined for strategic planning was Bryson's (1989) method, which is very suitable for strategic planning in libraries because it is a procedure with a lower degree of complexity and allowing the involvement of the various sectors of the Information Unit.

**Keywords:** Bryson's method. Strategic planning. Libraries - Planning

## 1 INTRODUÇÃO

A equipe bibliotecária viu-se a necessidades de criar um modelo de planejamento estratégico para facilitar a gestão de processos das atividades, com o intuito de dar a direção nas tomadas de decisões e elaborar um planejamento estratégico com o objetivo de sanar problemas atuais, amenizar os problemas futuros e apresentar um plano de crescimento, com isso contribuir diretamente nos serviços prestados na biblioteca.

A primeira etapa consiste na reunião com os funcionários da biblioteca, gestores da biblioteca, com a pró-reitora administrativa e reitoria da instituição no sentido de

elaborar o planejamento alinhado com a instituição e definir os planos, pontos específicos, levantar o maior número de informação e escolher qual o melhor planejamento para a biblioteca: Estratégico, operacional e tático, ficou definido de fazer o planejamento estratégico por ser mais amplo e indicados por muitos autores.

A biblioteca não possui estratégia para a melhoria e resolução de atuais e futuros problemas. Com o aumento da biblioteca e expansão da faculdade foi necessário ter ferramentas para delinear as ações. A partir da pesquisa bibliográfica definiu para o uso da metodologia o modelo de planejamento estratégico de bibliotecas de Bryson (1989) indicado pelas autoras Barbalho e Beraquet (1995) além das considerações de Almeida (2005) e os conceitos, metodologia e práticas de planejamento estratégico de Oliveira (2006). Alguns autores considera o modelo de Bryson 1989 desatualizado e não contendo todas as etapas necessárias, para isso a equipe completou o planejamento com os valores, visão e ação estratégica. O grupo de trabalho estipulou que completando o modelo ele fica adequado e atualizado com os campos necessários porque preencheu as lacunas de trabalho além do outro ponto positivo é o modelo ser de fácil entendimento e compreensão de todos os colaboradores.

A primeira parte do Artigo procurou definir, situar o que é planejamento, estratégia e planejamento estratégico e todos esses conceitos situados dentro da biblioteca, além da justificativa de utilizar o planejamento estratégico em vez do operacional e tático. A segunda parte procurou mostrar dentro da biblioteca da Escola Superior Dom Helder Câmara o modelo de Bryson (1989) que consiste em: missão, análise do ambiente externo e interno, questão estratégica, obstáculos e por último as propostas estratégicas. O modelo foi o precursor no desenvolvimento de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos. Bryson trabalhou com diversos modelos planejamentos estratégico dos setores privados e perpetrou para os setores públicos conforme disse MOURA (1997). Para agregar foram introduzidos valores, visão e ação estratégica, indicados em outras metodologias.

A Escola Superior Dom Helder Câmara possui dois campus e atualmente a coordenação da biblioteca Arnaldo Oliveira localizado no campus I irá gerenciar também a biblioteca localizada no campus II as estratégias discutidas irá influenciar na gestão da biblioteca no campus II. Todo o planejamento e decisões também irão servir de modelos para as bibliotecas que a Escola Superior Dom Helder Câmara presta assistência auxiliando nas decisões.

## **2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA**

Entender o que é planejamento e estratégia irá ajudar na formação do planejamento estratégico e é importante para o entendimento e aplicabilidades nas organizações (SOUTO, 2012). Planejamento definido por Almeida (2005) é em síntese visualizar o futuro e traçar o programa de ação em que o planejamento precede de todas as funções, Oliveira (2006) conceitua o planejamento como processo para trabalhar com uma situação futura feita de modo mais eficiente, eficaz e efetivo. Tanto Almeida (2005) e Oliveira (2006) dizem que o planejamento não é um acontecimento, mas sim um processo contínuo, permanente e dinâmico que contém objetivos, define linhas de ação e detalhas

etapa para atingi-los e prevê os recursos necessários. Maximiano (2011) diz que o planejamento é enfrentar a incerteza do futuro. A estratégia no âmbito da administração de empresas tem ligação com as definições estratégicas. Conforme define o professor Adalto Acir Althaus Junnior (2012, s/p.):

Pensando-se em administração de empresas, o conceito de estratégia refere-se a uma ideia de ações que devem ser realizadas para se chegar a um futuro desejado. A estratégia, então, pode ser entendida como um caminho a ser percorrido na busca de determinadas metas ou objetivos.

Segundo o guia da ContaAzul (2015, p.5) Planejamento e estratégia:

Ter uma estratégia é desenvolver um conjunto de objetivos e metas que, ao serem atingidos, trarão vantagem competitiva e vida longa à empresa. Para isso, é necessário um planejamento que alinhe o que a organização quer com o que o mercado precisa.

## 2.1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL X TÁTICO X ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2006) existem três tipos de planejamento: tático, operacional e o estratégico. O planejamento tático consiste em determinar o resultado de uma área e não da empresa como um todo, o operacional consiste na formalização de documentos escritos, metodologias de desenvolvimento e implantação e o planejamento estratégico consistem em com objetivos em longo prazo e com estratégias e ações em longo prazo que atingem a empresa como todo. Almeida (2005) afirma que o planejamento estratégico é um projeto de decisão relativo aos objetivos e recursos utilizados para governar a aquisição, a distribuição e a utilização desses recursos e é um planejamento em longo prazo.

Para Barbalho e Beraquet (1995, p.10) os níveis e tipos de planejamento para a unidade de informação:

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 a longo prazo.

O Nível Tático elabora Projetos e Planos de Ação que conduzirão ao atingimento das estratégias propostas pelo nível anterior. O 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 a 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. E mais detalhado e seus objetivos são a curto prazo.

## 2.2 ESCOLHA DO PLANEJAMENTO PARA A BIBLIOTECA

Tendo em vista que o planejamento operacional é para projeto em curto prazo, o tático em médio prazo e o estratégico em longo prazo, escolhemos fazer o Planejamento Estratégico para cumprir objetivos futuros por ser o planejamento mais amplo e que envolve todos os setores da biblioteca e da instituição porque o modelo adapta mais facilmente em ambiente dinâmico e de pouca complexidade para um trabalho inicial. A biblioteca Arnaldo Oliveira localizada na sede da Escola Superior Dom Helder Câmara possui o acervo especializado em direito. A biblioteca teve diversas reformas de ampliação e mesmo assim o espaço acaba ficando insuficiente porque constantemente o acervo é atualizado e provoca o problema de descarte e desbastamento o outro problema é a pouca comunicação com os calouros para estabelecer uma ligação para passar informações básicas para os alunos. Durante as mudanças ocorridas na sede períodos que a biblioteca precisou de uma equipe fortalecida e de ações bem definidas que se espera facilitar com o esse novo planejamento. A biblioteca é especializada em direito, mas possui outros acervos como uma sala com obras (livros, biografias, reportagens, vídeos e áudios) do mantenedor Dom Helder Câmara, possui sala com materiais de concursos públicos e exame da OAB. A biblioteca possui espaço reservado para o professor da instituição que doa livros para a biblioteca, o programa leva o nome de biblioteca do professor e é mais um produto que a biblioteca oferece para melhorar, atualizar e ampliar o acervo e aproxima os usuários. No final do ano de 2013 a Dom Helder firmou parceria com a Ordem dos Advogados de Minas Gerais (OAB) e a Escola Superior de Advocacia (ESA) para oferecer cursos e usufruir da infraestrutura da Escola Superior Dom Helder Câmara em razão disso foi criado à biblioteca do Advogado, todo o acervo da biblioteca da OAB de Minas Gerais e a ESA transferiram o acervo para a Dom Helder e com novas aquisições criou um novo acervo e espaço para os advogados.

A biblioteca Arnaldo Oliveira é um setor da Escola Superior Dom Helder Câmara cuja mantenedora é a Fundação Movimento Direito e Cidadania a unidade de informação (biblioteca) possui recursos financeiros próprios, definição própria da equipe, autonomia para decisões e acordos. Atualmente precisa definir as estratégias, planejamento, resolvemos junto com a reitoria, pró-reitores, professores, gerentes e coordenadores da biblioteca a escolha de fazer um planejamento estratégico que irá auxiliar a atual gestão da biblioteca sede e também a outras bibliotecas como no Campus II, além disto auxiliar as outras bibliotecas pertencentes à Fundação e projetos paralelos e os projetos dentro da biblioteca. Conforme Almeida (2006, p.8):

O planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos dois últimos níveis, sendo o planejamento estratégico uma prerrogativa dos níveis de direção e organização a que pertencem. Isso não quer dizer que a unidade de informação não possa planejar de maneira estratégica. Levando em consideração forças restritivas (problemas e limitações) e forças propulsoras (vantagens) de seu ambiente e da instituição mantenedora, definindo os objetivos, traçando prioridades, ou avaliando alternativas de cursos de ação. Apenas significa que o planejamento da unidade de informação, como afirmado anteriormente, deve ser coerente com os objetivos e estratégias definidas pela direção da organização.

Almeida disse que a unidade de informação (Biblioteca) trabalhando alinhado com a direção da organização pode fazer um planejamento estratégico com boa definição dos objetivos e levando em conta as forças restritivas, limitações e as forças propulsoras da organização mantenedora e conforme os objetivos e estratégias da mesma organização.

Conforme Barbalho; Beraquet, (1995), diz que o planejamento estratégico irá nortear os rumos que a unidade vai tomar indicando as estratégias, então para esses autores o planejamento estratégico é o mais adequado, por ser mais completo e que irá ajudar nos departamentos dentro da biblioteca.

### 2.3 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar estrategicamente é atingir os objetivos da empresa através de metas, planos e atingir as finalidades. O planejamento estratégico é um projeto que busca orientar a organização para alcançar o futuro desejado e as formas de realizá-lo, é um entendimento de ideias olhando para o futuro que orienta a instituição para alcançar os objetivos. (FARIAS FILHO, 2011). Para Oliveira (2006, p.45) “O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo”. Ainda Oliveira (2006, p.47) “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida.”

Confirma Rezende *apud* Souto, (2012, p. 18)

O planejamento estratégico organizacional é uma ferramenta de trabalho que facilita as organizações a lidar com situações de mudanças, constituindo-se num excelente instrumento de gestão, ele é fundamental para a sobrevivência das organizações privadas ou públicas, deve ser elaborado, implantado e avaliado a partir de estudos e pesquisas que relatam sua definição, importância, benefícios e resultados, os quais devem ser discutidos, adaptados, sedimentados e aceitos por todos na organização, por meio de uma metodologia adequada.

Para Barbalho (1997, p. 30)

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. Isto implica em uma constante disposição pró-ativa, analisando as tendências do macroambiente utilizando, em ocasião oportuna, as suas vantagens e os possíveis impactos para a Unidade de Informação, buscando a constante melhoria institucional

### 2.4 PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A prática de planejamento em bibliotecas oferece grandes contribuições, como definir e analisar as funções da gerência e equipe da biblioteca, visualização do futuro. Assim segundo Cardoso: “O planejamento em bibliotecas é uma prática que deve ser

incorporada ao cotidiano dos bibliotecários, pois é necessário para que se possa organizar as funções e tarefas a serem realizadas”. (CARDOSO, 2011, s/p.), ainda segundo Cardoso:

O objetivo do planejamento deve adequar-se a missão da instituição à qual a biblioteca está ligada, e também a comunidade que a frequenta, através de estudos de usuários, pois o planejamento deve possuir uma visão bem ampla correspondendo a todos que a integram. No mais há dois outros itens que são imprescindíveis no planejamento: pesquisa e avaliação, o primeiro deve ser realizado no início dos trabalhos de uma biblioteca, fazendo pesquisas com os usuários, e vistoriando antigos planos e objetivos, para assim por em prática Planejamento estratégico em biblioteca.

Barbalho; Beraquet (1995, p.13) dizem que alguns fatores influenciam no Planejamento Estratégico que aplicado a Unidades de Informação implicam em :

- a) Tamanho — pequenas Unidades de informação tem 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, imprescindíveis a 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 tornadas, centralizadas ou descentralizadas, as Unidades de Informação necessitam menos de objetivos formalmente explícitos, concentrando as decisões na mão de urna minoria;
- c) “Maturidade” da Unidade de Informação — Entendida como o grau de experiência que a direção possui com o planejamento a longo prazo. Experiência é atrelada a cultura organizacional dentro da qual os objetivos são empregados como ferramental.

Durante as reuniões foram analisados os fatores junto com a direção e coordenação da instituição Dom Helder. O tamanho da biblioteca necessita de um bom planejamento estratégico para antecipar problemas futuros, as decisões são feitas juntos com a equipe de trabalho e o grupo de trabalho possui uma longa experiência em planejamento a longo prazo.

### **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BIBLIOTECA ARNALDO OLIVEIRA**

A elaboração do planejamento estratégico começou com reuniões dos funcionários da biblioteca depois com os gestores em seguida com a pró-reitora administrativa e reitoria da instituição, com isso procurou definir os planos, procedimentos, metodologias e diversas questões para elaborar o projeto.

A metodologia utilizada foi indicada pela Barbalho e Beraquet (1995) no artigo descreveram o modelo de Bryson (1989) a justificativa é porque o modelo é de fácil compreensão para a elaboração do planejamento estratégico, maneira mais sucinta para chegar aos objetivos propostos no planejamento estratégico e foi uma escolha que trabalha com as etapas que a equipe achou necessária

Barbalho (1997, p. 41) sintetiza o modelo de Bryson:

Por se tratar de uma metodologia simples que estabelece a função básica dos esforços empreendidos para o estabelecimento de estratégias. Trata-se de um modelo didaticamente mais completo e com um menor grau de complexidade, possibilitando o envolvimento dos diversos setores da Unidade de Informação.

7

Para Barbalho e Beraquet; Beraquet (1995)

Não existe uma metodologia universal para o Planejamento Estratégico porque as organizações variam de tamanho, forma, filosofia, cultura, valores e estilos gerenciais. 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 as condições e realidades de cada Unidade de Informação. As etapas para a formulação do Planejamento Estratégico 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.

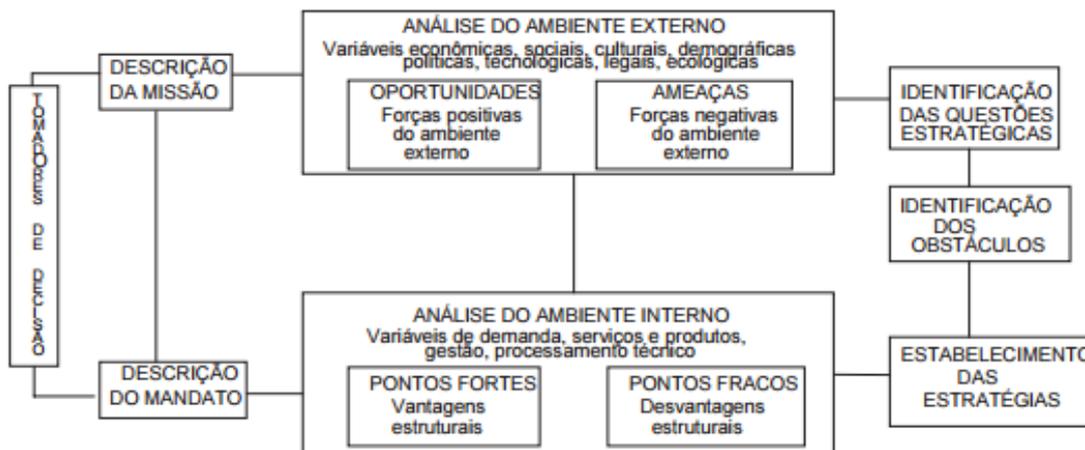
#### 4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MODELO DE BRYSON

Depois das definições das pessoas responsáveis por serem tomadoras de decisões trabalhamos as etapas do planejamento estratégico. Segundo Almeida (2005, p. 10) “o planejamento é cíclico, o que não significa que seja um processo linear; pelo contrário, é um processo dinâmico e interativo”. Ferreira *apud* Almeida (2005, p. 10)

As fases do planejamento se interpenetram, o que quer dizer embora se sucedam, não podem ser tratadas de maneira estritamente linear. Na prática, há uma dinâmica que faz com que a elaboração do plano, por exemplo, já se configure como uma ação, à medida que repercute na ação propriamente dita que está sendo preparada, e na própria realidade em que o plano pretende intervir.

O modelo de Bryson segundo Barbalho (1997) começa com a consciência e definições das pessoas responsáveis por tomar decisões necessárias, em seguida é o mandato, missão, análise de ambiente externo e interno, questões estratégica, obstáculos e por fim as propostas estratégicas. Para incorporar o modelo de Bryson (1989) colocamos os valores, Visão e ação estratégica.

Figura 1 - Síntese da metodologia do planejamento estratégico segundo Bryson



Fonte: Barbalho (1997).

## Mandato

O mandato é a descrição da biblioteca alinhada com as obrigações institucionais estabelecidas nos documentos possibilitando o conhecimento de seu campo de ação. (Barbalho, 1995). O **mandato** ficou desta maneira:

**Instituição:** Escola Superior Dom Helder Câmara

**Tipo de unidade de informação:** Biblioteca Universitária

A biblioteca deverá atuar auxiliando o ensino, pesquisa e extensão e prover materiais em Direito e áreas conexas como Economia, Filosofia, Sociologia, Literatura, Religião, História.

## Missão, valores e visão

Conforme Barbalho e Beraquet (1995) diz que a missão demonstra a razão de ser da Unidade de Informação, colaborando para explicitar o negócio, os usuários, orientando e delimitando as ações. Nos valores colocamos os princípios éticos e morais da biblioteca. Na visão inspirou no que a biblioteca espera para o futuro. Os valores e visão não consta na metodologia de Bryson, a equipe decidiu colocar pela importância que se tem os valores e visão e porque consta em outras metodologias.

A **missão** ficou da seguinte maneira: Fornecer suporte informacional atualizado para o ensino acadêmico e pesquisa científica na área jurídica.

Os **Valores** trabalhados foram:

- Ético-social;
- Promoção Humana;
- Respeito aos direitos humanos e fundamentais;
- Valorizar habilidades individuais;
- Trabalhar em equipe e com transparência;
- Respeito às pessoas, ao meio ambiente e à cultura;
- Compromisso com a excelência;

Para a instituição esses valores significam o alvo dos funcionários, espera-se a ética, respeito e valorização nas atuações das pessoas envolvidas nas atividades institucionais servindo como um guia nos comportamentos das ações cotidianas dando o foco moral para a instituição.

A **Visão** constitui em: Ser uma biblioteca universitária de referência em serviços de informação na área jurídica, procurando aprimorar o atendimento, produtos, suporte informacional e disseminação do conhecimento.

### **Análise de ambiente externo**

Segundo Barbalho e Beraquet (1995) 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.” (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 16)

Oportunidade são as forças externas que favorecem e interagem positivamente Barbalho (1995). Abaixo as identificadas:

- Surgimento de novas tecnologias que possam ser implementadas na biblioteca;
- Surgimento de novas parcerias;
- Novas bibliotecas da Fundação mantenedora;
- Parceria com editoras;
- Curso de qualificação para os profissionais;

As oportunidades serão trabalhadas na biblioteca junto com os coordenadores juntos com os outros setores, como setor de informática, compras, direção para ficar atento ao mercado de trabalho com o intuito de melhoria tecnológica, fazer novos parceiros para melhorar a qualificação e não perder oportunidades e com o intuito de melhoria.

**Ameaças** são situações que podem trazer algum prejuízo ou malefício a Unidade de Informação, impedindo sua ação, seu crescimento ou ainda sua manutenção. Eis algumas identificadas:

- Surgimento de novos concorrentes;
- Crise econômica nacional;
- Danificação, furto dos materiais;
- Falta de projeto do governo para ingresso dos alunos a instituição privada;
- Crises das editoras na área jurídica.
- Crises das instituições parceiras jesuítas;

Durante as reuniões foram identificadas as possíveis ameaças para a instituição e biblioteca, ouviu-se dos funcionários o que pode prejudicar no acervo e da direção o que poderia servir de aviso para o enfraquecimento da instituição que prejudicaria no andamento da biblioteca. Com uma crise no ensino do Brasil poderá prejudicar a mantenedora interferindo diretamente na biblioteca sede, Campus II e em outros projetos. Nas informações levantadas no que diz as ameaças preocupou com a manutenção, conservação e preservação do acervo que pode interferir diretamente nos serviços prestados pela biblioteca.

## Análise de ambiente externo

A análise do ambiente externo é o reconhecimento do que a Unidade de Informação executa corretamente e do que não está sendo bem realizado. (Barbalho, 1995). Consiste em pontos fortes e pontos fracos. Os **Pontos fortes** são as funções que a biblioteca melhor realiza

- Acervo Atualizado;
- Serviço administrativo automatizado;
- Suporte tecnológico (Computadores, tablets, datashow, fones de ouvido, internet disponíveis para os usuários);
- Gabinetes de estudos individual e em grupo com suportes tecnológicos;
- Equipe qualificada;
- A aquisição de livros e periódicos conforme os Planos pedagógicos dos cursos;
- Horário de funcionamento nos três turnos e aos sábados;
- Serviços de Renovação, pesquisa, reserva pelo portal acadêmico;
- Balanço automatizado;

Os **Pontos fracos** são aquelas atividades que apresentam falhas estruturais pontos que precisam ser melhorados ou feitos:

- Sem política para descarte e desbastamento;
- Não possui palestra e apresentação para os calouros;
- Não consultar o bibliotecário antes das aquisições;
- Ampliar o espaço físico;
- Não possuir serviços de auto empréstimo e auto devolução.

## Questões estratégicas e ação estratégica

As questões estratégicas são perguntas com harmonia das etapas anteriores e alinhado com os valores, políticas e visão de futuro que a biblioteca possui segundo Barbalho (1995).

Então a questão estratégica da biblioteca irá perguntar sobre a referência e relevância que a biblioteca tem dentro da área de direito, porque além de uma biblioteca universitária ela é especializada em acervo jurídico. A ação estratégica responde as questões estratégicas. A **questão estratégica** ficou da seguinte maneira:

- Como deixar a biblioteca como um serviço de referência na área do direito,
- Como melhorar e atualizar o acervo semestralmente,
- De que modo à biblioteca irá alinhar a equipe profissional com a direção e alunos.

As cobranças que a equipe que possui internamente levou a esse entendimento para mostrar a força da marca da instituição e a credibilidade que a biblioteca pode trazer. A questão estratégica foi resultado das tomadas de decisões e reflexo do que o grupo de funcionários achou que poderia perguntar sobre a relevância e melhorar a imagem da biblioteca perante a instituição e usuários externos.

**Ação estratégica:** Qualificar os profissionais, fazer novas parcerias definir bem as ações e planejamento.

**Obstáculos:** Os obstáculos são barreiras possíveis que poderão atrapalhar ou contestar as questões estratégicas, assim levantar todas as dificuldades para responder cada questão estratégica Barbalho (1997).

- Falta de planejamento e não delinear as estratégias para resolver problemas
- Ausência de políticas de aquisição de livros e falta de comunicação com o corpo docente.
- Falha na integração entre a Direção da instituição e o Gerenciamento da Unidade de Informação e não comunicação com os alunos.

Pela falta de planejamento e devido às atividades cotidianas levou os bibliotecários a chegar nesses obstáculos, durante as conversas foram questionados todos os procedimentos e atividades com isso levantou tudo o que poderia atrapalhar no funcionamento da biblioteca. Atualmente obstáculo percorrido pelos coordenadores foi o espaço da biblioteca

### Propostas estratégicas

As propostas estratégicas precisam ser tecnicamente viáveis junto com a política, filosofia e valores da biblioteca. Deve tratar das questões estratégicas e variar de acordo com o nível, função e tempo estabelecidos, porque facilita nas compreensões das questões propostas, prioriza e divide as tarefas dando noção de tempo indicando os responsáveis para ter conhecimento de quem poderá fazer o trabalho.

- 1) Reuniões periódicas com os dirigentes, corpos docente e discente da instituição.  
**Prazo:** curto  
**Responsabilidade:** Coordenador da biblioteca
- 2) Definir equipe de trabalho e as suas funções e atribuições  
**Prazo:** Curto  
**Responsabilidade:** Direção e coordenação da Biblioteca
- 3) Treinar os profissionais com o objetivo de melhorar divulgação do acervo e recuperar informações no momento do atendimento  
**Prazo:** médio  
**Responsabilidade:** Auxiliar do Serviço de Referência
- 4) Efetuar levantamento de todas as unidades de informação jesuítas, para procurar fazer intercâmbio  
**Prazo:** Médio  
**Responsabilidade:** Auxiliar do Setor de Intercâmbio
- 5) Reuniões periódicas para aquisições de materiais da biblioteca  
**Prazo:** Longo  
**Responsabilidade:** Coordenador da biblioteca, corpo docente, pró-reitora de ensino, pró-reitor de finanças.

6) Reuniões para elaboração do planejamento tático, operacional

**Prazo:** Médio

**Responsabilidade:** Coordenadores da biblioteca, Auxiliares de biblioteca.

## 5 CONSIDERAÇÕES

Esse trabalho retratou uma parte do que foi elaborado no planejamento estratégico da biblioteca Arnaldo Oliveira da Escola Superior Dom Helder Câmara vale-se ressaltar o envolvimento de toda a equipe de trabalho da biblioteca alinhado com as decisões da pró-reitora administrativa e da direção da escola porque fez um trabalho em conjunto com o objetivo da instituição e com a coleta de diversas informações com múltiplos pontos de vista assegurando a importância de todos os envolvidos.

A escolha do planejamento estratégico foi um marcante ponto de partida para elaborar também o planejamento tático e operacional completando assim o ciclo do planejamento indicado por diversos autores na área da biblioteconomia.

Dentro das atribuições e resultados acarretados destaca-se a nova fórmula de aquisição de materiais para biblioteca, principalmente livros, periódicos, acervo audiovisual. Antes mesmo do final da elaboração do planejamento estratégico a instituição adquiriu os materiais em base do que foi tratado nesse trabalho. Foi chamada atenção da reitoria a respeito do espaço físico da biblioteca necessitando de ampliação.

Através do planejamento estratégico foi possível enxergar o que a biblioteca possui de força e o que precisa ser melhorado facilitando o diálogo entre a direção da biblioteca e da instituição levantando os pontos a serem discutidos.

O modelo proposto de planejamento estratégico irá ajudar nas atitudes que serão tomadas nas novas bibliotecas da Escola Superior Dom Helder Câmara e de imediato irá nortear nas tarefas da biblioteca do campus II e servir de modelos para as bibliotecas que a Escola auxilia.

O trabalho mostrou como pode ser eficiente e eficaz o planejamento estratégico, embora o planejamento estratégico seja a longo prazo para a biblioteca Arnaldo Oliveira surtiu efeitos também a prazo curto e médio, pois viu-se a necessidade de mudança em diversas formas de trabalho, ajudando no orçamento, no espaço físico e melhorando a comunicação nos diversos segmentos da biblioteca.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.

ALTHAUS JUNNIOR, Adalto Acir. **Planejamento estratégico**. Curitiba: Editora FAEL. 2012.

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

BARBALHO, Celia Regina Simonetti. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informacao&Informacao**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 29-44, jan./jun. 1997. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1608/1363>. Acesso em: 16 set. 2016.

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.

CARDOSO, Jessica Raquel; REIS, Edilson Thialison da Silva; REIS, Eliza Soares. Planejamento estratégico em bibliotecas especializadas. In: ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO. **Anais...**, 14, 2011, São Luís: Universidade Federal do Maranhão.s/p.

CONTA AZUL. **Monte um planejamento estratégico de sucesso**: Aprenda quais são as informações estratégicas das empresas e como organizá-las para enfrentar os desafios do dia a dia[Online]. 2012. Disponível em: <https://contaazul.com/>. Acesso em: 10 set. 2016

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; FERREIRA, Aline de Oliveira; FERREIRA FILHO, Hélio Raymundo. et. al. A Contribuição do Planejamento Estratégico Para o Alcance de Objetivos Institucionais: Estudo de Caso em uma Universidade Particular no Estado do Pará. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 5, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD. 14p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MOURA, Gilnei Luiz de. Planejamento estratégico e planejamento participativo na gestão municipal: o caso do município de Porto Alegre - gestão 1989-93. **Revista administração pública**, Rio de Janeiro, p. 23-41, jul./ago. 1997. Disponível em: <https://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/handle/bdtse/3098>. Acesso em: 16 jun. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 22ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUTO, Clivea de Farias. **O planejamento em bibliotecas universitárias**: estudo de caso das bibliotecas da Universidade Federal de Roraima. 2012. 53 f. Monografia (Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento) - Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha, 2012.