

Planejamento Estratégico do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná

**Áurea Maria Costin
Elayne Margareth Schlögel
Liane dos Anjos Abrahão
Mariza Kampfert
Moema Bassfeld
Ruth Lobo dos Santos
Selma Regina Ramalho Conte**

Proposta de planejamento estratégico desenvolvida para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná. Analisa o macroambiente onde o Sistema está inserido, seus ambientes operacional e interno, considerando fatores econômicos, políticos, sociais, culturais, demográficos e tecnológicos que possam interferir no seu desenvolvimento. Detecta as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, define objetivos e estabelece as estratégias para alcançá-los.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Bibliotecas Universitárias.

1 INTRODUÇÃO

Por várias razões, organizações que não visam lucros estão implementando técnicas derivadas dos negócios. Como querem garantir sua existência num ambiente mutável, hospitais, instituições de ensino superior e bibliotecas têm obtido benefícios através do planejamento e se aventurado no planejamento estratégico (Forsman, 1990).

Trata-se de um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter otimização na relação empresa e seu meio ambiente. Relaciona-se com objetivos de longo prazo e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo (Oliveira, 1991).

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

O presente estudo constitui-se numa proposta de planejamento desenvolvida, em 1993, para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná e apresentada à Direção da Biblioteca Central como sugestão para o processo gerencial.

2 A INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal do Paraná (UFPR), fundada em 1912 sob a denominação de Universidade do Paraná, foi federalizada em 1950 pela lei 1254/50 (UM pouco..., 1990).

A nova estrutura reuniu os antigos Institutos e Faculdades em nove Setores, ou seja, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências Exatas, Ciências Jurídicas, Ciências Humanas, Letras e Artes, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde, de Educação e de Ciência e Tecnologia. Os Setores comportam 66 Departamentos Didáticos e 44 cursos de graduação em diversas áreas. A UFPR mantém 26 cursos regulares de pós-graduação em nível de mestrado e 9 em nível de doutorado, além de 37 Cursos de Especialização (UFPR, 1992a).

Em 1992, o programa de extensão da UFPR promoveu 18 exposições e 29 eventos, publicou 23 livros, realizou 200 cursos, distribuiu 142 bolsas de extensão e acolheu 20 projetos de extensão. Quanto à pesquisa, foram desenvolvidos 1.650 projetos e concluídos 834, tendo sido registrados no Banco de Pesquisas 308 novos projetos (UFPR, 1992b).

A comunidade universitária (Tabela 1) tem à sua disposição 262.669 m² de área construída e mais de sete milhões de metros quadrados de área física (UFPR, 1992a).

2.1 O sistema de bibliotecas da UFPR

As primeiras coleções da UFPR surgiram junto com a própria Universidade. Sua estruturação em unidades autônomas determinou a criação de bibliotecas independentes e a formação de acervos em departamentos e/ou sala de professores (UFPR, 1992c).

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

TABELA 1 - COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA - SITUAÇÃO EM 1992

CATEGORIA	QUANTIDADE
Professores	2.034
Funcionários técnico-administrativos	2.683
Alunos de Graduação	13.342
Alunos de Mestrado	722
Alunos de Doutorado	160
Alunos de Especialização	3.624
TOTAL	22.565

FONTE: Cadastramento da Biblioteca Central da UFPR

Criado em 1973, o Sistema de Bibliotecas (SIBI) é coordenado pela Biblioteca Central (BC), a qual está subordinada à Reitoria, na qualidade de Órgão Suplementar (UFPR 1992c).

De acordo com o Regimento Interno, a BC é a unidade técnica responsável pelo provimento de informações necessárias às atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração da Universidade (UFPR, 1990).

O SIBI é constituído pela BC (unidade central) e dez bibliotecas (Tabela 2) geograficamente dispersas nos três campi da UFPR.

2.1.1 Acervo bibliográfico

De acordo com o *Relatório de atividades - 1992*, o acervo do SIBI é composto por 230.533 volumes de livros, 10.869 títulos de periódicos, entre nacionais e estrangeiros, correntes e cessados, além de 30.296 itens referentes a outros materiais.

Cada biblioteca realiza sua própria seleção, considerando os currículos dos cursos, números de alunos e professores, tipo de publicação, idioma, aspecto físico e preço. Quanto aos periódicos são priorizados os títulos que já fazem parte das coleções e os com maior frequência de uso.

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

A aquisição ocorre por compra, doação e permuta. A BC efetua a compra direta ou licitação de acordo com quotas estabelecidas para cada biblioteca, segundo critérios ainda não formais.

O preparo técnico é centralizado, sendo utilizados diversos sistemas de classificação (segundo as especialidades de cada coleção) e a segunda edição do *Código de Catalogação Anglo-Americano*. O SIBI participa de Rede de Catalogação Cooperativa BIBLIODATA, coordenada pela Fundação Getúlio Vargas (UFPR, 1992c).

TABELA 2 - BIBLIOTECAS DA UFPR, ÁREA FÍSICA E SITUAÇÃO GEOGRÁFICA
-1992

BIBLIOTECA	M ²	CAMPUS
Biblioteca Central	618,80	II
Biblioteca de Ciência e Tecnologia	2.828,00	III
Biblioteca de Ciências Agrárias	440,00	I
Biblioteca de Ciências Biológicas	1.944,88	III
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação	865,30	II
Biblioteca de Ciências Jurídicas	458,80	II
Biblioteca de Ciências da Saúde	1.027,00	II
Biblioteca de Ciências da Saúde/Farmácia	87,98	II
Biblioteca de Ciências da Saúde/Odontologia	122,26	II
Biblioteca de Ciências Sociais Aplicadas	349,11	II
Biblioteca de Ciências Humanas/Educação/MAEP (Museu de Arqueologia e Etnologia)	240,00	II Paranaguá

I = Juvevê II = Centro III - Jardim das Américas

FONTE: Relatório de atividades do Sistema de Bibliotecas -1992.

2.1.2 Recursos financeiros

A Biblioteca Central é unidade orçamentária e seu Diretor é ordenador de despesas. As disponibilidades financeiras em 1992 totalizaram Cr\$ 5.416.595.496,00, divididas da seguinte forma: Cr\$ 1.160.204.400,00 - originários do Tesouro Nacional; Cr\$ 624.431.000,00 - recebidos através de convênios; Cr\$ 3.351.974.096,00 - provenientes de recursos próprios e Cr\$ 279.986.000,00 recebidos de outras fontes.

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

2.1.3 Recursos humanos

O Sistema de Bibliotecas contou em 1992, com um total de 115 funcionários (Tabela 3).

TABELA 3 - RECURSOS HUMANOS DO SIBI -1992

CATEGORIA	PERMANENTE	TEMPORÁRIO	TOTAL
Bibliotecário	25	03	28
Secretário Executivo	01	-	01
Pedagogo	01	-	01
Técnico em Contabilidade	02	-	02
Assistente em Administração	26	-	26
Datilógrafo	03	-	03
Auxiliar Administrativo	15	-	15
Recepcionista	11	-	11
Agente de Portaria	02	-	02
Vestuarista	01	-	01
Encadernador Tipógrafo	01	-	01
Operador de máquina foto-copiadora	01	-	01
Estagiários / Bolsistas Menores	-	07	07
	-	16	16
TOTAL	89	26	115

FONTE: Relatório das Atividades -1992.

2.1.4 Serviços e produtos

O SIBI presta atendimento à comunidade interna da UFPR e externa, sendo erigida inscrição somente para acesso a determinados serviços. O cadastramento centralizado, implantado em 1988, é *automatizado*, permitindo ao usuário a utilização de todas as bibliotecas mediante cartão único. Segundo listagem da BC, o Sistema contou em 1992, com 11.199 usuários cadastrados, sendo 580 professores, 9.413 alunos de graduação,

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

373 de mestrado; 27 alunos de doutorado; 289 de especialização; 247 funcionários e 270 outros.

As condições de oferta de cada um dos serviços abaixo podem variar de uma biblioteca para a outra em função das diferentes infra-estruturas existentes: atendimento por telefone ou carta; consulta local; empréstimo domiciliar; empréstimo entre bibliotecas; comutação bibliográfica (COMUT); serviço de alerta; levantamentos bibliográficos; orientação quanto ao uso da biblioteca e de fontes; normalização de documentos e de referências bibliográficas; coleção reserva; consulta *on line* de assuntos dos acervos da UFPR; caixa de sugestões e reprografia.

O movimento de consulta e empréstimo de material bibliográfico somou em 1992, 558.962 itens, sendo 325.595 consultas e 233.367 empréstimos (UFPR, 1992d).

Os horários de funcionamento das bibliotecas diferem em função das necessidades dos Setores atendidos, como por exemplo, a existência ou não de cursos noturnos.

2.1.5 Participação em redes de informação e programas cooperativos

Visando otimizar a prestação de serviços, a BC participa das seguintes redes e programas cooperativos: Programa de Aquisição Planificada de Publicações Periódicas; Comutação Bibliográfica; Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Periódicas; Rede do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde; Rede de Bibliotecas Agrícolas do Estado do Paraná; Sistema Brasileiro de Documentação e Informações Desportiva e Rede Bibliodata.

2.1.6 Automação

A Seção de Automação da BC foi criada em 1987, com a finalidade de viabilizar a centralização e automação dos serviços técnicos e administrativos do SIBI. Dispõe de nove microcomputadores e de programas para: licitação para aquisição de livros e periódicos; cadastramento de usuários; controle de aquisição, permuta e doação de periódicos; gerenciamento de banco e base de dados; registro e representação descritiva

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

bibliográfica; controle estatístico das planilhas Bibliodata; controle orçamentário; compilador para DBASE III, editores de texto e indexação automatizada.

3 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Âmbito de atuação

Como a definição do âmbito de atuação da organização envolve a visão completa de seu "negócio", seus limites físico e psicológico, consultou-se, através questionário (Anexo 1), vinte e seis bibliotecários do SIBI. As contribuições dos profissionais (índice de resposta - 92%) foram analisadas e consolidadas da seguinte forma:

- Âmbito de atuação

Em seu sentido mais amplo, a informação.

- Abrangência

Fornecer informação rápida, precisa e atualizada à comunidade acadêmica (professores, alunos e pesquisadores), outras instituições, profissionais liberais, empresas e indústrias, utilizando recursos compatíveis com o avanço tecnológico.

- Missão

Atuar como mediador entre a informação e a comunidade em geral, nos aspectos cultural, educacional, científico e tecnológico, contribuindo para o processo de transformação da sociedade.

Os pontos fortes e fracos do Sistema (pergunta n° 7) estão identificados no item 3.2.3 (ambiente interno).

3.2 Análise Ambiental

3.2.1 Macroambiente

A análise do contexto da sociedade brasileira, em 1992, revelou as seguintes tendências:

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

a) Econômicas

- Variação negativa nos principais indicadores econômicos, cujos reflexos afetam o orçamento da UFPR e conseqüentemente do SIBI. A situação se agrava com o alto custo do material bibliográfico, as taxas de câmbio e de inflação, além da ausência de compromisso do governo no cumprimento do cronograma de desembolso;
- Modelo de desenvolvimento econômico que prefere investir em outros setores, deixando para a Educação apenas 2,8% do PIB, bem abaixo da média já baixa da América Latina (3,9%). Restringe o orçamento da Universidade e por sua vez o da BC, com implicações em relação ao acervo e infra-estrutura de funcionamento;
- Demora na definição do orçamento geral do Executivo pelo Congresso Nacional, dificultando a execução orçamentária e criando problemas de fluxo de caixa nos primeiros meses do ano.

b) Políticas, sociais e culturais

- Alto componente de incerteza política. Causa vulnerabilidade no planejamento da UFPR e suas Unidades, devido a orientação de curto prazo, pois suas atividades demandam orientação em prazos mais dilatados;
- Expectativa com relação a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, pois tanto a UFPR quanto o SIBI terão que atender suas exigências;
- Expectativa quanto à proposta do Governo para operacionalização do artigo 207 da Constituição Federal, referente à autonomia das Universidades que correm risco de serem privatizadas. A UFPR teria que se adaptar à nova situação sem respaldo financeiro do Governo. O SIBI estaria exposto a graves problemas orçamentários que podem por em risco toda sua estrutura de funcionamento;
- Continuidade ou não do Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU). Ação de fundamental importância para a BC levar adiante os sub-programas em andamento;
- Morosidade do Governo para resolver problemas de saúde, educação e cultura, segurança, moradia e previdência social. Essas dificuldades provocam o descrédito do Poder Público, criam animosidades inter-

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

peçoais e propiciam o desrespeito pelo patrimônio público, incluindo-se aqui os acervos das bibliotecas.

c) Demográficas e tecnológicas

- Utilização de tecnologia com base na microeletrônica, possibilitando o incremento da atividade cooperativa, apesar da dispersão geográfica das unidades de informação. Crescimento populacional impondo a criação de maior número de vagas nas universidades. Demonstra a necessidade da BC acompanhar os avanços tecnológicos e aponta para o fortalecimento das atividades cooperativas. Indica a necessidade de expansão física, de recursos humanos, materiais e financeiros.

Considerando as tendências destacadas, vislumbram-se as seguintes ameaças e oportunidades:

a) Ameaças

- Planos econômicos e reformas administrativas instáveis;
- Repasse cada vez menor de verbas para os setores onde o contingente populacional está pouco representado em termos percentuais como o ensino superior;
- Entraves para a contratação de pessoal;
- Explosão bibliográfica;
- Descontinuidade dos programas de apoio ao desenvolvimento das bibliotecas universitárias;
- Concorrência de empresas prestadoras de serviços de informação;
- Avanço tecnológico permitindo aos pesquisadores acessos à base de dados sem a intermediação da biblioteca;
- Ausência de política de informação em bases contínuas;
- Falta de recursos financeiros para acompanhar os avanços tecnológicos.

b) Oportunidades

- O desenvolvimento de novas tecnologias abrindo espaço para novos serviços e agilização de outros;
- Fim da reserva de mercado de informática, tomando mais acessível a aquisição de equipamentos sofisticados;

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

- Criação da Rede Nacional de Pesquisas (RNP);
- Acesso à base de dados em diversas áreas do conhecimento (CD-ROM ou remoto);
- ênfase no acesso e não na aquisição, fortalecendo as atividades cooperativas;
- Compartilhamento de recursos através do Catálogo Coletivo de Monografias da Rede Bibliodata;
- Investimento do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico no Programa de Acesso Público à Base de Dados e financiamento para projetos na área da informação;
- Ampliação do serviço de comutação bibliográfica através do Sistema de Comutação Bibliográfica para América Latina (COMUTEX);
- Regionalização da informação entre os países do Mercosul.

3.2.2 Ambiente operacional

Os fatores que condicionam o relacionamento da BC com o Conselho da Reitoria, Pró-Reitorias e Departamentos da UFPR são: a posição que ocupa na estrutura hierárquica da Instituição; o conhecimento dos objetivos, fluxos e funções desses órgãos e o oferecimento de informação a todos os níveis da estrutura da Universidade. Neste sentido, deve-se destacar:

- A participação da Direção da BC, na qualidade de convidada do Reitor, na alta Direção da UFPR;
- O envolvimento da BC no orçamento global da Instituição, controle de patrimônio e em projetos de financiamento;
- A interação da BC com os Departamentos, com o Centro de Processamento de Dados, com a Imprensa Universitária, com a Prefeitura Universitária e com o Departamento de Assuntos Acadêmicos (D.A.A.) entre outros.

O documento *UFPR: gestão 90.94*, prevê o envolvimento do SIBI em quase todos os seus programas, estabelecendo para o Sistema, os seguintes sub-programas:

- Integração do SIBI à comunidade;
- Aperfeiçoamento dos serviços bibliotecários;

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

- Consolidação do acervo informacional da UFPR;
- Acesso à base de dados;
- Avaliação de acervos, produtos e serviços;
- Reordenamento e capacitação do pessoal da BC;
- Informatização do Sistema de Bibliotecas;
- Modernização técnica e administrativa da BC;
- Reavaliação das Unidades do SIBI sob o ponto de vista de instalações físicas (UFPR, 1991).

3.2.3 Ambiente interno

Neste contexto foram analisados aspectos de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, instalações físicas e condições de prestação de serviços:

- Disparidade em alguns serviços, procedimentos, formulários e de equipamentos de uma biblioteca para outra;
- Carência de avaliação dos serviços, produtos e acervos;
- Carência de políticas formais e manuais de serviços;
- Comunidades desassistidas (Museu de Arqueologia e Etnologia, Escola Técnica, Centro de Estudos do Mar, Centro de Educação Física e Centro de Geofísica);
- Deficiência nos serviços de limpeza e conservação.

Após essa análise e com base nos questionários respondidos, pode-se apresentar os seguintes pontos fortes e fracos do Sistema:

a) Pontos fortes

- Posição privilegiada na estrutura hierárquica da Instituição;
- Profissionais bibliotecários capacitados;
- Acervo de alta qualidade e organizado;
- Serviços bem estruturados e centralizados;
- Participação em redes e sistemas cooperativos nacionais e internacionais;
- Participação no PNBU e seus subprogramas;
- Equipamentos para acesso à bases de dados nacionais e internacionais;

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

b) Pontos fracos

- Quadro de pessoal restrito;
- Recursos financeiros insuficientes;
- Instalações físicas inadequadas;
- Materiais e equipamentos insuficientes;
- Falta de sistemas antifurtos;
- Poucos produtos e serviços automatizados;
- Ausência de tratamento especial para obras raras;
- Os benefícios proporcionados são intangíveis.

Considerando as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno, sugere-se que o SIBI adote processos de crescimento e de desenvolvimento. Para enfrentar as incertezas da ambiência externa, nos próximos dois anos, conta-se com o apoio da Gestão 90/94 da UFPR, cujos programas estão voltados para a minimização dos pontos fracos apresentados.

3.3 Definição da filosofia de atuação

O SIBI manterá e aumentará sua participação em redes e sistemas de informação buscando integração e desenvolvimento, de modo a atuar efetivamente no processo de produção do conhecimento científico, tecnológico e humanístico. Reconhecerá responsabilidades como agente da informação, contribuindo para elevação da qualidade do ensino. Promoverá a democratização do saber socialmente produzido, atendendo segmentos cada vez mais amplos da população.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivos de instalação física e acervo

- Identificar as possibilidades de ampliação do espaço físico, através de construção ou remanejamento das coleções, aquisição e manutenção de equipamentos e mobiliário em quantidade e variedade suficientes para atender suas necessidades;

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

- Prover as unidades do Sistema com serviços de segurança, efetuar seguro das coleções e estabelecer planos contra catástrofes;
- Permutar regularmente as publicações da UFPR com entidades nacionais e estrangeiras, possibilitando o crescimento do acervo;
- Selecionar, adquirir e manter os materiais bibliográficos necessários às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Identificar as obras raras dos acervos da UFPR e organizar catálogo para sua divulgação.

3.4.2 Objetivos financeiros

- Manter a assinatura de todos os títulos de periódicos correntes, nacionais e estrangeiros, disponíveis nas bibliotecas do Sistema para o período de 1993/1995;
- Prover o crescimento de 3% na coleção de periódicos, considerando a criação de 9 novos cursos de pós-graduação nos últimos 5 anos (aumento de 35%) e o crescente aumento no número de projetos de pesquisa;
- Prover recursos para manutenção dos acervos e crescimento anual de 3,5% na coleção total de livros e materiais especiais, considerando que o crescimento registrado em 1992 foi de 3,3% em relação ao acervo total existente em 1991;
- Prover recursos para serviços de terceiros (pessoas físicas e jurídicas), pessoal de limpeza e conservação, expansão e melhoria de equipamentos, obras físicas e também para custos excepcionais, não programados para o período de 1993/1995;
- Elaborar cronograma anual de desembolso para que os recursos financeiros sejam gastos, quantitativa e qualitativamente de forma adequada;
- Definir o perfil de custos por biblioteca, de forma a fixar a participação relativa destas unidades nos dispêndios gerais de manutenção e crescimento;
- Direcionar os recursos provenientes de outras fontes para atendimento de despesas até a liberação do orçamento global da Universidade.

3.4.3 Objetivos de recursos humanos

- Dimensionar o quadro de pessoal do SIBI;
- Criar oportunidades para treinamento e aperfeiçoamento contínuo para o pessoal;
- Criar um sistema de avaliação para ascensão profissional compatível com o do corpo docente;
- Dotar o SIBI de cargos de Chefia e Subchefias;
- Intensificar o relacionamento da BC com os demais Órgãos da UFPR.

3.4.4 Objetivos de produtos e serviços

- Integrar acervos e serviços viabilizando procedimentos comuns e de qualidade em todas as bibliotecas;
- Criar, manter e aperfeiçoar a "imagem" do SIBI perante a comunidade;
- Divulgar os acervos, produtos, serviços e a produção científica, tecnológica, literária e artística da UFPR;
- Criar serviços formais de referência em todas as bibliotecas;
- Criar sinalização padrão eficiente para todo o sistema.

3.4.5 Objetivos de automação e participação em redes de informação e programas cooperativos

- Intensificar a informatização do SIBI de modo que todas as suas unidades estejam com serviços de empréstimo automatizado até 1995;
- Prover acesso à base de dados nacionais e estrangeiras (CD-ROM ou remoto) em todas as bibliotecas até 1995;
- Manter e ampliar as atividades cooperativas, evitando a duplicação de esforços.

3.5 Estratégias

Para alcançar os objetivos acima, o SIBI deverá desencadear as seguintes ações:

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

- Formalizar a participação da Direção da BC no Conselho da Reitoria;
- Elaborar projeto de ampliação das bases físicas, observando padrões de segurança, iluminação, ventilação e controle de ruídos;
- Garantir a aquisição e manutenção de equipamentos e mobiliário adequado;
- Elaborar planos contra catástrofes que incluam o seguro das coleções;
- Assegurar a manutenção e ampliação das atividades da Seção de intercâmbio;
- Manter políticas formais para o desenvolvimento de coleções que contemplem seleção, aquisição, seleção negativa e procedimentos para avaliação e uso dos acervos;
- Elaborar projetos para identificação de obras raras dos acervos da UFPR, prevendo organização de catálogo para sua divulgação e procedimentos para sua preservação e uso;
- Garantir a dotação de 6% do orçamento global da UFPR viabilizando crescimento e desenvolvimento de acervos, serviços e instalações;
- Apresentar anualmente proposta orçamentária à Reitoria, responsabilizando-se pelo controle e aplicação dos recursos financeiros;
- Assegurar 5% dos recursos previstos em convênios de pesquisa ou infra-estrutura da pós-graduação, para aquisição de material bibliográfico;
- Incentivar a elaboração de projetos com vistas a obtenção de recursos financeiros para complementação do orçamento;
- Racionalizar a utilização de recursos financeiros com definição de quotas de aquisição considerando: número de cursos de graduação e pós-graduação, número de professores e de disciplinas, número de projetos de pesquisa e cursos de extensão, acervo de livros, assinatura de periódicos e número de empréstimo de material bibliográfico;
- Estabelecer quadro de pessoal técnico, auxiliar e de apoio que atenda necessidades atuais e futuras;
- Garantir pessoal técnico qualificado para gerenciamento das coleções do MAEP, Centro de Estudos do Mar, Centro de Educação Física, Centro de Geofísica e da Escola Técnica;

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

- Desenvolver programa de treinamento e aperfeiçoamento para o quadro de pessoal do SIBI;
- Estreitar o relacionamento entre a BC e Pró-Reitorias visando interação entre os acervos e a demanda bibliográfica; utilização dos indicadores do D.A.A. no planejamento de serviços, avaliação de acervos e de instalações físicas, usufruir de serviços que podem ser prestados pelos Departamentos (análises estatísticas, combate a fungos e outros predadores e projeto para sinalização padrão das bibliotecas entre outros); buscar junto ao Centro de Processamento de Dados assessoria para aquisição e manutenção de equipamentos, treinamento de funcionários, formação e gerenciamento de base de dados;
- Desenvolver junto à Comissão Permanente de Pessoal Técnico- Administrativo, um sistema para ascensão profissional dos técnicos de nível superior do SIBI equivalente ao adotado pelo corpo docente, de modo a garantir os mesmos benefícios, incentivos e remuneração;
- Adotar critério para distribuição de pessoal entre unidades, com base no número de usuários, horário de atendimento, tamanho do acervo, número de projetos de pesquisa e cursos de extensão. Chefias com função gratificada que assegure motivação para o desempenho do cargo. Garantir remuneração para subchefias aos profissionais que respondem pela biblioteca nos períodos que extrapolam o horário do chefe;
- Adotar normas padronizadas e procedimentos comuns em todas as bibliotecas;
- Promover o SIBI através de: serviços prestados, ambientes agradáveis, *folders*, cartazes, apresentação de audio-visuais, boletins, sumários correntes, filmes, reuniões com usuários e publicidade em veículos de comunicação de massa, entre outros;
- Instituir o serviço de referência em todas as bibliotecas do Sistema;
- Implantar o serviço de reprografia em três bibliotecas;
- Desenvolver estudo de usuários visando à criação de novos serviços;
- Implantar serviços automatizados de empréstimos em todas as bibliotecas do SIBI;
- Viabilizar a aquisição e/ou acesso a base de dados de todos os tipos;

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

- Intensificar a participação do SIBI em redes e sistemas de informação nacionais e internacionais.

4 CONCLUSÃO

Como o planejamento estratégico tem se mostrado eficiente para organizações que buscam maior interação com seus contextos ambientais atuais e futuros, acredita-se que esta metodologia possa auxiliar o Sistema de Bibliotecas a explorar seus pontos fortes e a minimizar seus pontos fracos.

Analisando-se os ambientes externos, operacional e interno do SIBI verifica-se que, as incertezas do contexto externo poderão ser contornadas em função dos aspectos favoráveis da ambiência operacional e interna.

Da aprovação desta proposta depende a elaboração de planos de ação (incluindo instrumentos de acompanhamento, controle e avaliação), que assegurem as mudanças necessárias à consecução dos objetivos estabelecidos.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 FORSMAN, Rita B. Incorporating organizational values into the strategic planning process. *J. Acad. Librarianship*, Ann Harbor, v. 16, n. 3, p. 150-153, 1990.
- 2 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991. 381 p.
- 3 UM pouco da história da UEPR. In: UEPR. *Manual do aluno*. 3.ed. rev. e mod. Curitiba : 1990. p. 10-14.
- 4 UEPR. *Catálogo de cursos de graduação*. Curitiba : Unificado, 1992a. p. 39-49.
- 5 UEPR. *Relatório das atividades da Universidade Federal do Paraná - 1992*. Curitiba : 1992b. 199 p. (versão preliminar).
- 6 UEPR. *Proposta de projeto apresentada ao PADCT: sub-programa de química e engenharia química*. Curitiba, 1992c. p. 13-29.
- 7 UEPR. Biblioteca Central. *Regimento da Biblioteca Central*. Curitiba : [s.n], 1990. 13 p.
- 8 UEPR. Biblioteca Central. *Relatório das atividades - 1992*. Curitiba, 1992d. n.p.
- 9 UEPR. *UFPR: gestão 90/94*. Curitiba : Imprensa Universitária, 1991. 88 p.

**Strategic Planning for the Library System of The Federal University
of Paraná State**

Proposal of a strategic plan developed for the Library System of The Federal University of Paraná, Brazil. Analyses the environment where the system is inserted, considering social-economical and political factors. Defines aims and establishes strategies.

Key words: University Library. Strategic Planning.

**As autoras são bibliotecárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade
Federal do Paraná**

Universidade Federal do Paraná Biblioteca de Ciências Humanas e Educação Rua
General Carneiro, 460 2º andar
80060-150 Curitiba, PR

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Estamos preparando um planejamento estratégico para o Sistema de Bibliotecas e precisamos de seu auxílio. Por favor responda as questões abaixo e nos devolva o quanto antes.

Obrigada

A Comissão

- 1 Qual é o nosso negócio? Qual será? Qual deveria ser?
 - 2 Qual é o nosso cliente? Quem será? Quem deveria ser?
 - 3 Que abrangência tem nosso negócio?
 - 4 Onde está nosso cliente? Onde estará?
 - 5 O que quer nosso cliente? O que vai querer?
 - 6 Qual é a nossa missão?
 - 7 Quais são nossos pontos fortes e fracos?
-