

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 fotocopiadora | 01 | - | 01 |
| Estagiários / Bolsistas | - | 07 | 07 |
| Menores | - | 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 exigida 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 nº 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

personais 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, tornando 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.

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

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;

- 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 UFPR. In: UFPR. *Manual do aluno*. 3.ed. rev. e mod. Curitiba : 1990. p. 10-14.
- 4 UFPR. *Catálogo de cursos de graduação*. Curitiba : Unificado, 1992a. p. 39-49.
- 5 UFPR. *Relatório das atividades da Universidade Federal do Paraná - 1992*. Curitiba : 1992b. 199 p. (versão preliminar).
- 6 UFPR. *Proposta de projeto apresentada ao PADCT: sub-programa de química e engenharia química*. Curitiba, 1992c. p. 13-29.
- 7 UFPR. Biblioteca Central. *Regimento da Biblioteca Central*. Curitiba : [s.n], 1990. 13 p.
- 8 UFPR. Biblioteca Central. *Relatório das atividades - 1992*. Curitiba, 1992d. n.p.
- 9 UFPR. *UFPR: gestão 90/94*. Curitiba : Imprensa Universitária, 1991. 88 p.

COMUNICAÇÕES: Relatos de Experiências

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?