

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise metodológica

CÉLIA REGINA SIMONETTI BARBALHO

Resumo

Analisa a abordagem estratégica através do aspecto de elaboração do planejamento estratégico, discutindo seus conceitos básicos, o estabelecimento de macroestratégias e apresentando três das metodologias existentes, bem como suas implicações, destacando a mais adequada para aplicação em Unidades de Informação.

Palavras-Chave

Planejamento estratégico. Unidades de Informação

O planejamento estratégico surgiu com a necessidade militar e as organizações adaptaram-no buscando responder às constantes mudanças do mercado proporcionando assim, um maior desenvolvimento no meio ambiente onde atuam e assegurando a sobrevivência.

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

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

O objetivo deste trabalho é discutir algumas metodologias existentes para elaboração do planejamento estratégico, ressaltando a mais adequada para a implementação em Unidades de Informação.

Conceitos Básicos

Existe uma ampla literatura sobre os princípios e processos da abordagem e do planejamento estratégico. Alguns estudos já foram realizados pela área de informação tais como o de Kelley, Hobrock, Giesecke, Sullivan, Gater e Hoadley & Schimidt, todos apresentados em 1991 no "Journal of Library Administration". Esses estudos apresentam em comum a necessidade da Unidade de Informação coletar dados quantitativos com seriedade e utilizá-los com eficiência quando da elaboração do plano estratégico.

Ao discutir os princípios da abordagem estratégica, Morais (1992) afirma ser um processo da alçada da alta administração que, tendo como parâmetros diversas condicionantes, deve ser capaz de direcionar os objetivos organizacionais globais, cogitando alternativas para o seu alcance, procurando acompanhar de perto a dinâmica dos conhecimentos e se posicionando sistematicamente durante todo o processo de planejamento estratégico. Trata-se, portanto, de um processo de gestão com o objetivo de estabelecer de forma integrada o rumo a ser seguido pela organização.

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.

Morais (1992) define o planejamento estratégico como sendo um processo contínuo de tomada de decisão, que leva em conta seus efeitos futuros em termos de objetivos desejados e meios para alcançá-los e a gestão estratégica não se restringe às decisões e ao desenvolvimento de planos, mas envolve compromissos.

Podemos considerar o planejamento estratégico como a utilização eficaz dos meios disponíveis na organização para exploração de

condições favoráveis existentes no meio-ambiente externo e interno que se efetiva através da gestão estratégica.

Desta forma, a abordagem estratégica inclui o envolvimento organizacional através do comprometimento em agir estrategicamente e o planejamento estratégico é a metodologia gerencial que o efetiva.

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

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

Carr (1992) define estratégia como sendo o caminho que a organização irá perseguir para efetivar a sua participação no ambiente e planejamento estratégico como sendo preliminarmente interessado nas relações entre a organização e o meio ambiente, suas implicações com os procedimentos operacionais.

Meyer Jr. (1991) entende o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que objetiva proporcionar aos tomadores de decisão uma estrutura que permita o exame do ambiente onde atua a organização.

Para Hobrock (1991), o planejamento é fundamentalmente compreendido como um exercício intelectual onde os processos estão concentrados na disponibilidade dos recursos como forma de antecipar o futuro e Bryson (1989) complementa afirmando ser o planejamento estratégico a condução disciplinada de esforços para produzir decisões e ações fundamentais para conduzir a organização aonde ela deseja chegar.

Aspectos do Planejamento Estratégico

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

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

A congruência do comportamento (que está presente nas organizações com cultura forte) é uma vantagem quando a organização situa-se em ambiente estável, mas pode constituir um sério obstáculo quando ela tem que enfrentar mudanças

ambientais. Dessa forma, o processo de planejamento estratégico que ignorar a cultura organizacional tende a fracassar.

Para Walters (1993), as principais perguntas que deverão ser respondidas no processo do planejamento estratégico são:

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

Achkoff (1975) aponta as seguintes ações do planejamento estratégico:

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

Trewatha & Newport (1982) resumem as vantagens do planejamento estratégico em dois pontos: a eficácia dos planos em função do envolvimento dos dirigentes e a motivação causada por este envolvimento.

Para Richers (1994), alguns fatores influenciam no planejamento estratégico que

aplicados às Unidades de Informação significam:

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

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

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

Macroestratégias

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

Tais conjuntos de atitudes são denominados de *macroestratégias* que significam a maneira

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

As estratégias poderão variar de acordo com o ambiente, a forma de atuação, a cultura, os interesses e os valores da Unidade de Informação. Entretanto Zaccarelli & Fischmann (1994) listam, com base na literatura, treze estratégias que são de uso comum e que poderão ser usadas isoladamente ou através de uma composição entre elas, desde que sejam respeitadas as peculiaridades de cada organização. Essas macroestratégias são apresentadas na Figura 1, onde foram acrescentadas as que possuem possível aplicação em Unidades de Informação.

Carr (1992), referindo-se especificamente a bibliotecas, apresenta as seguintes macroestratégias para essa Unidade de Informação: (ver Figura 2, pag. 34)

Metodologias

Não existe uma metodologia universal para o planejamento estratégico porque as organizações variam de tamanho, forma, filosofia, cultura, valores e estilos gerenciais. Entretanto, as metodologias existentes envolvem pontos básicos como o conhecimento da missão organizacional e a análise externa e interna.

As metodologias para elaboração do planejamento estratégico segundo Hobrock (1991) são utilizadas pelas Unidades de Informação americanas desde 1945, por serem

FIG 1 - MACROESTRATÉGIAS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO

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

(cont.)

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

FONTE: ZACCARELLI, Sérgio B., FISCHMANN, Adalberto A. *Estratégias genéricas ...* 1994

FIG 2- MACROESTRATÉGIAS E SUAS IMPLICAÇÕES

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

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

uma prática que busca oportunizar uma eficiente gestão com objetivo de delinear o futuro.

apresentadas a seguir com objetivo de proporcionar uma visão sistemática do planejamento estratégico.

As metodologias de Oliveira (1993), Bryson (1989) e Moraes (1992) serão

Modelo de Oliveira

A metodologia apresentada por Oliveira (1993) foi desenvolvida a partir de trabalhos e contatos realizados junto a empresas e consultores organizacionais durante eventos e trabalhos de consultoria no Brasil.

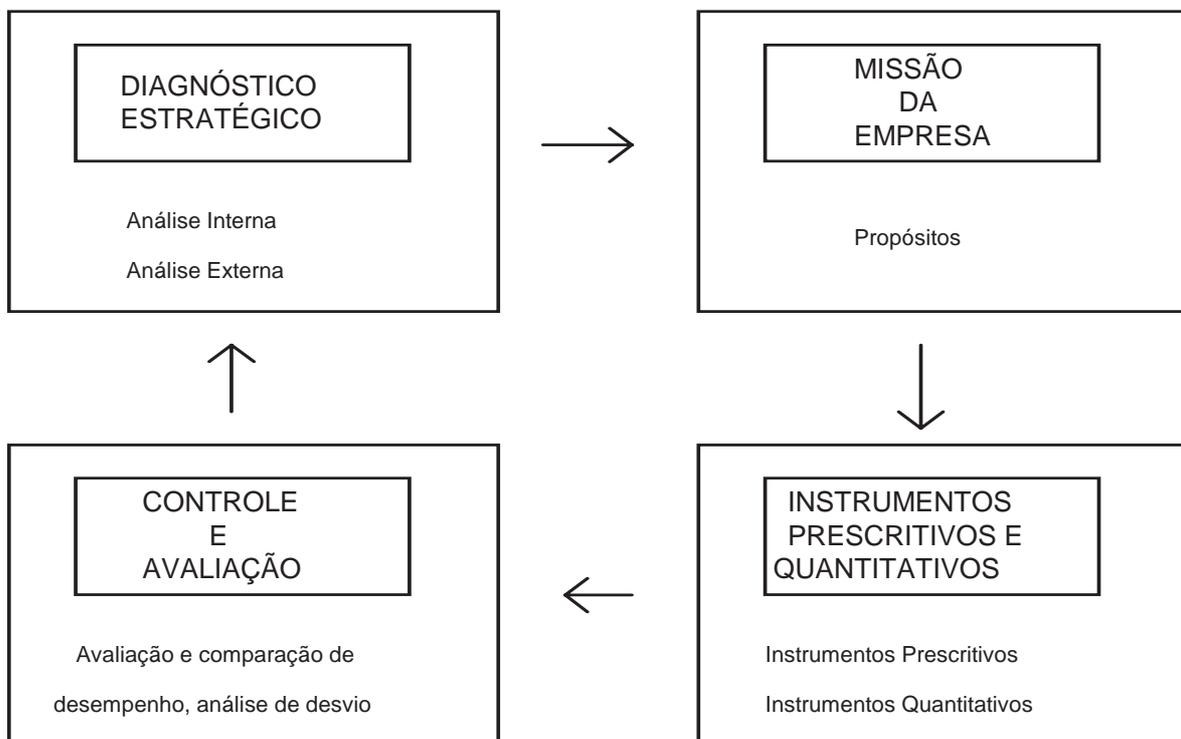
O Diagnóstico Estratégico compõem a primeira etapa do modelo que deverá se propor a analisar a instituição sob dois aspectos: Análise Interna que procura identificar os pontos fortes e fracos da instituição, buscando estabelecer suas capacidades e seus principais concorrentes na relação produto-mercado com objetivo de estabelecer ações corretivas; e Análise Externa procura verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente institucional e a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações.

O autor sugere alguns tópicos que poderão ser utilizados nessas análises. São eles: (ver Figura 4, na página 36)

Para o estabelecimento do Diagnóstico Estratégico, o autor recomenda ainda a análise dos pontos neutros que, em função da instituição ser um sistema e, portanto, não poder deixar de considerar qualquer fator que estabeleça relação com seu ambiente.

A segunda etapa do modelo estabelece a missão ou razão de ser da instituição. Para o autor, a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” correspondendo a um horizonte dentro do qual a instituição deverá atuar.

FIG 3 - SÍNTESE DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO OLIVEIRA



FONTE: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico ... 1993

Figura 4

Análise Interna:	Análise Externa:
Produtos; novos produtos; promoções; comercialização; sistema de informação; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; recursos humanos; estilo de administração; resultados obtidos; recursos financeiros; controle; imagem institucional etc.	Mercado regional, nacional e internacional; evolução tecnológica; fornecedores; aspectos econômico-financeiros; aspectos sócio-econômico e culturais; entidades de classe; órgãos governamentais; mercado de mão de obra; concorrentes etc.

A terceira etapa do modelo proposto diz respeito a utilização de Instrumentos que permitam a análise exata de como a instituição irá atingir a situação desejada. O modelo divide estes instrumentos em Prescritivos e Quantitativos, sendo o primeiro realizado através do estabelecimento de desafios, metas, estratégias, políticas e projetos que irão determinar os esforços que a instituição irá seguir e o segundo consistindo nas projeções econômicos-financeiras que serão necessárias, bem como as expectativas de retorno.

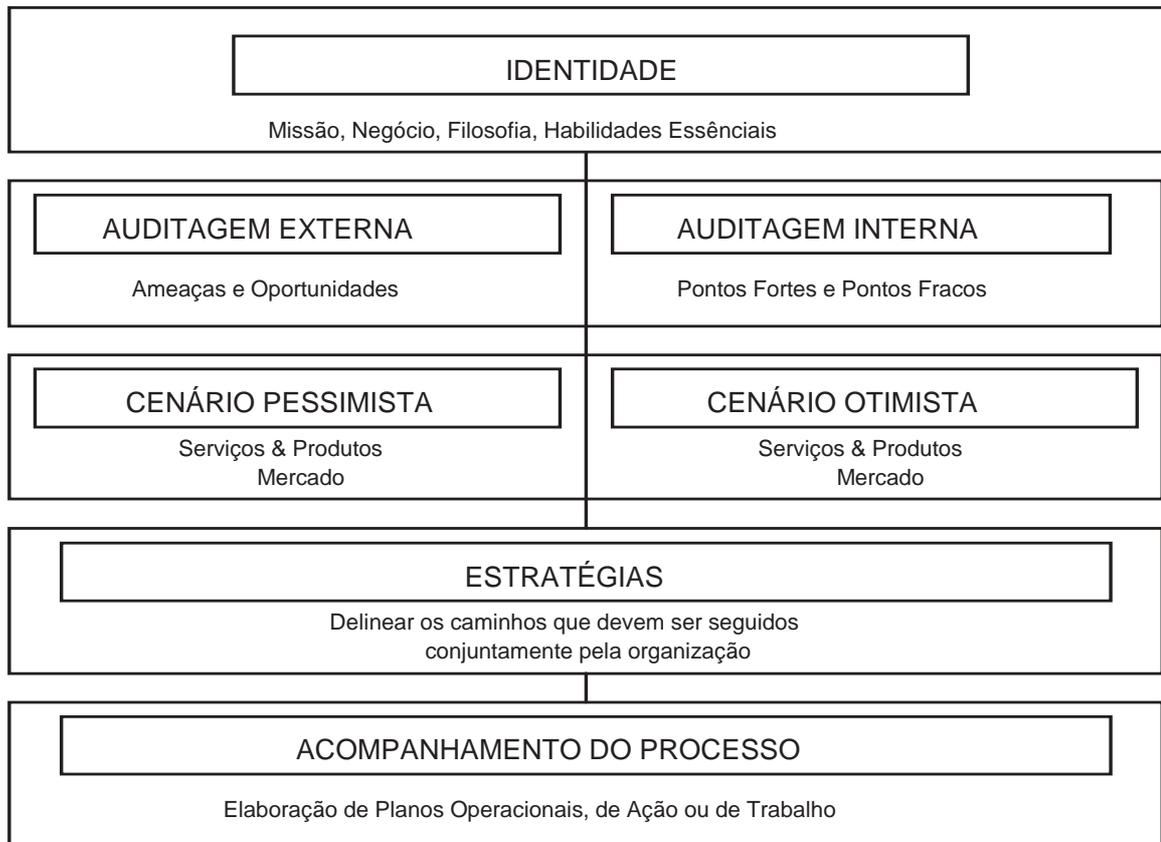
A quarta e última etapa do modelo está relacionada com a verificação da implementação das ações estabelecidas na etapa anterior de forma a assegurar que os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos estejam sendo realizados em concordância com o plano estratégico elaborado. A etapa de Controle e Avaliação envolve a avaliação de desempenho, a comparação entre o que foi estabelecido e o desempenho real, a análise dos desvios ocorridos e, em função do que foi levantado, a tomada de decisão corretiva provocada pelas análises realizadas.

As vantagens do modelo apresentado estão relacionadas a clareza com que o modelo se expressa em cada etapa a ser realizada, entretanto, o próprio autor reconhece que a falta de detalhamento é prejudicial ao modelo permitindo que quem o utilize, o faça de forma errônea. Uma outra desvantagem do modelo é a não inclusão de uma análise das necessidades dos clientes, fornecedores, funcionários, entre outros que contribuem de forma decisiva para a elaboração e implementação de estratégias.

Modelo de Morais

O modelo de Morais (1992), também resultado de pesquisas e consultorias realizadas, é razoavelmente simples, além de propiciar a inclusão das complexas características permitindo, a quem o utiliza, incrementá-lo ou sofisticá-lo à medida de suas necessidades. Foi desenvolvido, inicialmente, objetivando atingir pequenas e médias organizações.

FIG. 5 - SÍNTESE DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO MORAIS - RMM



FONTE: MORAIS, Rodrigo Marques de. *Do planejamento estratégico à gestão estratégica ...* 1992

A primeira etapa do modelo apresentado por Moraes, denominada de Identificação, está relacionada com o conhecimento do que é, do que faz e como faz a instituição que irá elaborar o planejamento estratégico, com objetivo de provocar reflexões e questionamentos que conduzam a verdadeira compreensão dos propósitos institucionais.

A segunda fase está relacionada com um diagnóstico ambiental que ajudará na compreensão dos cenários com o qual a instituição está relacionada. O autor denomina esta fase de Diagnóstico Estratégico, onde serão analisadas: as potencialidades e vulnerabilidades dos diversos subsistemas institucionais e da

instituição como um todo (Auditoria Interna), com objetivo de conhecer os fatores internos mais relevantes que alimentarão a etapa seguinte do modelo; e o mapeamento de determinados fatores ambientais externos (Auditoria Externa), fora do controle institucional, que podem gerar impactos sobre a instituição, quer sejam positivos - oportunidades, ou negativos - ameaças.

A etapa seguinte constitui-se de um prognóstico, ou seja, o conhecimento dos cenários futuros com a qual a instituição estará envolvida. O processo de construção de cenários, amplamente colocado pelo autor, caracterizar-se-á no estabelecimento dos Objetivos Estratégicos que estão em consonância com as

análises realizadas em cenários pessimistas ou otimistas.

A formulação de Estratégias, ou seja, o delineamento dos caminhos a serem seguidos pela instituição, está apresentado no modelo na etapa quatro e diz respeito a forma como a organização viabilizará os objetivos estabelecidos na etapa anterior. Cada estratégia definida deverá ser desdobrada em um ou mais Planos de Ação, que deverão conter os aspectos relevantes para a sua implantação - orçamentos, cronogramas, fluxogramas, metodologias etc.

A quinta e última etapa do modelo é referente ao Acompanhamento do Processo onde serão avaliadas a consistência do Plano Estratégico. Esta etapa deverá produzir os Planos Operacionais, de Ação ou de Trabalho que conectem as ações operacionais ao Plano Estratégico elaborado. Alguns eventuais desvios encontrados deverão ser pontos de partida para um novo posicionamento estratégico da instituição, dando origem a um novo ciclo.

Modelo de Bryson

A metodologia de Bryson (1989), apresentada a seguir, possibilita uma fácil compreensão e reflexões necessárias para elaboração de estratégias que, quando for o caso, deverão ser adaptadas às condições e realidades de cada Unidade de Informação. Hanbrock (1991), por exemplo, faz uma adaptação e discussão dessa metodologia e sua possível aplicação ao ambiente das Unidades de Informação.

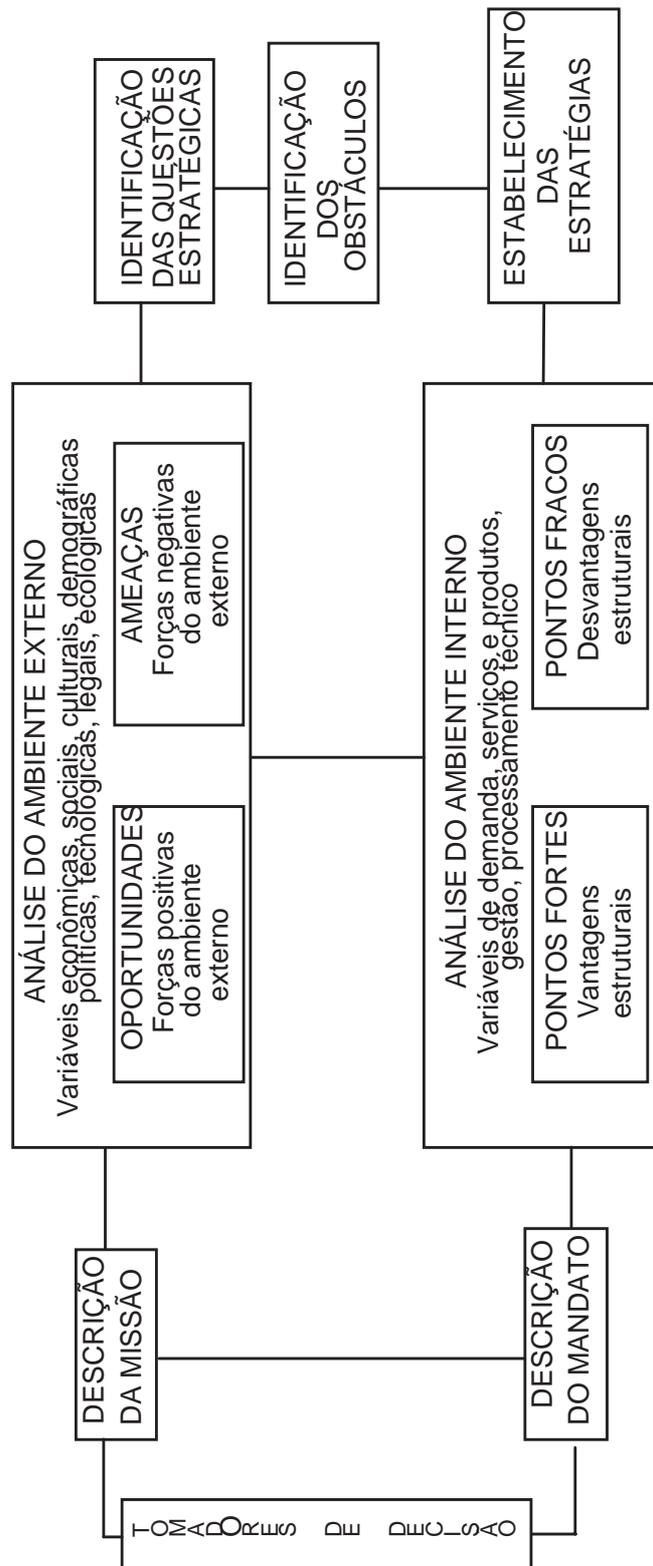
Para o autor, qualquer processo de planejamento estratégico deverá iniciar pela conscientização dos Tomadores de Decisão sobre os esforços globais que serão despendidos para o fim almejado, ressaltado a necessidade do conhecimento, pelos mesmos, dos principais passos que serão dados em função dos objetivos pretendidos. Isto implica em obter o apoio, compromisso e, se possível, o envolvimento para que as ações a serem estabelecidas possam efetivamente ser implementadas.

O passo seguinte diz respeito a clarificação do mandato, ou seja, estabelecer o que a instituição deve ou não deve fazer em função do negócio ao qual está envolvida. Isto poderá ser estabelecido em conformidade com suas obrigações institucionais, possibilitando o conhecimento do verdadeiro campo de ação através da consulta em seus regulamentos, estatutos, contratos ou quaisquer outros documentos.

O terceiro passo está relacionado ao estabelecimento da missão organizacional que, em harmonia com seu mandato, estabelece a sua razão de ser e a justificativa social para sua existência. Isto implica na satisfação das necessidades políticas e sociais de seus vários "stakeholders"^(*). A missão, muito mais do que justificar a existência da organização, deverá estabelecer os propósitos institucionais podendo eliminar grande parte dos conflitos desnecessários e efetivar discussões produtivas.

(*) "qualquer pessoa, grupo ou organização que pode exigir atenção, recursos ou resultados da instituição ou é afetado por estes resultados. Ex.: clientes, fornecedores, funcionários, competidores etc."

FIG 6 - SÍNTESE DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO BRYSON



FONTE: BRYSON, John M. *Strategic planning approach for public ...* 1989.

A Análise do Ambiente Externo se constitui no quarto passo do modelo de Bryson. Isto implica em explorar o ambiente externo da instituição para identificar oportunidades e ameaças com a qual se defronta. Em essência, são aqueles fatores sobre os quais a instituição não possui nem um controle. O autor ressalta a necessidade da construção de cenários a fim de explorar os futuros alternativos do ambiente externo. Esta construção implica em conhecer, pragmaticamente, o que está acontecendo no mundo maior e que poderá ter um efeito sobre a instituição e a perseguição de sua missão.

O quinto passo diz respeito a Análise do Ambiente Externo com o objetivo de identificar os pontos fracos e fortes da instituição. Para isso, a instituição deverá monitorar seus *inputs*, processos e *outputs*. Esta análise deverá abranger, por exemplo: as instalações físicas, os recursos humanos, os suprimentos utilizados, o desempenho alcançado etc.

Com base nos cinco primeiros elementos do processo de planejamento estratégico será efetivado o sexto passo que corresponde a Identificação das Questões Estratégicas, ou seja, as questões que delinearão as políticas fundamentais e que estarão relacionadas o mandato, a missão, aos valores, níveis de produtos e serviços oferecidos, “stakeholders”, custos institucionais etc., possibilitando maior congruência com o ambiente existente. O autor destaca que para assegurar a sobrevivência e progresso institucional, as questões estratégicas deverão ser adotadas de forma efetiva contribuindo para a natureza interativa do processo de planejamento estratégico que muitas

vezes se torna superficial nesse passo.

A elaboração destas questões devem contar com três elementos: primeiro, a questão deverá ser escrita sucintamente, preferencialmente em um único parágrafo; segundo, os fatores que fazem a questão ser de fundamental importância deverão estar enumerados; e terceiro, a cada questão deverão ser levantadas as conseqüências dos fracassos de não se abordar esta questão.

O sétimo passo está relacionado a Identificação dos Obstáculos possíveis que poderão se contrapor às questões estratégicas, ou seja, levantar todas as possíveis dificuldades que serão encontradas para a implantação de cada questão estabelecida.

O Estabelecimento das Estratégias compõem o oitavo e último passo do modelo sendo estratégia definida pelo autor como sendo um conjunto de propósitos, políticas, programas, ações, decisões, recursos etc., que identificam o que é uma instituição, o que ela faz, e por que faz. As estratégias poderão variar de acordo com o nível, função e horizonte de tempo estabelecido a partir da soma de esforços compreendidos através do entendimento das questões estratégicas propostas e dos obstáculos que a instituição estará disposta a ultrapassar.

O autor recomenda que o processo de Estabelecimento das Estratégias se divida em cinco partes: a primeira diz respeito ao nível de disponibilidade da instituição em adotar estratégias arrojadas ou, simplesmente, as que possibilitem seu crescimento sem compromisso com o sonho; a segunda está relacionada a

identificação de alternativas práticas para superar os obstáculos encontrados; a terceira é o estabelecimento das propostas para realização ou concepção das estratégias adotadas; a quarta está diretamente relacionada ao estabelecimento do tempo para implantação de cada estratégia adotada; e a quinta é o estabelecimento de um programa de trabalho que possibilite os desdobramentos necessários para a execução das ações.

Unidades de Informação e o Planejamento Estratégico

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

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

Dos modelos apresentados anteriormente, o que possui maior integração com o ambiente de uma Unidade de Informação é o 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.

A metodologia apresentada por Oliveira destaca inicialmente dois pontos básicos por onde poderão iniciar os processos de planejamento estratégico. Muito embora a decisão de iniciar por um ponto não exclua a necessidade de elaborar o outro, o autor afirma que estas possibilidades irão variar de acordo com os processos individuais estabelecidos por cada instituição. Estas possibilidades são:

a) primeiramente, definir os Propósitos Institucionais, ou seja, “onde se quer chegar” para, em seguida, conhecendo a missão, estabelecer a forma “como a instituição deseja chegar à situação almejada”; ou

b) primeiramente, definir um Diagnóstico Estratégico para, em seguida, estabelecer “onde se quer chegar”.

Naturalmente ambas as concepções que o autor apresenta são coerentes com a sua prática, conforme ressaltado anteriormente. Entretanto, estabelecer uma análise interna e externa dos ambientes e/ou cenários requer que a instituição tenha claro a visão do que seja o seu negócio, ou seja, em conhecer a sua missão institucional.

Isto se justifica tendo em vista o fato de instituições existirem em função de uma necessidade estabelecida no mercado onde atuam, além de possuírem objetivos determinados, tornando-se necessário o estabelecimento do que desejam e aproveitando as oportunidades oriundas do diagnóstico estratégico em conformidade com o que elas se propõem a fazer.

O modelo de Moraes, muito embora se constitua em um excelente referencial para elaboração de cenários e redação da missão, através do modelo heurístico apresentado pelo autor em sua obra, é adequado para a utilização de instituições que já possuem uma prática nos processos de elaboração de planejamento estratégico, sendo dessa forma de difícil compreensão e adoção por parte das Unidades de Informação que, em geral, além de não possuírem esta prática, não estão acostumadas com a utilização de termos estritamente técnicos e comuns à área de administração. O modelo, um tanto quanto complexo, não é de fácil compreensão por parte de quem o utiliza sem a devida colaboração do autor.

Dois outros aspectos são importantes para o planejamento estratégico em Unidade de Informação:

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

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

Contudo, a postura e atitudes dos profissionais da informação influenciam diretamente na elaboração do planejamento estratégico. Para McLean (1993), o futuro

caminho estratégico para os profissionais da informação precisa incluir:

a) uma mudança no enfoque de olhar internamente a organização para olhar externamente;

b) elevar os níveis de interesse do operacional e tático para o estratégico;

c) adotar uma abordagem mais holística aos valores e uso da informação;

d) tornar-se proativo em vez de reativo; mudar de apenas resolver problemas para identificar neles oportunidades e alcançar objetivos; adotar uma visão estratégica;

e) desenvolver uma abordagem de parceria, estimulando a credibilidade na comunidade de negócios; e

f) elevar a consciência de políticos e altos executivos.

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

Conclusão

Novas mudanças necessitam ser introduzidas no gerenciamento das Unidades de Informação. As novas demandas com relação a eficiência, abrangência seletiva, atualidade, prontidão, domínio da tecnologia e competência gerencial estão solicitando dos profissionais da informação uma prática mais adequada na gestão das Unidades de Informação.

O desafio da sobrevivência das Unidades de Informação aliado à competitividade e a agilidade da tecnologia que fez emergir novas técnicas gerenciais como a Reengenharia, o Benchmarking, o TQM - Total Quality Management o ABC - Custeio Baseado em Atividades, a Abordagem Estratégica etc., necessitam ser conhecidas e adotadas, ressalvadas as devidas proporções, de forma a manter estes órgãos ativos e dinâmicos.

As Unidades de Informação têm demonstrado que a ação pró-ativa é muito mais importante do que a re-ativa ou seja, o eterno “apagar incêndios” quando substituído por “sistemas de prevenção de incêndios” torna as Unidades de Informação muito mais dinâmicas, eficazes e respondentes de seu papel nas organizações onde estão inseridas.

A Abordagem Estratégica e sua principal ferramenta, o Planejamento Estratégico, muito embora não seja recente, poderá contribuir para que a Unidade de Informação introduza as mudanças que emergem dia-a-dia nos cenários onde atuam.

O Planejamento estratégico, associado à criatividade, poderá desenvolver pro-ativamente para o desenvolvimento efetivo das Unidades de Informação, sobretudo no que diz respeito a antecipação das propostas para o futuro permitindo atuar ativamente em busca de atingir seus objetivos.

Referências Bibliográficas

- ACKOFF, R. L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. In: *An effective strategic planning approach for public and nonprofit organizations*. London : Jossey - Bass, 1989. 117p.
- CARR, Stephen J. Strategic planning in libraries. *Library Management*, v.13, n.5, p.4-17, 1992.
- HOBROCK, Brice G. Creating your library's future through effective strategic planning. *Journal of Library Administration*, v.14, n.2, p.37-57, 1991.
- MCLEAN, David. Information - strategies “future directions”. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, Lisboa, v.3, p.13-26, 1993.
- MEYER JR., Victor. Planejamento universitário: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis : OEA/NUPEAU/UFSC, 1991.
- MORAIS, Rodrigo Marques de. Do planejamento estratégico à gestão estratégica. *Cadernos de Administração*, Belo Horizonte, v.1, n.1, nov. 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas*. 7.ed. São Paulo :

Atlas, 1993. 286p.

RICHERS, Raimar. Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.1, jan./fev. 1994.

TREWATHA, Robert, NEWPORT, M. Gene. *Administração: função e comportamento*. São Paulo : Saraiva, 1982.

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

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

Célia Regina Simonetti Barbalho

Professora da Universidade Federal do Amazonas - UFAM na área de Administração de Bibliotecas. Mestre em Biblioteconomia pela PUCCAMP. Doutoranda em Comunicação e Semiótica - PUC/SP.

Title

Strategic planning: a methodological analysis

Abstract

This paper analyses an approach to strategic planning, focusing on the preparation stage. It discusses basic concepts and the establishing of macrostrategies, and presents three current methodologies along with their implications, emphasizing the most suitable one to be used in units of information.

Keywords

Strategic Planning. Unit of information

Artigo recebido em 25/11/96
