

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

**Denise Selbach Machado**

**FILOSOFIA INSTITUCIONAL:  
MISSÃO – VISÃO – VALORES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**



**Porto Alegre  
2009**

Denise Selbach Machado

**FILOSOFIA INSTITUCIONAL:  
MISSÃO – VISÃO – VALORES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Bibliotecas Universitárias.

Orientadora:  
Profa. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados

Porto Alegre  
2009

Denise Selbach Machado

**FILOSOFIA INSTITUCIONAL:  
MISSÃO – VISÃO – VALORES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Bibliotecas Universitárias.

Orientadora:  
Profa. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados

Aprovada em 09 de dezembro de 2009.

---

Profa. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados – UFRGS

---

Profa. Dra. Iara Conceição Bitencourt Neves – UFRGS

---

Ms. June Magda Rosa Scharnberg – UFRGS

Dedico este trabalho ao **SBU - Sistema de Bibliotecas da UFRGS**; em especial, na pessoa de sua **Diretora Viviane Carrion Castanho**, por sua demonstração de **VISÃO** ao oportunizar a realização do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias; e para cada um dos membros desta valorosa equipe, pela possibilidade de juntos compartilharmos nossa **MISSÃO** profissional, na qual vivenciamos a cada dia a confirmação da plenitude de nossos verdadeiros **VALORES**.

Recordo aqui, as palavras da Parainfa da Turma de Biblioteconomia de 1983, nossa 'querida dinda', **Profa Dra Iara Conceição Bitencourt Neves**: "*Continuem na área, nunca se arrependerão se souberem **vislumbrar** o seu lugar como bibliotecários e compreenderem a **Missão** social e educacional assumida, no dia em que juramos, como bibliotecário, preservar o cunho liberal e humanístico da profissão*".

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Criador, pelo milagre da Vida, pelas abençoadas oportunidades de aprendizado constante, pela saúde, pelo trabalho e por todas as pessoas que fazem parte desta jornada. Agradeço também:

Em especial, aos professores do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias, pela dedicação e competência, bem como aos demais idealizadores, coordenadores e funcionários da FABICO / UFRGS;

Aos colegas de classe, pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais, na real demonstração de amizade e solidariedade, que serão inesquecíveis;

À Profa Dra. Helen Beatriz Frota Rozados, orientadora desta monografia, pela presteza no auxílio às dúvidas e discussões sobre o andamento deste trabalho, mas sobretudo, pelo incentivo, simpatia e carinho;

À Neliana Schirmer Antunes Menezes, Bibliotecária-chefe da Biblioteca Setorial da Faculdade de Educação da UFRGS e demais colegas pela amizade, confiança, paciência em tolerar as ausências e ajuda constante;

Às pessoas A, B, C, D e E, participantes do Grupo Focal, que trouxeram, com generosidade ímpar, luz e direcionamento para este trabalho, e as quais estão para sempre no meu alfabeto da gratidão;

À colega de profissão e melhor amiga Denise A. Caletti pela presença constante de carinho;

Acima de tudo, agradeço à minha família, meus amorosos pais, Gastão e Theresinha, fontes inesgotáveis de amor e proteção, a meus irmãos Sérgio e Marialice, pelos exemplos de dedicação ao trabalho, à minha amada filha Raquel, razão suprema da minha vida, ao genro João Marcos que a faz muito feliz;

A Antônio Roberto, que chegou agora para me fazer sentir e acreditar que as chances de felicidade se renovam a cada dia;

Agradecimento especial ao Vinícius, que encontrou o *pen drive* roubado, pelo gesto de solidariedade cujo valor não tem preço!

*“O homem que vive entre montanhas e vales... sobe ao topo da montanha e, de lá, enxerga longe... muito além... descobre novos horizontes... mas esse mesmo homem, em outro momento, desce aos vales... onde a **VISÃO** não é tão ampla, nem vai ao longe... mas ele aí é capaz de olhar o que está perto e descobrir os **VALORES** de quem com ele convive, experimentando uma relação íntima de amizade... que ditará sua **MISSÃO** de vida...”*

**Dom Bruno Gamberini**

## RESUMO

Através de revisão bibliográfica de autores representativos da literatura especializada em Filosofia Institucional, esta monografia busca apontar os conceitos de Missão, Visão e Valores organizacionais, bem como salientar sua importância como ferramentas estratégicas na gestão de Bibliotecas Universitárias. A Filosofia Institucional inclui os processos de focar a Missão, ampliar o horizonte da Visão de futuro e clarificar Valores, que são elementos norteadores em torno dos quais pessoas, grupos profissionais e instituições planejam seu curso. O trabalho apresenta os resultados da pesquisa quantitativa, aplicada junto ao universo dos funcionários do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SBU), que demonstram a percepção da equipe quanto à Filosofia Institucional, seu conhecimento, importância e necessidade. Pela técnica de grupo focal, coleta e analisa qualitativamente os depoimentos de cinco gestores do SBU, além de adaptar e avaliar a Escala de Valores Organizacionais do SBU junto aos participantes. Conclui ao evidenciar que os funcionários do SBU, uma vez que sejam esclarecidos e motivados, passam a conhecer e acreditar na importância da declaração de Filosofia Institucional. Por fim, sugere ao SBU a estruturação dos enunciados de sua Missão, Visão e Valores, para que sejam submetidos à discussão, consenso e avaliação de seus públicos de interesse.

**Palavras-chave:** Filosofia institucional. Missão. Visão. Valores. Gestão de bibliotecas universitárias. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Sistema de Bibliotecas.

## ABSTRACT

Through review of representative authors of the literature on Institutional Philosophy, this monograph search point the concepts of Mission, Vision and organizational Values as well as highlight its importance as strategic tools in the management University Libraries. Philosophy Institutional includes the processes to focus on the mission, expand the horizon of vision of the future and clarify Values that are guiding elements to individuals, groups and professional institutions plan their course. The paper presents the results of quantitative research, applied to the universe of SBU/UFRGS employees, which show their perception about Institutional Philosophy, knowledge, importance and necessity. Through the technique of focus group, collects and analyzes qualitatively the testimony of five managers of the SBU and adapt and evaluate the range of values Organizational SBU with the participants. It concludes by showing that employees of the SBU, once they are enlightened and motivated to spend know and believe in the importance of the declaration of Institutional Philosophy. Finally, it suggests to the SBU structuring of the statements of its Mission, Vision and Values, to be submitted to discussion, consensus and evaluation of its stakeholders.

**Keywords:** Institutional Philosophy. Mission. Vision. Values. Management university libraries. Federal University of Rio Grande do Sul.

## **LISTA DE SIGLAS**

EBURGS – Encontro de Bibliotecários da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

EVO – Escala de Valores Organizacionais (1996)

IPVO – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (2004)

IVO – Inventário de Valores Organizacionais (2000)

MVV – Missão – Visão – Valores

SBU – Sistema de Bibliotecas da UFRGS

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Projetos, Métodos e Técnicas.....	42
Quadro 2 – Funcionários do Sistema de Bibliotecas da UFRGS .....	44
Quadro 3 – Percepção Tácita de MVV.....	63
Quadro 4 – Percepção Explícita de MVV.....	67
Quadro 5 – Modos de Conversão do Conhecimento Adaptado .....	68
Quadro 6 – Percepção do SBU como Sistema.....	70
Quadro 7 – Percepção da Filosofia Institucional da Universidade.....	72
Quadro 8 – Configurações Universitárias .....	74
Quadro 9 – Cooperação como Valor Supremo.....	77
Quadro 10 – Percepção do Valor “Comprometimento”.....	80
Quadro 11 – Ações para elaboração da MVV.....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela A – Distribuição do Quadro Funcional por Cargo e Tempo de Serviço .....	51
Tabela B – Cargos .....	52
Tabela C – Tempo de Serviço .....	52
Tabela D – Demonstrativo das Respostas do Formulário.....	59
Tabela E – Importância dos Valores para o SBU .....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento da Missão – Visão – Valores do SBU .....	53
Gráfico 2 – Divulgação da Missão – Visão – Valores do SBU .....	54
Gráfico 3 – Importância da Missão – Visão – Valores do SBU .....	55
Gráfico 4 – Interesse acerca da Missão – Visão – Valores do SBU .....	56
Gráfico 5 – Mensuração da Escala de Valores do SBU .....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 TEMA .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	16
1.3 PROBLEMA .....	17
1.4 OBJETIVOS .....	18
1.5 REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL .....	18
<b>2 A UFRGS E O SISTEMA DE BIBLIOTECAS</b> .....	21
<b>3 FILOSOFIA INSTITUCIONAL: conceitos e funções</b> .....	24
3.1 MISSÃO .....	27
3.2 VISÃO .....	29
3.3 VALORES .....	32
3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS .....	35
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	40
4.1 PESQUISA-AÇÃO .....	42
4.2 FONTES DOCUMENTAIS .....	43
4.3 PÚBLICO-ALVO: universo e amostra intencional .....	44
4.4 COLETA DE DADOS .....	45
4.4.1 Questionário .....	45
4.4.2 Formulário da Escala de Valores Organizacionais .....	46
4.4.3 Grupo Focal .....	48
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	50
5.1 DADOS QUANTITATIVOS DO QUESTIONÁRIO .....	50
5.2 DADOS ANALÍTICOS DA ESCALA DE VALORES DO SBU .....	56
5.2.1 Valor Supremo .....	57
5.2.2 Mensuração dos Valores .....	58
5.3 DADOS QUALITATIVOS: categorização e interpretação do grupo focal .....	61
5.3.1 Categoria: percepção tácita de MVV .....	62

5.3.2 Categoria: percepção explícita de MVV .....	64
5.3.3 Categoria: percepção do SBU como “sistema” .....	68
5.3.4 Categoria: percepção da filosofia institucional da UFRGS .....	71
5.3.5 Categoria: percepção do valor “cooperação” .....	76
5.3.6 Categoria: percepção do valor “comprometimento” .....	78
5.3.7 Categoria: ações para elaboração da MVV para o SBU .....	81
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....	87
REFERÊNCIAS .....	89
APÊNDICE A – Questionário .....	94
APÊNDICE B – Escala de Valores Organizacionais do SBU .....	96
APÊNDICE C – Autorização Institucional .....	98
APÊNDICE D – PowerPoint Missão Visão Valores.....	99
APÊNDICE E – Termo de Confidencialidade .....	102
ANEXO 1 – Estatuto da UFRGS: missão e visão da UFRGS .....	103
ANEXO 2 – Modelo Ilustrativo de Filosofia Institucional .....	104
ANEXO 3 – <i>Homepage</i> de Biblioteca de Âmbito Nacional .....	105
ANEXO 4 – <i>Homepage</i> de Biblioteca Estrangeira .....	106
ANEXO 5 – Roteiro para Técnica do Grupo Focal .....	107
ANEXO 6 – MONTEIRO LOBATO - <i>Apelo aos Nossos Operários</i> .....	108
ANEXO 7 – Transcrição na Íntegra dos Depoimentos do Grupo Focal .....	110

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas e instituições vivem tempos de ruptura e mudanças constantes. A necessidade de inovar e transformar para se adaptar às mutações do ambiente torna a atuação das pessoas determinante para o desempenho e resultado das organizações. O envolvimento das equipes profissionais com os objetivos e estratégias organizacionais é fator fundamental para direcionar o comportamento e desempenho humano e para a concretização desses objetivos, desde que sejam conhecidos e compartilhados por todos.

Planejamento estratégico, conforme conceito de Oliveira (2007a, p.47), “[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”. Visa otimizar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada, garantindo que as decisões do dia-a-dia se adaptem aos interesses de longo prazo das instituições.

A Filosofia Institucional, valorizada como premissa básica do gerenciamento estratégico, ao estabelecer a Missão, Visão e Valores, fornece às Instituições os instrumentos orientadores e balizadores da gestão de qualidade.

Tornou-se bastante usual, ao longo desta década, especialmente com o advento da Internet e da criação dos *sites* oficiais das instituições estas declararem publicamente sua Filosofia Institucional, enunciando missões, visões, credos, princípios e valores, como resultado da implantação de sistemas de qualidade. No entanto, apesar da grande visibilidade atual, percebe-se que nem sempre a Filosofia Institucional tem sido perfeitamente compreendida em todo seu potencial ideológico.

### 1.1 TEMA

Esta monografia tem como tema a Filosofia Institucional e seus enunciados de Missão, Visão e Valores considerados válidos para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SBU). O interesse pelo tema surgiu a partir da oportunidade gerada pela Disciplina de Gestão Estratégica, ministrada pela Profa. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados, durante o Curso de Especialização em

Gestão de Bibliotecas Universitárias, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS, através da elaboração de um breve artigo com o referencial teórico sobre Missão, Visão e Valores. Ao se buscar a aplicação prática destes conceitos junto ao SBU, evidenciou-se uma lacuna entre o conhecimento tácito e explícito dos funcionários do SBU quanto a Filosofia Institucional, a qual se julgou interessante ser devidamente estudada.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Ao acessar às *homepages* do SBU e, também, ao avaliar diversos *folders* de divulgação das bibliotecas setoriais, a fim de observar se mencionavam Missão, Visão e Valores, constatou-se que a maioria delas não apresentava os enunciados; muito embora estejam ajustadas, hierárquica e adequadamente, à Filosofia Institucional da Universidade no desempenho cotidiano de suas atividades.

Vários estudos e pesquisas evidenciam a necessidade de envolver e engajar as pessoas, de se criar uma Visão compartilhada por todos os colaboradores quanto ao futuro desejado pelas organizações. Essas premissas presentes na literatura aparentam ser consenso no discurso de dirigentes organizacionais, no entanto, na prática, a realidade de muitas instituições é bem diferente. Profissionais de nível técnico e gerencial, com muita frequência, se deparam com situações nas quais percebem não conhecer ou não se lembrar qual é a Missão ou Visão de futuro que sua empresa busca concretizar. Dessa forma, não podem, efetivamente, orientar suas atividades, seu desenvolvimento e seu desempenho para a concretização dessa Missão e Visão. Por outro lado, sabe-se também que essas pessoas acreditam ser fundamental para direcionar seu desempenho, o compartilhamento da Visão do futuro e das estratégias para alcançá-la.

Estas constatações estimularam a realização dessa pesquisa para investigar a percepção do grupo de funcionários do SBU sobre Filosofia Institucional e, assim, confirmar as hipóteses da inexistência de sua divulgação por parte das bibliotecas do Sistema e da importância e necessidade de elaboração e divulgação destes conceitos focados nas Bibliotecas, através da participação de todos seus funcionários e públicos.

A pesquisa visa resultar em propostas de ação destinadas ao estabelecimento e divulgação da Filosofia Institucional do SBU. Com seus subsídios, acredita-se que poderá ser aberto o espaço para discussão, promoção e divulgação de um modelo criado com a participação dos profissionais do SBU. Em síntese, esta pesquisa pode representar o embrião de uma gestão de qualidade em planejamento estratégico com importantes repercussões para o Sistema de Bibliotecas.

Não se tem notícia de trabalho similar ao proposto, delimitado às bibliotecas da UFRGS, no qual fosse possível buscar referências para comparações ou raciocínios analógicos e, portanto, houve necessidade de se explorar e relacionar o mesmo tema em outras áreas de aplicação.

### 1.3 PROBLEMA

O problema de pesquisa que orienta esta monografia é: *Qual a percepção do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul quanto à importância da Filosofia Institucional para o planejamento estratégico do SBU?*

Para elucidar o problema, são propostas as seguintes questões norteadoras:

- a) se os funcionários do SBU conhecem ou tem idéia do que se trata Filosofia Institucional;
- b) se conhecem a Missão, Visão e Valores específicos do SBU ou/e da sua biblioteca setorial;
- c) se o cargo ocupado (em nível técnico ou gerencial) e o tempo de serviço influenciam na percepção dos profissionais sobre os aspectos expostos anteriormente;
- d) se o conhecimento e a divulgação dos enunciados da Filosofia Institucional são necessários para o desempenho de suas atividades cotidianas;
- e) e, por fim, se teriam interesse em conhecer e participar da elaboração da Filosofia Institucional do SBU.

## 1.4 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo é:

Investigar a percepção do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul quanto à importância da Filosofia Institucional como ferramenta de planejamento estratégico.

Os objetivos específicos são:

- a) identificar através de revisão bibliográfica os conceitos fundamentais de Missão, Visão e Valores;
- b) analisar estes conceitos organizacionais no âmbito da gestão de Bibliotecas Universitárias, contextualizando-os junto ao SBU;
- c) investigar as percepções dos funcionários em relação à Missão, Visão e Valores do SBU;
- d) propor ações para elaboração destes enunciados, com a participação e envolvimento do quadro funcional do SBU.

## 1.5 REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL

Segundo Teixeira (2005), em linhas gerais, a pesquisa bibliográfica é um apanhado teórico sobre os principais trabalhos científicos publicados sobre o tema escolhido, capazes de fornecer dados atuais e relevantes. Procura descrever, conforme é referido pela autora, o estado da arte do tema-problema.

A literatura sobre Missão, Visão e Valores é ainda escassa. Geralmente, é encontrada como tema de pequenos capítulos em obras de Planejamento Estratégico, Marketing e Psicologia Organizacional. Mesmo empregando as técnicas de bibliometria, estudadas no decorrer do Curso de Especialização como capacitação para identificar o referencial teórico para a monografia, obteve-se número baixo de revocação. Os principais recursos usados nesta monografia são as obras teóricas mais conhecidas e disponíveis nas bibliotecas, a consulta às fontes citadas nas bibliografias de algumas teses, dissertações e nos artigos eletrônicos de periódicos sobre o assunto.

Filosofia Institucional é o aspecto da gestão estratégica que estabelece Missão, Visão e Valores. Este conjunto de termos é muito difundido; contudo, pouco compreendido e nem sempre aplicado com propriedade. O que são, afinal, Missão, Visão e Valores? Para que servem? Como elaborar cada um desses componentes? Gestores bem sucedidos confirmam que sempre que surgirem questionamentos tais como o que fazer, como agir ou como decidir, deve-se recorrer às determinações elencadas na Missão, Visão e Valores da Instituição. Para diferenciar e estabelecer estas definições e situar sua importância como ferramenta na gestão estratégica das organizações utiliza-se nesta monografia os conceitos de Scott, Jaffe e Tobe (1998) do livro '*Visão, Valores e Missão Organizacional: construindo a organização do futuro*', um estudo dirigido com dinâmicas úteis para elaboração dos enunciados de Filosofia Institucional junto às equipes de profissionais, única obra encontrada dedicada exclusivamente ao tema. Welch (2005), na obra '*Paixão por Vencer*', também enfatiza e se entusiasma com Filosofia Institucional, mencionando casos com bons resultados. O embasamento teórico é feito, ainda, com base em Cobra (1992); Collins e Porras (1998); Chiavenato (2000); Chiavenato e Matos (2002); Valadares (2002); Chiavenato e Sapiro (2004) e Oliveira (2007a). Para apresentar Valores, utiliza-se os conceitos de Álvaro Tamayo e seus colaboradores, publicados nos últimos dez anos.

A construção do conjunto de Missão, Visão e Valores só é útil se praticado no cotidiano, em todas as esferas da organização e se for demonstrado ser efetivamente o conjunto de regras que orientam a conduta do pessoal e da Instituição. A Missão deve responder o que a organização se propõe a fazer, e para quem. Seu enunciado é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes. Conhecida sua Missão, a organização deve conceber uma Visão capaz de responder fundamentalmente a uma questão: o que queremos ao longo deste nosso caminho? A Visão deve retratar um estado futuro desejado e orienta o processo de criação da Missão, estimulando o rompimento do *status quo* para o estado futuro desejado. Os Valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, em direção à Visão.

A respeito de gestão de bibliotecas, apresenta-se breve panorama dos primeiros trabalhos nacionais de planejamento estratégico com menção a Filosofia Institucional, nos anos 90, e algumas idéias mais recentes que contemplam as necessidades atuais de transformações tecnológicas e de paradigmas impostos às Bibliotecas Universitárias. Fagundes e Crespo (2000) analisam o referencial teórico sobre planejamento estratégico em bibliotecas e centros de informação no Brasil, na década de 1990, época em que começou a ser implantada a gestão estratégica. Estas autoras recuperaram vinte e seis trabalhos indexados em catálogos e periódicos *on-line*, e monografias impressas, sendo que apenas seis destes traziam a aplicação em Bibliotecas. Cunha (2000) faz previsões para Bibliotecas Universitárias até 2010, e muitas se confirmam. Além disso, relaciona-se idéias segundo Furlan (1991); Schamberg (1992); Lima (1996); Tarapanoff (1996) e Dziekaniak (2008).

Na análise interpretativa, baseada em Bardin (2004), o referencial bibliográfico trouxe, ainda, conceitos de teóricos importantes do Pensamento Estratégico e da Psicologia Organizacional, a saber: Nonaka e Takeuchi (1997); Chiavenato (2000); Naves e Dela Coleta (2003); Braga e Monteiro (2005) e Senge (2006).

O presente trabalho está estruturado em seis partes. Na introdução, aborda-se o tema com a justificativa de sua motivação e a relevância para o contexto do SBU; o problema de pesquisa, acompanhado das questões norteadoras a serem respondidas pela pesquisa; os objetivos geral e específicos da monografia; além de listar os autores do referencial teórico. A seguir, na segunda parte, situa-se brevemente o contexto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e do Sistema de Bibliotecas da UFRGS. A terceira parte traz os fundamentos teóricos que embasam o tema tratado, conceituando Filosofia Institucional e seus elementos Missão, Visão e Valores. Na quarta parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Na quinta parte, relatam-se os resultados da pesquisa com análise e interpretação dos dados. Por último, conclui-se com as considerações finais e as recomendações do estudo.

## 2 A UFRGS E O SISTEMA DE BIBLIOTECAS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS é uma Instituição Pública que atua na esfera da Educação Superior, destacando-se como uma das principais Universidades do Brasil. Caracteriza-se por desenvolver atividades de ensino (graduação, pós-graduação, educação básica e profissional), de pesquisa e de extensão, em todas as áreas do conhecimento, bem como atuar no desenvolvimento tecnológico.

Sediada em Porto Alegre, tem quatro *campi*: Centro, Saúde, Vale e Olímpico, além de unidades dispersas. Possui 300 prédios, onde circulam diariamente mais de 20 mil estudantes de graduação e cerca de 10 mil de pós-graduação (incluindo *stricto e lato sensu*), além de 1.700 de ensino fundamental, médio e técnico pós-médio. O corpo docente do ensino superior é composto por 2.503 professores e 386 docentes substitutos. O quadro técnico-administrativo para o suporte a todas as atividades é de 2.388 servidores.

Carlos Alexandre Netto, reitor da UFRGS, por ocasião desta pesquisa, apresentava no *site* oficial<sup>1</sup> da Universidade, extraído do Estatuto da UFRGS (ANEXO 1), o seguinte:

A UFRGS como Instituição pública a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e com a consciência crítica, respeita as diferenças, prioriza a experimentação e, principalmente, reafirma seu compromisso com a educação e a produção do conhecimento, inspirada nos ideais de liberdade e solidariedade. A qualificação do seu corpo docente, composto na sua maioria por mestres e doutores, a atualização permanente da infra-estrutura dos laboratórios e **bibliotecas**, o incremento à assistência estudantil, bem como a priorização de sua inserção nacional e internacional são políticas em constante desenvolvimento. (UNIVERSIDADE..., 2006, p. 5, grifo nosso).

A história da UFRGS começa com a criação da Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, em seguida, da Escola de Engenharia, fundando também,

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ufrgs/index\\_a\\_ufrgs.htm](http://www.ufrgs.br/ufrgs/index_a_ufrgs.htm)>. Acesso em: 04 ago. 2009.

com isto, a educação superior no Rio Grande do Sul. Ainda no século XIX, foram inauguradas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito, em 1900. Somente em 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pela Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com a Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes.

O terceiro grande momento de transformação da Universidade foi em 1947, quando passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul - URGs, incorporando as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Posteriormente, essas unidades foram desincorporadas, com a criação da Universidade de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União. Desde então, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul ocupa posição de destaque no cenário nacional como um dos maiores orçamentos do Estado do Rio Grande do Sul e como a primeira em publicações e segunda em produção científica, entre as federais, considerando o número de professores.

A Biblioteca Central da UFRGS é um órgão suplementar, vinculado diretamente à Reitoria e, por delegação de competência, à Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica. Coordena o SBU - Sistema de Bibliotecas, composto por 29 bibliotecas setoriais especializadas, 2 bibliotecas de ensino fundamental e médio e ensino técnico e 1 biblioteca depositária da documentação da ONU.

Como atribuições da Biblioteca Central, o *site* oficial da Universidade remete ao Relatório de Gestão da UFRGS (2007), com a seguinte definição:

[...] Articular tecnicamente as atividades dos integrantes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS - SBU. Prover infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da Universidade, centrando seus objetivos primordialmente nas necessidades informacionais do indivíduo, membro da comunidade universitária; mas também voltada à sociedade não vinculada à Universidade através da prestação de serviços, proporcionando o acesso à informação, à leitura e a outros recursos disponíveis. (UNIVERSIDADE..., 2007, p.128)

Becker e Fortes (1961) descrevem os primórdios do Sistema de Bibliotecas da UFRGS:

Em 1959 foi criado na UFRGS o Serviço Central de Informações Bibliográficas (SCIB), por força de convênio assinado entre a Universidade e o Conselho Nacional de Pesquisas, através do Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD). O SCIB e o IBBB comprometiam-se mutuamente a trocar bibliografias; localizar livros e outras publicações para fins de consulta de seus respectivos clientes; cooperar na composição do Catálogo Coletivo Nacional, mantido pelo IBBB; trocar microfimes, mediante solicitação especial de uma das partes contratantes; colaborar na composição do Boletim do IBBB com artigos e notícias de interesse para divulgação nos setores de pesquisa científica e bibliográfica. (BECKER; FORTES, 1961, p.5)

Esse serviço foi extinto em 1962. Em seu lugar, foi criado o Serviço de Bibliografia e Documentação (SBD). Algumas das atribuições eram:

[...]a) elaborar e divulgar informações bibliográficas; b) estimular o desenvolvimento e aperfeiçoamento das bibliotecas científicas e técnicas da Universidade e do Estado do Rio Grande do Sul; c) proporcionar informação científica e tecnológica aos pesquisadores; d) organizar e manter, em colaboração com o Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação do Conselho Nacional de Pesquisas, um Catálogo Coletivo das bibliotecas da UFRGS e das principais bibliotecas do Estado do Rio Grande do Sul, promovendo uma rede cooperativa dessas bibliotecas para maior rendimento dos respectivos serviços; e) manter uma biblioteca de caráter informativo como complemento às coleções de referência geral e especializada da Universidade. (BECKER; FORTES, 1961, p. 7).

Através da Portaria nº 1516, de 13 de dezembro de 1971, foi criada, como Órgão Suplementar da UFRGS, diretamente vinculado à Reitoria, a Biblioteca Central, “**coordenando e supervisionando, sob forma sistêmica, o conjunto de Bibliotecas da Universidade.**” (BECKER; FORTES, 1961, p. 8, grifo nosso).

Situado no contexto acadêmico, entretanto, o SBU tem ainda em aberto o compromisso de retratar com maior relevância sua *declaração de Missão, Visão e Valores organizacionais*, que aliados à prestação de bons serviços, proporcionando o acesso à informação, à leitura e a outros recursos, são instrumentos de transformação e atualização da Sociedade.

### 3 FILOSOFIA INSTITUCIONAL: conceitos e funções

Planejar de forma estratégica cada passo a ser seguido na organização é um processo essencial, porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Quando aplicado através das ferramentas de Filosofia Institucional – Missão, Visão e Valores –, atinge sua eficácia máxima, se entendido e realizado por todas as pessoas da organização.

Uma das características básicas das organizações de sucesso é possuir uma imagem clara do que estão realizando, pois conhecem seu propósito e compartilham um conjunto de Valores. Desta forma, Missão, Visão e Valores formam o cerne da identidade institucional. Estes elementos-chave constituem a ligação que faz com que as pessoas, os grupos e as empresas sejam ágeis e inovadores em situações desafiadoras.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), a primeira atividade do processo de planejamento estratégico é refletir sobre a intenção estratégica da organização:

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. É uma intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que esta no pódio. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.52)

Nessa reflexão, algumas questões centrais devem ser respondidas:

- a) qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?
- b) quais são os clientes?
- c) o que eles consideram valioso em seus produtos e serviços?
- d) quais serão os resultados da organização?
- e) a quem interessa chegar a esses resultados?

Sempre que surgirem questionamentos tais como: o que fazer, como agir ou como decidir, deve-se recorrer às determinações elencadas na Missão, Visão e Valores da Instituição. Uma boa declaração de Filosofia Institucional, usada de forma estratégica, pode se constituir em verdadeiras soluções organizacionais.

Conforme Scott, Jaffe e Tobe (1998), o processo de criação da Filosofia Institucional tem etapas que podem ser realizadas durante um longo período. Não é o processo de um único encontro, em que um grupo participa e depois esquece.

Este processo estimula soluções criativas para os desafios da empresa e incentiva a evolução e a aprendizagem contínuas na empresa. O processo [...] é uma viagem do conhecido para o desconhecido, que ajuda a criar o futuro a partir da composição dos fatos, esperanças, sonhos, ameaças e oportunidades. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 3).

Quando se está interessado no processo de criação da Filosofia Institucional, é importante incluir a análise da situação atual, que exige olhar para além da organização, seus clientes, fornecedores e tendências do setor para se informar sobre o que é importante para eles. Envolver os clientes internos, os funcionários, também é parte importante do processo.

Mas, afinal, o que são Missão, Visão e Valores? Para que servem? Como elaborar cada um desses componentes? Scott, Jaffe e Tobe (1998) entendem esta trilogia da seguinte forma:

Missão é o propósito central para o qual a organização é criada. Ela deve ser resumida num enunciado claro, conciso e encorajador, que chame a atenção para uma direção, enfatizando o propósito da singularidade da Instituição.

Visão é a representação da excelência. É aquilo que a pessoa, o grupo ou a empresa quer criar em sua melhor hipótese de futuro. É uma descrição evocativa de uma possibilidade. A Visão não é algo longínquo, que seja impraticável, mas uma forma de estabelecer um cenário que nos impulse. A criação desta imagem do futuro exige a capacidade de ampliar a compreensão das possibilidades e das novas iniciativas.

Valores são os princípios, os padrões de comportamento, as atitudes que as pessoas consideram naturalmente válidos e de máxima importância.

Welch (2005) afirma que este conjunto de termos que compõem a Filosofia Institucional é muito difundido; contudo, pouco compreendido e nem sempre aplicado com propriedade. Para o autor, Missão, Visão e Valores são conceitos por vezes distorcidos, pois são palavras abstratas:

Em minhas palestras, me perguntam com freqüência, geralmente demonstrando algum pânico, sobre o verdadeiro significado e relevância desses termos. Um dia [...] alguém fez a seguinte pergunta: Por favor, você poderia dizer a diferença entre Missão, Visão e Valores, e dizer que diferença faz essa diferença? (WELCH, 2005, p. 11).

A construção do conjunto de Missão, Visão e Valores só é útil se praticada no cotidiano, em todas as esferas da organização e se for demonstrado ser efetivamente esse o conjunto de regras que orientam a conduta do pessoal e da Instituição. Cobra (1992) ressalta a importância da divulgação da Missão para o fortalecimento de uma imagem positiva perante os públicos da Instituição:

A Missão da empresa deve ser estabelecida em algumas crenças que são a base da filosofia gerencial de tal forma que permitam a perpetuação do seu negócio, tais como: a crença de que a filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionar recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio. (COBRA, 1992, p. 35).

Divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação.

A ação institucional deve, portanto, preceder à comunicação institucional. Sem uma ação institucional que gere fatos não haverá o que compartilhar, tornar comum, e, portanto, não há razão para se desencadear uma ação de comunicação. (COBRA, 1992, p. 348-349).

Pelo fato de as organizações serem formadas por equipes, é fundamental que a Filosofia Institucional se ampare na Visão compartilhada que pode ser conhecida como alinhamento de visões. Este processo envolve colocar a visão individual na mesma direção que as visões da equipe e da empresa.

O alinhamento entre os Valores, Missão e Visão do grupo e os do indivíduo gera a força de um grupo comprometido com a Filosofia Institucional comum. Se estes Valores não estão alinhados, em determinado momento, as pessoas

experimentam tensão e frustração. O alinhamento significa que as pessoas no grupo criam sua própria Filosofia Institucional que se encaixa com a Missão e Visão da organização.

As organizações, em geral, nascem da iniciativa de empreendedores que transmitem seus valores para seus colaboradores. Serra, Torres, A. e Torres, M. (2003) transcrevem o que foi afirmado em 1960 por Packard, fundador da Hewlett-Packard, em um discurso a seus funcionários:

Acredito que muitas pessoas supõem, equivocadamente, que uma empresa existe para fazer dinheiro. Embora isso seja uma consequência importante da existência de uma empresa, precisamos ir mais fundo e descobriremos as razões reais de existirmos. À medida que examinamos o assunto, chegamos à inevitável conclusão de que um grupo de pessoas se reúne e existe como instituição, que chamamos de empresa, para realizar coletivamente algo que não seriam capazes de realizar individualmente - fazem uma contribuição à sociedade, uma frase que parece banal, mas é fundamental. (SERRA; TORRES, A.; TORRES, M., 2003, p. 44).

No Brasil, também existem exemplos históricos de declarações de Filosofia Institucional, mesmo antes do advento do planejamento estratégico. Muito significativo é o texto *Apelo aos Nossos Operários* (ANEXO 6), no v. 10 de "*Obras Completas de Monteiro Lobato*", dirigido aos funcionários da Editora Monteiro Lobato, fundada pelo escritor, que incentiva os funcionários a cumprirem seu trabalho pelo entendimento da importância de sua missão. O mais notável aspecto desse texto é o fato de ter sido escrito em 1948, o que mais uma vez mostra o quão visionário era esse escritor brasileiro.

### 3.1 MISSÃO

A Missão deve responder o que a organização se propõe a fazer e para quem. Seu enunciado é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes, respondendo às seguintes questões:

- a) para quem?

b) por que a Instituição existe?

c) o que faz?

O propósito é algo com muito mais significado do que a simples descrição do que é feito internamente; a Missão retrata a verdade de que o resultado da empresa é maior do que a soma das partes do que é feito.

Segundo Valadares (2002), a Missão de uma empresa pode ser definida como uma declaração sobre a “razão de ser” da organização, aquilo que orienta os objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos, e entendida por todos da organização. O autor ainda afirma que a Missão deve refletir, fundamentalmente, uma filosofia de trabalho.

Como afirma Welch (2005), a Missão anuncia com exatidão para onde se está indo e os Valores descrevem os comportamentos que o levarão até lá, não significando que a Missão não deva ser ousada ou inspiradora. As declarações de Missão eficazes devem equilibrar o possível e o impossível. Elas criam nas pessoas o senso de direção em busca da excelência e a inspiração de sentir-se como parte de algo grande e importante. Para Welch (2005), a Missão não pode ser delegada a ninguém, exceto às pessoas que, em última instância, são responsáveis pela sua realização.

Na essência de uma organização está seu propósito ou Missão. A Missão fornece a direção para o desenvolvimento da estratégia, definindo os fatores críticos de sucesso, localizando as oportunidades-chave, fazendo escolhas no que se refere à alocação de recursos e satisfazendo os clientes e acionistas.

De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), a declaração de Missão deve distinguir uma empresa de outras, tornando claro o que lhe é exclusivo. A declaração da Missão é uma ferramenta-guia para os empregados. Ela os ajuda a tomar decisões e saber qual curso de ação tomar, proporcionando um foco corrente, a partir do qual o processo de criação de Visão acontece.

A Missão é a síntese de como os clientes vêem a empresa, de como os empregados em seu grupo vêem a empresa, de quais devem ser os produtos e serviços, de quem são os clientes e que Valores são agregados para eles. Ela também inclui como o ambiente maior percebe o seu propósito e o que realmente é feito. Ela é construída com Valores essenciais. (SCOTT; JAFFE; TOBE; 1998, p. 62).

A Missão de uma equipe é exatamente uma extensão do processo da missão individual. Quando se leva o desenvolvimento da Missão para o nível de um grupo ou departamento, é importante discutir não apenas os sistemas ou procedimentos que eles usam, mas também sua contribuição exclusiva.

Conforme Serra, Torres, A. e Torres, M. (2003), a definição da missão individual impulsiona a Missão da organização, pois é o combustível emocional que age na direção da Visão. A clareza sobre pontos fortes e fracos são elementos formadores da Missão, bem como o conhecimento acerca de clientes, usuários e concorrentes.

A declaração de Missão é a explicação por escrito das intenções e das aspirações da organização. O objetivo de uma Missão é difundir o “espírito” da empresa, que está ligado a sua Visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A Missão é a razão da existência da organização e pode ser definida de forma ampla ou restrita.

Uma missão restrita define o propósito da organização de maneira clara, mas limitante. Já a forma ampla, é uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização e deve deixar claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa em relação à concorrência.

Como se pode observar, a competência central, embora estrategicamente adequada para ser explorada como vantagem competitiva, no futuro poderá ser mudada; já a Missão e a Visão, por refletirem a cultura da empresa, são mais difíceis de reformular.

### 3.2 VISÃO

O enunciado da Visão é a descrição do futuro desejado para a empresa e reflete o alvo a ser procurado:

- a) pelos esforços individuais;
- b) pelos esforços das equipes;
- c) pela alocação dos recursos.

Conhecida sua Missão, a organização deve conceber uma Visão capaz de responder fundamentalmente a uma questão: o que queremos ao longo deste nosso

caminho? Esta questão mostra que uma organização pode ter mais de uma Visão. É o que ocorre em organizações visionárias, com uma sucessão de Visões de longo prazo ao longo de sua existência.

Collins e Porras (1998) acreditam que a Visão deve retratar um estado futuro desejado. Sugerem que esta contemple um horizonte de tempo, em torno de 10 a 30 anos. Caso contrário, sua limitação ao curto prazo geralmente conduz à concepção de Visão pouco desafiadora. Os autores salientam ainda que a Visão deva ter uma descrição clara que conduza à imagem de uma situação projetada.

Criar uma imagem que seja compartilhada por todos em uma organização fortalece o alinhamento e tende a propiciar tangibilidade à Visão, mais do que as próprias palavras que a definem. Tanto é assim que muitas organizações preferem, primeiramente, criar uma imagem do estado futuro desejado e, depois, transformá-la em palavras. A Visão orienta o processo de criação da Missão, estimulando o rompimento do *status quo* para o estado futuro desejado.

A identificação da Visão é considerada por Oliveira (2007 a) como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

No entendimento de Scott, Jaffe e Tobe (1998), mesmo que a Visão nos oriente para o futuro é importante compreender que ela parte do presente. A tensão que surge da comparação entre a imagem de futuro desejada e a realidade de hoje é o que faz com que a Visão se torne ação, sem tornar-se uma fuga da realidade. É importante que a consciência da situação atual esteja presente na Visão, ou, do contrário, ela se torna desconectada e sem força.

A Visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa Missão e está em harmonia com nossos Valores e propósito. As visões são o resultado de um trabalho conjunto entre a cabeça e o coração. Elas se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 73).

O processo de planejamento requer etapas progressivas específicas. A criação de uma imagem de excelência, inversamente, começa com um cenário maior, mais estimulante e, então, usa o planejamento para trabalhar as etapas que precisariam ser realizadas para criar esse futuro. É possível o planejamento falhar na potencialização dos resultados, porque não consegue provocar o mesmo estímulo nem a energia que a imagem de excelência consegue.

O processo de desenvolvimento da Visão é tão importante quanto seu resultado; as visões se definem melhor na linguagem dos protagonistas da ação; a Visão ajuda a focar o processo de planejamento estratégico e, portanto, precisa ser desenvolvida antes que o planejamento aconteça.

Na prática, Scott, Jaffe e Tobe (1998) exemplificam o processo de criação da Visão, para demonstrar as etapas a serem seguidas:

É útil ver um exemplo de processo de criação de Visão para se ter uma idéia das etapas envolvidas e do tempo que se pode levar pra realizar o processo completamente. Esta lista é usada para garantir que todos os aspectos foram considerados:

- a) Crie uma equipe de projeto representativa da organização que oriente o processo de criação da Visão.
- b) A equipe de projeto analisa o ambiente e faz o esboço de uma declaração que resuma por que a organização existe em quais negócios ela está, quais são os produtos, serviços, clientes e que Valores se quer agregar a eles.
- c) A equipe de projeto compara a declaração com quaisquer declarações de Missão existentes.
- d) A equipe de projeto gera perguntas que ela considera eu a declaração da Visão deve responder.
- e) As ferramentas utilizadas para a criação de Visão fazem com que as pessoas pensem de forma criativa sobre as perguntas relativas à Visão.
- f) A equipe de projeto esboça as declarações da Missão e da Visão. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 14).

Aqueles que participam do processo são proprietários dele. No desenvolvimento da Visão, é importante entender que provavelmente serão criados vários esboços. Cada esboço deve ser analisado por tantas pessoas quanto possível na organização. Uma forma de fazer isto é ter uma equipe que inclua representantes dos grupos dentro da organização para esboçar o enunciado. A partir disto, um grupo maior analisa e critica o documento, sintetizando uma única declaração conjunta. Depois disto, realiza-se o processo de criação da Visão incluindo pessoas que não tenham participado anteriormente.

### 3.3 VALORES

Valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, em direção à Visão.

Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros.

Tamayo e Gondim (1996, p. 63) conceituam Valores como “[...] princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis para orientar a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.” A ordenação hierárquica de Valores pressupõe que a organização não se relaciona com o mundo físico e social como um observador que assiste a um espetáculo, mas como ator participante.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), o aspecto hierárquico indica o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias. O trabalhador aprende a fazer a distinção do que é importante e do que não é. Desta forma, as prioridades de uma organização se diferenciam uma das outras, de acordo com o grau de importância atribuído aos Valores. A partir daí, começa a representação consciente das necessidades por parte da organização e do trabalhador, representadas em Valores ou metas a serem atingidos.

Para Tamayo e Borges (2001), Valores são recursos que a organização utiliza para criação, desenvolvimento e conservação de uma imagem, elevando a própria auto-estima do trabalhador dentro da organização. Tamayo (2005) define os Valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Para o autor, os Valores pessoais e organizacionais são dois sistemas considerados bem consolidados e definidos:

Os Valores podem ser divididos em: pessoais e organizacionais. Os primeiros expressam as metas das pessoas e os segundos, as metas ligadas à realidade da organização. O paralelismo entre Valores pessoais e Valores organizacionais implica em dizer que as duas categorias de Valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização. (TAMAYO, 2005, p. 162).

A função dos Valores é orientar a vida da empresa, norteando o comportamento dos membros, uma vez que determinam sua forma de pensar e agir. Eles predizem o dia-a-dia da empresa e podem até serem considerados como um projeto da organização, de forma a alcançar metas da mesma. Os trabalhadores criam entre si modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à Missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e nas atitudes dos empregados, pois os Valores são assimilados em suas estruturas cognitivas.

Os Valores centrais de uma organização, que são seus princípios essenciais, juntamente com a Missão, definem sua ideologia básica, conforme Collins e Porras (1998). Estes não exigem justificativa externa, pois são intrínsecos, inegociáveis e perenes em uma empresa.

Na perspectiva de Scott, Jaffe e Tobe (1998), as pessoas, ao assumirem certos valores básicos, raramente irão questioná-los. No entanto, pessoas diferentes valorizam coisas diferentes. Para ser eficaz, a empresa precisa conseguir algum acordo em relação aos valores. Estes valores, aos poucos, se transformarão em políticas e padrões de comportamento.

Para Welch (2005), a fim de que os Valores realmente signifiquem alguma coisa, as empresas devem recompensar as pessoas que os demonstram, proporcionando estímulos:

Valores são comportamentos – específicos, práticos, tão descritíveis que deixam pouco espaço para a imaginação. As pessoas devem ser capazes de usá-los como instrumento de ordem-unida, pois eles são o como da Missão, o meio para um fim - vencer. (WELCH, 2005, p.14).

Acerca do processo de criação dos valores em si, o autor afirma que este deve levar em conta a interatividade, contando com a contribuição de todos os

membros da organização:

O processo em si de criação de Valores deve ser interativo. A equipe executiva pode apresentar uma primeira versão, mas não deve passar disso, uma primeira versão. Esse documento deve ser difundido para ser lido e mexido em toda a organização, várias vezes. E a equipe executiva deve sair do conforto para certificar-se de que criou uma atmosfera em que todos se sentem na obrigação de contribuir. (WELCH, 2005, p. 15).

Para que a Missão e os Valores da empresa realmente trabalhem juntos como uma proposta vencedora, é preciso que se reforcem mutuamente e constantemente.

No cenário mais comum, a ruptura entre a Missão e os Valores da empresa decorre de pequenas crises no cotidiano dos negócios: um concorrente entra no mercado, reduz os preços e você faz o mesmo, solapando a Missão de competir com base na qualidade dos serviços aos clientes. Ou a economia entra em crise e você corta as verbas de propaganda, esquecendo-se da Missão de reforçar e estabelecer a marca. (WELCH, 2005, p. 16).

Conseqüentemente, não há um conjunto de Valores que possa ser considerado como certo ou errado por um observador externo. Um valor central representa um princípio que sempre é respeitado pela organização ainda que, em alguns momentos, ele possa significar uma desvantagem competitiva.

A Visão e Missão têm sido utilizadas pelas empresas para transmitir sua ideologia e seus valores. Essa afirmação mostra a importância da visão para o sucesso corporativo. Portanto, é importante conhecer seus aspectos fundamentais e entender a sua diferença que pode, eventualmente, parecer sutil para muitos.

A visão corporativa das instituições evoluiu da *administração por objetivos*, conceituada por Drucker, nos anos de 1950 e 1960, para a *gestão estratégica*, processo desencadeado no final do século passado. As empresas e instituições descentralizam-se, tendo cada vez menos níveis hierárquicos, e passam a exigir que os funcionários e parceiros decidam e participem da concretização dos objetivos corporativos.

O planejamento estratégico usado em bibliotecas irá utilizar-se destas ferramentas para conectar seu principal produto, que é a Informação, seus serviços aos seus usuários, aos funcionários, à comunidade e a outros grupos que possam a influenciar o seu desempenho.

### 3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As Bibliotecas Universitárias são consideradas organizações que interagem constantemente com o ambiente que as cerca, exigindo dos bibliotecários conhecimentos e habilidades específicas que lhes permitam atuar com eficiência em cenários que passam por freqüentes mudanças. Apesar de se caracterizarem como organizações sem fins lucrativos, a instabilidade do meio em que estas instituições estão inseridas lhes confere algumas características semelhantes às das empresas privadas.

Conforme Fagundes e Crespo (2000, p. 1), “[...] as bibliotecas necessitam continuamente promover mudanças no gerenciamento da informação, pois neste mercado a tendência não é mais possuir, mas como acessar a informação.” Bibliotecas virtuais e eletrônicas, periódicos e bases de dados *on-line*, cada vez mais fazem parte dos serviços de acesso, recuperação, transmissão e processamento da informação.

As Bibliotecas Universitárias não são organizações autônomas, mas dependentes de uma organização maior - a Universidade; portanto, estão sujeitas a receber influências externas e internas do ambiente que as cerca. As transformações na sociedade contemporânea, em ritmo cada vez mais acelerado, obrigam a refletir sobre como estas mudanças afetam o gerenciamento das Bibliotecas Universitárias.

Scharnberg (1992) realiza um estudo de caráter exploratório-descritivo para verificar a existência de fatores de resistência a mudanças organizacionais na atividade dos bibliotecários de universidades e as formas de assimilação das inovações ocorridas em seu ambiente de trabalho, constatando que:

A biblioteca universitária é caracterizada como uma organização social de serviços que deve acompanhar as alterações e evoluções do ambiente no qual se insere. As mudanças organizacionais são caracterizadas pelos seus objetivos e tipos, apresentando os fatores de resistência decorrentes. Suas formas de manifestação são analisadas, no contexto das bibliotecas universitárias. Os resultados da pesquisa revelam que o bibliotecário assimila favoravelmente as mudanças de seu meio, embora alguns fatores de resistência sejam encontrados em sua atividade. (SCHARNBERG, 1992, p. 12).

No âmbito das Bibliotecas Universitárias, as mudanças se iniciam a partir de uma série de questionamentos referentes à organização:

- a) qual é a Missão, a Visão e os objetivos da biblioteca?
- b) quais são os objetivos da gestão estratégica?

Deste modo, quando existe planejamento estratégico em bibliotecas e demais unidades de informação, suas práticas têm uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional e, portanto, devem estar alinhadas à sua Missão, Visão de futuro e as estratégias organizacionais, especialmente aquelas que se acham voltadas para o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, dos processos e da tecnologia.

De acordo com Furlan (1991), o escopo de estudo de planejamento estratégico para sistemas de informação pode ser toda uma organização, uma empresa, uma divisão, ou até mesmo uma seção. Este planejamento se dá através da indagação e resposta de três questões básicas – Onde estamos? Para onde iremos? Como iremos? Logo, é importante ressaltar que as bibliotecas precisam estar integradas aos novos modelos de gerenciamento organizacional, tais como: a gestão de pessoas e de competências; de estratégias e de planos; de recursos financeiros e materiais; de processos de apoio; e, de processos-fim. A flexibilização das estruturas, o trabalho em equipes, o compartilhamento e o cooperativismo já estão presentes em algumas bibliotecas brasileiras, apesar de envolverem mudanças consideráveis de comportamento, sendo, por esta razão, um processo lento na obtenção dos resultados.

São grandes os desafios enfrentados atualmente pelas Bibliotecas Universitárias e seus gestores, tanto em relação a seus usuários, quanto em relação à apropriação da tecnologia. Certamente, a gestão estratégica é um fator diferencial para o sucesso destas instituições e os bibliotecários devem estar atentos às demandas daí advindas. Para os profissionais da informação, as mudanças estão

afetando de maneira mais complexa seus tradicionais modelos de trabalho, isto porque o objeto de trabalho destes profissionais “[...] é a informação [...] e seu *knowhow* e tecnologia própria são os processos ligados ao ciclo documentário ou informacional.” (TARAPANOFF, 1996, p. 115). A informação, portanto, como objeto de trabalho e estudo do bibliotecário, tem sido afetada pelas tecnologias de informação, modificando seu formato, seu suporte, seu processamento e disseminação, influenciando na forma de mediação entre o bibliotecário e o usuário.

Dado este contexto, o planejamento estratégico necessário a bibliotecas é destacado por Lima (1996), ao afirmar que ele

[...] torna-se fundamental na medida em que [...] favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias e dos mecanismos de controle e avaliação. A utilização do plano estratégico é importante para as bibliotecas, mesmo com as restrições que se pode observar, pelo fato do mesmo estabelecer os elos de ligação entre os meios e os fins. (LIMA, 1996, p.9)

Sobre a forma de implementação do planejamento estratégico, cada centro de informação e/ou biblioteca, irá definir as fases de implantação. Lima (1996) descreve inicialmente a identificação dos valores dos dirigentes; a declaração da Missão; o diagnóstico interno e externo; a definição dos objetivos e metas; a comparação entre missão e diagnóstico, estabelecendo as estratégias e determinando os mecanismos de controle, de monitoração e de avaliação.

Segundo Dziekaniak (2008), decidir sobre um sistema de gestão para Biblioteca Universitária exige reflexão a respeito da razão de ser deste tipo de instituição, ou seja, qual o seu papel e contribuição à comunidade acadêmica e sociedade em geral. Há que se conhecer: qual a sua responsabilidade social; por que e para que existe; qual sua Missão, seu propósito e seus princípios; quais são as suas atividades fundamentais e como são executadas, como as pessoas são e estão mobilizadas para atingirem resultados; e por último, que resultados se pretende atingir.

A autora completa assim seu pensamento:

No entanto, se considerarmos que a Biblioteca Universitária está vinculada a uma Instituição de Ensino Superior, todas as questões citadas anteriormente necessitam estar em pleno acordo com os seus motivos, necessidades e expectativas, assim como com a sua Missão, seus objetivos, estratégias, metas e políticas. Dessa forma, a integração entre a Biblioteca Universitária e a IES passa a ser um requisito básico para o desenvolvimento de um Sistema Gestão e, principalmente, para a excelência administrativa da BU. Embora se reconheça a necessidade de um adequado preparo gerencial para se administrar uma biblioteca, falta para muitos bibliotecários a compreensão dessa como uma organização. Esta falta de Visão faz com que não administrem as Bibliotecas Universitárias a partir dos princípios de gestão aplicados às demais organizações. Ter a Visão de uma BU como uma organização passa a ser fundamental para os bibliotecários administradores, à medida que os auxilia na própria tarefa de administrar e no desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos para suas bibliotecas. Para uma Biblioteca Universitária ter um bom desempenho necessita, sobretudo, de bons instrumentos de gestão, do envolvimento de toda a equipe, bem como de uma predisposição da direção para, no mínimo, enfrentar as necessidades da comunidade acadêmica. (DZIEKANIAK, 2008, p. 5).

Traçando um paralelo histórico do compromisso dos profissionais que atuam em bibliotecas, pode-se passar pelo pensamento pioneiro de Ortega y Gasset, contido na obra intitulada '*Missión del bibliotecário*', um clássico da literatura da área, que destaca a função do bibliotecário. Percebe-se as considerações de Ortega y Gasset (2006) como sugestiva advertência aos bibliotecários sobre a possibilidade de um novo perfil para esses profissionais, em busca de novas competências e habilidades em relação à realidade social. A obra considera que, na sociedade atual, valores morais sofrem mudanças inesperadas e avanços científicos e tecnológicos abrem possibilidades de inclusão e exclusão de indivíduos nas diferentes esferas sociais. A visão de futuro apresentada ressalta a memória humana registrada em livros e conectada ao progresso.

Cunha (2000), no começo desta década, já visualizava mudanças estruturais para Bibliotecas Universitárias, nos seguintes aspectos: ênfase na qualidade do atendimento; terceirização dos outros serviços; financiamento (consórcios visando à redução de custos); serviços (balcão de referência virtual, suporte a programas de ensino à distância, agentes inteligentes); e no perfil dos usuários (o atendimento à demanda reprimida por ensino superior implicando em diversidade de clientela), elaborando previsões para o ano de 2010:

Os próximos dez anos serão um período de mudanças significativas em nossas IES, caso elas consigam reagir aos desafios, oportunidades e responsabilidades que se apresentam. O elemento-chave será a capacidade de as universidades e, em especial, sua biblioteca assimilarem os novos paradigmas. O contexto que se apresenta é propício para mudar a natureza do empreendimento acadêmico. No caso da biblioteca universitária, é necessário examinar as enormes possibilidades do futuro e entender que o desafio mais crítico será remover os obstáculos que a impedem de responder às necessidades de uma clientela em mudança, transformar os processos e estruturas administrativas que caducaram e questionar as premissas existentes. (CUNHA, 2000, p. 88)

É vital entender que o desafio da mudança não seja visto como ameaça, mas como oportunidade de renovação para o ensino superior e suas bibliotecas. A atualização contínua do profissional da informação é fundamental, bem como dos processos de gestão das Bibliotecas Universitárias, que podem ser melhorados a partir de ferramentas como a criação e divulgação de Filosofia Institucional.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados para conduzir esta pesquisa, associados aos objetivos, hipóteses e fundamentos teóricos ligados ao tema desta monografia. Esses procedimentos são escolhidos para que se possa fazer a descrição, a explicação e a interpretação de dados. Buscou-se para cada aspecto descrito neste capítulo, respaldo no referencial teórico de metodologia da pesquisa, com base nos seguintes autores: Kuhn (1995); Boaventura Santos (2008); e Delors (2006), para eleger a opção de método científico a cujos paradigmas a pesquisa se enquadra. Barbier (1985) e Greenwood e Levin (2006), para conhecer os fundamentos da pesquisa-ação. Roesch (2005); Teixeira (2005); Stumpf (2006); e Gil (2008), para a abordagem metodológica da investigação utilizada, ou seja, determinação do público-alvo do estudo, a descrição do processo de coleta dos dados e as técnicas de tratamento e análise de resultados que foram empregadas. E, ainda, Costa (2006) e Oliveira (2007b), para conceituar a integração da pesquisa qualitativa com a pesquisa quantitativa.

Segundo Teixeira (2005) “[...] utiliza-se o conhecimento científico para se conseguir, através da pesquisa, constatar as variáveis como presença/ausência de um determinado fenômeno inserido em dada realidade”. No entanto, o conhecimento científico, o fazer ciência não é um caminho neutro. Pelo contrário, devemos optar por determinado modelo científico, cujos paradigmas nortearão esse percurso. Kuhn (1995, p. 218), filósofo e historiador da Ciência, introdutor de importantes modificações na maneira de compreendê-la, em sua obra *‘Estruturas das revoluções científicas’*, nos fala sobre paradigma como sendo: “[...] a constelação de crenças, Valores e técnicas partilhadas pelos membros de uma comunidade científica.” Paradigma, portanto, refere-se ao modelo, aos padrões compartilhados que permitem a explicação de certos aspectos da realidade. Kuhn (1995) destaca a relevância de se considerar as crenças e valores institucionalizados como uma dimensão essencial a orientar as ações concretas dos cientistas.

Para definir o caminho investigativo seguido nesta pesquisa, levou-se em consideração a importância que as Bibliotecas Universitárias têm para a comunidade acadêmica e para o pensamento científico. Pensar a biblioteca com responsabilidade social exige a postura proativa do bibliotecário administrador e de

toda sua equipe de trabalho. Para tanto, o pensamento emergente de Boaventura Santos (2008), que enfatiza o processo sistêmico das redes interconectadas, corresponde plenamente às pretensões metodológicas deste estudo. O atual paradigma que confere às Ciências Sociais uma nova busca de senso comum pode ser chamado de Visão holística do mundo, por concebê-lo como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas. Sendo assim, é o mais adequado às soluções desejadas ao Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

A Ciência deve refletir, através de suas representações, uma nova ética que verdadeiramente considere os anseios humanos. Nesta linha de pensamento, a Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, definiu os quatro pilares da educação que, de acordo com a UNESCO, precisam ser fortalecidos:

**Aprender a conhecer**, combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida.

**Aprender a fazer**, a fim de adquirir, não somente uma qualificação profissional, mas, de uma maneira mais ampla, competências que tornem a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Mas também aprender a fazer no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho.

**Aprender a viver juntos** desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências. Realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos com respeito pelos Valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.

**Aprender a ser**, para melhor desenvolver a sua personalidade e estar à altura de agir com cada vez maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal. Para isso, não negligenciar na educação nenhuma das potencialidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se. (DELORS, 2006, p. 101-102).

Amparadas nesses quatro pilares que sustentam o pensamento inovador, necessário também à gestão de bibliotecas, uma vez que estas sejam indispensáveis à Educação, estão apoiadas, *a priori*, as idéias que se busca demonstrar através da realização desta monografia.

#### 4.1 PESQUISA-AÇÃO

Se o problema de pesquisa é vivenciado pelo universo dos sujeitos participantes, como no caso do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, e se estes sujeitos manifestam interesse em estudá-lo para sua modificação, o pesquisador deverá adotar o enfoque da pesquisa-ação. A “ação-reflexão-ação” é epistemologicamente fundamental para a explicação científica. De acordo com Barbier (1985, p. 139), a pesquisa-ação é “[...] uma atividade de compreensão e de explicação da práxis de grupos sociais por eles mesmos, com ou sem especialistas em ciências humanas e sociais práticas, com o fim de melhorar esta práxis.”

Greenwood e Levin (2006), em extenso capítulo dedicado ao relacionamento entre Universidade e Sociedade por meio da pesquisa-ação, fazem uma profunda análise do assunto. Destacam as bases pragmáticas cujo processo de reflexão central está vinculado a resultados de ação, cujas medidas são tomadas intencionalmente no processo em que a geração de conhecimento baseia-se, portanto, nos Valores e nos interesses do investigador que está inserido no objeto de seus estudos. Conforme Gil (2008), a pesquisa-ação trata de pesquisa descritiva, pois tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Portanto, o delineamento desta pesquisa compreende uma abordagem de cunho qualitativo e também quantitativo uma vez que corresponde ao quadro elaborado por Roesch (2005, p. 127), adaptado e apresentado a seguir.

Quadro 1 – Tipos de Projetos, Métodos e Técnicas

<b>PESQUISA</b>	<b>Propósito do Projeto</b>	<b>Método (delineamento)</b>	<b>Técnica de Coleta</b>	<b>Técnica de Análise</b>
<b>QUALITATIVA</b>	Apresentar soluções para problemas	Pesquisa- ação	Grupo focal	Reflexões baseadas em análise de conteúdo
<b>QUANTITATIVA</b>		Pesquisa descritiva	Questionários Formulários	Estatística

Fonte: Adaptado de Roesch (2005, p.127).

Esta monografia trabalha com significados, motivações, valores e crenças e estes dados não podem ser reduzidos às questões quantitativas, pois respondem a noções muito particulares. Entretanto, os dados quantitativos e os qualitativos acabam complementando-se dentro da pesquisa.

## 4.2 FONTES DOCUMENTAIS

A análise de documentos faz-se necessária, segundo Oliveira, M. (2007b), pois:

[...] o pesquisador precisa conhecer em profundidade o contexto em que se insere seu objeto de pesquisa. O acesso a documentos escritos, seja em forma de relatórios, artigos, ou mesmo livros e documentos eletrônicos, em muito contribui para o reconhecimento da realidade. (OLIVEIRA, M, 2007b, p. 90)

O levantamento dos conceitos trazidos por teóricos de referência no assunto estudado permeia todas as etapas do processo de construção da pesquisa científica, como cita Stumpf (2006):

[...] pesquisa bibliográfica é, num sentido amplo, o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa, que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias idéias e opiniões. (STUMPF, 2006, p.51)

Neste estudo, são considerados como fontes documentais os *folders* impressos para divulgação das bibliotecas do SBU e, principalmente, o exame das *homepages* das 33 bibliotecas do SBU, para verificar se continham algum dado que remetesse aos enunciados de Missão, Visão e Valores. Constatou-se que, de todas elas, apenas a biblioteca da Engenharia apresentava *link* que encaminhava para o enunciado de Missão.

Ao mesmo tempo, avaliou-se *homepages* de outras bibliotecas nacionais e estrangeiras, as quais dão importante destaque à Filosofia Institucional. Geralmente, os enunciados de Missão, Visão e Valores são os primeiros dados fornecidos como apresentação da identidade da Instituição (ANEXO 3 e 4).

#### 4.3 PÚBLICO-ALVO: população e amostra intencional

O público-alvo deste estudo abarca o universo dos servidores vinculados ao SBU que, segundo o Relatório Geral de Infra-Estrutura Censo do Ensino Superior de 2008, estava assim distribuído: 73 Bibliotecários, 83 auxiliares e 105 bolsistas, conforme pode ser visualizado no Quadro 2. Em 2009, época da realização desta pesquisa, conforme informações da direção do SBU<sup>2</sup>, o quadro de funcionários conta com 117 Bibliotecários concursados, totalizando 305 pessoas lotadas nas bibliotecas da UFRGS.

Quadro 2 – Funcionários do Sistema de Bibliotecas da UFRGS

Censo do ensino superior 2008

Relatório Geral - Infra-Estrutura

IES: 581 Universidade Federal do Rio Grande do Sul Sigla: UFRGS

Q12. Pessoal em exercício nas bibliotecas no 1º semestre de 2008 – Só INSTITUIÇÕES PÚBLICAS:

Grau de Formação	Regime de Trabalho	Bibliotecário		Quad. Auxiliar		Estagiário, bolsista e monitor	
		Fem.	Masc	Fem.	Masc	Fem.	Masc
Fundamental Incompleto	Estatutário			3	4		
	Regime CLT			0	0		
	Outros Tipos Contratos			0	0	0	0
Fundamental	Estatutário			4	4		
	Regime CLT			0	0		
	Outros Tipos Contratos			0	0	0	0
Médio	Estatutário			27	17		
	Regime CLT			0	0		
	Outros Tipos Contratos			0	0	48	23
Graduação	Estatutário	42	4	13	7		
	Regime CLT	0	0	0	0		
	Outros Tipos Contratos	0	0	0	0	22	12
Especialização	Estatutário	17	2	3	0		
	Regime CLT	0	0	0	0		
	Outros Tipos Contratos	0	0	0	0	0	0
Mestrado	Estatutário	8	0	0	0		
	Regime CLT	0	0	0	0		
	Outros Tipos Contratos	0	0	0	0	0	0
Doutorado	Estatutário	0	0	0	1		
	Regime CLT	0	0	0	0		
	Outros Tipos Contratos	0	0	0	0		
<b>Total</b>		<b>67</b>	<b>6</b>	<b>50</b>	<b>33</b>	<b>70</b>	<b>35</b>

Fonte: Censo do Ensino Superior (2008)

<sup>2</sup> CASTANHO, Viviane Carrion. **Quadro Funcional do SBU**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <00009292@ufrgs.br> em 15 set. 2009.

## 4.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, utilizou-se técnicas e instrumentos de pesquisa que permitiram identificar o conhecimento, a percepção e o interesse dos respondentes em relação aos enunciados de Missão – Visão – Valores do SBU, a fim de validar os objetivos gerais e objetivos específicos deste estudo. Foi realizada em etapas distintas, conforme as características dos dados a serem coletados, especificados a seguir.

Para os dados quantitativos, utilizou-se o questionário dirigido ao universo do público-alvo da pesquisa, ou seja, ao total de funcionários do SBU. Já o formulário da Escala de Valores Organizacionais, com características quali-quantitativas foi, restritamente, aplicado ao grupo de bibliotecários participantes do grupo focal, selecionado como amostra da população. Os dados qualitativos da pesquisa foram coletados através da técnica do Grupo Focal. Estes instrumentos e técnica serão descritos na seqüência.

### 4.4.1 Questionário

O questionário é um instrumento de investigação composto por determinado número de questões, apresentadas por escrito às pessoas, e que tem por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador. Segundo Oliveira (2007b), o questionário é uma técnica quantitativa de pesquisa, pois possibilita a organização dos dados por categoria e traduz os resultados em porcentagens.

O questionário aplicado nessa pesquisa (APÊNDICE A) é composto por questões de múltipla escolha, fechadas e abertas. O instrumento foi encaminhado ao universo dos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, através de e-mail, nos dias 2 e 3 de setembro, com data de retorno fixada para 15 de setembro de 2009. Houve necessidade de ser reencaminhado em 18 de setembro, remarcando a data final de recebimento para 25 de setembro de 2009.

A principal vantagem do questionário é dispensar a presença do pesquisador. Assim, foi possível o envio para todas as 305 pessoas do universo pesquisado,

possibilitando a obtenção de dados objetivos, com garantia de liberdade das respostas em razão do anonimato. A maior desvantagem é a baixa porcentagem de retorno dos questionários e problemas técnicos na devolução das respostas por meio eletrônico. Na presente pesquisa, estas desvantagens também foram sentidas.

As oito perguntas do questionário elaborado foram divididas entre: dados parciais de identificação, a fim de delimitar o perfil do respondente, resguardando sua identidade; e dados objetivos sobre o conhecimento ou o desconhecimento do tema abordado, nas diferentes áreas de atuação e níveis hierárquicos do SBU. Uma versão piloto do questionário passou pelo procedimento de pré-teste, através da aplicação, da forma impressa e presencial, a seis servidores da UFRGS que exercem diferentes funções no SBU. Na amostra do universo de pesquisa em que se aplicou a versão piloto do questionário, procurou-se contemplar as características da totalidade do grupo de servidores a ser pesquisado através de censo. Na ocasião, foi-lhes explicado o objetivo da pesquisa e feito o controle do tempo necessário para o preenchimento das questões. Em média, os respondentes necessitaram de 20 minutos para totalizar as respostas. Também foram identificadas dúvidas na interpretação das questões e feitos os ajustes necessários para o correto entendimento das perguntas.

De modo geral, pode-se inferir que o resultado preliminar da aplicação do questionário sinalizou a confirmação da hipótese da pesquisa, que sustenta haver desconhecimento generalizado da temática desta monografia por parte dos servidores do SBU, mas que, entretanto, o assunto suscita o interesse dos funcionários. A versão oficial do questionário foi encaminhada aos servidores por e-mail, com a colaboração da direção do SBU, através do *mailing* da Biblioteca Central.

#### **4.4.2 Formulário da Escala de Valores Organizacionais**

Com base nos estudos do Prof. Dr. Tamayo e sua equipe de colaboradores, foi elaborada a Escala de Valores Organizacionais adaptada para as características do SBU. Pretende-se através dela avaliar a percepção dos Valores organizacionais junto aos funcionários e, assim, obter subsídios para compor a Filosofia Institucional

do SBU. A tarefa dos entrevistados consistiu em escalonar 18 diferentes Valores, elencando aqueles de maior e menor importância para o Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

Em conformidade com Tamayo e Borges (2001), os pesquisadores têm adotado duas estratégias no estudo dos Valores. A primeira é qualitativa, que consiste na análise de documentos divulgados pela organização com o objetivo de identificar a Filosofia Institucional da mesma. Mesmo assim, nem sempre os enunciados divulgados em documentos coincidem com os Valores percebidos pelos empregados. Por isso, a segunda alternativa é estudar também os Valores organizacionais, a partir dessa percepção dos empregados no seu cotidiano. É importante aliar à abordagem quantitativa, na qual os dados são analisados estatisticamente, a análise qualitativa dos Valores, pois os mesmos são elencados pela ótica dos funcionários.

O Prof. Dr. Tamayo foi um dos maiores pesquisadores nacionais em Psicologia. Colombiano, com formação em Psicologia na Universidade Católica de Louvain (Bélgica), veio para a Universidade de Brasília em 1978, quando passou a desenvolver temas de alta relevância como autoconceito, Valores e bem-estar no trabalho. Em 2006, recebeu o título de Professor Emérito da UnB, como reconhecimento à importância do trabalho realizado para o desenvolvimento da Universidade e da Ciência. Ao longo de sua carreira publicou 80 artigos científicos, organizou cinco livros e escreveu mais de 20 capítulos.

Até seu falecimento, em 2008, Prof. Dr. Tamayo participou ativamente das atividades acadêmicas e contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de mestres e doutores no Brasil. Na área de Valores (sociais, organizacionais, laborais), de clima e cultura organizacional, avaliação de desempenho e do treinamento, significado do trabalho e comportamento organizacional, sua obra legou os principais instrumentos que têm sido utilizados para quantificar e qualificar Valores: a EVO - Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996), o IVO- Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), e IPVO- Inventário de Perfil dos Valores Organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Observa-se que essas propostas representaram a evolução no estudo dos Valores. Suas bases assentam-se, inicialmente, em levantamentos empíricos, aos quais agregaram a teoria dos Valores culturais e, por último, a teoria dos Valores pessoais.

Para a criação e a aplicação do formulário da Escala de Valores Organizacionais do SBU deste estudo foram mesclados conceitos e técnicas do formulário da EVO: Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996), e do IPVO - Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), para que se contemplassem seis categorias de Valores que serão descritas a seguir:

- 1) Realização - agrega itens que representam Valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização;
- 2) Conformidade - refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras;
- 3) Tradição - refere-se à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização, que prefere manter sua forma de funcionamento;
- 4) Prestígio Organizacional - a organização visa prestígio, admiração e respeito da sociedade devido à qualidade de seus produtos;
- 5) Autonomia – busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiências e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Há uma abertura para novos desafios;
- 6) Coletividade – seus Valores orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.

A *Escala de Valores Organizacionais do SBU* (APÊNDICE B) serviu aos objetivos deste estudo por se considerar o instrumento ideal de aplicação junto à técnica de grupo focal, realizada sob condições pré-determinadas, em local apropriado e com garantia do anonimato dos entrevistados.

#### **4.4.3 Grupo Focal**

Grupo focal é uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Segundo Costa (2006, p. 181), grupo focal “[...] é um tipo de pesquisa qualitativa que tem por objetivo perceber os aspectos valorativos para um grupo em particular.” Como técnica, ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e

as entrevistas em profundidade. Pode ser caracterizada também como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos.

Os grupos focais podem servir a diversos propósitos: a confirmação de hipóteses e as aplicações práticas, ou seja, o uso dos resultados em contextos particulares. Os grupos exploratórios estão centrados na produção de conteúdos; a sua orientação teórica está voltada para a geração de hipóteses, o desenvolvimento de modelos e teorias, enquanto que a prática tem como alvo a produção de novas idéias, a identificação das necessidades e expectativas e a descoberta de outros usos para um produto específico. Sua ênfase reside no plano intersubjetivo, ou melhor, naquilo que permite identificar aspectos comuns de um grupo alvo.

O Grupo Focal foi a técnica escolhida para avaliar qualitativamente os dados desta pesquisa, realizado no dia 22 de setembro de 2009, na sala de reuniões da Biblioteca Central. Os cinco participantes foram selecionados entre as chefias, por serem representantes dos gestores do SBU, mas o convite foi aberto para participação voluntária aos interessados no assunto. A direção do SBU colaborou cedendo o espaço e os equipamentos necessários, juntamente com a Autorização Institucional (APÊNDICE C) para o encontro. A pesquisadora atuou como mediadora e teve o auxílio de profissional da área de comunicação social para gravação e transcrição das conversas. Para iniciar, foram descritos os objetivos da pesquisa e feita breve apresentação em *PowerPoint* (APÊNDICE D) sobre o tema proposto. Os participantes, por serem conhecidos entre si, foram identificados apenas como A, B, C, D e E, como garantia de anonimato, conforme Termo de Confidencialidade (APÊNDICE E). Para aplicação do Grupo focal é recomendado que seja seguido um roteiro pré-estabelecido, para conduzir o encontro de maneira a permitir uma seqüência de passos. (ANEXO 5).

Ao grupo focal foram propostas duas questões básicas a serem livremente discutidas, apresentadas de acordo com os objetivos desta monografia:

- a) como você percebe a Filosofia Institucional no seu cotidiano profissional, principalmente quanto aos Valores?
- b) quais poderiam ser as ações para elaboração, assimilação e divulgação destes enunciados?

Os depoimentos, transcritos na íntegra, encontram-se no ANEXO 7 desta monografia.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gil (2008), a análise e a interpretação de dados na pesquisa-ação é tema controvertido, pois se os procedimentos são semelhantes aos da pesquisa clássica quanto à tabulação, estatística e generalização dos dados, o trabalho interpretativo tem natureza qualitativa. Portanto, para facilitar a apresentação e a análise dos resultados desta pesquisa, dividiu-se a interpretação segundo as características dos dados.

### 5.1 DADOS QUANTITATIVOS DO QUESTIONÁRIO

A coleta de dados através do questionário obteve, do total de 305 questionários enviados, 95 retornos, assim distribuídos: 82 respondidos; 06 respondidos em branco; 07 sem o anexo com as respostas, contabilizando o retorno de 31% do total, com taxa de 13% de dados inválidos.

Segundo Oliveira (2007b), o termo universo ou população significa o conjunto de elementos que compõe o objeto de estudo. Nem sempre é possível obter resultados da sua totalidade. Cabe ao pesquisador delimitar, a partir dos resultados, o tamanho de sua amostra que representará então o conjunto. Sendo assim, foram enviados aos 305 funcionários do SBU: 117 bibliotecários (incluindo chefias, técnicos e contratados); 83 auxiliares (incluindo servidores de nível superior e de nível médio); e 105 bolsistas (de todos os cursos).

A seguir, através de tabelas e da interpretação quantitativa que traduz em resultados percentuais as respostas do questionário, são apresentadas as quatro primeiras perguntas do instrumento de pesquisa. São as questões que revelam dados parciais de identificação dos funcionários, garantindo anonimato, mas delimitando o perfil do respondente quanto ao cargo, ao setor, a atividade e ao tempo de serviço, descritas na Tabela A:

Tabela A – Distribuição do Quadro Funcional por Cargo e Tempo de Serviço

CARGO	TEMPO SERVIÇO	CHEFIAS	TÉCNICOS	AUXILIARES	BOLSISTAS	TOTAL
Bibliotecário	Menos de 01 ano	-	13			13
	De 01 até 5 anos	-	06			06
	De 05 até 10 anos	05	03			08
	Acima de 10 anos	11	06			17
<b>SUBTOTAL</b>		16	28			44
Servidor Nível Superior	Menos de 01 ano			-		-
	De 01 até 5 anos			-		-
	De 05 até 10 anos			-		-
	Acima de 10 anos			08		08
Servidor Nível Médio	Menos de 01 ano			-		-
	De 01 até 5 anos			-		-
	De 05 até 10 anos			-		-
	Acima de 10 anos			18		18
Bolsistas	Menos de 01 ano				10	10
	De 01 até 5 anos				02	02
<b>TOTAL</b>		16	28	26	12	82

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

A Tabela A – Distribuição do Quadro Funcional por Cargo e Tempo de Serviço traz um panorama do quadro funcional do SBU quanto a cargos e tempo de serviço e reflete que, dos 44 Bibliotecários que responderam ao Questionário, 16 ocupam cargos de chefia e tem mais de dez anos de serviço. Os outros 28 Bibliotecários assumem as tarefas técnicas das bibliotecas e estão no Sistema, em tempos de serviço variáveis. Quanto aos auxiliares, dividem-se em servidores de Nível Superior e servidores de Nível Médio, tendo sido recebido retorno de 08 servidores de nível superior e 18 Auxiliares de Nível Médio, todos próximos da aposentadoria. Os estagiários preencheram o questionário, totalizando 12 Bolsistas dos mais variados cursos, apresentando menos de dois anos de trabalho.

Do universo pesquisado obteve-se uma amostra de 82 unidades de pesquisa assim distribuída na Tabela B:

Tabela B – Cargos

CARGO	BIBLIOTECÁRIOS		AUXILIARES		BOLSISTAS	TOTAL Amostra
	CHEFIAS	FUNÇÕES TÉCNICAS	NÍVEL SUPERIOR	NÍVEL MÉDIO	TODOS OS CURSOS	
	16	28	08	18	12	82PESSOAS
%	50%				11%	
<b>TOTAL</b>	44 BIBLIOTECÁRIOS = 37%		26 AUXILIARES = 31%		12 BOLSISTAS = 11%	

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

A Tabela B – Cargos demonstra que dos bibliotecários que responderam ao Questionário, 16 ocupam cargos de chefia, o que significa 50% dos gestores do SBU, os outros 37% bibliotecários assumem as tarefas técnicas das bibliotecas. Quanto aos auxiliares, dividem-se em servidores de Nível Superior e servidores de Nível Médio, no total de 31% da categoria. Em torno de 11% dos estagiários preencheram o questionário.

Através dos questionários respondidos, pode-se traçar o perfil dos funcionários quanto ao tempo de serviço, exposto na Tabela C - Tempo de Serviço:

Tabela C – Tempo de Serviço

TEMPO DE SERVIÇO	Bibliotecários	Auxiliares	Bolsistas
Até 01 ano	29%	-	84%
De 02 até 5 anos	28%	-	16%
De 5 até 10 anos	15%	-	-
<b>Acima de 10 anos</b>	28%	100%	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

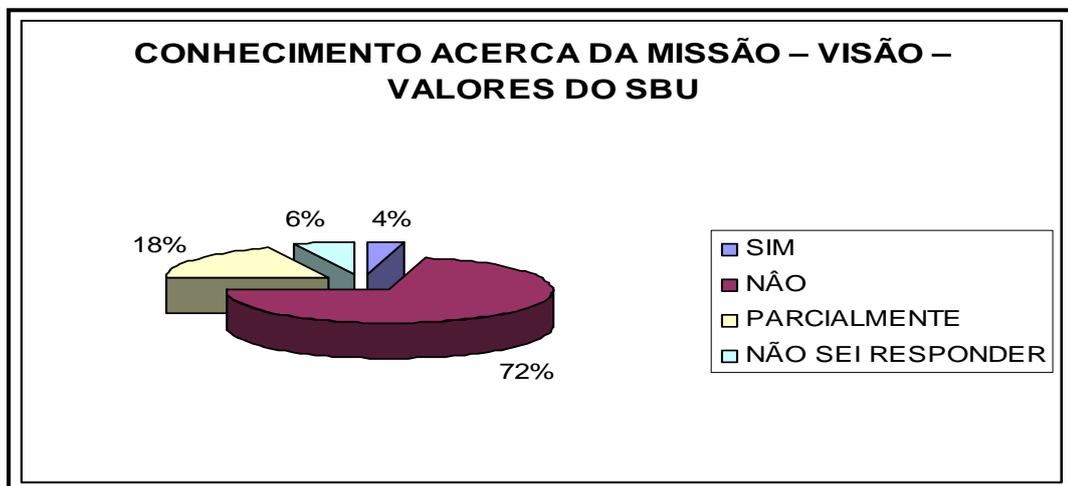
A amostragem dos questionários, expressa na Tabela C, mostra a realidade do universo da pesquisa quanto ao perfil do quadro funcional do SBU. Os cargos de

bibliotecários são os que possuem maior multiplicidade de funções técnicas, com percentuais similares em todas as faixas de tempo de serviço. Nos cargos de chefias, todos os bibliotecários estão no SBU há mais de dez anos. O mesmo se repete no quadro de auxiliares, ligados a funções administrativas. Quanto aos bolsistas, exercem atividades no máximo por dois anos, em função das regras dos estágios e, geralmente, trabalham no atendimento dos empréstimos.

Verificou-se um baixo retorno dos questionários por parte dos bolsistas e dos funcionários de nível médio. Em relação aos bibliotecários, percebe-se que as respostas vieram em maior número por parte das chefias, em virtude do tema interessar mais aos cargos de gestores.

A análise dos resultados, através de gráficos que expressam os dados em termos percentuais, prossegue com a apresentação e a interpretação das quatro questões restantes do questionário, que trazem aspectos objetivos sobre o conhecimento ou desconhecimento do tema desta pesquisa, nas diferentes áreas de atuação e níveis hierárquicos do SBU:

Gráfico 1 – Conhecimento Acerca da Missão – Visão – Valores do SBU



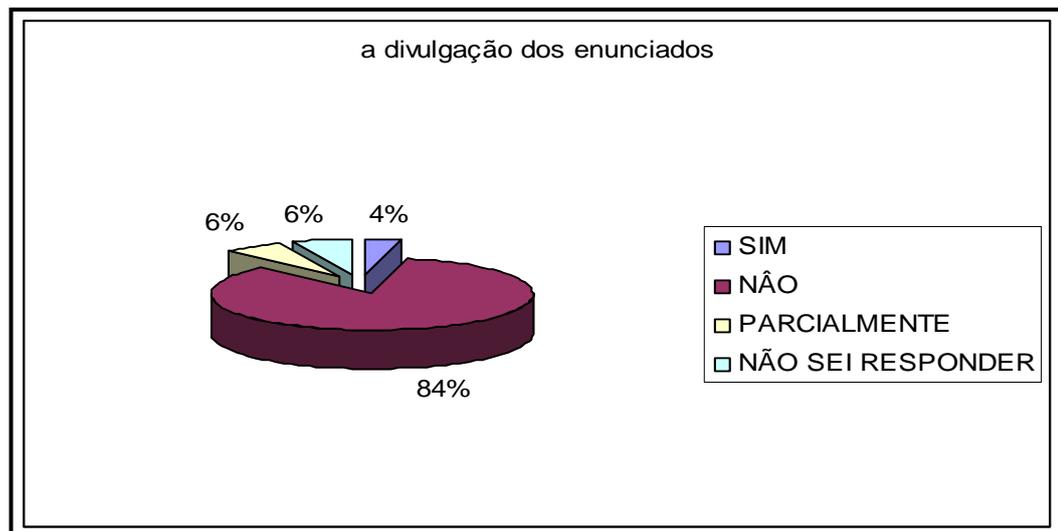
Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

O Gráfico 1 retrata a questão do conhecimento acerca da Missão, Visão e Valores do SBU. A alta porcentagem de funcionários (72%) que manifestaram desconhecimento total quanto a Missão, Visão e Valores do SBU confirma a hipótese deste estudo, no sentido de reconhecer a inexistência da Filosofia Institucional do Sistema. O conhecimento parcial da Filosofia (18%), expresso principalmente pelas chefias das bibliotecas caracteriza o conhecimento tácito, mas

não oficial da Filosofia Institucional, uma vez que, embora não expressa em enunciados, esta filosofia norteia muitos dos comportamentos e das decisões no cotidiano das bibliotecas. Cerca de 4% dos funcionários disseram conhecer a Missão, Visão e Valores, por pertencerem à única biblioteca do SBU que possui um enunciado para Missão. Pode-se inferir que se referiram a própria biblioteca e não ao SBU. Não souberam responder 06% dos funcionários, entre auxiliares e bolsistas.

O Gráfico 2 retrata o conhecimento acerca da divulgação dos enunciados de Missão, Visão e Valores:

Gráfico 2 – Conhecimento da Divulgação da Missão – Visão – Valores

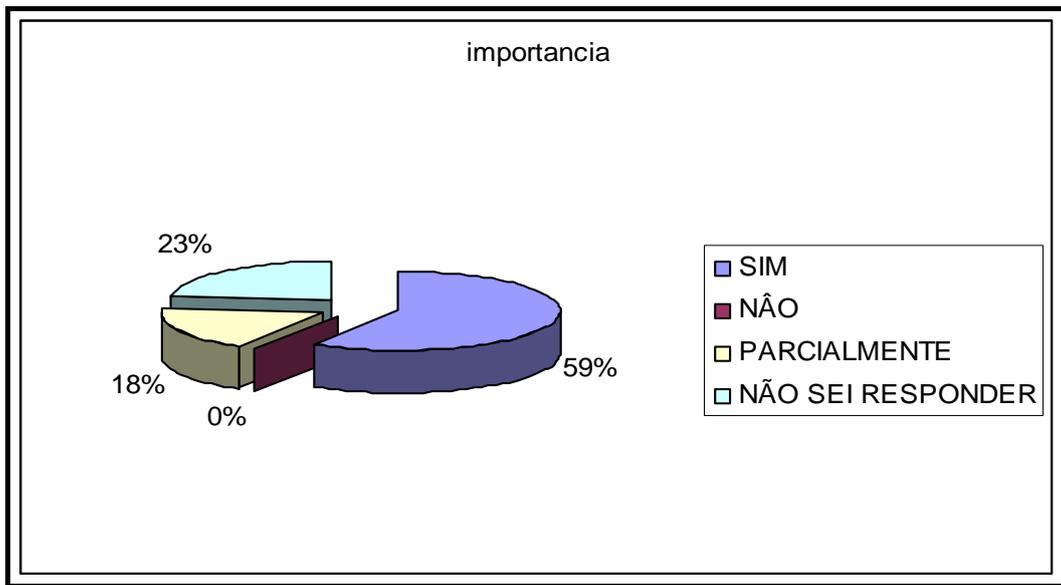


Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Esta questão confirma a anterior, com alta porcentagem (84%) para desconhecimento da divulgação dos enunciados, pois mesmo os que disseram conhecer parcialmente a Filosofia Institucional, afirmam desconhecer a existência dos enunciados. As respostas com baixa porcentagem também acabam confirmando a hipótese da inexistência dos enunciados, pois mesmo os 04% que responderam afirmativamente pertencem à única biblioteca do SBU que possui um enunciado para Missão, embora específico para ela própria.

No Gráfico 3 são demonstrados os dados que permitem conhecer o grau de importância atribuído pelos funcionários à Filosofia Institucional:

Gráfico 3 – Importância da Missão – Visão – Valores do SBU



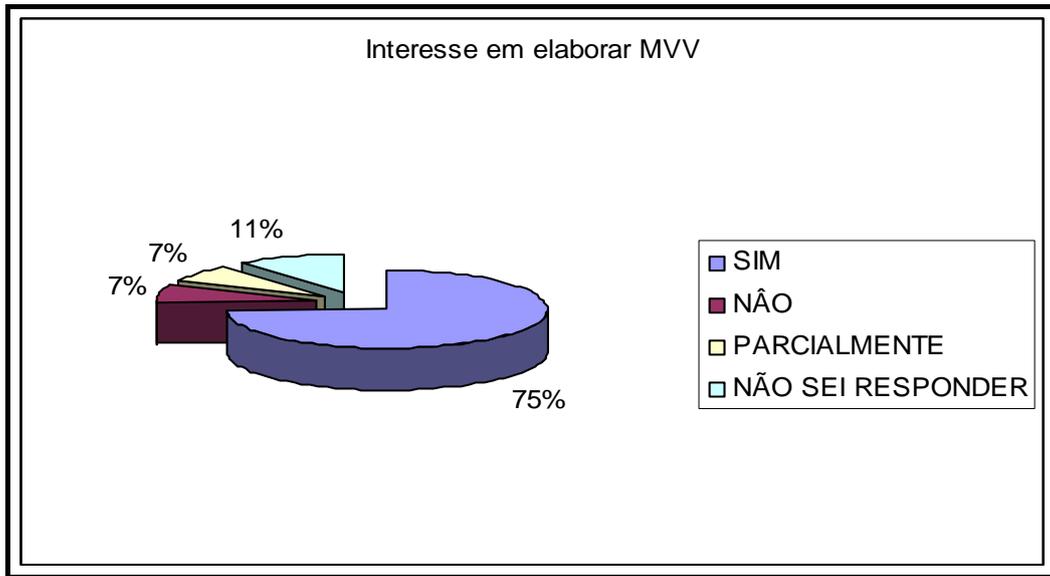
Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Esta é a questão fundamental, cuja resposta é o que essa monografia busca identificar. Na realidade, a resposta ‘NÃO’ que recebeu a porcentagem ZERO, é a que melhor traduz a importância da elaboração dos enunciados e de sua divulgação, pois mais que acreditar na sua importância, resposta que recebeu a alta porcentagem de 59%, nenhum funcionário do SBU a considerou sem importância.

Estas respostas vão ao encontro do que citam Scott, Jaffe e Tobe (1998): “[...] As pessoas que realizam o processo de criação da Filosofia Institucional conseguem ampliar a compreensão do propósito da empresa e ficam em total harmonia com as metas”.

O Gráfico 4 apresenta o percentual de interessados em discutir propostas de elaboração dos enunciados de Missão Visão Valores do SBU. Esta questão confirma a anterior, com alta porcentagem (75%) para interesse dos funcionários em discutir ações para elaboração da divulgação dos enunciados, principalmente entre bibliotecários e, mais ainda, entre aqueles com menos tempo de serviço. Percebeu-se maior desinteresse entre auxiliares e entre funcionários com tempo maior de serviço, o que pode ser entendido como uma acomodação natural decorrente da proximidade do término das atividades profissionais:

Gráfico 4 – Interesse Acerca da Missão – Visão – Valores do SBU



Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

## 5.2 DADOS ANALÍTICOS DA ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS DO SBU

Segundo Roesch (2005), escalas são muito utilizadas para medir atitudes que possam apresentar dificuldades de interpretação devido ao seu caráter complexo e multifacetado. A escala tem a vantagem de, ao contrário das questões isoladas, medir várias dimensões da mesma questão. A elaboração de uma escala é algo bastante trabalhoso, pois requer amparo na revisão da literatura, delineamento do esboço conceitual, aplicação do instrumento e, ainda, a seleção e a adaptação das sentenças (entre 6 a 24) geralmente através de coeficientes.

Valores são critérios ou metas organizados hierarquicamente, definidores do que é desejável. Servem como um guia para os indivíduos, orientando suas escolhas e as avaliações sobre as pessoas e os eventos. As reflexões sobre Valores têm evoluído e, na década de 1990, foi desenvolvida uma teoria sobre o seu conceito e estrutura, descrevendo-os em um sistema dinâmico no qual se encontram as relações de adjacências e oposições entre tipos de Valores.

Os estudos de Valores do trabalho, no Brasil, iniciam a partir da discussão sobre significado do trabalho e do desenvolvimento de escalas de medida, há uma década. A reflexão e a crítica constantes levaram a diversos desenvolvimentos da estrutura dos Valores do trabalho. Recentemente, o teste confirmatório da Escala de

Valores do Trabalho demonstrou que o modelo usado era adequado, apesar da representação dos tipos motivacionais ser limitada. Porém, pode ser considerado satisfatório para o âmbito desta pesquisa.

Para a apuração dos resultados da **Escala de Valores Organizacionais do SBU** foi necessário levar em consideração não haver o escore único, no caso de um até dezoito, mas sim, um perfil de escores composto pelos quatro graus de importância da escala. O escore individual de cada valor é obtido através do somatório dos graus multiplicados por peso proporcional do grau que foi atribuído pelos sujeitos aos itens. Por exemplo, determinado valor recebeu os escores 1; 1; 3; 3 e 2 pelos participantes, a pontuação deste valor será  $1 \times 1 + 1 \times 1 + 3 \times 3 + 3 \times 3 + 2 \times 2 = 22$ . Na eventualidade de ter recebido ainda o grau 4, este também será somado ao seu total. Portanto, vários Valores podem obter a mesma colocação na escala. Na prática organizacional, o interesse não é pelos escores individuais, mas pelos escores médios da escala, a fim de determinar a percepção que os funcionários têm das prioridades da Instituição

### 5.2.1 Valor Supremo

Conforme os resultados da escala aplicada aos participantes do grupo focal, como valor supremo do SBU, com grau 4, foram apontados os seguintes Valores:

**COOPERAÇÃO: Participante D e Participante E**

**COMPROMETIMENTO COM A MISSÃO: Participante A**

**COMPETÊNCIA: Participante C**

**ORGANIZAÇÃO: Participante B**

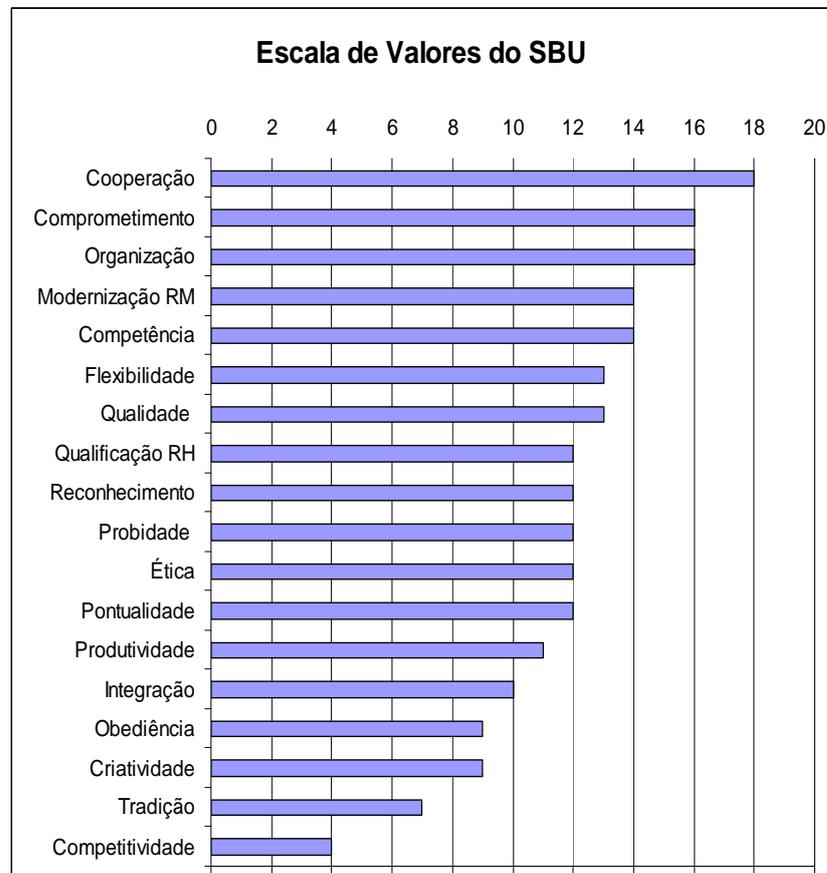
Desse modo, o valor **COOPERAÇÃO** desponta como o **valor supremo** do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, pois agregou grau 8 ao seu escore individual, enquanto os demais receberam apenas grau 4, que por sua vez foram acrescentados aos escores individuais dos demais Valores da escala mais o peso 1 para valor supremo. Na eventualidade de empate nos escores, o que não é comum, é possível estabelecer critérios de desempate pontuando maior peso a voto de gestor com maior responsabilidade dentro do Sistema.

Nessa análise de dados é importante mencionar que os Valores **COOPERAÇÃO** e **COMPROMETIMENTO** foram confirmados na fala dos participantes do grupo focal, aparecendo como unidades de contexto na categorização da análise temática de conteúdo. Cabe ressaltar a coerência que apresenta o valor **COMPETITIVIDADE** como o mais baixo da escala, por ser justamente o valor que se contrapõe à cooperação.

### 5.2.2 Mensuração dos Valores

Como exposto anteriormente, a não ser para o valor supremo, todos os demais Valores podem obter posições semelhantes de colocação na escala. A visualização do Gráfico 5 permite observar que alguns dos vários Valores do SBU obtiveram igual mensuração, a saber, por ordem de importância:

Gráfico 5 – Mensuração da Escala de Valores do SBU



Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Acrescenta-se as Tabelas D e E para demonstrar o resultado das respostas obtidas com a aplicação da Escala de Valores do SBU, durante a realização do Grupo Focal.

Tabela D – Demonstrativo das respostas do formulário

Legenda	0 não é importante	1 pouco importante	2 é importante	3 muito importante	4 o mais importante	
<b>RESPOSTAS</b>						<b>TOTAIS RESPOSTAS</b>
<b>VALORES</b>	0	1	2	3	4	
Qualidade	-	-	2	3	-	5
Produtividade	-	1	2	2	-	5
Comprometimento	-	-	1	3	1	5
Pontualidade	-	-	3	2	-	5
Competência	-	-	2	2	1	5
Flexibilidade	-	-	2	3	-	5
Cooperação	-	-	-	3	2	5
Criatividade	-	2	1	2	-	5
Competitividade	3	-	2	-	-	5
Tradição	1	3	1	-	-	5
Ética	-	-	3	2	-	5
Obediência	-	1	4	-	-	5
Organização	-	-	1	3	1	5
Integração	-	1	3	1	-	5
Modernização	-	-	1	4	-	5
Probidade	-	-	3	2	-	5
Reconhecimento	-	1	1	3	-	5
Qualificação RH	-	-	3	2	-	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Aplicando a soma dos graus ao peso de igual valor, mais o peso de valor supremo, têm-se o ranking dos Valores, que podem ser visualizados na Tabela E:

- I. COMPROMETIMENTO;  
 II. MODERNIZAÇÃO – ORGANIZAÇÃO;  
 III. COMPETÊNCIA – FLEXIBILIDADE – QUALIDADE;  
 IV. QUALIFICAÇÃO – RECONHECIMENTO – PROBIDADE – PONTUALIDADE;  
 V. CRIATIVIDADE;  
 VI. INTEGRAÇÃO;  
 VII. OBEDIÊNCIA - TRADIÇÃO;  
 VIII. COMPETITIVIDADE.

Tabela E – Importância dos Valores para o SBU

Legenda	0	1	2	3	4	TOTAL Grau+Peso
	não é importante	pouco importante	é importante	muito importante	o mais importante	
<b>VALORES</b>	0	1	2	3	4+1	
	<b>IMPORTÂNCIA PARA O SBU</b>					
Qualidade	-	-	04	09	-	13
Produtividade	-	01	04	06	-	11
Comprometimento	-	-	04	09	05	16
Pontualidade	-	-	06	06	-	12
Competência	-	-	02	06	05	14
Flexibilidade	-	-	04	09	-	13
Cooperação	-	-	-	09	09	18
Criatividade	-	02	01	06	-	09
Competitividade	00	-	04	-	-	04
Tradição	00	03	04	-	-	07
Ética	-	-	06	06	-	12
Obediência	-	01	08	-	-	09
Organização	-	-	02	09	05	16
Integração	-	01	06	03	-	10
Modernização RM	-	-	02	12	-	14
Probidade	-	-	06	06	-	12
Reconhecimento	-	01	02	09	-	12
Qualificação RH	-	-	06	06	-	12

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

### 5.3 DADOS QUALITATIVOS: categorização e interpretação do grupo focal

Segundo Roesch (2005), observa-se na literatura duas orientações básicas sobre as diferenças entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Em organizações pequenas, com amostra pequena e alto grau de interação entre os indivíduos envolvidos, justamente como é o caso do presente estudo, pode-se imaginar situações em que se busquem mudanças de pequeno porte, usando técnicas básicas de análise quantitativa. Mais tarde, quando se tiver adquirido maior profundidade no estudo e construído uma intervenção bem sucedida, a mudança pode ser implementada em larga escala. Segundo esse enfoque, análises com delineamentos quanti-qualitativos são complementares e não antagônicas.

A pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica. Permite ao pesquisador “chegar bem perto dos dados” e, portanto, desenvolver componentes analíticos e categóricos de explicação. O pesquisador assim interpreta o mundo real a partir da perspectiva dos sujeitos de sua investigação.

O grupo focal desta pesquisa foi formado por profissionais reunidos em torno de interesses em comum. Seu objetivo central foi identificar sentimentos, percepções, atitudes e idéias dos participantes a respeito de tema Missão, Visão e Valores do SBU. Esta técnica é utilizada porque o grupo proporciona maior diversidade e profundidade de respostas, ou seja, o esforço combinado de pessoas produz mais informações do que simplesmente o somatório das respostas individuais.

Os depoimentos desta pesquisa foram registrados através de gravação em áudio, transcritos na íntegra e autorizados pelos participantes. Os textos passaram por ligeiras correções lingüísticas, porém, manteve-se o caráter espontâneo das falas. Para o tratamento dos dados, foram utilizados alguns dos princípios básicos da técnica da análise temática ou categorial, principalmente por não interessar a este estudo a complexidade da análise de conteúdo, mas apenas sua interpretação qualitativa. Sem necessidade de aprofundar a análise de conteúdo em todas suas possibilidades, ela foi usada como técnica de análise, de acordo com Bardin (2004), por se basear no desmembramento do texto em unidades que permitiram descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação dos bibliotecários e,

posteriormente, realizar o seu reagrupamento em categorias. Na etapa da categorização foram feitos os recortes em *unidades de contexto* e de *registro*.

Segundo Bardin (2004), *unidade de registro (UR)*, apesar de dimensão variável, é o menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, podendo ser uma palavra chave ou um tema ou idéia. Já *unidade de contexto (UC)*, em síntese, é a categoria que abrange os conteúdos recolhidos para que se constituam em dados para análise reflexiva.

Assim, retiradas do discurso dos bibliotecários, foram categorizadas sete unidades de contexto, que fundamentaram sua percepção quanto à Missão Visão, Valores do SBU: 1) Percepção Tácita de MVV; 2) Percepção explícita de MVV; 3) Percepção do SBU como “Sistema”; 4) Percepção da Filosofia Institucional da UFRGS; 5) Percepção do Valor “Cooperação”; 6) Percepção do Valor “Comprometimento”; 7) Ações para elaboração da MVV para o SBU.

Desta maneira apresenta-se, a seguir, a análise reflexiva dos depoimentos do grupo focal nesta ordem: enunciado da categoria, seguido pela síntese breve de seu resultado mais evidente; o quadro de depoimentos dos participantes; o quadro com desmembramento UC e UR da análise de conteúdo e, então, a análise reflexiva baseado em autores que apóiam ou refutam os comentários expressos pelo grupo focal.

### 5.3.1 Categoria: percepção tácita de MVV

Nesta categoria está expressa a percepção dos membros do grupo focal, no que diz respeito à Missão – Visão – Valores, pois em suas falas, os bibliotecários confirmam a percepção tácita da Filosofia Institucional que norteia implicitamente suas ações cotidianas. Veja-se alguns depoimentos.

**C:** Em relação ao primeiro ponto, como é que esta questão de Missão, Visão e Valores se insere na dia-a-dia de trabalho da gente, eu acho que ela está por trás de qualquer mínima coisinha que a gente faz. *Ela fica até em um nível inconsciente*, em uma filosofia. Tu vais analisar o contrato de um fornecedor, quando tu estás

<p>lendo aquele contrato tu vais passá-lo por um filtro, que é o da Missão institucional. Tu sempre pensa de que forma aquilo vai colaborar para o crescimento do usuário, se inclui todos, se atende aos nossos objetivos de pesquisa. Parece que isto está em um nível inconsciente e no momento que tu fazes qualquer coisa, isto é, no meu dia-a-dia isto acontece em qualquer coisa que eu faço: <u>eu sempre tenho que ter em mente esta Missão, esta Visão e os Valores para tomar qualquer decisão.</u></p>
<p><b>E:</b> Eu continuo achando que a nossa Missão não está clara, acho que nós não temos Missão. <u>Eu acho que a gente tem muito claro o mandato, que é anterior à Missão,</u> o que nós deveríamos ser. E eu acho que é isto que acontece também na Universidade. Acho que a Universidade sabe bem o que ela deveria ser e nós, Sistema de Bibliotecas, sabemos o que deveríamos ser.</p>
<p><b>D:</b> Na minha percepção, eu concordo um pouquinho com cada um, e não tanto com ninguém. <u>Eu acho que nós temos uma Missão sim, ela é implícita,</u> como a pessoa “C” mencionou e ela não existe de maneira formal, como a pessoa “E” menciona. Mas eu acho que ela existe e ela É uma forma intuitiva de ação do grupo. Valores, realmente, eu identifico com mais clareza do que a Missão. Visão, realmente, eu não vejo, é uma questão bem pontual... Eu até diria que dentro do nosso âmbito do Sistema de Bibliotecas eu consigo perceber, em alguns pontos, alguma Missão que está sendo traçada lá, <u>embora ela não exista formalmente,</u> de conhecimento público, pelo menos.</p>

Para análise, desmembra-se os depoimentos em Unidade de Contexto e Unidades de Registro:

Quadro 3 – Percepção Tácita de MVV

UC	CATEGORIA: PERCEPÇÃO TÁCITA DE MVV
UR	<p><u>Ela fica até em um nível inconsciente.</u></p> <p><u>Eu sempre tenho que ter em mente esta Missão, esta Visão e os Valores para tomar qualquer decisão. Eu acho que a gente tem muito claro o mandato, que é anterior à Missão.</u></p> <p><u>Eu acho que nós temos uma Missão sim, ela é implícita.</u></p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

A palavra “tácito” vem do latim “tacitus”, que significa "não expresso por palavras". Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), conhecimento tácito é aquele que não pode ser exteriorizado por palavras, pois o indivíduo o adquiriu ao longo da vida. É aquilo que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa, como "know-how". Este tipo de conhecimento parece ser mais valioso devido a sua difícil captação, registro e divulgação, exatamente por ele estar ligado às pessoas. É o que algumas pessoas chamam de verdadeiro conhecimento. Pode-se dizer que todos nós possuímos este conhecimento, mas é difícil de explicá-lo e isto se deve a nossa experiência de vida, dos conhecimentos que adquirimos com o passar dos anos, ou seja, é um conhecimento que está lá dentro de nós.

A forma usual de transmiti-lo é através da convivência, das interações que fazemos com o grupo que participamos, via comunicação oral, no contato direto com as pessoas. Quantas vezes ouvimos que "os funcionários são o maior ativo da empresa"? Isto é uma verdade, pois os funcionários são os que detêm o tal conhecimento tácito, que são os conceitos, idéias, relacionamentos, enfim o conhecimento da empresa, de seus processos e produtos dentro de suas mentes.

### **5. 3. 2 Categoria: Percepção Explícita de MVV**

Nessa categoria o grupo focal nos traz a percepção explícita dos Bibliotecários quanto à Filosofia Institucional ao evidenciar o desconhecimento de uma declaração oficial e/ou documentada dos enunciados de Missão – Visão – Valores do SBU e aponta para a necessidade de sua elaboração. Seguem os depoimentos.

*E: ...Por que eu acho que Missão nós não temos? Missão eu vejo como parte de um processo, que é o planejamento estratégico. Para estabelecer uma Missão, nós temos que ter muito claro quais são as necessidades dos nossos usuários, não só aquilo que a gente percebe de uma forma informal; acho que tem que ser de uma forma sistematizada. Acho que Missão, realmente, de um modo formal,*

nós não temos. Acho que a gente tem o compromisso com os Valores, como a “C” falou, estão por trás de todas as atividades que a gente faz no dia-a-dia. Acho que os Valores a gente têm eles implícitos e exercita, mas a Missão eu vejo como parte de outra etapa, de um processo mais amplo, que precisa saber das necessidades dos usuários e que também tem que estabelecer uma Visão de longo prazo, aonde se quer chegar.

A: Eu queria falar duas coisas. Primeiro, eu acho que quando a gente vai falar em Missão, isto assusta um pouco. Lá no nosso setor, quando chegou a idéia do questionário, duas pessoas que leram disseram: “Meu Deus! O que é a Missão afinal?” Desta maneira formal como apareceu, é mais difícil de a gente dizer. Agora, numa conversa informal, que foi o que a pessoa D fez com seus colegas, é muito frutífero e tem mais chance de conseguir dados, porque as pessoas se assustam muito em colocar um quadro na parede representando tudo aquilo que elas, teoricamente, acham que deveriam fazer e, às vezes, não conseguem fazer.

D: Esta questão do planejamento estratégico eu acho que é um ponto realmente importante no desenvolvimento das atividades administrativas de um setor. Vejo com muita parcimônia alguns lugares que tem sua Missão, Visão e Valores expressos e, na prática, aquilo não funciona. Eu até diria que dentro do nosso âmbito do Sistema de Bibliotecas eu consigo perceber, em alguns pontos, alguma Missão que está sendo traçada lá, embora ela não exista formalmente, de conhecimento público, pelo menos.

D: Também acredito que sem isto tu não vais a lugar nenhum.

A: É. Tu até podes colocar o quadrinho na parede, mas não vai representar.

D: Vai ser só um quadrinho na parede.

A: Sim, vai ser só um quadrinho na parede.

B: E isto requer um trabalho de reconhecimento do Sistema. Reconhecimento eu digo no sentido de que a gente age muito intuitivamente, ainda, me parece, como a pesquisadora falou, na biblioteca da pessoa “D”, que tinha Missão, onde temos uma honrosa exceção. Eu percebo nos questionários que eu estou analisando, da minha pesquisa, não existe a padronização do assunto que eu estou tratando e eu percebo muito pelas respostas assim: “Porque uma bibliotecária, há dez anos atrás, veio de uma Instituição ‘tal’, que utilizava ‘tal’ instrumento e então, passou-se a utilizar. Muito recorrente este tipo de resposta, então eu acho que está evidenciando bem isto: em todas as áreas a gente está caminhando para pensar junto e pensar de maneira sistêmica, mas ainda agimos particularmente, com base no perfil pessoal de determinados bibliotecários ou de determinados grupos de bibliotecários que trabalham juntos e não, como forma de sistema. Acho que muito isto contribuiria: tu teres estes três tópicos norteadores. e

D: Eu não sei se eu posso falar da experiência que gente teve na Biblioteca. Nem sei se este é o momento. E eu valorizo muito este tipo de coisa porque acredito que uma biblioteca tem um caráter hiperdinâmico e não pode parar de jeito nenhum. Isto faz com que há muito tempo, eu venho perseguindo a idéia de querer implementar um planejamento estratégico no conjunto do meu grupo, obviamente utilizando estes parâmetros de Missão, Visão e Valores. No entanto, eu acho que não é de uma hora para outra que a gente consegue fazer isto. Vamos dizer que eu levei alguns anos preparando o grupo para estar afeto a este tipo de coisa. A “honrosa exceção” foi feita há uns cinco, seis anos atrás, como decorrência de um movimento dentro da própria Escola. A Escola estava dentro de um movimento desses e alguns grupos isolados lá dentro começaram a também querer fazer alguma coisa nesta área, aí nos engajamos neste momento, neste contexto. Porém, nós ficamos nesta etapa, de definição de Missão, Visão e Valores e algumas outras coisas.

Para análise, desmembra-se os depoimentos em Unidade de Contexto e Unidades de Registro, e têm-se:

Quadro 4 – Percepção Explícita de MVV

UC	CATEGORIA: PERCEPÇÃO EXPLÍCITA DE MVV
UR	<p><u>Por que eu acho que Missão nós não temos? Missão eu vejo como parte de um processo, que é o planejamento estratégico “Meu Deus! O que é a Missão afinal?” Desta maneira formal como apareceu, é mais difícil de a gente dizer. Esta questão do planejamento estratégico eu acho que é um ponto realmente importante no desenvolvimento das atividades administrativas de um setor.</u></p> <p><u>Embora ela não exista formalmente, de conhecimento público, pelo menos.</u></p> <p><u>Reconhecimento eu digo no sentido de que a gente age muito intuitivamente, ainda</u></p> <p><u>Acho que muito isto contribuiria: tu teres estes três tópicos norteadores.</u></p> <p><u>Eu venho perseguindo a idéia de querer implementar um planejamento estratégico no conjunto do meu grupo, obviamente utilizando estes parâmetros de Missão, Visão e Valores. No entanto, eu acho que não é de uma hora para outra que a gente consegue fazer isto.</u></p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Conhecimento explícito é aquele formal, claro, regrado, fácil de ser comunicado. Pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, etc. assim como guardado em bases de dados ou publicações. A palavra explícito vem do latim explicitus que significa "formal, explicado, declarado". Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos.

Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram 4 modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito, apresentados na figura a seguir: o processo de externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito; a internalização é o processo inverso; já a combinação é o processo de interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos conhecimentos; por sua vez, a socialização é a interação entre conhecimentos tácitos.

Quadro 5 - Modos de conversão do conhecimento adaptado

DESTINO ORIGEM	Tácito	Explícito
Tácito	<i>Socialização</i>	<i>Externalização</i>
Explícito	<i>Internalização</i>	<i>Combinação</i>

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

O objetivo e a importância destes modos de conversão são transformar o aprendizado individual em coletivo. No entanto, o aprendizado coletivo permite efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente.

### 5. 3. 3 Categoria: Percepção do SBU como “Sistema”

Nesta categoria, a forte noção de “Sistema” que inspira o SBU, apareceu espontaneamente na fala dos participantes do grupo focal:

**A:** Quando eu entrei na Universidade, eu não tinha muito esta noção de “Sistema”, porque não era automatizado. Eu tinha uma idéia, no local aonde eu trabalhava que era uma unidade mais ou menos isolada. Quando houve automação, isto ficou muito claro porque tudo o que tu fazias tu podias ver o trabalho do outro também e o reflexo do teu trabalho nas outras bibliotecas. Ali o Sistema, pelo menos para mim, ficou muito claro. Inclusive, eu, pelo menos, comecei a trabalhar em grupo naquela época e isto me deu uma noção do conjunto da Universidade, inclusive o Sistema em relação à toda a Universidade.

**D:**... A pessoa A manifestou, que é a integração do Sistema como um todo. Eu acho que a gente fazer procedimentos desta natureza certamente vai fazer com que as pessoas se engajem mais no processo do conjunto porque eu acho que, nas suas bibliotecas as pessoas estão, com algumas exceções,

estão andando dentro daquela Missão informal que está dentro da sua cabeça, sem uma Visão muito clara para onde quer ir. A percepção que eu tenho de Visão do Sistema, e por muito tempo, lá conosco também, é “Eu vou naquilo que eu tiver condições de fazer, dentro das condições que eu tiver”. Mas a gente não coloca na cabeça novas possibilidades para, quem sabe, mudar o destino do barco que vai só ao vento.

**B:**...Então, eu gostaria de colocar que é observável que o Sistema funciona e que é referência nacional. A gente tem visto que o Sistema da UFRGS é um bom sistema e funciona em todos os sentidos. Então, acho que isto é perfeitamente possível, porque os profissionais são bem formados, o nosso curso é muito bom, os programas de pós-graduação que temos são muito bons; é possível que através de reuniões com o grande grupo se estabeleça estes itens, perfeitamente, com facilidade.

**D:**... Mas pelo menos com a idéia de fomentar cada um o seu canto, desenvolver alguma coisa a mais e termos uma filosofia integradora do Sistema também, porque nós precisamos mais do que a idéia de que nós trabalhamos em Sistema, nós precisamos ter a idéia da filosofia: Nós somos um Sistema que muitos admiram, mas que o grupo atual está perdendo um pouco. Quem é novo na Instituição já não conhece o Sistema de Bibliotecas que foi há 15, 20 anos, está se perdendo. Acho que a gente tem que mexer, o pessoal novo tem que sentir que a gente não está aqui de brincadeira. Os antigos lá fizeram uma cama que a gente tem usufruído, mas a gente tem responsabilidade de manter isto para os que estão vindo atrás, porque se não, o comentário de “B” de que nós somos uma Instituição conhecida nacionalmente pode ser afetado. Neste sentido, eu acho que algum movimento desta natureza é importante. Fico feliz que a pesquisadora possa estar mexendo neste tipo de coisa e que possa tomar frente em alguma coisa nesta linha.

Para análise desmembra-se os depoimentos em Unidade de Contexto e Unidades de Registro, desta forma:

Quadro 6 – Percepção do SBU como “Sistema”

UC	CATEGORIA: PERCEPÇÃO DO SBU COMO “SISTEMA”
UR	<p><u>Ali o Sistema, pelo menos para mim, ficou muito claro.</u></p> <p><u>Que é a integração do Sistema como um todo.</u></p> <p><u>A gente tem visto que o Sistema da UFRGS é um bom sistema e funciona em todos os sentidos.</u></p> <p><u>Alguma coisa a mais e termos uma filosofia integradora do Sistema também, porque nós precisamos mais do que a idéia de que nós trabalhamos em Sistema, nós precisamos ter a idéia da filosofia: Nós somos um Sistema que muitos admiram, mas que o grupo atual está perdendo um pouco</u></p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Sistema é um conjunto de elementos que se mantêm juntos, atuam para um propósito comum e se afetam continuamente uns aos outros ao longo do tempo e do espaço. Peter Senge (2006), em sua obra ‘A Quinta Disciplina’, mostra uma visão sistêmica de vida, do mundo e de todos os aspectos da vivência humana. Trata-se de um livro de larga utilização nos meios organizacionais e administrativos, pois sugere uma visão mais ampla para administração, começando pela maneira de ver e encarar a vida pelo próprio administrador. Os tópicos abordados no livro são cinco disciplinas. Domínio Pessoal: que diz respeito à abertura de espírito à realidade e vida vivida com uma atitude criativa e não reativa; Modelos Mentais: que indicam que são sempre precisos Valores e princípios; Visão Partilhada; que mostra como é importante a co-criação e objetivo comum partilhados por todos e por cada um; Aprendizagem em Grupo: indicando que as leis da equipe são diálogo e discussão e por último, mas considerada a disciplina mais importante está o Pensamento Sistêmico - a Quinta Disciplina: tudo está interligado e as organizações são sistemas complexos. Segundo Senge (2006), desenvolver coletivamente as capacidades de aprendizagem demonstrou ser uma estratégia adequada para todo o tipo de organizações, pequenas ou grandes, tanto lucrativas como sem fins lucrativos, e em particular, para a área do ensino e para a administração pública.

Sistema pode ser entendido como uma junção de elementos inter-relacionados formando um todo único. Vem do grego e significa "combinar",

"ajustar", "formar um conjunto". Um Sistema de Bibliotecas é o conjunto de bibliotecas interligadas formando um todo de informação e de conhecimento.

### 5. 3. 4 Categoria: Percepção da Filosofia Institucional da UFRGS

Nesta categoria está expressa a percepção dos membros do grupo focal do que diz respeito à Filosofia Institucional: Missão, Visão e Valores da Universidade, que devem ser norteadores da Filosofia Institucional de todos os demais setores da UFRGS. Os depoimentos denunciam a falta de clareza e desconhecimento, a este respeito.

C: Eu acho que um complicante que nós temos na Universidade é a própria estrutura da Universidade. Nós temos este sentimento de Sistema, de pertencermos a uma unidade, que é o Sistema de Bibliotecas, mas isto na Universidade não é bem assim. Não existe uma unidade, existem as Unidades acadêmicas, cada uma com a sua Missão.

C: Sim, que se disputam, e não existe um agregador para isto aí. O nosso Sistema é de certa forma invejado dentro da Universidade porque a gente tem uma boa comunicação, tem padrões e consegue levar à frente coisas maiores, coisas que a Universidade não consegue, por esta estrutura que ela têm. Para nós próprios, como Sistema, isto dificulta muito, porque, às vezes, decisões do Sistema ou vontades, aspirações do Sistema, esbarram em particularidades de uma Unidade acadêmica. Como nós temos esta vinculação, a gente pertence à Unidade acadêmica e pertence ao Sistema de Bibliotecas e às vezes isto entra em conflito...

C: O segundo complicante, que está relacionado com este, é que a Universidade não definiu realmente sua Missão, sua Visão e seus Valores. Ela tem ali meia dúzia de palavrinhas em seu Regimento, em seu Estatuto, mas a gente não sabe como isto foi trabalhado. Eu estou falando até especificamente do tal Plano de Desenvolvimento Institucional que até hoje não se tem e que nada mais é do que um Planejamento Estratégico em nível institucional. Até hoje, a Universidade não

conseguiu elaborar.
<b>C:</b> <u>A gente sabe melhor do que a Universidade, <i>mas a nossa idéia tem que estar de acordo, nossa Missão tem de ser coerente com a Missão da própria Universidade, não é?</i></u>
<b>E:</b> <u>Se a própria Universidade ainda não decidiu... Porque o mandato se baseia nos documentos institucionais. Então, o nosso Regimento, do Sistema de Bibliotecas, da Biblioteca Central, ele certamente está baseado no Regimento e no Estatuto da Universidade.</u> Então, está bem claro o que nós devemos ser, mas o que nós queremos ser, para onde nós pretendemos caminhar, eu acho que, como vocês estão dizendo, nem a própria Universidade discutiu, nem para nós está muito claro. Até quando o atual Reitor esteve lá na nossa Unidade, foi uma crítica que eu fiz: dentro da Universidade, onde ensinam tantas ferramentas novas de administração, onde ensinam os alunos a fazer isto, isto não vem em benefício dos próprios funcionários, os funcionários não estão sabendo utilizar estas ferramentas, não têm cursos adequados. Até, depois disto, apareceu o nosso curso. <u>Esta é uma lacuna que a gente tem: tem pessoas que formam outras pessoas, com as ferramentas mais novas de gestão e de administração, mas a gente não tem esta aplicação dentro da própria Universidade.</u>

Para análise desmembra-se os depoimentos em Unidades de Contexto e Unidades de Registro, desta forma:

#### Quadro 7: Percepção da Filosofia Institucional da Universidade

UC	CATEGORIA: FILOSOFIA INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE
UR	<u>Universidade não definiu realmente sua Missão, sua Visão e seus Valores. Ela tem ali meia dúzia de palavrinhas em seu Regimento, em seu Estatuto, mas a gente não sabe como isto foi trabalhado.</u> <u>Para nós próprios, como Sistema, isto dificulta muito, porque, às vezes, decisões do Sistema ou vontades, aspirações do Sistema, esbarram em particularidades de uma Unidade acadêmica. Como nós temos esta vinculação, a gente pertence à Unidade acadêmica e pertence ao Sistema de Bibliotecas e às vezes isto entra em conflito</u>

Mas isto na Universidade não é bem assim. Não existe uma unidade, existem as Unidades acadêmicas, cada uma com a sua Missão. Mas a nossa idéia tem que estar de acordo, nossa Missão tem de ser coerente com a Missão da própria Universidade, não é?

Se a própria Universidade ainda não decidiu... Porque o mandato se baseia nos documentos institucionais. Então, o nosso Regimento, do Sistema de Bibliotecas, da Biblioteca Central, ele certamente está baseado no Regimento e no Estatuto da Universidade

Esta é uma lacuna que a gente tem: tem pessoas que formam outras pessoas, com as ferramentas mais novas de gestão e de administração, mas a gente não tem esta aplicação dentro da própria Universidade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Tendo como base os modelos utilizados pela literatura internacional, sobre a análise do processo decisório nas Universidades, Hardy e Fachin (1996) organizaram uma tipologia de configurações que combina características estruturais e aspectos do processo administrativo, para apresentar as relações entre configurações determinadas e o tipo de estratégias que se pode esperar que se desenvolvam em cada uma delas. Os estudos de caso aparecem em capítulos, cujo título denota o enquadramento por eles realizado. São eles: O arquiteto na anarquia organizada – Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Um malabarista na arena política - Universidade Federal da Bahia; Os catalisadores na adhocracia – Universidade Estadual de Campinas; Os analistas da tecnocracia – Universidade Estadual de Maringá; O guardião da burocracia profissional – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro; O planejador da burocracia mecanizada – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Dada a sua originalidade, pioneirismo e aderência à realidade brasileira, a contribuição destes autores não poderia deixar de ser comentada, principalmente pelo fato da UFRGS ter sido uma das Universidades analisadas no estudo. A obra baseia-se em dados de 1996 e, portanto, as conclusões aqui citadas representam a realidade da Universidade daquele período. Nela, a UFRGS é configurada como Anarquia Organizada, forma extrema de burocracia profissional, considerada a menos administrável de todas.

No capítulo dedicado a UFRGS, os autores apontam a separação existente entre os canais acadêmicos e administrativos, que eliminava qualquer exercício de determinação administrativa em termos de tomada de decisão, uma vez que as mesmas devem passar por comissões e câmaras. Segundo os autores:

Em conseqüência de tudo isso, era muito difícil que qualquer indivíduo ou grupo de interesse tivesse condições de mobilizar poder suficiente para influenciar, efetiva e consistentemente, os resultados do processo decisório. (HARDY; FACHIN, 1996, p.144)

O quadro abaixo reproduz a configuração da UFRGS mencionada pelos autores:

Quadro 8: Configurações Universitárias

UFRGS	Poder	Objetivo	Meios	Controle	Mudança	Política
<b>Anarquia organizada</b>	Disperso ineficaz	Ambíguo	Sem Interesse	Nenhum	Por caso	Sem efeito

Fonte: Hardy e Fachin (1996)

De acordo com Braga e Monteiro (2005), que reuniram sua larga experiência em gestão educacional no livro 'Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino', a primeira obra brasileira sobre o assunto, existe ainda um longo caminho a ser percorrido pelas Instituições de Ensino, em se tratando de planejamento estratégico. Ao abordar os passos do planejamento para Instituições de Ensino Superior, desde como formular o pensamento estratégico até como determinar o posicionamento no mercado, focalizam para a Educação conceitos utilizados pelas empresas mais competitivas dos variados setores. Estes autores declaram que:

Trazendo a herança do universo acadêmico que no Brasil se caracterizava pelo conservadorismo e corporativismo, os dirigentes de Instituições de Ensino, preferem ainda, acreditar na Visão de um mundo acadêmico elitista, estático, linear e de poucas mudanças. Devido a isso, acabam fazendo pouco uso de métodos e ferramentas estratégicas que empresas e governos já utilizam para entender e responder as mudanças globais. (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 17)

A afirmativa dos autores confirma as declarações surgidas no grupo focal nas quais se percebe uma lacuna da Universidade em se adequar ao pensamento estratégico e seus postulados:

Intenção estratégica refere-se ao conjunto formado pela Visão de negócios, pelos objetivos e pela declaração da Missão da Instituição de Ensino. Além de definir claramente sua intenção estratégica, uma Instituição de ensino superior precisa conhecer a intenção estratégica de seus concorrentes, de seus parceiros, de seus colaboradores, de seus fornecedores e de seus clientes. Toda Instituição atende a interesses de vários públicos. No setor educacional acontece o mesmo. A sua administração precisa fazer convergir, alunos, professores, funcionários, dirigentes, mantenedores, investidores, mídia e governo e a comunidade. Todos esses elementos influenciam e são influenciados pela Instituição de ensino, de forma que é preciso ter idéias muito claras a respeito do que cada um desses “stakeholders” pensa, a fim de criar uma Visão de futuro que atenda de forma equilibrada, aos diversos interesses. (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 42)

Cabe aqui, no entanto, uma ressalva na análise desta questão. O grupo focal evidenciou a sua percepção particular quanto ao fato da UFRGS não possuir uma declaração de Filosofia Institucional amplamente conhecida e que, realmente, seja congregadora da comunidade acadêmica. Na verdade, embora tímidas, encontram-se várias iniciativas de planejamento estratégico, implementadas isoladamente, em diversos setores da Universidade. Na *homepage*<sup>3</sup> da Universidade Federal do Rio Grande do Sul encontrava-se<sup>4</sup> as seguintes declarações:

A UFRGS, através de sua história, tem buscado cumprir qualitativamente suas responsabilidades institucionais, cumprindo com seu papel face às políticas públicas estabelecidas para a Educação Superior.

**MISSÃO:** A UFRGS tem como finalidade essencial a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão. (art. 5º do Estatuto da UFRGS)

**VISÃO DE FUTURO:** Consolidar seu papel como expressão da sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito pela diferença e de solidariedade, constituindo-se em instância necessária de consciência crítica, na qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas. (art. 2º do Estatuto da UFRGS). [...] A UFRGS como Instituição pública a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e com a consciência crítica, respeita as diferenças, prioriza a experimentação e, principalmente, reafirma seu compromisso com a educação e a produção do conhecimento, inspirada nos ideais de liberdade e solidariedade. (UNIVERSIDADE..., 2009).

Desta maneira, entende-se que mais importante que apenas estar registrada

<sup>3</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **[Homepage]**. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ufrgs/index\\_a\\_ufrgs.htm](http://www.ufrgs.br/ufrgs/index_a_ufrgs.htm)>. Acesso em: 04 ago. 2009.

<sup>4</sup> Os dados referidos acima não constam na versão da homepage da UFRGS disponível em novembro de 2009, data de entrega da monografia, posto que o site foi atualizado ao longo do período de realização deste trabalho.

em algum documento, embora isso não possa ser dispensado, Missão, Visão e Valores devem ser conceitos tão evidentes que se tornem a própria identidade da Instituição, facilmente reconhecidos e amplamente divulgados. Welch (2005) atenta para isso ao sustentar que:

As escolas de negócios agravam a confusão, ao pedir com certa regularidade que alunos escrevam declarações de Missão e discutam Valores, algo que se torna ainda mais inútil por ser feito no vácuo. Muitas empresas fazem o mesmo com seus executivos seniores, geralmente na tentativa de produzir uma placa com aspecto nobre, para pendurar no hall de entrada. (WELCH, 2005, p.11)

No entanto, uma boa declaração da Filosofia Institucional, através da Missão, Visão e Valores, se esclarecidos e usados de forma estratégica, constituem-se em verdadeiras soluções organizacionais:

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. É uma intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que esta no pódio. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.52)

### 5. 3. 5 Categoria: Percepção do Valor “Cooperação”

Na fala do ‘participante E’ sintetiza-se a noção mais evidente que pontuou as mais diferentes colocações dos bibliotecários durante todo o transcurso desta pesquisa:

E: Eu acho que a gente tem muito presente os Valores, estes Valores de comprometimento, de ética, de solidariedade, principalmente neste trabalho cooperativo que a gente tem.

Para análise desmembra-se o depoimento em Unidade de Contexto e Unidade de Registro, desta forma.

Quadro 9 – Cooperação como Valor Supremo do SBU

UC	<b>CATEGORIA: COOPERAÇÃO COMO VALOR SUPREMO DO SBU</b>
UR	<u>Neste trabalho cooperativo</u>

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Cooperação, no contexto sociológico e administrativo é a colaboração entre indivíduos ou organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns, utilizando métodos mais ou menos consensuais. A cooperação opõe-se, de certa forma, à competição. No entanto, os indivíduos podem organizar-se em grupos que cooperam internamente e, ao mesmo tempo, competir com outros grupos.

Segundo Chiavenato (2000), o cientista australiano Georges Elton Mayo, declarou: “*O conflito é uma chaga social, a COOPERAÇÃO é o bem-estar social*”. No final da década de 20, Mayo chefiou uma experiência em uma fábrica no bairro de Hawthorne em Chicago, que fez surgir a Teoria das Relações Humanas, contrapondo-se à Abordagem Clássica da Administração, apoiando-se no desenvolvimento das ciências humanas, entre elas a Psicologia e a Sociologia. As principais conclusões da experiência foram:

- a) integração social: a capacidade social do trabalhador é que estabelece competência e eficiência; quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de produzir;
- b) comportamento social: o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Amizade e agrupamento social e **cooperação** devem ser considerados aspectos relevantes para a Administração;
- c) recompensas sociais: as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e de “participação” e
- d) grupo informal: cada pessoa procurar se ajustar às demais pessoas do grupo para que seja compreendida e tenha participação ativa, a fim de atender seus interesses e aspirações.

Com isso, as empresas passaram a serem vistas como um conjunto de indivíduos e de relações de interdependências que estes mantêm entre si, em função de normas, Valores, crenças e objetivos comuns. O homem social é um ser complexo, que ao mesmo tempo é condicionado pelos sistemas sociais em que se insere e motivado a agir por necessidades de ordem biológica e psicossocial. Os Valores orientadores do comportamento de cada indivíduo são de um lado: derivados das necessidades que constituem a fonte de Valores sociais; de outro: transmitidos ao indivíduo pelos sistemas sociais que participa.

### 5. 3. 6 Categoria: Percepção do Valor “Comprometimento”

Nesta categoria os bibliotecários expressaram que, além da qualificação, o diferencial de qualidade do SBU é percebido através das atitudes de envolvimento e do comprometimento de seus profissionais. Nesse sentido, declararam:

**B:** É eu acho que em todas as coisas mesmo. Eu estava pensando no processamento técnico. Quando a gente está processando algum documento, um apenas tem toda uma linguagem que a gente tem que consultar, tem que respeitar normas, ou pelo menos padronizar. Naquela lista de descritores que estão fazendo parte daquele documento a gente tem que se comprometer a consertar, a entrar em contato com as bibliotecas... Então, é com o objetivo de padronizar, de ser um sistema, de atender melhor ao usuário, o que é detalhe do dia-a-dia, que é processar, mas que tem todo um comprometimento com o Sistema.

**D:** A pessoa B identificou na sua tarefa aquilo que ela imagina que poderia estar associado com isso. Acho que isto aí é o passo “1” para a gente poder imaginar como interferir neste contexto geral: a pessoa sentir que ela está envolvida com aquilo e que ela pode talvez interferir no processo como um todo. Isto eu acho que é o ponto fundamental dentro do contexto que está sendo discutido de Missão Visão e Valores, no meu ponto de vista... É uma

coisa que dá trabalho, mas que tem retorno. Realmente, eu acho que um dos maiores retornos imediatos, volto a dizer, é a integração as pessoas, entre elas e elas com o externo porque elas passam a perceber que aquilo tem mais importância do que só simplesmente ser colegas. Elas entendem que atuação delas interfere no outro também, o que a gente sabe, o que a gente fala, mas que não sente, muitas vezes. É nesse momento que eu deixo de ver o quadro com Missão e Visão e passo a sentir na prática o que está acontecendo.

D: Uma coisa que eu acho básica para o funcionamento de um planejamento estratégico é o envolvimento das pessoas naquele projeto. E o envolvimento de um grupo de dez, quinze pessoas para executar um mar de coisas além do outro mar de coisas que esta pessoa já executa na rotina, é complicado. E tentar fazer um planejamento estratégico meu, não existe: existe o meu grau de envolvimento individual e o de cada um que vai interferir no conjunto... O bom da coisa foi que cada letra, cada palavra que consta ali tem “dedo” de alguém e alguém se reconhece naquilo. Era uma experiência nova também para mim, porque eu tinha muita fala de planejamento estratégico, com isto eu já convivi bastante, mas aplicar uma coisa destas; eu tinha participado de outros planejamentos estratégicos, vários e vários, mas eu nunca tinha tido a oportunidade de implementar alguma coisa, de mexer na espinha dorsal do planejamento estratégico. Neste momento, eu me vi completamente dentro e comecei a ver que, na medida em que levava coisas para o grupo, o retorno era triplicado, quadruplicado, diferente do que se eu dissesse: ‘Bom gente, agora a gente vai fazer um planejamento estratégico. Tu me trazes isto, tu me trazes aquilo...’. Por que eu estou falando esta história toda? Até porque eu acho a idéia muito boa para incrementar o que a pessoa A manifestou, que é a integração do Sistema como um todo. Eu acho que a gente fazer procedimentos desta natureza certamente vai fazer com que as pessoas se engajem mais no processo do conjunto porque eu acho que, nas suas bibliotecas as pessoas estão, com algumas exceções, estão andando dentro daquela Missão informal que está dentro da sua cabeça, sem uma Visão muito clara para onde quer ir.

Para análise desmembra-se os depoimentos em Unidades de Contexto e Unidades de Registro, desta forma:

Quadro 10 – Percepção do Valor “Comprometimento”

UC	CATEGORIA: PERCEPÇÃO DO VALOR “COMPROMETIMENTO”
UR	<p><u>A gente tem que se comprometer.</u></p> <p><u>Tem todo um comprometimento com o Sistema.</u></p> <p><u>Elas entendem que atuação delas interfere no outro também.</u></p> <p><u>Uma coisa que eu acho básica para o funcionamento de um planejamento estratégico é o envolvimento das pessoas naquele projeto.</u></p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Comprometimento organizacional é um conceito que descreve o vínculo organizacional do indivíduo com a Instituição. O vínculo pode ser estabelecido de várias formas. De acordo com Naves e Dela Coleta (2003), o comprometimento pode ser descrito como o envolvimento com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo.

O profissional comprometido, além de se preocupar com seu próprio desempenho, também zela pelo nome e reputação da Instituição, preocupando-se de maneira constante com a Missão, Visão e Cultura Organizacional, bem como com os Valores e os princípios norteadores desta Instituição. Tem admiração pela empresa e pela imagem dela frente ao mercado. Contudo, é preciso ter em mente que o comprometimento se consegue quando existe satisfação e grande envolvimento no exercício da função. É nessa condição que se verifica a doação, a entrega; todavia, é de suma importância que a Instituição propicie um ambiente estimulador e que contemple um clima, no qual possam despertar nos integrantes novos desafios.

### 5. 3. 7 Categoria: Ações para Elaboração da MVV para o SBU

Nesta categoria, surgiram inúmeras idéias a respeito de ações para motivar o quadro funcional do SBU a elaborar em conjunto a declaração oficial de Filosofia Institucional do Sistema de Bibliotecas da UFRGS:

D:... Para elaborar uma Missão, a Visão e os Valores, eu comecei a coletar o que tinha em bibliotecas universitárias por aí afora. Eu vim com polígrafo de coisas para ofertar ao grupo e disse: “Olha, isto é uma coisa que muita gente está pensando, não temos de tirar da cartola coisa nenhuma. Vamos ler e tirar daí uma conclusão do que nos serve e se não nos serve, vamos criar o que queremos e, com isto, eu passei a ver que o grupo disse “Não. Tira. “Bota.” No final das contas, aquilo estava tomando uma forma tamanha que eu senti o grupo interessado no desenvolvimento da coisa. Daí eu resolvi melhorar um pouquinho a coisa, com técnicas diferentes para motivar o grupo, porque leva muito tempo. A gente sabe que isto é uma coisa bem longa. Comecei a inventar maneiras. Por exemplo, cada um tinha um papelzinho e no papelzinho ia escrever o que seria um valor para a sua biblioteca. Começou a juntar as coisas e aquilo ali começou a constituir um conjunto. Assim nós definimos o que eram os nossos pontos fortes e os nossos pontos fracos, para fazer a análise interna e externa da biblioteca. E eu fui vendo o grupo crescendo. A cada retorno eu juntava tudo, reunia e repassava para as pessoas o resultado daquilo e já dava uma linha do que seria o próximo encontro. Para as pessoas já virem com alguma coisa na cabeça e não se perder muito tempo com aquilo, porque a idéia não era fazer reuniões longas, mas de uma hora, uma hora e meia e fim, porque se não a cabeça já parou. Moral da história: hoje, nós já estamos vivendo o planejamento estratégico. Eu acho que se tu fores fazer uma conversa com o pessoal lá, estão todos bastante engajados. É claro, na hora em que a gente foi fazer o elenco das nossas necessidades, vira a página e a gente continua descrevendo. Nosso ímpeto é dizer tudo aquilo que a gente quer mudar. Como nós havíamos definido que o nosso planejamento estratégico atuaria por dois anos, de 2009 a 2011, porque muitos fatores institucionais interferem diretamente, entre eles, no nosso caso pelo menos, a direção que está no comando da unidade, que a cada quatro anos, quando

<p>muda a direção, dá uma virada muito grande no trabalho em si.</p>
<p>B: Eu estava percebendo o que a pessoa D falou: <u>“Vamos ler na literatura” e me veio uma idéia que eu gosto muito, que é selecionar: é Missão, Visão e Valores</u> que nós vamos estabelecer? Então sobre este tópico, quais os conceitos que existem na literatura e eleger qualitativamente ou quantitativamente ou elaborar, quando forem os Valores, uma escala de Lickert ou algum outro tipo de contagem e eleger os mais cotados. Enfim, eu acho que este tipo de procedimento funciona.</p>
<p>E: Eu acho que outro <u>caminho seria ter um grupo que trabalhasse com isto. Um grupo que preparasse a metodologia, que discutisse e estudasse, para depois levar ao grande grupo.</u></p>
<p>D: <u>É uma coisa que dá trabalho, mas que tem retorno.</u> Realmente, eu acho que um dos maiores retornos imediatos, é a integração das pessoas entre elas e elas com o externo porque elas passam a perceber que aquilo tem mais importância do que só simplesmente ser colegas. Elas entendem que a atuação delas interfere no outro também, o que a gente sabe, o que a gente fala, mas que não sente, muitas vezes. É nesse momento que eu deixo de ver o quadro com Missão e Visão e passo a sentir na prática o que está acontecendo.</p>
<p>A: Acho que, acima de tudo, está a valorização das pessoas. Quando tu dizes <u>“ouvir as pessoas”</u>, significa que elas estão sendo valorizadas, quer dizer que aquilo que elas vão falar vai ser importante para o grupo. Ao mesmo tempo, assumindo a responsabilidade.</p>
<p>D: É este o ponto. <u>Na verdade, o planejamento estratégico, que decorre disto daí depois, só vai existir com grupos executando coisas. Ninguém vai fazer nada sozinho, nem nas menores porções.</u> Para tu fazeres com que aquilo não se desestime do ponto de vista metodológico a gente tem que prever algumas formas de compensação porque, em algum momento, vai haver</p>

<p>declínio. Este entusiasmo não é permanente e em um período de dois anos, mais ou menos assim, quando começarem a surgir maiores percalços, <u>eu tenho que ter na manga coisas para incentivar a manutenção desta coisa</u>. A minha idéia é que seja um piloto no nosso local e que após esta experiência, isto se defina com uma força maior ainda, porque daí todos já viram que não é um “bicho de sete cabeças”. <u>Nós focamos coisas menores, mas fáceis talvez de alcançar e mais urgentes</u>, para que o resultado seja mais efetivo logo, e, depois, a gente pensa em fazer alguma coisa mais longa. <u>Mas fazer com que as pessoas se sintam responsáveis por alguma coisa, é importante</u>.</p>
<p>A: E ter uma <u>liderança</u> no grupo.</p>
<p>B: Eu acho até que estas pessoas que estão passando por este trabalho têm <u>muito a colaborar no sentido de coordenar determinado procedimento</u>.</p>
<p>D: É uma <u>experiência que pode ser somada</u> a outras.</p>
<p>B: <u>Pode ser usada como piloto e ser somada</u> a outras que estão passando pelo mesmo processo, cada uma em um estágio do processo, enfim.</p>
<p>E: Nós prevemos, para o próximo ano. <u>Eu fiz um trabalho de metodologia, mas para aplicar no próximo ano</u>.</p>
<p>D: <u>Eu cheguei a ver isto mais ou menos associado com aquela questão dos nossos Encontros de Bibliotecários da UFRGS, que a gente programa, tem o plano, está tudo certo e não sai. Todo mundo quer, mas não sai</u>. Então, eu acho que a gente pode, de certa maneira, fazer um híbrido e talvez seja uma oportunidade de mexer nas duas coisas, não com grandes objetivos, como a gente vê assim nas bibliotecas da USP, da UFRJ, na Federal da Bahia. Se vocês olharem lá nos sites deles, os planejamentos que eles estão desenvolvendo... Tu vêes que eles têm “estrada”. Então, tu não precisas ter um</p>

objetivo assim de fazer algo primoroso em um primeiro momento. No primeiro momento acho que a gente tem que fazer ver que aquilo dá para fazer.

Para análise desmembra-se os depoimentos em Unidades de Contexto e Unidades de Registro, desta forma:

Quadro 11 – Ações para elaboração da MVV do SBU

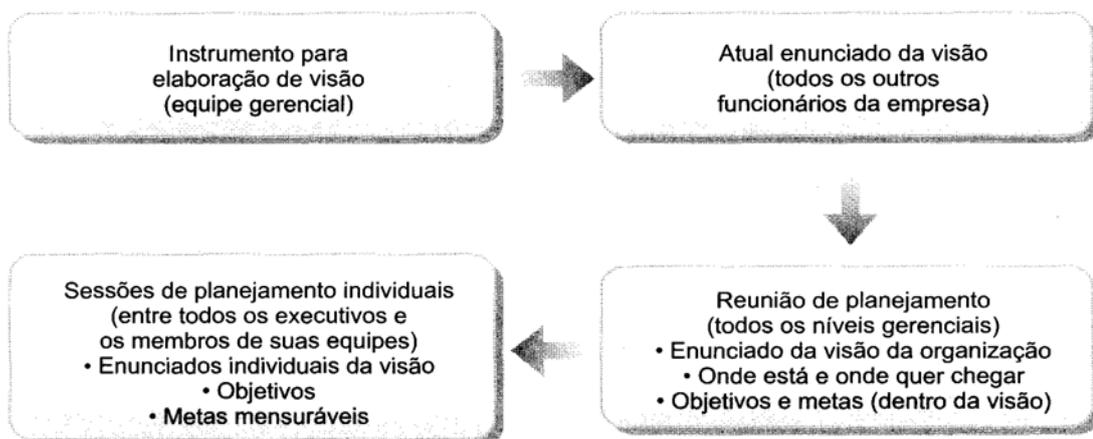
UC	CATEGORIA: AÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA MVV DO SBU
UR	<p><u>Para elaborar uma Missão, a Visão e os Valores, eu comecei a coletar o que tinha em bibliotecas universitárias por aí afora...</u></p> <p><u>Daí eu resolvi melhorar um pouquinho a coisa, com técnicas diferentes para motivar o grupo...</u></p> <p><u>A cada retorno eu juntava tudo, reunia e repassava para as pessoas o resultado daquilo e já dava uma linha do que seria o próximo encontro...</u></p> <p><u>“Vamos ler na literatura” e me veio uma idéia que eu gosto muito, que é selecionar: é Missão, Visão e Valores...</u></p> <p><u>Caminho seria ter um grupo que trabalhasse com isto. Um grupo que preparasse a metodologia, que discutisse e estudasse, para depois levar ao grande grupo....</u></p> <p><u>É uma coisa que dá trabalho, mas que tem retorno....</u></p> <p><u>“Ouvir as pessoas”, Nunca se deve ser desprezar a opinião de ninguém...</u></p> <p><u>Na verdade, o planejamento estratégico, que decorre disto daí depois, só vai existir com grupos executando coisas. Ninguém vai fazer nada sozinho, nem nas menores porções....</u></p> <p><u>Eu tenho que ter na manga coisas para incentivar a manutenção desta coisa....</u></p> <p><u>Nós focamos coisas menores, mas fáceis talvez de alcançar e mais urgentes...</u></p> <p><u>Mas fazer com que as pessoas se sintam responsáveis por alguma coisa, é importante...</u></p> <p><u>Liderança no grupo....</u></p> <p><u>Muito a colaborar no sentido de coordenar determinado procedimento....</u></p> <p><u>É uma experiência que pode ser somada a outras. Pode ser usada como piloto e ser somada Eu fiz um trabalho de metodologia, mas para aplicar no próximo ano...</u></p> <p><u>Eu cheguei a ver isto mais ou menos associado com aquela questão dos nossos Encontros de Bibliotecários da UFRGS, que a gente programa, tem o plano, está tudo certo e não sai. Todo mundo quer, mas não sai....</u></p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Os autores Chiavenato e Matos (2002) enfatizam que a Ação Estratégica é uma das ferramentas mais importantes para sobrevivência das empresas neste milênio. Gestores que tenham Visão Estratégica agregam valor inestimável à Instituição a qual administram. Entretanto, sob o ponto de vista prático, sua maior competência é saber transformar a Visão Estratégica em Ação Estratégica. A Visão está na mente do administrador e a Ação está nos resultados concretos obtidos ao longo do tempo. Os autores afirmam ainda, não existir Visão e Ação sem os quatro elementos fundamentais para formação do Planejamento Estratégico: Missão, Cenários, Objetivos e Metas.

Toda estratégia visa qualidade. Não há qualidade sem estratégia. A Ação tem que ser compartilhada com seus colaboradores, cada meta tem seu titular responsável e co-responsável envolvidos no seu cumprimento. A necessidade destes colaboradores se renovarem, neste sentido, é fundamental às empresas. Para isso é muito importante a figura do Líder Renovador e dos gestores participativos. Tudo isso sem nunca esquecer a Missão da empresa que é sua razão de ser. Segundo os autores, há um novo papel que os gestores devem assumir como motivadores de recursos organizacionais, o de parceiros das decisões.

James Collins e Jerry Porras, professores das Universidades de Virgínia e Stanford, respectivamente, sugeriram uma metodologia para a construção da visão corporativa. Segundo estes autores (1998), grandes empresas elaboram uma visão para permitir que se possa distinguir entre o imutável e o variável, ou seja, o que deve permanecer inalterado ao longo do tempo e o que deverá mudar.



Vale ressaltar que este estudo, tendo uma abordagem de pesquisa-ação, almeja colaborar com o Sistema de Bibliotecas da UFRGS na elaboração de sua Filosofia Institucional e pressupõe que muitas das sugestões aqui apresentadas, certamente, serão valiosas para este fim.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A síntese dos resultados dessa pesquisa, levando-se em conta as respostas do questionário, as reflexões obtidas com a avaliação da Escala de Valores do SBU e a análise dos depoimentos do Grupo Focal, através das seis categorias de percepção, permite a seguinte conclusão: que os funcionários do SBU, notadamente aqueles com cargos de chefia e com mais tempo de serviço no Sistema, percebem tacitamente o conceito de Filosofia Institucional em seu cotidiano. Realizam suas atividades, guiados por uma noção empírica da Missão, Visão e Valores do SBU, mas, na realidade, confirmam desconhecer os enunciados de Filosofia Institucional, sendo que estes nunca foram, oficialmente, discutidos, declarados ou divulgados pelo SBU. Todos demonstram reconhecer a importância deles e, principalmente, os funcionários que ingressaram recentemente no Sistema, declaram interesse em participar de ações para a elaboração destes enunciados. Funcionários mais antigos, próximos ao final da carreira, manifestam menor interesse em se envolver no processo, mas também acreditam na validade dos enunciados.

A pesquisa ressalta, ainda, a força da percepção da característica sistêmica das bibliotecas da UFRGS, pois, apesar da variedade de acervo, de usuários, da distância entre elas, todas estão integradas, regulamentadas e atuam em conjunto.

O estudo revela um grande desconhecimento da Filosofia da Universidade, pela maioria dos funcionários que afirmou não conhecer os enunciados de Missão, Visão e Valores da UFRGS; porém sendo que eles já existem, evidencia-se, assim, a necessidade de melhorar seu entendimento e divulgação.

Os principais valores do SBU são cooperação e comprometimento e o menor deles é competitividade. Várias sugestões de ações para a criação de uma declaração oficial de Filosofia Institucional foram apresentadas.

A principal motivação deste trabalho foi conhecer a percepção e o interesse do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, no desenvolvimento e na aplicação de Filosofia Institucional. Através desse entendimento, confirma-se sua utilidade no planejamento estratégico para orientação do modo de atuar do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, na medida em que propicia o foco das equipes e dos processos produtivos das bibliotecas, harmoniza motivações, interesses e recursos para os objetivos finais.

A importância dos conceitos de Missão, Visão e Valores como norteadores de desempenho, possibilitada pela revisão de modelos apresentados na literatura e pela avaliação da estratégia organizacional, contribui como embasamento teórico para aprofundamento do tema.

Com a realização deste estudo, acredita-se haver estabelecido parâmetros norteadores que poderão contribuir para que seja instalada uma nova cultura organizacional nas bibliotecas do SBU, sob enfoque de modernos princípios de gestão, destacando-se o foco na Filosofia Institucional. Assim, quando existe um sistema de gestão estratégica, as suas práticas têm uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional e, portanto, devem estar alinhadas à Missão, Visão de futuro, Valores e as estratégias organizacionais, especialmente aquelas que se acham voltadas para o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, dos processos e da tecnologia.

Porém, algumas questões merecem especial atenção e serão destacadas, enquanto recomendações para a elaboração da Filosofia Institucional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul:

a) que o Sistema de Bibliotecas, crie um fórum de discussão a respeito de sua Filosofia Institucional; com a revitalização do EBURGS, encontro anual dirigido a todos os funcionários do SBU, no qual sejam debatidas as realidades das bibliotecas da UFRGS;

b) que se incentive a participação de todos os funcionários na elaboração dos enunciados de Missão, Visão e Valores; mas que o processo seja coordenado por um grupo de trabalho dedicado a conduzi-lo e a multiplicar as decisões;

c) que seja dada relevância e ampla divulgação desses conceitos, em documentos oficiais, folhetos promocionais e através das mídias.

Ao sugerir, de forma objetiva, a estruturação dos enunciados de Missão, Visão e Valores do SBU a proposta deste estudo ultrapassa a mera difusão da Filosofia Institucional do Sistema, pois reconhece sua amplitude e importância para gestão estratégica das bibliotecas da UFRGS. A principal possibilidade de prosseguimento deste trabalho reside na avaliação de sua validade pelo Sistema de Bibliotecas da UFRGS. Aos interessados neste assunto, caberá ampliar os horizontes da investigação, bem como aprofundar as análises relativas ao tema.

## REFERÊNCIAS

BARBIER, René; ABREU, Estela dos Santos. **A Pesquisa-ação na Instituição Educativa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, c1985.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2004.

BECKER, Lia; FORTES, Yvonne. **O Serviço Central de Informações Bibliográficas da Universidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Gráfica da U.R.G.S., 1961.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico Para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

CENSO do Ensino Superior 2008. Brasília: INEP. Disponível em: < <http://www.docentesuperior.inep.gov.br>>. Acesso em: 17 jul. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, c2004.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

COSTA, Maria Eugênia Belczak. Grupo Focal. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. P. 180-192.

CUNHA, Murilo Bastos. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.1, p.79-89. jan./abr. 2000

DELORS, Jacques. **Educação**: um tesouro a descobrir. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DZIEKANIAK, Cibele V. Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU): teoria e aplicação. **Biblios**, Lima, v. 31, p.1-16. abr./jun. 2008.

FAGUNDES, Alessandra Pinto; CRESPO, Isabel Merlo. Planejamento estratégico: propostas em sistemas de informação e bibliotecas no Brasil. In *Proceedings XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação 1*, Centro de eventos da PUCRS, 2000.

FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENWOOD, D.J.; LEVIN, M. Reconstruindo as Relações Entre as Universidades e a Sociedade por Meio da Pesquisa-ação. In. LINCOLN, Y. S.; DENZIN, N.K. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**: teoria e abordagens. Porto Alegre: Artmed; 2006. P. 57-87.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto Costa. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira**: teoria e casos. 2. ed. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1996.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1995.

LIMA, Arnaldo José de. A aplicabilidade de planejamento estratégico em bibliotecas: uma apreciação crítica. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v.3, n.1, p.8-24, abr. 1996.

NAVES, É. M.R.; DELA COLETA, M.F. Comprometimento Organizacional da Mão-de-obra na Hotelaria de Uberlândia. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 98-116, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, c1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007b.

ORTEGA Y GASSET, José. **Missão do Bibliotecário.** Tradução de Antonio Agenor Briquet de Lemos. Brasília: Briquet de Lemos, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. BECKER, Grace Vieira. MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um Discurso Sobre as Ciências.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SCHARNBERG, J.M.R. **Resistência a Mudanças em Bibliotecários de Universidades:** uma análise na UFMG e na UFRGS. Belo Horizonte, 1992. 219 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Curso de Pós-Graduação em Biblioteconomia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1983.

SCOTT, Cynthia; D.; JAFFE, Dennys T.; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional:** construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Cândida S. **Administração Estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. P. 51-61.

TAMAYO, A. Impacto dos Valores Pessoais e Organizacionais sobre o Comprometimento Organizacional. In: TAMAYO, A; PORTO, J. **Valores Comportamentais nas Organizações**. Petrópolis: Editora Vozes. 2005. P. 160-186.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Estrutura Cognitiva do Significado do Trabalho. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Florianópolis, v.1, n.2, p.11-44, jul./dez. 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, jul./dez. 2000.

TAMAYO, A.; OLIVEIRA, A. F. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n.2, p.129-140, 2004.

TARAPANOFF, Kira. O Profissional da Informação Pensando Estrategicamente. In: SIMPÓSIO BRASIL-SUL DE INFORMAÇÃO, Londrina, 27 a 30 de maio de 1996. **Anais**. Londrina: Editora UEL, 1996. P. 115-141.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As Três Metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **[Homepage]**. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ufrgs/index\\_a\\_ufrgs.htm](http://www.ufrgs.br/ufrgs/index_a_ufrgs.htm)>. Acesso em: 04 ago. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**: 2007. Porto Alegre: UFRGS, 2007. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/ufrgs/a\\_ufrgs/relatorios/relatorio-gestao-2007.pdf](http://www.ufrgs.br/ufrgs/a_ufrgs/relatorios/relatorio-gestao-2007.pdf). Acesso em: 30 out. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**: estatuto e regimento geral. Porto Alegre: UFRGS/CONSUN, 2006.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

WELCH, J. **Paixão por Vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

## APÊNDICE A – Questionário

Prezado Colega!

Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados para a monografia: Missão – Visão – Valores do SBU - Sistema de Bibliotecas da UFRGS da aluna Denise Selbach Machado do Curso de Especialização de Gestão de Bibliotecas Universitárias.

Ao responder este questionário você estará colaborando com uma proposta que busca contribuir com o Sistema de Bibliotecas. Portanto, nas perguntas a seguir, assinale a alternativa que melhor representa sua opinião. Não é necessário identificar-se. Caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa.

**Muito obrigado por sua participação! A SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE!**

1. Assinale o quadro correspondente a sua categoria funcional:

- Bibliotecário
- Servidor NS
- Servidor NM
- Contratado
- Bolsista
- OUTROS – Especifique:

2. Há quanto tempo você trabalha no SBU?

- Menos de 01 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Acima de 10

3. Assinale a natureza da sua atividade no SBU:

- Chefia
- Técnica
- Administrativa
- Estágio
- OUTROS – Especifique:

4. Você conhece a Missão Visão Valores do SBU?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

5. Você conhece a **divulgação** desses enunciados?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

6. Caso conheça, você concorda com eles:

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

7. Mesmo que desconheça, **acredita que sejam importantes** para a realização de suas atividades?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

8. Levando em consideração as questões anteriores, você se **interessaria em discutir** propostas de elaboração dos enunciados de Missão Visão Valores do SBU?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

## APÊNDICE B – Escala de Valores Organizacionais do SBU

### ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS DO SBU

Prezado colega, neste encontro propomos que você responda:

**Que valores são importantes para o SBU?**

**Instruções:** A seguir, há uma listagem de VALORES e uma breve explicação de seu significado. Salienta-se que não se trata de avaliar seus valores pessoais em particular. **Avalie a importância de cada um deles para o SBU**, numa escala de **0 a 4** onde, quanto **maior** o número **mais** importante é o valor como um princípio orientador da organização:

0 = o valor **não é** importante

1= o valor **é pouco** importante

2 = o valor **é importante;**

3\_= o valor **é muito** importante.

4= este é o valor de **maior importância de todos.**

Para começar, leia os valores de 1 a 18 e escolha aquele que, segundo você, é o **valor supremo** para o SBU e o avalie com 4.

1. ( ) **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
2. ( ) **Produtividade** (priorizar quantidade)
3. ( ) **Comprometimento** (identificação com a missão da organização)
4. ( ) **Pontualidade** (cumprimento de horários e compromissos)
5. ( ) **Competência** (saber executar as tarefas da organização)

6. ( ) **Flexibilidade** (promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo)
7. ( ) **Cooperação** (clima de ajuda mútua)
8. ( ) **Criatividade** (capacidade de inovar na organização)
9. ( ) **Competitividade** (em relação à concorrência)
10. ( ) **Tradição** (preservar usos e costumes da organização)
11. ( ) **Ética** (respeito às normas de boa conduta)
12. ( ) **Obediência** (tradição de respeito ao cumprimento de ordens)
13. ( ) **Organização** (existência de normas claras e explícitas)
14. ( ) **Integração** (interação com outras organizações e ambiente)
15. ( ) **Modernização de Recursos Materiais** (investimento em tecnologia)
16. ( ) **Probidade** (uso correto dos recursos públicos, combate á corrupção)
17. ( ) **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
18. ( ) **Qualificação dos Recursos Humanos** (capacitação dos funcionários)

**Comentários e observações:**

**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## APÊNDICE C – Autorização Institucional

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL BIBLIOTECA CENTRAL

#### AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Pelo presente, eu, Viviane Carrion Castanho, Diretora da Biblioteca Central da UFRGS, autorizo que os funcionários do Sistema de Bibliotecas respondam aos questionários sobre filosofia institucional como coleta de dados para a monografia: **Missão – Visão – Valores do SBU**, cujo objetivo é investigar quais são as percepções do quadro funcional a respeito do tema. A monografia é de Denise Selbach Machado, bibliotecária e aluna do Curso de Especialização de Gestão em Bibliotecas Universitárias da FABICO e orientada pela Profa. Dra. Helen Rozados.

Porto Alegre, 22 de setembro de 2009.

Viviane Carrion Castanho  
Carimbo e assinatura



# **Missão Visão Valores**

CEGBU

Monografia

**Denise Selbach Machado – 2009/2**

## Planejamento estratégico

- Conforme Oliveira (2007) é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

## Missão Visão Valores

CEGBU  
Monografia  
Denise Selbach Machado – 2009/2

## Filosofia Institucional

- Aspecto orientador para a gestão de qualidade de uma organização.
- Função: estabelecer **Missão, Visão e Valores**.

## Missão, Visão e Valores

- O que são?
- Para que servem?
- Como elaborar cada um desses enunciados?

## MISSÃO

- O enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da Instituição perante seus usuários:
- Por que a instituição existe?
- O que faz?
- Para quem?

## VISÃO

- pelo esforço individual;
- pelo esforço das equipes;
- pela alocação dos recursos.
- O enunciado da visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado:

Segundo Collins e Porras (1998) a **visão** deve retratar um estado futuro desejado em um horizonte de tempo, em torno de 10 anos.

Collins, James Charles. Porras, Jerry. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998. 408 p.

## VALORES

- **Valores** são os princípios ou crenças, que servem de guia ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões das pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a **Missão**, na direção da **Visão**.

## MODELO ILUSTRATIVO DE FILOSOFIA INSTITUCIONAL

Missão Visão Valores de Sistema de Bibliotecas

## **MISSÃO**

Promover o desenvolvimento sistêmico das Bibliotecas Universitárias, capacitando-as a oferecer a docentes, pesquisadores, alunos e à comunidade, os serviços e os produtos informacionais necessários ao desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

## **VISÃO**

Ser centro de excelência na gestão e disseminação da informação, em âmbito nacional e internacional, até 2020.

## **VALORES**

Ter postura e comprometimento com o desenvolvimento sustentável nas dimensões social, econômica e ambiental, seguindo os valores da:

- Ética
- Solidariedade: humanização, inclusão e cooperação
- Responsabilidade social e ambiental
- Desenvolvimento humano: autonomia, empreendedorismo e senso crítico
- Qualidade
- Inovação e criatividade

## **PARA DISCUSSÃO:**

- Como você percebe a filosofia institucional no seu cotidiano profissional? Principalmente, quanto os valores?
- Quais poderiam ser as ações para elaboração, assimilação e divulgação destes enunciados?

**APÊNDICE E – Termo de Confidencialidade****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL*****TERMO DE CONFIDENCIALIDADE*****CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE BIBLIOTECAS  
UNIVERSITÁRIAS****Título da monografia: Missão Visão Valores do SBU**

Nome da aluna: Denise Selbach Machado

Nome da Orientadora: Profa Dra Helen Rozados

Telefone para contato: (51) 3308-4125

Denise Selbach Machado se compromete a preservar a privacidade dos sujeitos da pesquisa cujos dados serão coletados através de questionários e entrevistas no Sistema de Bibliotecas da UFRGS. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para a referida monografia e somente poderão ser divulgadas de forma anônima. Os dados serão mantidos pelo prazo de um ano sob responsabilidade da autora.

Porto Alegre, 22 de setembro de 2009.

**DENISE SELBACH MACHADO**

## ANEXO 1 – Estatuto da UFRGS: missão e visão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

[...] o Estatuto da UFRGS, no seu artigo 1º, estipula que a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, com sede em Porto Alegre, Capital do Estado do Rio Grande do Sul, instituída pelo Decreto Estadual nº 5.758, de 28 de novembro de 1934 e federalizada pela Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950, “é uma autarquia dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. [...] O artigo 2º define a **visão de futuro** da instituição, qual seja: “A UFRGS, como Universidade Pública, é expressão da sociedade democrática e pluricultural, inspirada nos ideais de liberdade, de respeito pela diferença, e de solidariedade, constituindo-se em instância necessária de consciência crítica, na qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e suas organizações sociais, econômicas e políticas.” Os artigos 3º e 4º do Estatuto da UFRGS definem os seguintes **princípios constitucionais** da Universidade: “Art. 3º. A Universidade, regida pela legislação federal, por este Estatuto e pelo Regimento Geral, guiar-se-á pelos seguintes princípios constitucionais: **I** - liberdade de ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; **II** - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; **III** - gratuidade do ensino; **IV** - gestão democrática; **V** - valorização dos profissionais do ensino; **VI** - garantia de padrão de qualidade; **VII** - indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; **VIII** - respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais. Art. 4º. “É vedado à Universidade tomar posição sobre questões político-partidárias, bem como adotar medidas baseadas em preconceitos de qualquer natureza”. A **missão** da Universidade está explicitada nos artigos 5º e 6º do mesmo Estatuto: “**Art. 5º.** A UFRGS, comunidade de professores, alunos e pessoal técnico-administrativo, têm por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão. **Art. 6º.** Para consecução de seus fins, a Universidade deverá: **I** - promover, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, todas as formas de conhecimento; **II** - ministrar o ensino superior visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da profissão nos diferentes campos de trabalho, da investigação, do magistério e das atividades culturais, políticas e sociais; **III** - manter ampla e diversificada interação com a comunidade, traduzindo uma relação orgânica entre Universidade e sociedade, pela articulação entre as diversas Unidades da Universidade e as entidades públicas e privadas de âmbito regional, nacional e internacional; **IV** - estudar os problemas sócio-econômicos da comunidade, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento regional e nacional, bem como para a qualidade da vida humana; **V** - valer-se dos recursos humanos e materiais da comunidade, para integração dos diferentes grupos sociais e étnicos à Universidade; **VI** - constituir-se em fator de integração da cultura nacional e da formação de cidadãos, estimulando o desenvolvimento de uma consciência ética na comunidade universitária; **VII** - cooperar com os poderes públicos, universidades e outras instituições científicas, culturais e educacionais brasileiras, estrangeiras e internacionais [...]

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**: estatuto e regimento geral. Porto Alegre: UFRGS/CONSUN, 2007. P. 5

## ANEXO 2 – Modelo Ilustrativo de Filosofia Institucional

### **Missão**

Promover o desenvolvimento sistêmico das Bibliotecas da UFRGS, capacitando-as a oferecer, para docentes, pesquisadores, alunos e a comunidade, os serviços e produtos informacionais necessários ao desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

### **Visão**

Ser um centro de excelência na gestão e disseminação da informação em âmbito nacional e internacional, até 2020.

### **Valores**

Ter postura cooperativa e comprometimento com o desenvolvimento sustentável nas dimensões social, econômica e ambiental, seguindo os valores da:

- Ética
- Solidariedade
- Desenvolvimento humano
- Democracia
- Qualidade
- Criatividade

Fonte: Dados da Pesquisa (2009).

## ANEXO 3 – Homepage de Biblioteca de Âmbito Nacional

Meu SibiNet

http://www.usp.br/sibi/

Para acessar rapidamente, coloque seus favoritos aqui na barra de favoritos.

Google

Outros favoritos

**USP** Universidade de São Paulo  
BRASIL

**SIBi net**

SOBRE O SIBi/USP BIBLIOTECA VIRTUAL SERVIÇOS E PRODUTOS UTILIDADES ÁREA TÉCNICA

Missão Estrutura Plano Relatórios Orçamento Bibliotecas SIBi/USP em números Convênios e Parcerias Regulamentação Histórico

**MISSÃO**

Da missão, do objetivo, da visão...

**MISSÃO**

**Missão**  
Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com utilização eficaz dos recursos públicos.

**Valores**  
Manter o compromisso com a democratização do acesso à informação de forma equitativa, respeitando a ética e os valores humanos.

**Visão**  
Ser um modelo brasileiro de excelência na gestão e disseminação da informação, até 2012.

© 2001-2009 - SIBi/USP - Departamento Técnico - SIBi/DT

USP EDUSP English Sobre a SIBiNet Dúvidas/FAQ Mapa do Site Outros Links SIBi/USP Fale com o SIBi/USP Créditos

Iniciar Meus documentos deniseversaofinalNELIAN... SibiNet - Google Chro... 22:36

Fonte: <<http://www.usp.br/sibi/>>.

## ANEXO 4 – Homepage de Biblioteca Estrangeira

The screenshot shows a web browser window displaying the OCLC website. The address bar shows the URL: <http://www.oclc.org/us/en/about/mission/default.htm>. The page features the OCLC logo and tagline "The world's libraries. Connected." at the top left. A search bar is located at the top right. Below the logo, there are navigation links for "United States (English)", "About OCLC", "News and Events", and "Contact us". A horizontal menu contains "WorldCat", "Membership", "Products and Services", "Support and Training", and "Research".

The main content area is titled "About OCLC" and includes a sidebar with links: "History of OCLC", "Mission and vision" (selected), "Management", "Board of Trustees", "Speakers' bureau", "Careers at OCLC", and "Code of conduct". The main text area contains the following sections:

- Mission and vision**
- Mission**: Connecting people to knowledge through library cooperation.
- Vision**: The world's libraries. Connected.
- Quality policy**: OCLC will continually improve the processes used to deliver its products and services to achieve the OCLC Vision.

On the right side, there is a section titled "Articles of Incorporation" which states: "OCLC's objectives are to: Establish, maintain and operate a computerized library network and to promote the evolution of library use, of libraries themselves and of librarianship, and to provide processes and products for the benefit of library users and libraries, including such objectives as increasing availability of library resources to individual library patrons and reducing the rate-of-rise of library per-unit costs, all for the fundamental public purpose of furthering ease of access to and use of the ever-expanding body of worldwide scientific, literary and educational knowledge and information."

At the bottom of the page, there is a footer with links: "About OCLC", "History of OCLC", "Mission and vision", "Management", "Board of Trustees", "Speakers' bureau", "Careers at OCLC", and "Code of conduct". The browser's taskbar at the bottom shows the "Iniciar" button and the current page title "Mission and vision [O...".

Fonte: <http://www.oclc.org/us/en/about/mission/default.htm>

## ANEXO 5 – Roteiro Para Técnica do Grupo Focal

### **Quem deve ser entrevistado**

Selecionar 5 pessoas com o conhecimento necessário para satisfazer as necessidades de informação: Chefias das bibliotecas

**Plano:** Preparar com antecedência as perguntas a serem feitas aos participantes.

**Pré-teste:** Ensaiar com alguém que poderá fazer uma crítica de sua postura antes de se encontrar com o grupo selecionado.

### **Durante o encontro:**

Estabelecer uma relação amistosa e não passar a impressão de um teste de conhecimentos;

Não demonstrar insegurança ou admiração excessiva diante dos depoimentos para não influenciar o grupo;

Deixar que as questões surjam naturalmente;

Caso usar um gravador, pedir permissão para tal;

Ser objetivo, não prolongando o encontro.

### **Relatório**

Mesmo tendo gravado, fazer um relatório o mais cedo possível.

### **Dinâmica do Grupo Focal:**

Cumprimentar e agradecer presença;

Apresentar o objetivo do encontro:

Coleta de dados sobre a percepção de gestores sobre Filosofia Institucional, principalmente sobre VALORES;

Distribuir a autorização e declaração de confidencialidade;

Exibir o PowerPoint;

Explicar e aplicar o formulário da Escala de Valores do SBU;

Abrir o debate com a apresentação das questões norteadoras: Como você percebe a Filosofia Institucional no seu cotidiano profissional, principalmente, quanto os Valores?

Quais poderiam ser as ações para elaboração, assimilação e divulgação destes enunciados?

## ANEXO 6 – MONTEIRO LOBATO - *Apelo aos Nossos Operários*

Toda empresa industrial, que respeita e pretende desenvolver-se cada vez mais, deve basear-se nos seguintes princípios:

1) O verdadeiro objetivo de uma indústria não é ganhar dinheiro, e sim bem servir ao público, produzindo artigos de fabricação conscienciosa e vendendo-os pelos preços mais moderados possíveis. A indústria que se norteia por estes princípios nunca pára de crescer, nem de desdobrar-se em benefícios para todos quantos nela cooperam. Toma-se uma obra de paciência, consciência e boa vontade- três elementos sem os quais nada se consegue no mundo.

2) Uma empresa industrial depende da cooperação de três elementos: os diretores, os operários e o consumidor. Sem o concurso destes três fatores, a indústria não pode subsistir. Assim, os diretores, os operários e o consumidor funcionam como sócios da empresa, e nessa qualidade têm direito a participação nos lucros.

O sócio-consumidor participa nos lucros, recebendo artigos cada vez mais caprichados e por preços cada vez mais baixos. A indústria que procura lesar esse sócio, impingindo artigos mal feitos e caros, não é indústria, é pirataria. O sócio-operário participa nos lucros sob forma de constantes aumentos de salários. A indústria, que não sabe ou não pode proporcionar este lucro ao sócio-operário, não cumpre a sua alta missão.

3) Os diretores da empresa fazem parte do seu operariado, com a única diferença que lhes cabe o trabalho mental da organização e da coordenação. A eles incumbe promover, com inteligência e segurança, a venda de produtos, de modo que nunca lhes falte trabalho na fábrica e que, pela boa direção dos negócios, os três sócios auferam os lucros a que têm direito.

Mas a todo direito corresponde um dever.

O dever do sócio-capitalista é não desprezar os outros sócios, querendo tudo para si: é contentar-se com uma quota justa, que não sacrifique o sócio-consumidor nem o sócio-operário. Tanto lesa a indústria e aniquila o mau patrão como o mau operário. Por mau operário entende-se todo aquele que trabalha de má vontade, procurando nas horas de oficina "encher o tempo" em vez de

produzir. O operário que assim procede prejudica a si próprio, a sua família e a sociedade em que vive. Se todos fizessem o mesmo, que sucederia? A empresa cessaria de dar lucros, teria de baixar os salários, e por fim fechar as portas privando de trabalho inúmeras criaturas humanas.

Precisamos não nos esquecer nunca de que o trabalho é a lei da vida. Sem trabalho não se vive. Tudo que na Terra existe a mais da natureza é produto do trabalho humano. Só o trabalho pode melhorar as condições de vida dos homens. Se assim é, nada mais inteligente do que trabalhar com alegria, consciência e boa vontade. Quem paga o salário não é o capital. Este apenas fornece as máquinas. Quem paga o salário é a produção, o que vale dizer que o operário se paga a si próprio. Ora, se assim é, quanto maior, mais eficiente, mais econômica e rápida for a produção, mais os lucros avultam e maiores serão os salários. Como pode pretender melhoria de salário o operário que produz mal, se o salário é uma consequência da sua produção?

A economia de tempo e material representa lucro e aumento de salário. Quem pode fazer um serviço em uma hora e o faz em duas; quem dá dez passos em vez de oito necessários; quem espicha a sua tarefa; quem se esconde atrás de uma porta; quem maltrata uma máquina; quem estraga uma folha de papel; quem perde um minuto que seja de trabalho lesa a empresa, e lesa, portanto a si próprio. No fim do ano, a soma estes pequenos desperdícios representa muito. Trabalhem, pois, com amor e boa vontade, consciente que somos um organismo capaz de ir ao infinito, se todas as células cooperarem em harmonia para o fim comum. Quem não pensar assim prestará um verdadeiro serviço à empresa, ao público e aos seus colegas, retirando-se. Nossa empresa saiu do nada, de um modesto livrinho e tendo vencido mil obstáculos já faz honra a São Paulo. Mas devemos considerá-la apenas como um início do que poderá vir a ser. Está em nossas mãos tomá-la um jequitibá majestoso a cuja sombra todos nós possamos nos abrigar – nós e mais tarde nossos filhos. Mas, se não trabalhamos com boa vontade e consciência do que estamos fazendo, o jequitibá não assumirá nunca a majestade que tem na floresta e não dará a sombra de que todo precisarão.

## ANEXO 7 – Transcrição na Íntegra dos Depoimentos do Grupo Focal

C: Em relação ao primeiro ponto, como é que esta questão de Missão, visão e valores se insere na dia-a-dia de trabalho da gente, eu acho que ela está por trás de qualquer mínima coisinha que a gente faz. Ela fica até em um nível inconsciente, em uma filosofia. Tu vais analisar o contrato de um fornecedor, quando tu estás lendo aquele contrato tu vais passá-lo por um filtro, que é o da missão institucional. Tu sempre vais ver de que forma aquilo vai colaborar para o crescimento do usuário, se inclui todos, se atende aos nossos objetivos de pesquisa. Me parece que isto está em um nível inconsciente e no momento que tu fazes qualquer coisa, isto é, no meu dia-a-dia isto acontece em qualquer coisa que eu faço: eu sempre tenho que ter em mente esta missão, esta visão e os valores para tomar qualquer decisão.

B: É eu acho que em todas as coisas mesmo. Eu estava pensando no processamento técnico. Quando a gente está processando algum documento, um apenas tem toda uma linguagem que a gente tem que consultar, tem que respeitar normas, ou pelo menos padronizar. Se não tiver normas a gente, naquela lista de descritores que estão fazendo parte daquele documento a gente tem que se comprometer a consertar, a entrar em contato com as bibliotecas... Então, é com o objetivo de padronizar, de ser um sistema, de atender melhor ao usuário, o que é detalhe do dia-a-dia, que é processar, mas que tem todo um comprometimento com o Sistema.

A: Quando eu entrei na Universidade, eu não tinha muito esta noção de “Sistema”, porque não era automatizado. Eu tinha uma idéia, no local aonde eu trabalhava que era uma unidade mais ou menos isolada. Quando houve automação, isto ficou muito claro porque tudo o que tu fazias tu podias ver o trabalho do outro também e o reflexo do teu trabalho nas outras bibliotecas. Ali o Sistema, pelo menos para mim, ficou muito claro. Inclusive, eu, pelo menos, comecei a trabalhar em grupo naquela época e isto me deu uma noção do conjunto da Universidade, inclusive o Sistema em relação à toda a Universidade.

E: Eu acho que a gente tem muito presente os Valores, estes Valores de comprometimento, de ética, de solidariedade, principalmente neste trabalho cooperativo que a gente tem. Mas eu acho que Missão nós não temos. Por que eu acho que Missão nós não temos? Missão eu vejo como parte de um processo, que é o planejamento estratégico. Para estabelecer uma Missão, nós temos que ter muito claro quais são as

necessidades dos nossos usuários, não só aquilo que a gente percebe de uma forma informal; acho que tem que ser de uma forma sistematizada. Acho que Missão, realmente, de um modo formal, nós não temos. Acho que a gente tem o compromisso com os Valores, como a “C” falou, estão por trás de todas as atividades que a gente faz no dia-a-dia. Acho que os Valores a gente têm eles implícitos e exercita, mas a Missão eu vejo como parte de outra etapa, de um processo mais amplo, que precisa saber das necessidades dos usuários e que também tem que estabelecer uma Visão de longo prazo, aonde se quer chegar.

B: E isto requer um trabalho de reconhecimento do Sistema. Reconhecimento eu digo no sentido de que a gente age muito intuitivamente, ainda, me parece, como a pesquisadora falou, na biblioteca da pessoa “D”, que tinha Missão, onde temos uma honrosa exceção. Eu percebo nos questionários que eu faço, que eu estou analisando, da minha pesquisa, não existe a padronização do assunto que eu estou tratando e eu percebo muito pelas respostas assim: “Porque uma bibliotecária, há dez anos atrás, veio de uma instituição ‘tal’, que utilizava ‘tal’ instrumento e então, passou-se a utilizar. Muito recorrente este tipo de resposta, então eu acho que está evidenciando bem isto: em todas as áreas a gente está caminhando para pensar junto e pensar de maneira sistêmica, mas ainda agimos particularmente, com base no perfil pessoal de determinados bibliotecários ou de determinados grupos de bibliotecários que trabalham juntos e não, como forma de sistema. Acho que muito isto contribuiria: tu teres estes três tópicos norteadores.

D: Na minha percepção, eu concordo um pouquinho com cada um, e não tanto com ninguém. Eu acho que nós temos uma Missão sim, ela é implícita, como a pessoa “C” mencionou e ela não existe de maneira formal, como a pessoa “E” menciona. Mas eu acho que ela existe e ela é uma forma intuitiva de ação do grupo. Valores, realmente, eu identifico com mais clareza do que a missão. Visão, realmente, eu não vejo, é uma questão bem pontual. Para mim, a Visão, no nosso conjunto de atividades, está um pouco distante, ainda. Eu não sei se eu posso falar da experiência que gente teve na Biblioteca. Nem sei se este é o momento. Esta questão do planejamento estratégico eu acho que é um ponto realmente importante no desenvolvimento das atividades administrativas de um setor. Vejo com muita parcimônia alguns lugares que tem sua Missão, Visão e Valores expressos e, na prática, aquilo não funciona. Eu até diria que dentro do nosso âmbito do Sistema de Bibliotecas eu consigo perceber, em alguns pontos, alguma Missão que está sendo traçada lá, embora ela não exista formalmente, de conhecimento público, pelo menos. E eu valorizo muito este tipo de coisa porque acredito que uma biblioteca tem um

caráter hiperdinâmico e não pode parar de jeito nenhum. Isto faz com que há muito tempo, eu venha perseguindo a idéia de querer implementar um planejamento estratégico no conjunto do meu grupo, obviamente utilizando estes parâmetros de Missão, Visão e Valores. No entanto, eu acho que não é de uma hora para outra que a gente consegue fazer isto. Vamos dizer que eu levei alguns anos preparando o grupo para estar afeto a este tipo de coisa. A “honrosa exceção” foi feita há uns cinco, seis anos atrás, como decorrência de um movimento dentro da própria Escola. A Escola estava dentro de um movimento desses e alguns grupos isolados lá dentro começaram a também querer fazer alguma coisa nesta área, aí nos engajamos neste momento, neste contexto. Porém, nós ficamos nesta etapa, de definição de Missão, Visão e Valores e algumas outras coisas, definindo melhor objetivos, metas, coisas que até a gente elabora um relatório no final do ano, para ver o que eu pretendo no outro ano, coisas mais pontuais. O nosso grupo cresceu, felizmente, agora, com a entrada de novos colegas no Sistema e eu achei que estava maduro o suficiente para a gente mexer nisto aí porque o grupo não estava mais agindo de forma isolada. Uma coisa que eu acho básica para o funcionamento de um planejamento estratégico é o envolvimento das pessoas naquele projeto. E o envolvimento de um grupo de dez, quinze pessoas para executar um mar de coisas além do outro mar de coisas que esta pessoa já executa na rotina, é complicado. E tentar fazer um planejamento estratégico meu, não existe: existe o meu grau de envolvimento individual e o de cada um que vai interferir no conjunto. Então, sem que isto estivesse claro para mim eu achei que ia bater com a cabeça na parede. Não sei se eu esperei tempo de mais ou não, só sei que este ano a gente retomou esta questão, ao cabo de uns seis meses depois que as novas colegas já estavam entrosadas no grupo, já estávamos alinhando as coisas. A gente resolveu rever o que já tinha, porque na verdade o texto anterior não representava a opinião de nem metade daquele grupo que estava ali, porque já havia tido uma troca grande de pessoas. Então, a gente resolveu rever e se viu que, na essência, não há mudança, a gente fez uma atualização, uma modernização nas coisas ali, houve uma melhor definição de valores, ampliou mais. O bom da coisa foi que cada letra, cada palavra que consta ali tem “dedo” de alguém e alguém se reconhece naquilo. Eu não tinha muita pressa em fazer a coisa deslanchar, eu queria que a coisa saísse bem feita. Era uma experiência nova também para mim, porque eu tinha muita fala de planejamento estratégico, com isto eu já convivi bastante, mas aplicar uma coisa destas; eu tinha participado de outros planejamentos estratégicos, vários e vários, mas eu nunca tinha tido a oportunidade de implementar alguma coisa, de mexer na espinha dorsal do planejamento estratégico. Neste momento, eu me vi completamente dentro e comecei a ver que, na medida em que levava coisas para o grupo, o retorno era triplicado,

quadruplicado, diferente do que se eu dissesse: 'Bom gente, agora a gente vai fazer um planejamento estratégico. Tu me trazes isto, tu me trazes aquilo... '. Até vem, porque o grupo quer colaborar de alguma forma, porque na nossa categoria existe um espírito de colaboração latente e muitas vezes presente, graças a Deus. Eu resolvi fazer diferente: para elaborar uma Missão, a Visão e os Valores, eu comecei a coletar o que tinha em bibliotecas universitárias por aí a fora. Eu vim com polígrafo de coisas para ofertar ao grupo e disse: "Olha, isto é uma coisa que muita gente está pensando, não temos de tirar da cartola coisa nenhuma. Vamos ler e tirar daí uma conclusão do que nos serve e se não nos serve, vamos criar o que queremos e, com isto, eu passei a ver que o grupo disse "Não. Tira. "Bota." No final das contas, aquilo estava tomando uma forma tamanha que eu senti que o grupo interessado no desenvolvimento da coisa. Daí eu resolvi melhorar um pouquinho a coisa, com técnicas diferentes para motivar o grupo, porque leva muito tempo. A gente sabe que isto é uma coisa bem longa. Comecei a inventar maneiras. Por exemplo, cada um tinha um papelzinho e no papelzinho ia escrever o que seria um valor para a sua biblioteca. Começou a juntar as coisas e aquilo ali começou a constituir um conjunto. Assim nós definimos o que eram os nossos pontos fortes e os nossos pontos fracos, para fazer a análise interna e externa da biblioteca. E eu fui vendo o grupo crescendo. A cada retorno eu juntava tudo, reunia e repassava para as pessoas o resultado daquilo e já dava uma linha do que seria o próximo encontro, para as pessoas já virem com alguma coisa na cabeça e não se perder muito tempo com aquilo, porque a idéia não era fazer reuniões longas, coisa de uma hora, uma hora e meia e fim, porque se não a cabeça já parou. Moral da história: hoje, nós já estamos vivendo o planejamento estratégico. Eu acho que se tu fores fazer uma conversa com o pessoal lá, estão todos bastante engajados. É claro, na hora em que a gente foi fazer o elenco das nossas necessidades, vira a página e a gente continua descrevendo. Nosso ímpeto é dizer tudo aquilo que a gente quer mudar, só que como nós havíamos definido que o nosso planejamento estratégico atuaria por dois anos, de 2009 a 2011, porque muitos fatores institucionais interferem diretamente, entre eles, no nosso caso pelo menos, a direção que está no comando da unidade, que a cada quatro anos, quando muda a direção, dá uma virada muito grande no trabalho em si. Nós queríamos aproveitar o foco desta Direção. Então foi definido o prazo de ainda dentro do prazo desta direção a gente poder corrigir alguma coisa que certamente vai haver. Então, dentro destas necessidades a gente dividiu uma porção de prioridades e as prioridades foram definidas dentro de grupos, de categorias e linhas estratégicas, que foram divididos em vários objetivos. Cada um escolheu em quais objetivos gostaria de participar, o que gostaria de coordenar, e a coisa agora está andando. Nós temos agora reuniões trimestrais para avaliar o andamento da

coisa, porque cada coordenador, no seu grupo, estabeleceu a sua meta. Nós temos a meta final, que a equipe definiu, mas o passo-a-passo de cada objetivo de cada ação, o grupo definiu como queria: quanto, quando... Então, ficou uma coisa completamente aberta. Por que eu estou falando esta história toda? Até porque eu acho a idéia muito boa para incrementar o que a pessoa A manifestou, que é a integração do Sistema como um todo. Eu acho que a gente fazer procedimentos desta natureza certamente vai fazer com que as pessoas se engajem mais no processo do conjunto porque eu acho que, nas suas bibliotecas as pessoas estão, com algumas exceções, estão andando dentro daquela missão informal que está dentro da sua cabeça, sem uma Visão muito clara para onde quer ir. A percepção que eu tenho de Visão do Sistema, e por muito tempo, lá conosco também, é “Eu vou naquilo que eu tiver condições de fazer, dentro das condições que eu tiver”. Mas a gente não coloca na cabeça novas possibilidades para, quem sabe, mudar o destino do barco que vai só ao vento. Eu acho e espero que em algum momento a Direção do nosso Sistema também venha com alguma coisa nesta Direção e, certamente, a pesquisadora terá muito com o que colaborar porque está se metendo bem fundo na questão. Então o que queria dizer com esta fala toda são: eu sinto uma coisa, vejo outra e acabei fazendo uma outra, porque eu acho que o que eu via e sentia, não é o que está acontecendo com o meu grupo no momento. Hoje, eu vejo o grupo até mesmo se questionando. Como as pessoas são as mesmas em vários grupos, existe uma interface permanente entre os grupos. Então, um vê que o outro está trancando em algum problema, já vai buscar algum auxílio no seu trabalho, que possa interferir no do colega. Eu estou achando não só bom no ponto de vista de que nós vamos alcançar, com certeza, resultados melhores, mas talvez mais ainda, a coisa que eu mais prezo numa biblioteca, que é o relacionamento entre as pessoas porque isto faz com que as pessoas tenham trocas permanentes, permanentes. Então, eu acredito que a gente tenha muito a percorrer ainda e quer aprender para que a gente conseguir chegar naquilo que a teoria extensa determina, mas eu acho que o fato de agente estar aqui é um passo muito legal. E eu estava querendo resgatar a fala da pessoa B porque também houve ali uma menção que eu acho que deve ser aproveitada. A pessoa B identificou na sua tarefa aquilo que ela imagina que poderia estar associado com isso. Acho que isto aí é o passo “1” para a gente poder imaginar como interferir neste contexto geral: a pessoa sentir que ela está envolvida com aquilo e que ela pode talvez interferir no processo como um todo. Isto eu acho que é o ponto fundamental dentro do contexto que está sendo discutido de missão visão e valores, no meu ponto de vista.

A: Eu queria falar duas coisas. Primeiro, eu acho que quando a gente vai falar em Missão,

isto assusta um pouco. Lá no nosso setor, quando chegou a idéia do questionário, duas pessoas que leram disseram: “Meu Deus! O que é a Missão afinal?” Desta maneira formal como apareceu, é mais difícil de a gente dizer. Agora, numa conversa informal, que foi o que a pessoa D fez com seus colegas, é muito frutífero e tem mais chance de conseguir dados, porque as pessoas se assustam muito em colocar um quadro na parede representando tudo aquilo que elas, teoricamente, acham que deveriam fazer e, às vezes, não conseguem fazer. Segundo é que se tu quiseres colocar o quadro na parede, com a Missão, principalmente, tu vais ter que trabalhar com todo o grupo. O mérito que eu dou para o trabalho da pessoa “D” é conseguir trabalhar com o grupo, a integração. Isto é muito complicado, é muito complicado em grande grupo, em pequeno grupo, sendo três pessoas já é difícil fazer também, mas é por onde se tem que começar.

D: Também acredito que sem isto tu não vais a lugar nenhum.

A: É. Tu até podes colocar o quadrinho na parede, mas não vai representar.

D: Vai ser só um quadrinho na parede.

A: Sim, vai ser só um quadrinho na parede.

B: Eu acho que tem condições deste grande grupo se reunir, falar sobre estes assuntos e estabelecer estes tópicos formalmente. Porque uma das coisas que a pessoa D falou e que eu estou entrando em contato através da minha pesquisa, é que, como eu havia falado antes, o Sistema se baseia na experiência pessoal de cada um dos bibliotecários e cada um contribui com a sua vida e experiência pessoal e profissional e caminha para uma padronização. Então, eu gostaria de colocar que é observável que o Sistema funciona e que é referência nacional. A gente tem visto que o Sistema da UFRGS é um bom sistema e funciona em todos os sentidos. Então, acho que isto é perfeitamente possível, porque os profissionais são bem formados, o nosso curso é muito bom, os programas de pós-graduação que temos são muito bons; é possível que através de reuniões com o grande grupo se estabeleça estes itens, perfeitamente, com facilidade.

C: Eu acho que um complicante que nós temos na Universidade é a própria estrutura da Universidade. Nós temos este sentimento de Sistema, de pretendermos a uma unidade, que é o Sistema de Bibliotecas, mas isto na Universidade não é bem assim. Não existe uma unidade, existem as Unidades acadêmicas, cada uma com a sua Missão.

C: Sim, que se disputam, e não existe um agregador para isto aí. O nosso Sistema é de

certa forma invejado dentro da Universidade porque a gente tem uma boa comunicação, tem padrões e consegue levar à frente coisas maiores, coisas que a Universidade não consegue, por esta estrutura que ela têm. Para nós próprios, como Sistema, isto dificulta muito, porque, às vezes, decisões do Sistema ou vontades, aspirações do Sistema, esbarram em particularidades de uma Unidade acadêmica. Como nós temos esta vinculação, a gente pertence à Unidade acadêmica e pertence ao Sistema de Bibliotecas e às vezes isto entra em conflito, isto é um complicante, eu acho, para nós. O segundo complicante, que está relacionado com este, é que a Universidade não definiu realmente sua Missão, sua Visão e seus Valores. Ela tem ali meia dúzia de palavrinhas em seu Regimento, em seu Estatuto, mas a gente não sabe como isto foi trabalhado. Eu estou falando até especificamente do tal Plano de Desenvolvimento Institucional que até hoje não se tem e que nada mais é do que um Planejamento Estratégico em nível institucional. Até hoje, a Universidade não conseguiu elaborar.

C: Eles estão fazendo alguma coisa há anos.

E: Eu continuo achando que a nossa Missão não está clara, acho que nós não temos Missão. Eu acho que a gente tem muito claro o mandato, que é anterior à Missão, o que nós deveríamos ser. E eu acho que é isto que acontece também na Universidade. Acho que a Universidade sabe bem o que ela deveria ser e nós, Sistema de Bibliotecas, sabemos o que deveríamos ser.

C: A gente sabe melhor do que a Universidade, mas a nossa idéia tem que estar de acordo, nossa Missão tem de ser coerente com a Missão da própria Universidade, não é?

E: Se a própria Universidade ainda não decidiu... Porque o mandato se baseia nos documentos institucionais. Então, o nosso Regimento, do Sistema de Bibliotecas, da Biblioteca Central, ele certamente está baseado no Regimento e no Estatuto da Universidade. Então, está bem claro o que nós devemos ser, mas o que nós queremos ser, para onde nós pretendemos caminhar, eu acho que, como vocês estão dizendo, nem a própria Universidade discutiu, nem para nós está muito claro. Até quando o atual Reitor esteve lá na nossa Unidade, foi uma crítica que eu fiz: dentro da Universidade, onde ensinam tantas ferramentas novas de administração, onde ensinam os alunos a fazer isto, isto não vem em benefício dos próprios funcionários, os funcionários não estão sabendo utilizar estas ferramentas, não tem cursos adequados. Até, depois disto, apareceu o nosso curso. Esta é uma lacuna que a gente tem: tem pessoas que formam outras pessoas, com

as ferramentas mais novas de gestão e de administração, mas a gente não tem esta aplicação dentro da própria Universidade.

D: Nunca se deve ser desprezar a opinião de ninguém, porque é com ela que tu vais trabalhar depois, porque sozinho tu não fazes nada. Então, à medida que alguém identifica o seu grãozinho no contexto, eu estou ali, vamos ver o que vai acontecer.

B: Eu estava percebendo o que a pessoa D falou: “Vamos ler na literatura” e me veio uma idéia que eu gosto muito, que é selecionar: é Missão, Visão e Valores que nós vamos estabelecer? Então sobre este tópico, quais os conceitos que existem na literatura e elege qualitativamente ou quantitativamente ou elaborar, quando forem os Valores, uma escala de Lickert ou algum outro tipo de contagem e elege os mais cotados. Enfim, eu acho que este tipo de procedimento funciona.

E: Eu acho que outro caminho seria ter um grupo que trabalhasse com isto. Um grupo que preparasse a metodologia, que discutisse e estudasse, para depois levar ao grande grupo.

D: Sim, com certeza.

B: Sim.

A: Sim, e aplicar com o grupo.

D: É uma coisa que dá trabalho, mas que tem retorno. Realmente, eu acho que um dos maiores retornos imediatos, volto a dizer, é a integração as pessoas, entre elas e elas com o externo porque elas passam a perceber que aquilo tem mais importância do que só simplesmente ser colegas. Elas entendem que atuação delas interfere no outro também, o que a gente sabe, o que a gente fala, mas que não sente, muitas vezes. É nesse momento que eu deixo de ver o quadro com Missão e Visão e passo a sentir na prática o que está acontecendo.

A: Acho que, acima de tudo, está a valorização das pessoas. Quando tu dizes “ouvir as pessoas”, significa que elas estão sendo valorizadas, quer dizer que aquilo que elas vão falar vai ser importante para o grupo. Ao mesmo tempo, assumindo a responsabilidade.

D: É este o ponto. Na verdade, o planejamento estratégico, que decorre disto daí depois,

só vai existir com grupos executando coisas. Ninguém vai fazer nada sozinho, nem nas menores porções. Para tu fazeres com que aquilo não se desestimule do ponto de vista metodológico a gente tem que prever algumas formas de compensação porque, em algum momento, vai haver declínio. Este entusiasmo não é permanente e em um período de dois anos, mais ou menos assim, quando começarem a surgir maiores percalços, eu tenho que ter na manga coisas para incentivar a manutenção desta coisa. A minha idéia é que seja um piloto no nosso local e que após esta experiência, isto se defina com uma força maior ainda, porque daí todos já viram que não é um “bicho de sete cabeças”. Nós focamos coisas menores, mas fáceis talvez de alcançar e mais urgentes, para que o resultado seja mais efetivo logo, e, depois, a gente pensa em fazer alguma coisa mais longa. Mas fazer com que as pessoas se sintam responsáveis por alguma coisa, é importante.

A: E ter uma liderança no grupo.

B: Eu acho até que estas pessoas que estão passando por este trabalho têm muito a colaborar no sentido de coordenar determinado procedimento.

D: É uma experiência que pode ser somada a outras.

B: Pode ser usada como piloto e ser somada a outras que estão passando pelo mesmo processo, cada uma em um estágio do processo, enfim.

D: Eu tenho notícias que a pessoa E também desenvolve isto na sua Biblioteca.

E: Nós prevemos, para o próximo ano. Eu fiz um trabalho de metodologia, mas para aplicar no próximo ano.

D: Eu soube, tive notícias. Tenho que dizer também que no momento eu estou tendo mais oportunidade de fazer coisas da minha função porque eu estou me liberando aos poucos das coisas que não eram da minha função, mas que eram importantes dentro da biblioteca. Apesar do comentário da pessoa C, que nos bota em uma situação bastante difícil de trabalhar neste ponto de vista, e talvez até outros elementos que ela não colocou ainda, mesmo assim, eu acho que a gente tem que, de alguma maneira, tentar. Eu cheguei a ver isto mais ou menos associado com aquela questão dos nossos Encontros de Bibliotecários da UFRGS, que a gente programa, tem o plano, está tudo certo e não sai. Todo mundo quer, mas não sai. Então, eu acho que a gente pode, de certa maneira,

fazer um híbrido e talvez seja uma oportunidade de mexer nas duas coisas, não com grandes objetivos, como a gente vê assim nas bibliotecas da USP, da UFRJ, na Federal da Bahia. Se vocês olharem lá nos *sites* deles, os planejamentos que eles estão desenvolvendo... Tu vê que eles têm “estrada”. Então, tu não precisas ter um objetivo assim de fazer algo primoroso em um primeiro momento. No primeiro momento acho que a gente tem que fazer ver que aquilo dá para fazer. E acho que isto dá para fazer cada um em seu canto, dá para fazer em conjunto, dá para fazer no nível em que a gente quiser. Cada um vai ter a sua dificuldade, se nós pensarmos em fazer isto em nível de Sistema de Bibliotecas, o grau de dificuldade vai ser um pouco mais complexo, realmente sim. Mas pelo menos com a idéia de fomentar cada um o seu canto, desenvolver alguma coisa a mais e termos uma filosofia integradora do Sistema também, porque nós precisamos mais do que a idéia de que nós trabalhamos em Sistema, nós precisamos ter a idéia da filosofia: Nós somos um Sistema que muitos admiram, mas que o grupo atual está perdendo um pouco. Quem é novo na instituição já não conhece o Sistema de Bibliotecas que foi há 15, 20 anos, está se perdendo. Acho que a gente tem que mexer, o pessoal novo tem que sentir que a gente não está aqui de brincadeira. Os antigos lá fizeram uma cama que a gente tem usufruído, mas a gente tem responsabilidade de manter isto para os que estão vindo atrás, porque se não, o comentário de “B” de que nós somos uma instituição conhecida nacionalmente pode ser afetado. Neste sentido, eu acho que algum movimento desta natureza é importante. Fico feliz que a pesquisadora possa estar mexendo neste tipo de coisa e que possa tomar frente em alguma coisa nesta linha.

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)