

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECA ESCOLAR: A ATUAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO INTRAEMPREENDEDOR

STRATEGIC PLANNING IN SCHOOL LIBRARY: THE WORK OF THE INTRAPRENEUR LIBRARIAN

Roseana Trindade Sá¹

Kayalla Winnie Carvalho Gonçalves²

Rayanne Ferreira Coelho³

RESUMO

O planejamento estratégico e o intraempreendedorismo como ferramentas do bibliotecário na biblioteca escolar. Objetiva mapear estudos do intraempreendedorismo junto ao planejamento estratégico, trazendo a discussão para a biblioteca escolar. Quanto aos objetivos específicos busca identificar as vantagens da elaboração e execução do planejamento estratégico na biblioteca escolar; analisar os caminhos diferentes para a atuação do bibliotecário na biblioteca escolar, de modo que a inovação, a criação e o desejo de mudanças possam fazer parte da sua rotina e dos usuários; descrever como o bibliotecário intraempreendedor pode contribuir de forma significativa para a disseminação da informação na escola e na comunidade. Caracteriza a pesquisa em revisão literária sobre planejamento estratégico, empreendedorismo e intraempreendedorismo na biblioteca escolar, com atuação do bibliotecário intraempreendedor. Conclui que as atividades do bibliotecário intraempreendedor, alicerçadas em planejamento estratégico, aferem objetividade às ações desenvolvidas na biblioteca conferindo dinamismo às estratégias adotadas e o diferencial para a escola por meio do desenvolvimento da formação crítica dos alunos, com vistas a ampliar o potencial reflexivo do cidadão em busca de mais oportunidades no processo de ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Empreendedorismo.

Intraempreendedorismo. Biblioteca escolar. Bibliotecário.

ABSTRACT

Strategic planning and intrapreneurship as tools of the librarian in the school library. It aims to map studies of intrapreneurship together with strategic planning, bringing the discussion to the school library. As for the specific objectives, it seeks to identify the advantages of the elaboration and execution of strategic planning in the school library; analyze the different paths for the librarian's performance in the school library, so that innovation, creation and the desire for change can be part of his routine and that of users; describe how the intrapreneurial librarian can contribute significantly to the dissemination of information in the school and in the community. Characterizes the research in literary review on strategic planning, entrepreneurship and

¹ Discente do Curso de Biblioteconomia Universidade Federal do Maranhão.

² Discente do Curso de Biblioteconomia Universidade Federal do Maranhão.

³ Discente do Curso de Biblioteconomia Universidade Federal do Maranhão.

intrapreneurship in the school library, with the performance of the intrapreneurial librarian. It concludes that the activities of the intrapreneurial librarian, based on strategic planning, measure objectivity to the actions developed in the library, giving dynamism to the adopted strategies and the differential for the school through the development of the critical formation of the students, with a view to expanding the reflective potential of the citizen in search of more opportunities in the teaching-learning process.

Keywords: Strategic planning. Entrepreneurship. Intrapreneurship. School library. Librarian.

Submetido: 19 maio 2020

Aceito: 15 jun. 2020

1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial marcou o surgimento das indústrias fabris ainda no século XVI, sendo a Inglaterra o berço das primeiras fábricas. Estas se espalharam pela Europa e por outros continentes, permitindo o nascimento da competição dos mercados, tal como afirma Chiavenato e Sapiro (2009). Em consequência, o capitalismo industrial foi ganhando força com a ampliação dos meios de transporte e da comunicação. O comércio também foi se diversificando e se tornando competitivo, portanto, era preciso criar estratégias e planejamento para continuar no mercado.

Chiavenato e Sapiro (2009) corroboram ao evidenciar que as organizações, desde o princípio, eram comandadas pelos empreendedores e por técnicos comerciantes, os quais possuíam pouco conhecimento administrativo. A Administração caracterizou-se ciência no Século XX (CHIAVENATO, 2004), com o marco das obras de Frederic Taylor e Henry Fayol, no século XIX, conhecida como abordagem clássica. Essas obras vieram para estruturar as empresas, pois estas cresciam e se tornavam complexas para administrar.

Entre 1950 e 1960 surgiram grandes contribuições para o planejamento aliado às estratégias. Dentre essas contribuições estão as de Peter Drucker (abordagem de Gestão dos Objetivos), Alfred D. Chandler Jr. (foco nas estratégias), Philip Selznick (Matriz SWOT - pontos fortes e fracos, fraquezas e oportunidades) e Igor Ansoff (Matriz Produto Mercado), conforme Chiavenato e Sapiro (2009), referenciados como autores que impactaram o planejamento estratégico e constituem a base para o que temos hoje nas organizações.

A partir dos conceitos de Almeida (2005), Chiavenato e Sapiro (2009), Fischmann e Almeida (2013) e Oliveira (2014) sobre o planejamento estratégico, apresentamos a sua aplicabilidade para a biblioteca, em destaque a escolar, e evidenciamos como o bibliotecário, enquanto gestor, poderá atuar de forma intraempreendedora nesses espaços.

Visto que a sociedade, ao longo do tempo, vem passando por grandes mudanças (social, política, econômica) e que o avanço das tecnologias tem contribuído para isso, as bibliotecas (como instituição social que, desde a sua criação, foi pensada para armazenar, organizar e disponibilizar o conhecimento, fazendo com que este não se perca,) também sentiram a necessidade de acompanhar essas transformações.

Para Milanesi (2002), o homem sempre buscou registrar as suas informações em algo tangível, fazendo uso de diversos suportes, como: pedra, argila, papiro, pergaminho, papel e memória das máquinas. Segundo o autor, “Nesse período relativamente breve, o homem em paralelo à capacidade de registrar o pensamento, aprendeu a organização desses documentos, fazendo com os que os registros precedentes fossem determinantes do pensamento subsequente.” (MILANESI, 2002, p. 15). Percebemos, então, que a preocupação com o registro do conhecimento é para perpetuá-lo e servir de base para os conhecimentos posteriores.

O processo de expansão da biblioteca, assim como o atendimento à comunidade (que vive uma nova demanda informacional e midiática), precisa de uma gestão que faça um planejamento estratégico constante e que busque formas de empreender no local. Esse tipo de gestão é denominado por Pinchot III de intraempreendedorismo, pois cria inovações dentro da empresa e lidera com espírito empreendedor, conforme as premissas de Dolabela (2008) e Chiavenato e Sapiro (2009).

O intraempreendedorismo tem origem no empreendedorismo. Para Melo Neto e Froes (2002, p. 6), o termo empreendedorismo “[...] é neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, sendo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.”. Isso quer dizer que intraempreendedorismo e empreendedorismo estão intrinsecamente relacionados. Como afirma os autores,

essa nova palavra contempla o estudo do agente empreendedor, visando compreender o seu processo teórico e prático.

A relevância desse tema é contribuir com estudos voltados à biblioteca escolar, bem como à área da Biblioteconomia, a exemplo do estudo de Brito (2017), que trata do intraempreendedorismo em bibliotecas universitárias. Quanto aos bibliotecários, é imprescindível atuar efetivamente na biblioteca escolar, auxiliando tanto o corpo docente, discente, comunidade escolar e família, quanto o seu entorno. No que se refere à pesquisa, deve desenvolver a prática da leitura, de modo que contribua para a formação reflexiva e cidadã desses usuários.

O intraempreendedorismo é colocado como posposta para o bibliotecário para que este possa inovar nos serviços oferecidos pela biblioteca, uma vez que o planejamento estratégico, por si só, não funciona sem uma atuação empreendedora, ou seja, sem motivar e cativar a equipe de trabalho para obtenção de resultados satisfatórios.

O interesse por este tema surgiu na disciplina Planejamento em Unidade de Informação do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Maranhão. A partir de estudos sobre planejamento estratégico, centramo-nos em ações empreendedoras na área da Biblioteconomia.

Quanto aos objetivos desta pesquisa, o geral é mapear estudos do intraempreendedorismo junto ao planejamento estratégico, trazendo a discussão para a biblioteca escolar. Já os específicos são: identificar as vantagens da elaboração e execução do planejamento estratégico na biblioteca escolar; analisar os caminhos diferentes para a atuação do bibliotecário na biblioteca escolar, de modo que a inovação, a criação e o desejo de mudanças possam fazer parte da sua rotina e dos usuários; descrever como o bibliotecário intraempreendedor pode contribuir de forma significativa para a disseminação da informação na escola e na comunidade.

A metodologia aplicada na pesquisa foi a revisão de literatura. Segundo a Associação Brasileira de Norma Técnicas (ABNT) (2003, p. 1), o artigo de revisão é “[...] parte de uma publicação que resume, analisa e discute informações já publicadas.”. Logo, a pretensão do presente artigo é discutir o tema proposto sob uma nova perspectiva.

Este trabalho está dividido em introdução; planejamento estratégico; empreendedorismo e intraempreendedorismo; planejamento estratégico em biblioteca escolar, com atuação do bibliotecário intraempreendedor; e considerações finais.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento no período industrial era de médio prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Nesse período, não havia uma visão macro da empresa com ênfase nos objetivos, que pudesse direcionar para previsões de crescimento, de acordo com as mudanças do mercado, não era possível até então, avaliar o ambiente externo da organização, pois, era necessário um plano de longo prazo, ou seja, o planejamento estratégico.

A partir de estudos científicos, foi possível modelar a elaboração do planejamento, somando-o às estratégias, favorecendo o surgimento do planejamento estratégico, que consiste em conhecer a situação real da empresa, criar objetivos que vão ao encontro da missão organizacional. Ademais, busca estratégias de acordo com ambiente para manter-se no mercado e tem o cliente como foco principal. Para Barbalho e Beraquet (1995, p. 12), a diferença entre planejamento tradicional e planejamento estratégico está em,

[...] enquanto o primeiro está essencialmente voltado para a própria organização e elabora suas análises em bases retrospectivas e quantitativas, o planejamento estratégico baseia-se na análise externa do ambiente organizacional, utilizando dados quantitativos e qualitativos de longo prazo à frente, resultando em uma postura pró-ativa de seus dirigentes. Busca-se, dessa forma, antever o futuro, trazendo-o para o presente e indagando-se o que deve a organização estar fazendo hoje a fim de melhor preparar-se para as incertezas e turbulências previsíveis que poderão afetar as suas atividades.

Apreende-se, então, que, enquanto o planejamento tradicional preocupa-se com a análise do ambiente interno, buscando compreender os problemas que já ocorreram e os dados quantitativos, o planejamento estratégico age no presente por meio de análises externas e internas, uma vez que observa como a organização está atuando. O planejamento estratégico também analisa os dados quantitativos e qualitativos para evitar supostos problemas no futuro.

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) conceituam o planejamento estratégico como “[...] um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais

R. Bibliomar, São Luís, v.19, n. 1, p. 38-55, jan./jun. 2020.

para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua.”. Quanto à estratégia, esta “[...] define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

O planejamento estratégico teve ainda importantes contribuições de Peter Drucker, em 1954. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), Drucker apresentou a abordagem de Gestão dos Objetivos, pela qual evidencia a importância dos objetivos para a organização, pois orienta o caminho a ser seguido tanto na elaboração quanto no monitoramento. Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) definem planejamento estratégico, na visão de Drucker, como:

[...] o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas.

Desse modo, percebemos que o planejamento estratégico é uma ação contínua, um processo que não pode parar, mas que deve estar um passo à frente, a fim de evitar problemas futuros. Deve-se obter êxito nos resultados esperados mediante as decisões tomadas.

Para Oliveira (2014, p. 5), o planejamento nas empresas “[...] deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto delas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.”. Quanto às vantagens, o planejamento “[...] tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.” (OLIVEIRA, 2014, p. 5).

Em complemento, Fischmann e Almeida (2013, p. 25) acrescentam que:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

A definição apresentada por Fischmann e Almeida (2013) considera o planejamento estratégico como uma técnica administrativa, que, através da análise organizacional, consegue identificar a situação real da empresa, isto é, seus pontos fortes e fracos, bem como as suas ameaças e oportunidades. Portanto, por essa via,

é possível definir objetivos e metas que venham solucionar os problemas encontrados e aproveitar as oportunidades que surgem.

Os diversos conceitos apresentados até aqui sobre o planejamento têm em comum as seguintes funções principais: orientar a empresa de acordo com a sua missão; analisar a sua situação atual; e trazer supostas soluções que possam melhorar a atuação frente ao cenário de mudança que o mercado apresenta.

O planejamento estratégico (planejamento macro) é uma das etapas do planejamento, pois este divide-se ainda em: tático (voltado para os setores) e operacional (as atividades a serem realizadas em si) (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; FISCHMANN; ALMEIDA, 2013; OLIVEIRA, 2014). Além disso, as fases básicas para realização do planejamento estratégico, segundo Oliveira (2014, p. 42), são: “Fase I- Diagnóstico estratégico; Fase II- Missão da empresa; Fase III- Instrumento prescritivos e quantitativos; IV- Controle e avaliação.”.

Quanto à ação empreendedora no planejamento estratégico, observamos que,

Não se deve esquecer que o planejamento estratégico muda toda a organização. Ele significa sempre mudança e inovação voltado para o futuro. [...]. Para tanto, será necessário um profundo conhecimento da situação atual, seus desdobramentos, capacidade de análise, raciocínio lógico, forte intuição, faro sensível para as oportunidades que nem sempre estão claras, compulsão para sair da zona de conforto e coragem para assumir riscos e responsabilidades. Essas características indicam que além de liderança, a elaboração e implementação do plano estratégico vão ser função da manifestação do chamado espírito empreendedor. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 282).

Chiaventato e Sapiro (2009) ressaltam que um forte aliado do planejamento estratégico é o espírito empreendedor que a organização precisa possuir, pois, apesar do planejamento desenvolvido por meio de análise organizacional e da definição de estratégias, que ajuda a vencer e a evitar problemas presentes e futuros, o espírito empreendedor traz ideias inovadoras e sempre está em busca de algo novo. Esse espírito faz com que as organizações não caiam no estado automático.

3 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

Podemos afirmar que o empreendedorismo é o campo do conhecimento estudado em Administração, cujo foco são pessoas empreendedoras que buscam a criação e inovação no mercado de produtos e serviços, de modo que satisfaça o

R. Bibliomar, São Luís, v.19, n. 1, p. 38-55, jan./jun. 2020.

cliente. O estudo sobre empreendedorismo teve início com os economistas e, posteriormente, seguiu para outras áreas do conhecimento, tal como afirma Chiavenato (2007, p. 5):

O empreendedorismo tem sua origem na reflexão de pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do *laissez-faire* ou liberalismo econômico. Esses pensadores econômicos defendiam que a ação da economia era refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência. [...] outras ciências sociais têm contribuído para a compreensão do empreendedorismo: a sociologia, a psicologia, a antropologia e, como já citado, a história econômica.

Diante do que foi afirmado pelo autor, as primícias do empreendedorismo têm suas raízes na Economia e, mais tarde, seu estudo foi ampliado para as Ciências Humanas. Na Sociologia, segundo Chiavenato (2007), quem contribuiu foi Max Weber, com a Teoria do Carisma. Nessa teoria, o ser humano é dotado de uma virtude que faz com que outras pessoas possam seguir suas ideias. Pouco depois, o capitalismo conseguiu distorcer esse conceito.

Na Psicologia, o empreendedorismo teve contribuições de David McClelland, com a obra *The achieving society* (1961), e Everett E. Hagen, com a obra *On the theory of social change* (1962). Se, por um lado, McClelland defendia a importância de um agente que realizasse as atividades empreendedoras, por outro, Hagen acreditava que o indivíduo, na maioria das vezes, tornava-se empreendedor com o intuito de crescer para viver com certas minoridades (CHIAVENATO, 2007).

Mas, o que é empreendedorismo? É a “Atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.” (EMPREENDEDRISMO, 2018, não paginado). Essa ação é realizada pelo empreendedor, alguém com visão à frente, que tem ideias e as transforma em algo concreto, gerando resultado. Portanto, o empreendedorismo estuda as ações do empreendedor e ensina que qualquer pessoa, aprendendo técnicas e tendo habilidades, pode empreender em algo.

Para Dolabela (2008, p. 25), “O empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é responsável pela inovação tecnológica e crescimento econômico.”. Ademais, o empreendedorismo “[...] é um fenômeno cultural, fruto de hábitos, práticas e valores do meio em que se vive.” (DOLABELA, 2008 apud BRITO, 2017, p. 15). Percebemos que ambos os conceitos de

empreendedorismo estão relacionados tanto ao aspecto social quanto ao econômico.

O empreendedorismo corresponde aos estudos direcionados para empresas ou pequenos negócios, os quais visam lucros e fomentam a economia. Segundo Melo Neto e Froes (2002), quem representa o empreendedorismo voltado para a administração de empresas no Brasil é a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (AMPROTEC). A AMPROTEC auxilia na criação e no desenvolvimento de organizações, enquanto os pequenos negócios (micros, médias, pequenas empresas) recebem o suporte do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Quanto ao intraempreendedorismo, seus estudos são mais recentes e se destinam aos empreendedores internos, ou seja, àqueles (funcionários) que desenvolvem ações inovadoras nas organizações em que trabalham. Em princípio, estão inconformados com a rotina e buscam maneiras ágeis de dinamizar os serviços e inovar os produtos ofertados aos clientes. Esses empreendedores também são pressionados pela demanda do mercado externo e pelo aumento da informação na sociedade. Sobre isso, Dolabela (2008, p. 32) nos informa que:

Na era do conhecimento um novo elemento passa a ser o centro da competitividade: a capacidade de inovar. Isto faz com que o profissional dos novos tempos, além de dominar os conhecimentos do estado-da-arte, deve ser especialista no que não existe, ou seja, deve ser capaz de conceber um novo futuro e de transformá-lo em realidade. [...] As empresas de base tecnológica precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam o negócio, saibam auscultar os clientes, atender a suas necessidades e, principalmente, introduzir inovações.

Podemos destacar como palavra-chave, considerando as afirmações do autor, o termo inovação, pois não basta ter apenas o domínio das técnicas, mas sim a sabedoria de lidar e trazer algo novo. É necessário que o profissional esteja atento às demandas da organização, que envolve tanto o conhecimento dos seus clientes e o suprimento das suas necessidades, quanto o domínio das técnicas e de todo o negócio.

No que tange ao intraempreendedorismo, também conhecido por “intraempreendedorismo interno”, conforme definição de Pinchot III, este também pode ser denominado de “empreendedorismo interno” ou “empreendedorismo

corporativo”, conceito surgido nas organizações da área da informação por volta da década de 1980 (HONESKO, 2001 apud BRITO, 2017).

Segundo Honesko (2001 apud BRITO, 2017), os estudos de Gifford Pinchot III foram decisivos para conceituar o intraempreendedorismo. Por isso, essa prática tornou-se bastante discutida nas universidades, por conta de as empresas estarem sempre se adaptando às mudanças ocorridas no ambiente externo, mantendo-se competitivas.

A inovação é um ponto chave que contribui para esse novo cenário. Sobre a inovação, afirma-se que:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE/Eurostat, 2006, p. 56 apud MARCIAL, 2017, p. 44).

Além disso, o funcionário intraempreendedor ganha benefícios na organização (seja ela pública ou privada). Soares (2015 apud BRITO, 2017, p. 17) “[...] defende que o reconhecimento e o valor de cada colaborador interno são importantes para as organizações, pois pode implicar em mais envolvimento do funcionário com a organização.”. Portanto, é de suma importância que as organizações reconheçam e deem o *feedback* sobre as tarefas desenvolvidas por cada profissional, reconhecendo o seu valor e o seu papel dentro dessas organizações.

Todavia, podemos perfeitamente adaptar o empreendedorismo às instituições sem fins lucrativos, como as bibliotecas, que geram produtos e serviços. Ainda que a sua demanda seja o capital intelectual, as bibliotecas precisam estar atentas ao ambiente externo e interno, bem como às novas necessidades dos usuários.

Por isso, pensar em empreendedorismo para as bibliotecas é pensar em outra segmentação, nesse caso, o empreendedorismo social. Este, por sua vez, “[...] não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais [...]. São pessoas que trazem para problemas sociais a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riqueza.” (MELO NETO; FROES, 2002, p. 9). O objetivo pretendido é utilizar as estratégias do empreendedorismo social para o ambiente da biblioteca escolar, junto ao planejamento estratégico.

R. Bibliomar, São Luís, v.19, n. 1, p. 38-55, jan./jun. 2020.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECA ESCOLAR: a atuação do bibliotecário intraempreendedor

Buscando o conceito de Melo Neto e Froes (2002) a respeito do empreendedorismo social, o qual visa implementar ações empreendedoras para os problemas sociais em biblioteca escolar, podemos aplicar ações intraempreendedores como parte integrante do planejamento estratégico e contribuir com a educação na formação cidadã e reflexiva dos alunos. É possível também combater os problemas sociais, políticos e econômicos, tais como analfabetismo, analfabetismo funcional, carência de biblioteca nas escolas, falta do bibliotecário na biblioteca. O bibliotecário pode e deve atuar para transformar o espaço da biblioteca para alunos, professores e comunidade do entorno da escola.

Embora a aplicação da administração tenha recebido destaque no setor privado, sobretudo com o uso do planejamento estratégico, inovação, empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, e outros, em instituições públicas, a administração também foi aplicada de acordo sua especificidade. No caso das bibliotecas não é diferente. O planejamento se faz necessário até mesmo para que essa instituição evolua e acompanhe as mudanças de acordo com as necessidades dos usuários.

Contudo, a biblioteca está sempre ligada a uma instituição mantenedora, sendo esta responsável pelo planejamento estratégico. Cabe à gestão da biblioteca realizar seu planejamento de acordo com os objetivos da instituição maior. O planejamento estratégico nas bibliotecas, conforme Almeida (2005), é importante para explorar as fontes de informação, avaliar os serviços e analisar os seus usuários reais e potenciais.

Almeida (2005) argumenta que o planejamento é fundamental para a unidade de informação, uma vez que os relatórios estatísticos gerados não são suficientes para avaliar e acompanhar o funcionamento da biblioteca, dependendo de como estão formulados. Entretanto, se aliados ao planejamento estratégico, é possível obter dados mais concretos e auxiliar numa tomada mais precisa de decisão.

Para fazer o planejamento é preciso realizar o diagnóstico (descrever a situação atual da biblioteca), objeto do planejamento (define como se trabalhar a

partir da análise interna), assim como formulações, implementação, controle e avaliação. (ALMEIDA, 2005). Destacamos, ainda, que o bibliotecário intraempreendedor pode fazer a diferença na gestão da biblioteca, na elaboração e execução do planejamento, liderando sua equipe de trabalho, ouvindo sugestões e, conseqüentemente, ganhando autonomia e recursos para administrar a biblioteca.

Em relação à biblioteca escolar, Campello (2012), ao analisar estudos publicados a partir de 1960, evidencia que deve contribuir para a valorização da educação,

[...] explicitando a capacidade da biblioteca para contribuir no desenvolvimento de habilidades de localizar, selecionar, interpretar, utilizar e comunicar informação de maneira crítica e responsável, estaremos inseridos na questão letramento, um 'letramento informacional', que pode contribuir para a ampliação da capacidade de crianças e jovens terem acesso aos saberes lingüísticos necessários ao exercício da cidadania. (CAMPELLO, 2012, p. 22).

O estudo realizado por Campello (2012) mostra a importância da biblioteca na escola e como o bibliotecário precisa atuar nesse espaço, criar ações que viabilizem o uso da biblioteca e atender às necessidades dos alunos, gerando o desejo destes no uso da biblioteca. O bibliotecário intraempreendedor não se contenta com a rotina, pois busca sempre ideias criativas que vão além dos projetos.

A respeito disso, Pinto e Davok (2009, p. 41 apud BRITO, 2017 p. 27) apontam várias formas do bibliotecário intraempreender, como:

- Facilitando a comunicação e interação na organização em que atua, fazendo com que aconteça a união/cooperação entre os setores;
- Executando suas funções de forma criativa com os, geralmente, poucos recursos disponíveis;
- Desenvolvendo projetos para captar mais recursos para a unidade de informação;
- Fazendo estudos, para identificar e conhecer seus clientes e adequar os produtos e serviços às expectativas e necessidades deles;
- Disponibilizando informações estratégicas para a organização em que está inserido, visando facilitar a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos;
- Antecipando-se às tendências e realizando mudanças nos produtos e serviços que oferecem antes que eles fiquem obsoletos e caiam em desuso.

Essas ações propostas pelos autores estão voltadas para as atividades básicas do bibliotecário, como a comunicação, o gerenciamento dos recursos, o conhecimento dos seus clientes e a adaptação dos seus produtos e serviços conforme as suas necessidades.

Vale ressaltar que uma das dificuldades encontradas pelas bibliotecas são os recursos financeiros. Por isso, é preciso que o bibliotecário busque outros apoios, além dos recursos da instituição ao qual pertence, como, por exemplo, fomentos oriundos de projetos financiados por entidades do Terceiro Setor. Melo Neto e Froes (2002, p. 8) afirmam que as ações de apoio ao empreendedorismo “[...] são atualmente desenvolvidas por universidades, agências de desenvolvimento, órgãos públicos, empresas privadas, associações e demais entidades do Terceiro Setor.”. Essas organizações devem buscar parcerias com outras organizações.

Outro ponto que merece destaque é a competência informacional do bibliotecário, assim como a competência técnica, as quais são imprescindíveis para a sua atuação em diferentes fontes de informação. O uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) (uso das redes sociais, dispositivos móveis e acervos digitais) é outra prática indispensável, pois atende à nova demanda de usuários que utilizam essas tecnologias. Além disso, é necessária uma consciência política por parte do bibliotecário, de modo a ajudar os usuários a desenvolverem sua consciência crítica e entenderem o seu papel como cidadãos. Tudo isso perpassa por uma formação continuada do bibliotecário.

O bibliotecário deve se aperfeiçoar nessas dimensões para que, de fato, possa obter competência informacional. A competência informacional refere-se à “[...] perspectiva educacional e filosófica [com] quatro dimensões: técnica, estética, ética e política, que servem ambas, tanto à competência e à informação, como à educação [...]” (VITORINO; PIANTOLA, 2009, p. 139). E,

Atualmente, é necessário que o bibliotecário, além das competências técnicas tradicionais inerentes à área, tenha também competências intraempreendedoras para competir nesse mercado que está em constantes mudanças e obter maior eficácia e eficiência na prestação de serviços em bibliotecas e em outras unidades de informação. (FEVRIER, 2014, não paginado).

O bibliotecário deve ser um profissional completo, que não domine somente a técnica, mas que busque um perfil empreendedor, que possa atuar dentro do seu campo de trabalho de modo inovador, que traga vida aos serviços e produtos já oferecidos na biblioteca. Deve ter boas relações com as outras unidades de informação.

Quanto à inovação, esta pode ser usada em todos os serviços da biblioteca ou em partes. A *Arts Coouncil England* (2013 apud MARCIAL, 2016, p. 49) elaborou o documento intitulado *Envisioning the library of the future* para descrever as inovações destinadas aos serviços informacionais, como:

- a inovação em toda a biblioteca: que consiste nos maiores projetos de biblioteca e em alterar a coleção de impresso para digital, ou de serviços gerais para serviços personalizadas;
- a inovação em aspectos específicos do serviço;
- a inovação no conceito de serviço (bibliotecas que estão identificadas como sua comunidade e sua identidade local);
- a inovação em sistemas de bibliotecas (integração de catálogos e dados na nuvem); e
- a inovação nos pontos de prestação de serviços (a biblioteca em espaços públicos, como estações de transporte e centros comerciais).

Marcial (2016) pontua várias formas de inovar dentro das bibliotecas, seja através da composição de acervos digitais ou nos serviços oferecidos, seja por meio da sua automação. No âmbito da biblioteca escolar, pode ser usada a gamificação, que é “[...] o uso da mecânica de videogames em quaisquer contextos lúdicos para promover a aprendizagem e o engajamento.” (MARCIAL, 2016, p. 51). Como exemplos de projetos, citamos o projeto Passaporte, realizado na biblioteca do Centro de Educação Básica (BCEB), que faz parte do Sistema Integrado de Biblioteca da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). O projeto consiste em:

[...] incentivar os usuários da Biblioteca a adquirirem o hábito de ler, utilizando como metodologia o controle da leitura de livros através do registro no Passaporte Biblioteca, pois, a cada material retirado por empréstimo domiciliar, o passaporte do usuário recebe um carimbo com um visto do funcionário da biblioteca. Quando o passaporte fica completo o usuário ganha um pequeno brinde, geralmente voltado para a leitura ou a escrita; Exibição de Filmes, atividade que proporciona aos usuários o encontro com a produção cinematográfica nacional e internacional, despertando para a reflexão dos temas abordados [...] (FERREIRA; SANTANA, 2013, não paginado).

Essas ações inovadoras estão voltadas diretamente para o usuário, que é beneficiado pelo fomento à leitura quanto pela valorização através de um brinde da sua atitude leitora.

Com efeito, este estudo nos mostra o quão é importante a ação de inovar do bibliotecário, ou seja, de ser um intraempreendedor na Unidade de Informação, neste caso, nas bibliotecas escolares. Embora os desafios sejam enormes, suas competências e habilidades fazem toda a diferença, pois oferecem suporte aos

usuários consoante as mudanças na sociedade. Todos os itens citados como projetos e ações, alocação de recursos financeiros, inovação, empreendedorismo, marketing, conhecer a escola e os usuários fazem parte do planejamento estratégico para a biblioteca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou um estudo a respeito do planejamento estratégico e intraempreendedorismo, destacando alternativas no fazer do bibliotecário para a gestão de uma biblioteca escolar.

Segundo Almeida (2005), é preciso que o bibliotecário conheça a biblioteca onde atua (por meio do diagnóstico, que é uma das etapas do planejamento), haja vista que um programa de ação voltado ao incentivo da leitura modifica o público de forma direta e indireta: os alunos são motivados a ler, os professores passam a se dedicar mais e os pais ganham o gosto pela leitura. A biblioteca ganha mais usuários, o fluxo de empréstimo aumenta e todo o ciclo se transforma. A biblioteca escolar é capaz de atender e dar suporte ao desenvolvimento do aluno na escola e fora dela, do professor e da comunidade que a cerca.

Nesse sentido, Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que, para elaborar e executar um planejamento estratégico, é preciso ter características de empreendedor, como motivação, liderança, estar disposto à mudança e correr riscos, capacidade para cativar a equipe de trabalho e investir na cultura organizacional da instituição. Essas ações são fundamentais para que o planejamento seja executado e traga bons resultados.

Quanto à recompensa por empreender na instituição, os bibliotecários ganham valorização profissional, reconhecimento da sociedade e sensação de dever cumprido. O Brasil já possui alguns prêmios para inovações em bibliotecas, como o prêmio Boas Práticas e Inovação em Bibliotecas Públicas, promovido pela Fundação Biblioteca Nacional (FBN), por meio da Diretoria do Livro, Leitura, Literatura e Bibliotecas (DLLLLB) e do Sistema de Biblioteca Pública Nacional (SNBP) (MARCIAL, 2016).

Quanto à escola, a biblioteca nesse espaço faz toda a diferença para o desenvolvimento da formação crítica dos seus alunos. Além disso, forma cidadãos

reflexivos e com mais oportunidades, pois conta com a participação e reconhecimento da comunidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Cristina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informações**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005. 75 p. ebook. Disponível em: <https://www.ebah.com.br/content/ABAAAgTdIAL/livro-almeida-maria-christina-barbosa-planejamento-bibliotecas-servicos-informcao>. Acesso em: 12 maio 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6022**: informação e documentação: artigo em publicação periódica técnica e/ ou científica: apresentação. Rio de Janeiro: ANBT, 2003. Disponível em: <https://www.semas.pa.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/NBR-6022-ARTIGO-DE-PERIODICO.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. Planejamento estratégico. *In*: BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis, 1995, cap. 3.

BRITO, Benildo Silva de. **Intraempreendedorismo em bibliotecas universitárias do serviço público**: uma análise em Belém - PA. 2017. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

CAMPELLO, Bernadete. A função educativa da biblioteca escolar no Brasil: perspectivas para o seu aperfeiçoamento. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: Ancib, 2012. Disponível em: <http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/230>. Acesso em: 10 maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. O espírito empreendedor. *In*: CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 1, p. 2- 23. ebook. Disponível em: <http://www.buscadaexcelencia.com.br/wp-content/uploads/2010/08/Livro-Empreendedorismo-Idalberto-Chiavenato.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Processo do planejamento estratégico: aplicação dos fundamentos da estratégia. *In*: CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. cap. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. Abordagem clássica da Administração. *In*: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier; Editora Campus, 2004. p. 47- 94.

EMPREENDEDORISMO. *In*: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa. 2008-2020. Lisboa: Priberam Informática. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org>. Acesso: 31 maio 2018.

DOLABELA, Fernando. Razões para disseminar a educação empreendedora. *In*: DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. cap. 1, p. 24- 36. E-book.

FERREIRA, Maria do Carmo Sá Barreto; SANTANA, Isabel Cristina Nascimento. Biblioteca Escolar: estratégias para torná-la mais atraente. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais eletrônicos** [...]. Florianópolis: Febab, 2013. Disponível em: <http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1225/1226>. Acesso em: 26 maio 2018.

FEVRIER, Priscila Rufino. **Intraempreendedorismo**. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: <http://empreendebiblio.com/category/intraempreendedorismo-na-biblioteconomia/>. Acesso em: 15 maio 2018.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Conceito de planejamento estratégico. *In*: FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. cap. 2, p. 18-28.

MARCIAL, Viviana Fernández. Inovação em bibliotecas. *In*: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves (org.). **Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas**. Brasília, DF: Ipea, 2016. cap. 2, p. 43- 59.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. A nova visão do Empreendedorismo. *In*: MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. cap. 1, p. 3- 22.

MILANESI, Luís. Em busca da identidade perdida. *In*: MILANESI, Luís. **Biblioteca**. Cotia: Ateliê Editorial. 2002. cap. 2, p. 13- 17.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Conceitos de Planejamento e de sistema. *In*: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014. cap. 1, p. 3- 34.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas. *In*: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014. cap. 2, 37- 60.

VITORINO, Elizete Vieira; PIANTOLA, Daniela. Competência informacional: bases históricas e conceituais: construindo significados. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 38, n. 3, p.130-141, set./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n3/v38n3a09.pdf>. Acesso em: 22 maio 2018.