



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO
INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

BRUNO BATISTA DOS ANJOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA SETORIAL CAMPUS DOS MALÊS**

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

BRUNO BATISTA DOS ANJOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA SETORIAL CAMPUS DOS MALÊS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de pós-graduação *lato senso* em Gestão Pública, do Instituto de Educação a Distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Antonia Márcia Rodrigues Sousa.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da Unilab
Catalogação de Publicação na Fonte

A619p

Anjos, Bruno Batista dos.

Planejamento estratégico : um estudo de caso na Biblioteca Universitária Setorial
Campus dos Malês / Bruno Batista dos Anjos. - 2018.
42 f. : il. color.

Monografia (especialização) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Antonia Márcia Rodrigues Sousa.

1. Administração pública. 2. Biblioteca universitária - Estudos de caso.
3. Planejamento estratégico. 4. Universidade da Integração Internacional da
Lusofonia Afro-Brasileira. I. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 658.4012

Ficha catalográfica elaborada por Bruno Batista dos Anjos, CRB-5/1693

BRUNO BATISTA DOS ANJOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA SETORIAL CAMPUS DOS MALÊS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de pós-graduação *lato senso* em Gestão Pública, do Instituto de Educação a Distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

Data de aprovação: 13/04/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Antonia Márcia Rodrigues Sousa (Orientadora)

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza - Unifor
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGVSP
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab

Prof.^a Dr.^a Joilma Menezes Sales da Cruz

Doutora em Química pela Universidade Federal da Bahia - Ufba, com experiência na área de Gestão Educacional com ênfase em Administração de Unidades Educativas
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab

Dedico esse trabalho a todos os colegas bibliotecários e servidores públicos que passam pela mesma luta diária, que não é fácil e que requer um esforço contínuo de mantermo-nos sempre atentos às mudanças que nos cercam e, principalmente, às ameaças que podem surgir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por mais uma conquista; por mais uma oportunidade oferecida em minha vida.

Agradeço, também, a todos os profissionais e colegas que contribuíram para a minha formação e para a realização desse trabalho, desde professores, que empenharam seus esforços na transmissão do conhecimento apresentado nas disciplinas do curso, até os colegas de trabalho que cederam informações preciosas para o desenvolvimento dessa pesquisa.

A todos vocês, mais uma vez, muito obrigado!

“O pensamento estratégico é a arte de criar estratégias com efetividade”.

(REZENDE, 2015, p. 2)

RESUMO

Este estudo visa ressaltar a importância do planejamento estratégico na administração pública, através de um estudo de caso na Biblioteca Setorial Campus dos Malês, pertencente a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. A ideia para a pesquisa surgiu da necessidade emergente de se estabelecer um planejamento para a biblioteca, para os anos de 2018-2019. Assim sendo, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os conceitos de planejamento estratégico, tanto na administração pública em geral quanto em bibliotecas universitárias e foi utilizada a metodologia exploratória, com análise qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada com a bibliotecária coordenadora da unidade. Através dos dados coletados, definiu-se o perfil da biblioteca e realizou-se uma análise de SWOT, o que permitiu estabelecer o planejamento estratégico para a unidade, definindo metas, objetivos e o plano de ação para os anos de 2018-2019.

Palavras-chave: Administração pública. Biblioteca universitária. Planejamento estratégico. Unilab.

ABSTRACT

This study emphasizes the importance of strategic planning in public administration, with a case study in the Biblioteca Setorial Campus dos Malês, incorporated to the Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. The idea for this research arose from the contingency to establish a library planning for the years 2018-2019. Therefore, a bibliographic survey was due on the concepts of strategic planning, both in the general public administration and in university libraries. The methodology was exploratory and the analysis used was qualitative. The data collection was done by a semi-structured interview with the librarian boss. Through the collected data, the library's profile was defined and a SWOT analysis was carried out. This informations helped the making of the strategic planning for the unit, with goals, objectives and the action plan for the years 2018-2019.

Keywords: Public administration. Strategic planning. Unilab. University library.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- BHU** - Bacharelado em Humanidades
- BSCM** - Biblioteca Setorial Campus dos Malês
- Cafe** - Comunidade Acadêmica Federada
- Capes** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CPLP** - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
- CT&I** - Ciência, Tecnologia e Inovação
- Fiocruz** - Fundação Oswaldo Cruz
- LDO** - Lei de Diretrizes Orçamentárias
- LOA** - Lei Orçamentária Anual
- MEC** - Ministério da Educação
- PNAP** - Programa Nacional de Formação em Administração Pública
- PPA** - Plano Plurianual
- PPC** - Projeto Pedagógico de Curso
- Sibiuni** - Sistema de Bibliotecas da Unilab
- SWOT** - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*
- UFLA** - Universidade Federal de Lavras
- Unilab** - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Representação gráfica da análise de SWOT (matriz)	21
Gráfico 1	Quantidade de títulos relacionados aos cursos atendidos no acervo da BSCM em 2018	26
Gráfico 2	Quantidade de usuários vinculados à BSCM em 2018	27
Quadro 1	Análise de SWOT da BSCM	29
Quadro 2	Metas e objetivos da BSCM para os anos de 2018-2019	30
Quadro 3	Plano de ação da BSCM para os anos de 2018-2019	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	PLANEJAMENTO PÚBLICO	16
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
3	METODOLOGIA	23
4	RESULTADOS PARCIAIS	24
4.1	PERFIL DA BIBLIOTECA SETORIAL CAMPUS DOS MALÊS (BSCM)	25
4.2	PROPOSIÇÕES DE PLANEJAMENTO PARA A BIBLIOTECA SETORIAL CAMPUS DOS MALÊS (BSCM), PARA OS ANOS DE 2018-2019	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICES	38
	APÊNDICE A - Glossário	39
	APÊNDICE B - Roteiro para a entrevista com a bibliotecária coordenadora da Biblioteca Setorial Campus dos Malês (BSCM)	42

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no cenário político-econômico brasileiro têm afetado, de forma direta, as organizações. Termos como integração, interdependência, globalização, além de produtividade, competitividade, rivalidade e sobrevivência são cada vez mais presentes no cotidiano das organizações (SILVA et al., 2013, p. 91).

A partir dessa realidade, a gestão pública passa pelo desafio de transformar suas estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e dinâmicas. Para isso, é preciso que os gestores sejam capacitados e utilizem padrões e instrumentos de gestão mais adequados, tal como o planejamento estratégico. O planejamento é uma prática indispensável, tanto na administração pública, quanto na privada, pois traz benefícios para as organizações (SILVA et al., 2013, p. 91; MATIAS-PEREIRA, 2009).

Porter (2001) informa que o planejamento estratégico é uma técnica gerencial que permite à organização conhecer o ambiente em que se encontra, fazendo com que haja um senso de direção, evitando, sistematicamente, o surgimento de problemas em suas atividades.

Desse modo, Silva et al. (2013, p. 91) afirmam que o planejamento estratégico tem uma importância ressaltada pela necessidade das organizações em manter o seu desenvolvimento durante épocas de turbulência, incertezas e transições, não deixando de lado as novas oportunidades que possam surgir.

Essas afirmações de Silva et al. (2013, p. 91) e de Porter (2001) estão em conformidade com o que dizem Barbalho e Beraquet (1995), quando falam que, na área da Biblioteconomia e Documentação, o planejamento estratégico tem como função determinar a direção a ser seguida, aferindo os recursos já disponíveis e que são essenciais à unidade. Isso reflete na necessidade de compreender as mudanças advindas do mercado, assim como em identificar e estruturar essas mudanças de forma que elas sejam incorporadas de forma satisfatória na unidade de informação.

Ainda de acordo com Barbalho e Beraquet (1995), o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias deve levar em conta o histórico e a cultura da organização, conforme o ambiente em que a unidade está inserida, considerando também os canais de comunicação e informação utilizados. Segundo Barbalho e

Beraquet (1995), o não cumprimento desses fatores pode acarretar no fracasso do planejamento.

Partindo desses pressupostos, a ideia para a realização desta pesquisa surgiu da observação do cenário encontrado no ambiente de trabalho como bibliotecário na Biblioteca Setorial Campus dos Malês - BSCM, pertencente ao Sistema de Bibliotecas da Unilab - Sibiuni, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab. Este cenário serviu de referência para elucidar a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico para a BSCM, referente aos anos de 2018-2019, devido à enorme quantidade de problemas percebidos durante os anos de trabalho nessa unidade.

Trata-se do primeiro planejamento oficial elaborado para a biblioteca. Sua necessidade era mais do que urgente, uma vez que antes nunca houve um trabalho voltado para a gestão da biblioteca, definido por meio das teorias advindas da Administração Pública e da área de Biblioteconomia.

Partindo dessa realidade, esta pesquisa apresenta as seguintes **problemáticas**: quais as necessidades inerentes à Biblioteca Setorial Campus dos Malês? E o que fazer para contribuir na gestão e no bom funcionamento da mesma?

Para responder a esses problemas, a pesquisa tem como **objetivo geral** propor ações de planejamento para melhoria dos processos de trabalho da biblioteca. Como **objetivos específicos**, temos as atividades de:

- Mapear os processos de trabalho da biblioteca;
- Identificar e descrever o perfil da BSCM;
- Realizar uma entrevista com a bibliotecária coordenadora, para coletar informações pertinentes ao perfil da BSCM, incluindo os problemas que existem e o que pode ser melhorado;
- Organizar os processos a partir de uma análise de SWOT.

Dessa forma, o trabalho está estruturado em: 1 Introdução; 2 Fundamentação teórica acerca do tema planejamento estratégico na gestão pública e em bibliotecas universitárias; 3 Metodologia, que foi utilizada na pesquisa; 4 Resultados e discussões, com a apresentação das informações coletadas e sua análise; 5 Considerações finais; Referências e, como apêndices, um glossário, com os termos das áreas estudadas e o roteiro da entrevista realizada.

Acredita-se que este estudo auxiliará de forma direta a gestão da BSCM e também auxiliará o Sibiuni na avaliação dos seus setores, pois esse estudo de caso possibilitou a elaboração do planejamento estratégico de uma das unidades que compõe o setor.

A fundamentação teórica está baseada em diversos autores da área de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, o que engloba a Biblioteconomia e a Documentação e a Administração Pública, além dos estudos relacionados a metodologia da pesquisa. Entre eles, temos: Nahmias (2014), Silva, Oliveira e Pereira (2016), Silva et al. (2013), Di Foggi, Coletta e Cristianini (2010), Rezende (2015), Marconi e Lakatos (2016), Paulillo (2018), Matias-Pereira (2009), Medeiros, Magalhães e Oliveira (2014), Thompson Jr. e Strickland III (2004), Costa e Castro (2007), dentre outros que constarão no desenvolvimento do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO PÚBLICO

Com a chegada da globalização, a competitividade no ambiente empresarial se intensificou, o que exigiu das organizações transformações significativas. Isso despertou, nas empresas, uma busca desenfreada por desenvolvimento voltado para vantagens competitivas, por meio de implementações estratégicas, de forma a garantir a sua sobrevivência no mercado (NAHMIAS, 2014, p. 27).

De acordo com Nahmias (2014, p. 27), essa necessidade de transformação também está presente nas instituições públicas, que passaram a se preocupar com o futuro e com a manutenção das atividades que desempenham, o que mexe, diretamente, com a finalidade do Estado em atender aos anseios da sociedade. Essa preocupação gera uma demanda cada vez mais crescente por aperfeiçoamento nas competências inerentes à administração pública, como a educação, a saúde, a segurança, o lazer, entre outros.

Nahmias (2014, p. 27) afirma, então, que na gestão pública, é preciso planejar e gerenciar os recursos públicos disponíveis de maneira estratégica:

[...] a administração pública necessita planejar e gerenciar os recursos públicos disponíveis de maneira estratégica, compatibilizando-os às necessidades da coletividade, e ainda, buscando efetividade na qualidade dos serviços públicos ofertados, tornando a administração mais flexível, inovadora e primando por excelência nos processos de sua responsabilidade, o que exige adequada competência na gestão dos recursos públicos por meio da utilização de ferramentas que subsidiem o processo decisório.

Segundo os autores Silva, Oliveira e Pereira (2016), na esfera pública, o planejamento tem que estar em conformidade às prescrições legais, ou seja, o setor público só pode planejar e executar aquilo que está previsto em lei. Como exemplo dessa prática, temos os planos e orçamentos governamentais que são produzidos segundo normas gerais ou específicas, como a Constituição Federal, a Lei 4.320/64, sobre orçamento, finanças e contabilidade pública, a Lei de Responsabilidade Fiscal etc.

Ainda de acordo com Silva, Oliveira e Pereira (2016), no intuito de ganhar mais governabilidade e frente ao crescimento das incertezas oriundas das mudanças econômicas, sociais e contábeis, a esfera pública tem recorrido, frequentemente, ao planejamento.

A tarefa de planejar é, acima de tudo, uma ação de pró atividade, uma vez que projeta possíveis mudanças conforme a realidade encontrada, promovendo ações e iniciativas conectadas de forma sistemática. Uma das principais razões do planejamento é fazer uma mediação entre o presente e o futuro, levando em conta que quanto mais incerto for o amanhã, mais recursos o planejamento deverá estabelecer (SILVA; OLIVEIRA, PEREIRA, 2016).

Silva (2014) afirma que na gestão pública, o planejamento não funciona apenas como uma metodologia gerencial, mas também como ferramenta de uma gestão participativa e transparente. É necessário que ela envolva os colaboradores durante todas as etapas de elaboração, principalmente no setor público, que necessita prestar contas para a sociedade.

É possível considerar que na gestão pública, a atividade de planejamento consiste em auxiliar na projeção da utilização dos recursos existentes, por meio da observação do cenário atual e do que poderá ser modificado conforme as necessidades desejadas. O planejamento possibilita otimizar o trabalho, uma vez que torna a administração mais flexível e inovadora, fazendo com que possam ocorrer mudanças significativas na prestação dos serviços.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Rezende (2015, p. 20), o planejamento estratégico consiste na elaboração de um projeto, com aplicação cooperativa e sistêmica, o qual determinará objetivos, estratégias e ações da organização. Todo esse processo está fundamentado nos problemas ou desafios encontrados pela empresa.

Sua construção se dá através de diferentes técnicas administrativas, envolvendo toda a equipe da organização e, quando necessário, pessoas do ambiente externo à instituição. O planejamento é formado de maneira a vincular políticas e estratégias organizacionais, com o intuito de gerar resultados positivos na organização e na sociedade em que se encontra (REZENDE, 2015, p. 20).

Ainda de acordo com Rezende (2015, p. 20), o planejamento estratégico consiste em um projeto organizacional de amplitude global, considerando fatores financeiros, econômicos e sociais da empresa e do seu meio ambiente. Consiste em uma forma coletiva e contínua de refletir a organização no presente e no futuro, tornando-se um recurso essencial para a tomada de decisão.

Na esfera pública, Bryson (2004) afirma que a principal função desse planejamento é fazer com que haja um pensamento estratégico que crie um valor público. Neste caso, o foco do planejamento estratégico seria possibilitar a organização encontrar a sua melhor posição perante o ambiente externo. Dessa forma, o planejamento estratégico na gestão pública:

[...] possibilita o pensamento estratégico e o desenvolvimento de estratégias; auxilia no direcionamento estratégico em ambientes em constante mudança; hierarquiza os objetivos estabelecendo prioridades; dimensiona as consequências futuras de ações presentes; desenvolve uma base coerente e defensável para a tomada de decisão e permite o controle das atividades e consequentemente a cobrança pela otimização do desempenho (BRYSON, 2004).

O Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2008) informa que com o planejamento estratégico, o gestor público tem uma ferramenta que possibilita uma atuação através da iniciativa, lutando contra ameaças e levando em conta as oportunidades identificadas em um ambiente que constantemente passa por processos de mudanças.

De acordo com Wadsworth e Staiert (1993 apud SILVA et al., 2013, p. 92, grifo nosso), durante a elaboração do plano, existem etapas interdependentes que a alta administração da organização precisará realizar, são elas:

definição da missão – desenvolver a nova missão ou revisar a antiga; **análise do ambiente** – identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; **objetivos e metas** – de curto e longo prazo, por ordem de prioridade; **formulação de estratégias** – em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; **plano de ação** – desenvolver planos para implementar as estratégias escolhidas; e **execução das ações planejadas e realização de atividades de controle estratégico**.

Segundo Andrade et al. (2005), é de suma importância que o gestor público realize o planejamento, pois esse é o ponto de partida para que haja a eficiência e a eficácia inerente à administração pública. O planejamento determina

os caminhos que a gestão deve seguir, refletindo diretamente na qualidade do serviço prestado.

No Brasil, após a criação da Constituição Federal de 1988, o planejamento começou a ter um destaque maior no setor público. O orçamento das despesas públicas passou a ser vinculado ao planejamento e, por meio da Carta Magna, as ferramentas de planejamento, como o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA, ficaram em evidência no país (SILVA et al., 2013, p. 93).

É importante que o gestor público se atenha às características da organização e da realidade onde trabalha, para que o planejamento seja elaborado de acordo com as necessidades existentes. O planejamento estratégico é capaz de definir as ações que devem ser tomadas a curto e longo prazo, contemplando também o controle e a revisão do que está sendo feito, de forma a manter a qualidade do serviço que presta, utilizando-se dos recursos existentes de forma racional.

Especificamente na área da Biblioteconomia e Documentação, a gestão do conhecimento tem como foco a pesquisa efetiva e o desenvolvimento do conhecimento, por meio da criação de bases de conhecimento, trocas e compartilhamentos de informações, além de promover a capacitação do pessoal da biblioteca, fazendo com que o conhecimento implícito, presente no *know how* dos profissionais que atuam na unidade, se torne explícito de forma rápida e proveitosa (SHANHONG, 2000, p. 2 apud COSTA; CASTRO, 2007, p. 53).

Dentro da administração de bibliotecas, o planejamento estratégico segue as mesmas normas e definições existentes na empresa. De forma geral, em uma biblioteca, o papel de elaborar a estratégia acaba sendo um atributo quase que exclusivo do diretor da unidade. Este gestor desenvolve a função de indicar os caminhos a serem tomados, podendo formar uma equipe para auxiliá-lo, integrando os chefes das seções e outros funcionários que possam lhe trazer informações importantes (DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANINI, 2010; SOUTO, 2012).

Em algumas ocasiões, o diretor da biblioteca decide montar a estratégia sozinho, o que é um erro, pois dessa forma, o planejamento pode não atender a diversas questões pertinentes, uma vez que foi elaborado apenas com a opinião própria do diretor, sem considerar os setores que compõem a unidade e nem o pessoal envolvido (DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANINI, 2010).

Para que o planejamento estratégico em bibliotecas seja realizado com sucesso, é preciso, primeiramente, conhecer a visão e a missão da organização. A visão tem como função apresentar uma perspectiva do que a empresa é, o que faz e para onde vai, sem deixar dúvidas sobre o destino da instituição (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2004). Já a missão, é o motivo principal da existência da organização. É a razão pela qual a empresa existe. A missão costuma ser concisa e objetiva, possibilitando a atração, a motivação e a retenção de talentos (DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANINI, 2010).

Após a identificação da visão e da missão da empresa, é preciso saber quais são os objetivos a serem alcançados pela mesma. Esses objetivos podem ser de longo ou curto prazo e, conforme Di Foggi, Coletta e Cristianini (2010), os objetivos de longo prazo possuem duas finalidades:

Os objetivos de longo prazo têm duas finalidades. A primeira, estabelecendo metas de cinco anos ou mais de antecedência, obrigando os gerentes (no caso das Bibliotecas, os chefes de seção) a executar ações agora para atingir mais tarde o desempenho de longo prazo estabelecido (não se pode esperar para agir). A segunda finalidade refere-se ao fato de que ter objetivos de longo prazo explícitos incita os gerentes a pensar o impacto das decisões de hoje no desempenho de longo prazo (DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANINI, 2010).

Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2004), no momento em que o gestor for elaborar a estratégia, de acordo com a situação interna da empresa, é necessário formulá-la em cima das atividades em que a organização tenha um bom desempenho. Isso é importante, pois evita que sejam definidas estratégias em cima de algo que a empresa realize com dificuldade ou que nunca tenha feito. A estratégia deve estar bem intrincada com os pontos fortes e fracos, além de considerar as capacidades de competitividade da organização.

Uma das formas de se elencar os pontos fortes e fracos da instituição, além das ameaças e oportunidades, é através da análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Esse método, criado pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen, da Harvard Business School, trabalha a competitividade de uma empresa, considerando quatro vertentes. São elas: os pontos fortes (*Strenghts*) e fracos (*Weakenesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) (DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANINI, 2010).

Conforme Paulillo (2018), a análise do ambiente interno possibilita determinar as forças e as fraquezas da empresa. Já a análise do ambiente externo, permite definir as oportunidades e ameaças:

- Forças: elementos e características de seu ambiente interno que representam uma vantagem sobre a concorrência. [...]
- Fraquezas: de forma análoga, as características e elementos de seu ambiente interno que desfavorecem sua empresa em relação à concorrência são suas fraquezas. [...]
- Oportunidades: sempre que um fator externo cria um cenário favorável para a empresa, ele representa uma oportunidade. [...]
- Ameaças: todos os elementos ou conjunturas que criam um ambiente desfavorável para a empresa (e sobre os quais a empresa não tem controle) [...] (PAULILLO, 2018).

Após a identificação desses itens, o gestor deve determinar como as forças podem defender a organização das ameaças ou fomentar as oportunidades, além de estabelecer ações que ajudem no combate às fraquezas, de forma a não potencializar as ameaças e descartar as oportunidades (PAULILLO, 2018).

Figura 1 - Representação gráfica da análise de SWOT (matriz)



Fonte: Blog da iSET (2018).

Outro fator importante é fazer uma avaliação periódica da estratégia utilizada e refazê-la, se for necessário (DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANINI, 2010). De acordo com Thomspson Jr. e Strickland III (2004), os acontecimentos internos e externos permitem saber o que será revisto.

No caso das bibliotecas, o processo de implementação do planejamento estratégico é definido por etapas pela própria unidade de informação. Segundo Mañas (2001, p. 39 apud DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANINI, 2010), a era do conhecimento conseguiu formar pessoas que levam para as organizações,

pensamentos e perspectivas mais estratégicas, podendo assimilar mudanças de forma mais fácil. Os profissionais que não se adaptarem às condições exigidas pelo mercado atual, acabarão ficando estagnados e sem perspectivas de melhorias.

Nas bibliotecas universitárias, é possível encontrar esse cenário de acomodação e obsolescência, principalmente quando existem barreiras no serviço que precisam ser eliminadas. É preciso viver intensamente cada processo executado, com dedicação e empenho, para que a aplicação do planejamento estratégico ocorra de forma fácil e satisfatória (DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANINI, 2010).

O bibliotecário que gere uma biblioteca universitária precisa considerar cada fator envolvido nas atividades desempenhadas pela unidade de informação, para que seja possível identificar os pontos que precisam ser melhorados e como as oportunidades existentes podem ajudar nesse processo. É importante que o bibliotecário gestor se mantenha atualizado e em sintonia com os objetivos da instituição em que atua, aplicando estratégias que garantam a manutenção de um serviço informacional de qualidade.

3 METODOLOGIA

O percurso metodológico deste trabalho foi por meio de um estudo de caso realizado com a Biblioteca Setorial Campus dos Malês - BSCM. Utilizou-se o método hipotético-dedutivo, para que pudessem ser analisadas as dificuldades existentes e as mudanças possíveis de serem realizadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2016, p. 77-82), a metodologia hipotético-dedutiva é desenvolvida através de um problema, ao qual é apresentada uma solução provisória (hipótese). Essa solução será verificada através de uma análise crítica, com base nos dados coletados e dessa análise surgirão ideias que podem confirmar, refutar ou complementar a solução previamente apresentada.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 269-270), este estudo pode ser considerado qualitativo, pois irá analisar e comparar parte dos dados coletados dentro de uma situação natural, interpretando a realidade de forma contextualizada.

Quanto à classificação do trabalho, de acordo com o Portal do Observatório em CT&I, da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz (2016), trata-se de uma pesquisa exploratória:

As pesquisas exploratórias visam uma maior familiaridade do pesquisador com o tema, que pode ser construído com base em hipóteses ou intuições. [...] Pesquisas bibliográficas e estudos de caso são muito utilizados nas pesquisas exploratórias, que contam muito com a intuição do pesquisador, dependendo bastante de seu trabalho.

A coleta de dados foi feita através de coleta documental, para se ter conhecimento da visão, missão e objetivos da universidade e seu sistema e também por meio de uma entrevista estruturada com a bibliotecária coordenadora. Esses métodos de coleta de dados foram escolhidos com base nas orientações dos autores Marconi e Lakatos (2016, p. 148-149).

A utilização das metodologias supracitadas permitiu identificar, neste estudo de caso, a realidade em que se encontra a biblioteca. É importante ressaltar que o levantamento das características da unidade ficou limitado apenas à opinião da bibliotecária coordenadora, não contemplando a alta administração da universidade, nem os usuários internos e externos. Dessa forma, para a elaboração do planejamento proposto neste trabalho, foi considerada apenas uma parte da comunidade acadêmica.

4 RESULTADOS PARCIAIS

Por meio dos documentos coletados na instituição, estão expostos nos artigos 8º e 9º do Estatuto da universidade, as definições da visão, missão e objetivos da mesma:

Art. 8º A Unilab tem como objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa – CPLP, especialmente os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional, o intercâmbio cultural, científico e educacional.

Art. 9º A Unilab, comunidade de servidores docentes, técnico-administrativos em educação e discentes, tem por finalidade a geração, transmissão e aplicação de conhecimentos integrados no ensino, na pesquisa e na extensão, bem como a promoção do intercâmbio cultural, científico e educacional, visando ao desenvolvimento regional, nacional e internacional com justiça social (UNIVERSIDADE..., 2017a).

Partindo para o documento do Sibiuni sobre Regimento Interno do Sistema (RI), foi possível perceber que as bibliotecas da Unilab seguem a visão, missão, princípios e objetivos da universidade. Porém, ao analisar o RI do Sibiuni, foi encontrado, em seu artigo 2º, apenas a missão:

A missão do Sistema de Bibliotecas da Unilab é fomentar e fornecer serviços de informação de excelência, indispensável no apoio ao ensino, aprendizagem e investigação científica, além de proporcionar a difusão e valorização do conhecimento produzido por meio da disseminação da informação, sendo suporte de apoio ao pleno desempenho das atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Inovação e Gestão da Unilab (UNIVERSIDADE..., 2018).

Após a análise documental, foi realizada a entrevista com a bibliotecária coordenadora da BSCM, com a qual foi possível identificar o perfil da unidade conforme a situação existente no ano em questão, neste caso, 2018.

4.1 PERFIL DA BIBLIOTECA CAMPUS DOS MALÊS

A área total da biblioteca é de 164,86 m², dos quais estão dispostas 2 salas de estudo em grupo e 1 sala de estudo individual, sala de acervo com 12 estantes, 1 sala de processamento técnico com 4 computadores e 2 estantes, 1 mesa e 1 armário e, no *hall* de entrada, 3 armários guarda-volumes. A unidade conta, ainda, com um balcão de circulação, para a realização de consultas, empréstimos, renovações e devoluções, com 2 computadores.

Já o quadro de pessoal da biblioteca é composto por 2 bibliotecários: uma chefe coordenadora e um chefe de processamento técnico; 1 assistente administrativo e 1 funcionária terceirizada, cedida pela Prefeitura de São Francisco do Conde, cidade onde se localiza o campus. A equipe se comunica com a sede do sistema através de videoconferência e e-mail. Não há linha de telefone em funcionamento e os documentos que precisam ser enviados para a sede, são feitos por meio de malote, através de uma parceria com os Correios. Documentações que precisam ser enviadas de forma mais urgente são digitalizadas e encaminhadas por e-mail.

O horário de funcionamento oficial da biblioteca é de segunda à sexta, das 7:30 da manhã às 22:00 e nos sábados, das 8:00 às 13:00. Devido à falta de funcionários, o horário de fechamento durante a semana foi reduzido das 22:00 para às 19:30, sendo mantido o horário normal aos sábados.

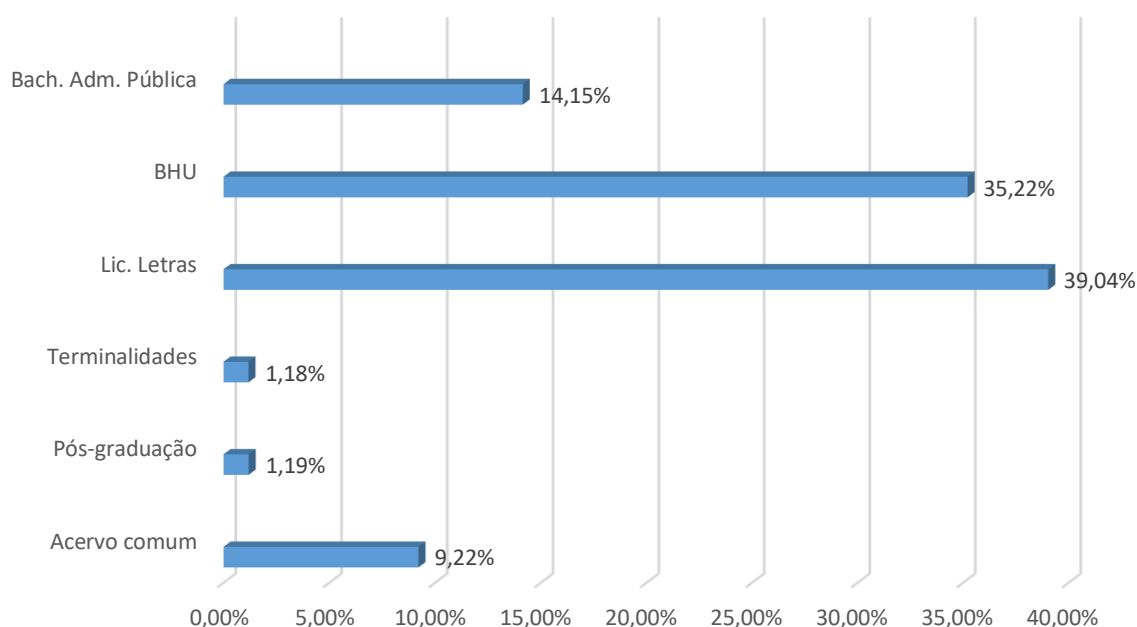
Com relação aos serviços realizados, há a administração da unidade e também os processos de aquisição, catalogação, circulação de materiais, normalização de trabalhos acadêmicos e participação em eventos da universidade, relacionados à comunidade acadêmico-científica e à comunidade externa.

E sobre a composição do acervo, existem livros e multimeios, num total aproximado de 1.519 títulos voltados para a bibliografia básica e complementar dos cursos de graduação principais: Bacharelado em Administração Pública (14,15%), Bacharelado em Humanidades - BHU (35,22%) e Licenciatura em Letras (39,04%). Há também os cursos de graduação chamados de “terminalidades” (1,18%), que são: Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em História, Licenciatura em Ciências Sociais e Bacharelado em Relações Internacionais. Há também os cursos de pós-graduação (1,19%), tais como: Especialização em Gestão Pública, Especialização em Gestão Pública Municipal, Especialização em Gestão em Saúde, Especialização

em Saúde da Família e Especialização em Gestão de Recursos Hídricos, Ambientais e Energéticos.

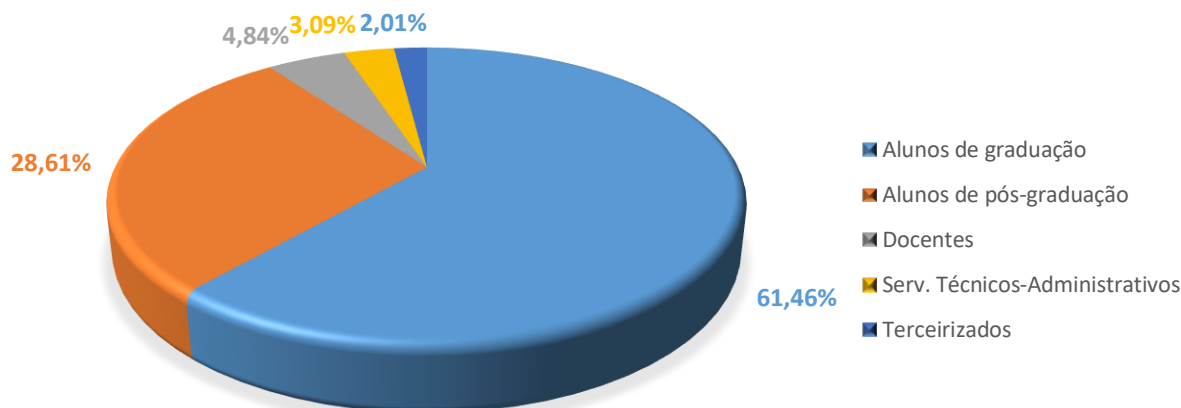
Além dos títulos dedicados aos cursos, há também títulos diversos, voltados para a composição básica da coleção de uma biblioteca universitária como obras de literatura, dicionários, manuais e normas institucionais (9,22%). A biblioteca ainda não conta com periódicos impressos. Para consulta a artigos científicos, é dado livre acesso, através da conexão de Internet do campus ou por meio do uso do sistema de Comunidade Acadêmica Federada - Cafe, ao Portal de Periódicos Capes (<http://periodicos.capes.gov.br>).

Gráfico 1 - Quantidade de títulos relacionados aos cursos atendidos no acervo da BSCM em 2018



Fonte: pesquisa direta.

No que se refere ao seu público alvo, a BSCM possui, no ano de 2018, em torno de 1.489 usuários com vínculo ativo na universidade, dos quais 61,45% são alunos de graduação (presencial e à distância), 28,61% de pós-graduação (apenas à distância), 4,84% são docentes, 3,09% são servidores técnico-administrativos e 2,01% são funcionários terceirizados.

Gráfico 2 - Quantidade de usuários vinculados à BSCM em 2018

Fonte: pesquisa direta.

Com relação ao acervo dos cursos de pós-graduação, é importante frisar que os únicos títulos existentes, referentes a esses cursos, são os módulos impressos do Programa Nacional de Formação em Administração Pública - PNAP, ou seja, as bibliografias básicas e complementares correspondentes ainda não fazem parte das coleções da biblioteca.

Já sobre à infraestrutura, existem problemas de infiltração no teto e nas janelas; há apenas um aparelho de ar condicionado, que não é suficiente para climatizar toda a área da biblioteca; falta um sistema de higienização do ar, para manter a conservação dos livros; falta um sistema de segurança, para evitar possíveis furtos; faltam tomadas e uma extensão das linhas de rede elétrica, o que causa sobrecarga e, por vezes, o desligamento da energia.

Há problemas também com a iluminação, pois as divisórias de vidro das salas de estudo não possuem persianas, fazendo com que a luz externa seja projetada no interior das mesmas.

Quanto às estantes, a quantidade existente é insuficiente para o tamanho do acervo. Com isso, parte do material fica armazenado em outro local, não podendo ser acessado diretamente pelos usuários. Há também poucas mesas e cadeiras, fazendo com que muitos usuários deixem de utilizar o ambiente da biblioteca por não terem onde se alocarem.

4.2 PROPOSIÇÕES DE PLANEJAMENTO PARA A BIBLIOTECA SETORIAL CAMPUS DOS MALÊS, PARA OS ANOS DE 2018-2019 (BSCM)

Após identificar o perfil da BSCM e utilizando-se, ainda, dos dados obtidos na entrevista com a bibliotecária coordenadora, foi possível montar a matriz de SWOT da BSCM, que serviu de instrumento para a elaboração do planejamento estratégico da biblioteca para os anos de 2018-2019.

Autores da área como Medeiros, Magalhães e Oliveira (2014) já utilizaram esse instrumento para tratar do planejamento estratégico da biblioteca universitária da Universidade Federal de Lavras - UFLA. Conforme esses autores, por meio da análise de SWOT:

[...] é possível conhecer sua situação e fazer um balanço de suas forças internas e fraquezas comparando-as com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo. Por meio da identificação desses fatores, a biblioteca poderá desenvolver ações estratégicas, buscando que os pontos fortes sejam utilizados, as oportunidades sejam apoiadas, os pontos fracos eliminados e as ameaças neutralizadas (MEDEIROS; MAGALHÃES; OLIVEIRA, 2014, p. 12).

Por meio da matriz de SWOT obtida, foi possível definir as metas e objetivos e compor o plano de ação. A matriz ficou, então, estabelecida assim:

Quadro 1 - Análise de SWOT da BSCM

Análise do ambiente		
Interno	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - Aberta no horário de almoço - Atuação de dois bibliotecários - Presença de bibliotecário durante todo o horário de funcionamento - Sistema informatizado de circulação de materiais - Salas de estudo em grupo e individual - Internet banda larga - Recursos materiais adequados - Sala de processamento técnico - Funcionária cedida pela prefeitura - Existência de Repositório Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de um sistema de segurança - Falta de um sistema de higienização do ar - Pouca comunicação com a sede - Poucos servidores/funcionários - Poucos livros em determinados cursos - Demora do processo de licitação e compra de livros - Falta de capacitação dos funcionários - Espaço pequeno - Falta/pouco mobiliário (escaninhos, estantes, mesas e cadeiras) - Horário de fechamento reduzido devido à pouca quantidade de funcionários - Problema com a estrutura física (pouca circulação de ar, falta de tomadas, sobrecarga na rede elétrica, infiltrações e pouca luminosidade)
Externo	Ameaças	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Furto de materiais da biblioteca - Furto de objetos pessoais - Período de chuvas - Mudança de conexão de Internet - Pragas - Deterioração de materiais - Usuários com comportamento inadequado - Mudanças na legislação do Ministério da Educação - MEC 	<ul style="list-style-type: none"> - Recebimento de doações de materiais - Participação em eventos relacionados - Cursos de capacitação gratuitos - Mudança de prédio - Mudança de diretoria do campus - Projetos de extensão e de estágio - Implantação de novos cursos

Fonte: pesquisa direta.

A partir dessa análise de SWOT, foram estabelecidas as metas e os objetivos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 - Metas e objetivos da BSCM para os anos de 2018-2019

Metas	Objetivos
Aquisição de mobiliário	Proporcionar maior segurança e conforto para os usuários e melhor alocação do acervo
Realização de eventos relacionados à biblioteca	Promover a prática da ação cultural na biblioteca e na universidade, perante as comunidades interna e externa.
Realização de palestras para os estudantes em geral	Orientar quanto à utilização dos serviços da biblioteca e promover a troca de informações, de forma estimular a produção científico-acadêmica
Realização de oficinas específicas	Orientar os estudantes quanto à utilização das normas de trabalho acadêmico da ABNT
Tomar medidas de prevenção e restauro	Realizar atividades de conservação e pequenos reparos em materiais da biblioteca (livros)
Participação em eventos e cursos gratuitos relacionados	Promover a capacitação dos funcionários

Fonte: pesquisa direta.

Partindo para a elaboração do plano de ação, conforme mensagem enviada pelo Sibiuni por e-mail para os coordenadores do sistema, o plano de ação consiste em imaginar uma ação que possa “resolver” cada fraqueza levantada na análise de SWOT, seguida do seu provável resultado, quem irá executar e o prazo para a sua execução:

- 1.FRAQUEZA: é a identificação da necessidade ou dificuldade quanto a execução ou realização do “problema” no setor.
- 2.AÇÃO: o que será, e, como será realizado para sanar o problema.
- 3.INDICADOR: resultado prático ou produto da ação.
- 4.RESPONSÁVEL: pessoas encarregadas de solucionar o “problema”. Nesse sentido, será a pessoa que irá executar a ação na busca de solução para o problema.
- 5.PRAZO: poderá ser: contínuo, em execução, finalizado, anual, semestral, trimestral ou mensal (UNIVERSIDADE..., 2017b).

Quadro 3 - Plano de ação da BSCM para os anos de 2018-2019

Fraquezas	Ação	Indicador	Responsável	Prazo
Infraestrutura	Acompanhar a estruturação do espaço da biblioteca no novo prédio do campus	Garantir a correta adequação da biblioteca no novo prédio do campus	Bibliotecária coordenadora	Mensal
Mobiliário	Solicitar a aquisição de mobiliário e equipamentos para compor as salas de estudo	Promover maior conforto e utilização de recursos informacionais	Bibliotecária coordenadora	Anual
Segurança	Solicitar a aquisição de um sistema de segurança	Evitar furtos	Bibliotecária coordenadora	Semestral
Comunicação com a sede	Estabelecer um canal de comunicação mais dinâmico e claro com a sede do sistema	Promover a troca de ideias	Bibliotecário processamento técnico	Mensal
Quantitativo de pessoal	Pleitear a inclusão de novos servidores e promover a participação de colaboradores e estagiários	Aumentar e agilizar os serviços prestados	Bibliotecária coordenadora	Semestral
Capacitação	Participar de cursos e palestras, de preferência gratuitos, voltados às atualizações da legislação e dos serviços relacionados	Melhorar a qualidade dos serviços prestados	Bibliotecários, assistentes e terceirizados	Anual
Espaço	Verificar as condições do espaço que abrigará a biblioteca no novo prédio do campus	Garantir que a infraestrutura possa atender aos requisitos necessários	Bibliotecária coordenadora	Mensal
Horário	Reformular os horários de funcionamento, de acordo com o quantitativo de pessoal	Aumentar a disponibilidade dos serviços	Bibliotecária coordenadora	Semestral
Quantidade de livros em cursos	Promover a solicitação da compra da bibliografia dos cursos de pós e cobrar agilidade na aquisição dos livros dos cursos novos, além de promover o recebimento de doações	Ampliar a diversidade de títulos relacionados aos cursos	Bibliotecário processamento técnico	Semestral

Fonte: pesquisa direta.

Com base nos dados coletados e na literatura citada, foi possível realizar a análise de SWOT e construir o planejamento estratégico da BSCM para os anos de 2018-2019. Nas metas e no plano de ação desenvolvidos, procurou-se agregar as fraquezas de forma a propor soluções de maneira mais abrangente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na literatura consultada e na pesquisa de campo desenvolvida, podemos considerar que a construção e implementação de um planejamento estratégico é de fundamental importância para garantir a eficiência do serviço desempenhado pela BSCM, uma vez que essa atividade faz um levantamento das questões inerentes à unidade, ressaltando as características internas e externas e propondo as mudanças necessárias a melhoria do serviço prestado.

Dentre os problemas levantados no atual cenário da biblioteca pesquisada, dois deles requerem uma atenção maior pela coordenação em conjunto com a universidade: a infraestrutura da unidade e a baixa quantidade de títulos em determinados cursos.

Em relação a infraestrutura, uma das oportunidades que está para surgir é a mudança para um novo prédio, que terá espaço e instalações novas e a serem adequadas. É preciso garantir que, no novo prédio, a biblioteca possa exercer os seus serviços de acordo com as normas estabelecidas na área em relação à mobiliário, luminosidade, circulação de ar, eletricidade e segurança.

Já em relação a baixa quantidade de obras dos cursos de terminalidades, se deve a ocorrência de um entrave muito comum nas organizações públicas: o corte de verbas. Segundo a bibliotecária entrevistada (RAMOS, 2018), a bibliografia dos cursos oferecidos como terminalidades já era para terem sido compradas em 2017, mas devido ao corte, a universidade necessitou reduzir o seu orçamento, destinando as verbas apenas para situações de urgência, como visitas do MEC, pagamento de contas etc. Em 2018, haverá outro processo licitatório em que se acredita que as bibliografias pendentes serão então compradas.

Essa mesma indisponibilidade financeira impede os servidores de realizarem cursos de capacitação custeados pela organização. Este problema pode ser resolvido com a procura de cursos gratuitos oferecidos por instituições de fomento e com a participação em eventos relacionados.

Quanto ao acervo dos cursos de pós-graduação, que são na modalidade Ead (à distância), ainda não houve, por parte dos coordenadores dos cursos, a solicitação de compra das bibliografias correspondentes. Os materiais associados a esses cursos são apenas os módulos impressos do Programa Nacional de Formação em Administração Pública - PNAP, que foram recebidos por doação.

Conforme o plano de ação estabelecido, os respectivos coordenadores deverão ser informados da necessidade do material bibliográfico para as disciplinas, conforme especificado nos Projetos Pedagógicos dos Cursos - PPCs e deverão solicitar a compra do mesmo.

Sendo assim, por meio deste estudo e caso, foi possível observar que os problemas mais recorrentes em algumas bibliotecas universitárias se devem, principalmente, à manutenção da sua infraestrutura e no cumprimento do seu papel principal, o qual está respaldado na missão da universidade, que é a de auxiliar no desenvolvimento científico, dando suporte às atividades de ensino e pesquisa. Já os problemas referentes a falta de recursos financeiros é um agravante que vem dominando o funcionalismo público brasileiro nos últimos tempos. No contexto geral, há formas de se angariar fundos por meio da participação de programas apresentados pelo próprio governo e também através da participação em comitês e grupos de trabalho voltados para a construção de políticas públicas que visam garantir os recursos imprescindíveis à manutenção do Ensino Superior.

Para que tudo isso ocorra, é necessário que o gestor público esteja sempre atento as inovações e às mudanças que surgem no seu ambiente de trabalho, de forma a manter a qualidade dos serviços prestados e o cumprimento da missão e dos objetivos estabelecidos pela organização.

A elaboração de um planejamento estratégico em uma biblioteca universitária federal proporciona ao gestor, profissional da área, saber como lidar com as fraquezas encontradas e construir, em cima da realidade existente, uma projeção do que pode ser feito com as forças e oportunidades elencadas. Essa atividade de levantamento das características inerentes a unidade, permite uma análise minuciosa do ambiente de trabalho e de como o indivíduo está atuando no seu papel de administrador, fazendo com que seja possível, para o servidor, refletir a sua função e de como a administração pública, na sua formação atual, contribui para a sociedade.

Acredita-se que o resultado dessa pesquisa contribuirá para auxiliar as atividades de gestão da BSCM, proporcionando, também, ao Sibiuni desenvolver as estratégias voltadas para o pleno funcionamento das unidades que o compõe.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silva Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: POLIS/APB, 1995.
- BLOG DA ISET. **Aprenda a fazer uma análise SWOT campeã para seu e-commerce**. [S. l.], 2018. Disponível em: <<http://blog.iset.com.br/aprenda-fazer-uma-analise-swot-campea-para-seu-e-commerce>>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0AE67C673303>>. Acesso em: 28 fev. 2018.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3. ed. San Francisco, EUA: Jossey-Bass Publishers, 2004.
- COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de. Diagnóstico para aplicação de gestão do conhecimento em unidades de informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (Orgs.). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande, RS: Ed. FURG, 2007. p. 51-68.
- DI FOGGI, Rafael Antonio; COLETTA, Teresinha das Graças; CRISTIANINI, Glaucia Maria Saia. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias estaduais públicas do estado de São Paulo: análise, avaliação e proposta de um roteiro. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Disponível em: <https://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final_025.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2018.
- FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Entenda a diferença entre pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. **Portal do Observatório em CT&I**, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://observatorio.fiocruz.br/em-foco/noticias/entenda-diferenca-entre-pesquisa-exploratoria-descritiva-e-explicativa>>. Acesso em: 05 mar. 2018.
- JUSTIÇA social. In: DICIONÁRIO Informal. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/significado/justi%C3%A7a%20social/2305>>. Acesso em: 08 mar. 2018.
- MAÑAS, A. V. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação (com estudos de casos nacionais e internacionais)**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 31-63.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia qualitativa e quantitativa. In: _____. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 269-291.

_____. Métodos científicos. In: MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016. p. 65-97.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Assis Simone; MAGALHÃES, Roberto; OLIVEIRA, Nivaldo. O *Balancead Scorecard* e sua aplicação em bibliotecas universitárias públicas: o caso da Biblioteca Universitária da UFLA. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., Belo Horizonte, 2014. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2014. Disponível em: < <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/196-2237.pdf> >. Acesso em: 16 fev. 2018.

NAHMIAS, Pablo da Silva. A importância do planejamento para a gestão pública. **Revista Científica FACPED**, Fortaleza, n. 5, p. 26-33, jan./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.revista.facped.com.br/index.php/rcdr/article/view/68/68>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas**: uma visão de especialistas. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%C3%A7%C3%A3oMAP%20-%20Eric%20Tatsuya%20Ota_2014.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2018.

PAULILLO, Gustavo. Matriz SWOT: como fazer a análise estratégica de sua empresa. **Agendor Blog**, [São Paulo], 2018. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

PERILLO, Mara. O conceito de gestão do conhecimento. **HSM Management**, Barueri, SP, v. 1, n. 42, jan./fev. 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RAMOS, Helka Sampaio. Entrevista concedida a Bruno Batista dos Anjos. São Francisco do Conde, BA, 07 mar. 2018.

REZENDE, D. A. Conceito, organização e metodologia para o planejamento estratégico. In: _____. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015. p. 19-42.

REZENDE, D. A. Premissas do planejamento estratégico. In: _____. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015. p. 2.

SANTOS, Josiel Machado. Ação cultural em bibliotecas públicas: o bibliotecário como agente transformador. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 173-189, jun./dez. 2015. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/viewFile/425/468>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66., 2000, Jerusalém, Israel. **Anais...** Jerusalém, Israel: IFLA, 2000. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2018.

SILVA, Juliano Cristhian. A importância do planejamento nas ações da gestão pública. **Comunidade ADM**, João Pessoa, 10 set. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-nas-acoes-da-gestao-publica/80770/>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

SILVA, Maria Celoir Ferreira da; OLIVEIRA, Leonilda Jandra de; PEREIRA, Keidiani. O planejamento público como instrumento de gestão: um estudo na Prefeitura Municipal de Matupá - MT. **Nativa: Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso**, Guarantã do Norte, MT, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://revistanativa.com/index.php/revistanativa/article/view/284/pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

SILVA, Wânia Cândida da et al. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/13024/artigo6vol13-1.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

SOUTO, Clivea de Farias. **O planejamento estratégico em bibliotecas universitárias: estudo de caso das bibliotecas da Universidade Federal de Roraima**. 2012. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento) - Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2012. Disponível em: <www.bc.ufrr.br/index.php/organogramas?download=408:o-planejamento-estrategico-em-bibliotecas-universitarias-estudo-de-caso-das-bibliotecas-da-universidade-federal-de-roraima>. Acesso em: 16 fev. 2018.

THOMPSON JR., A. A. ; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2004.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA. **Estatuto**. Redenção, CE, 2017a. Disponível em: <http://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2018/01/Estatuto-da-Universidade-da-Integra%C3%A7%C3%A3o-Internacional-da-Lusofonia-Afro-Brasileira-aprovado-pela-resolu%C3%A7%C3%A3o-42_2016-e-alterado-pelas-resolu%C3%A7%C3%B5es-33_2017-e-34_2017.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2018.

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA. Sistema de Bibliotecas da Unilab. **Modelo de diagnóstico / planejamento** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <helka@unilab.edu.br> em 07 dez. 2017b.

_____. **Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Unilab**. Redenção, CE, 2018.

WADSWORTH, J. J.; STAIERT, J. J. **Strategic planning**: a conceptual model for small and midsize cooperatives. [S. l.]: Agricultural Cooperative Service, 1993. (ACS Research Report ; 112). Disponível em: <<https://www.rd.usda.gov/files/rr112.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Glossário

Ação cultural

[...] “Criação ou organização das condições necessárias para que as pessoas inventem seus próprios fins e se tornem assim sujeitos da cultura e não seus objetos” (SANTOS, 2015, p. 173).

Acervo

Todo o material que compõe as coleções da biblioteca. Podem ser livros, periódicos, trabalhos acadêmicos, documentos diversos, gravações de som e vídeo, arquivos de computador, objetos tridimensionais e reais.

Aquisição

Processo que envolve a compra e o recebimento dos materiais que vão compor as coleções da biblioteca. Pode ser feita por licitação, compra direta, incorporação ou doação.

Bibliografia

Listagem de obras relacionadas às disciplinas dos cursos pertencentes à instituição de ensino, podendo ser constituída de títulos básicos e complementares.

Catalogação

Processo de inserção de um material no catálogo da biblioteca. Pode ser feito de forma automatizada (*software*) ou manual (ficha).

Circulação de materiais

Atividades de empréstimo, renovação, devolução e reserva de materiais disponibilizados na biblioteca.

Coleção

Conjunto de obras que compõe o acervo da biblioteca, organizadas por assunto.

Disseminação da informação

Atividade voltada para a divulgação do conhecimento, que consiste em manter informados os usuários da biblioteca em relação a um determinado tema ou novas aquisições.

Era do conhecimento

Época em que o acesso ao conhecimento é cada vez mais amplo e dinâmico e que os indivíduos se tornam mais informados principalmente por causa das tecnologias da informação, como computadores, Internet, dispositivos móveis etc.

Gestão do conhecimento

“Refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa” (PERILLO, 2004).

Justiça social

Atividade, projeto ou ação desenvolvida por pessoas públicas físicas ou jurídicas e que abrangem um número máximo de pessoas, sem proporcionar nenhum tipo de exclusão (JUSTIÇA..., 2013).

Multimeios

Tecnologias que funcionam como suporte físico da informação: CDs, DVDs, disquetes, *pendrives*, fitas magnéticas etc.

Normalização de trabalhos acadêmicos

Atividade voltada para a padronização da estrutura dos trabalhos realizados pelos estudantes da instituição de ensino, de acordo com as normas estabelecidas pela ABNT.

Objeto tridimensional

Materiais cuja a informação é o seu próprio suporte, como, por exemplo: estátuas, maquetes, brinquedos etc.

Periódicos

São obras publicadas com uma periodicidade fixa (diariamente, mensalmente, anualmente), como revistas, boletins e jornais.

Processamento técnico

Atividade de preparação do material que irá compor as coleções da biblioteca, passando pela catalogação até a organização da obra nas estantes.

Reália

Materiais oriundos da natureza, como ossos, folhas, rochas etc; mais encontrados em bibliotecas que possuem coleções de cursos voltados para a área de Ciências Biológicas e Ciências da Saúde.

Sistema de segurança

Equipamentos que emitem sinal sonoro e de radiofrequência para avisar quando um material está saindo da biblioteca de forma não autorizada.

Terminalidades

Cursos de graduação oferecidos pela Unilab para complementar a formação dos egressos do Bacharelado em Humanidades.

Títulos

Cada obra que compõe as coleções da biblioteca.

Unidade de informação

A biblioteca propriamente dita. São também unidades de informação os arquivos, os centros de documentação e os museus.

Usuário

Leitor e/ou visitante da biblioteca. Pessoa que utiliza a biblioteca, independentemente de estar vinculado à instituição.

APÊNDICE B - Roteiro para a entrevista com a bibliotecária coordenadora da
Biblioteca Setorial Campus dos Malês (BSCM)

Em relação aos serviços inerentes a uma biblioteca universitária, como, gestão da unidade de informação como um todo; infraestrutura (espaço, móveis, iluminação, TI e energia); desenvolvimento de coleções (aquisição por compra e doação); catalogação e organização temática; circulação de materiais (consulta, empréstimo, renovação, devolução e reserva); atendimento ao público; manutenção e segurança do acervo e normalização de trabalhos acadêmicos; responda às perguntas a seguir, considerando o atual cenário em que se encontra a biblioteca:

- 1.Qual a quantidade total de usuários vinculados à biblioteca?
- 2.Qual a quantidade geral de títulos no acervo?
- 3.Como está distribuído o espaço da biblioteca?
- 4.Como é organizado o pessoal da biblioteca?
- 5.Quais serviços são prestados pela biblioteca?

Em relação ao ambiente interno:

- 1.Quais são as forças da biblioteca?
- 2.Quais são as fraquezas da biblioteca?

Em relação ao ambiente externo:

- 1.Quais as oportunidades encontradas pela biblioteca?
- 2.Quais as ameaças encontradas pela biblioteca?

Além do que já foi perguntado, há algo a mais a ser colocado?