

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS (CCJE)
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC)
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA E GESTÃO DE UNIDADE DE INFORMAÇÃO (CBG)

JOANNA PEREIRA CARVALHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A BIBLIOTECA DA ESCOLA FAZENDÁRIA

Rio de Janeiro

2022

JOANNA PEREIRA CARVALHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A BIBLIOTECA DA ESCOLA FAZENDÁRIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Biblioteconomia.

Orientador (a): Nikiforos Joannis Philyppis Jr.

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica

C331p Carvalho, Joanna Pereira
Planejamento Estratégico e a Biblioteca da
Escola Fazendária / Joanna Pereira Carvalho. -- Rio
de Janeiro, 2022.
50 f.

Orientador: Nikiforos Joannis Philyppis Jr..
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade
de Administração e Ciências Contábeis, Bacharel em
Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação,
2022.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégia. 3.
Análise SWOT. 4. Biblioteca especializada. 5. KPI.
I. Joannis Philyppis Jr., Nikiforos , orient. II.
Titulo.

JOANNA PEREIRA CARVALHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A BIBLIOTECA DA ESCOLA FAZENDÁRIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Biblioteconomia.

Rio de Janeiro, 19 de fevereiro de 2022.

Prof. Ms. Nikiforos Joannis Philyppis Junior – UFRJ
Orientador

Prof. Dr. Antonio Victor Botão
Membro interno

Prof. Ms. Delana Oliveira
Membro interno

Dedico a todos aqueles que torceram por mim.
Aos que não, mal posso esperar pra contar o que
tem reservado pra vocês.

AGRADECIMENTOS

É difícil ter palavras que sejam capazes e exprimir o que estou sentindo agora. São tantos sentimentos misturados juntos, que trazem lágrimas aos meus olhos. Muitos foram os percalços que tentaram me tirar do caminho. Algumas curvas foram mais acentuadas que outras e uma queda em particular afetou muito a minha vida: a perda da minha mamãe Luiza. Esse era o sonho dela, tanto quanto é o meu, e é por ela, por minha família e por meus guias que aqui estou. Eu pensei em desistir, pensei em sentar no mais fundo poço e não sair mais de lá quando soube que não mais veria os belos olhos da minha mãe, quando não mais tocaria suas lindas mãos e ouvira suas palavras. Meu papai Vander não me deixou cair. Durante todos os surtos e problemas psicológicos ele esteve lá comigo, conversando comigo, me acalmando, me aconselhando e me segurando quando minhas pernas pareciam não aguentar o peso do mundo e meus joelhos queriam falhar. Como eu disse, as curvas foram, por vezes, muito acentuadas, com muitos obstáculos que pensamos que seriam intransponíveis, mas aqui estamos. A minha irmã e dindinha Amanda, que apesar de nossas brigas e surtos coletivos, sempre esteve lá por mim. Ao meu irmão Júnior, que hoje também é uma estrelinha junto à mamãe, que me ensinou o sentido de amar, também. Ao meu vovô Valdir, que sempre me estendeu a mão e me amou incondicionalmente e à minha vovó Maria Bonita, que me lembra todos os dias o porquê devo ser gentil e amar.

Quero agradecer também aos meus Orisás, especialmente à minha mãe Osún, que me deu o privilégio de estar aqui, de seguir em frente. Ela é tudo o que sou. A todo o povo de rua, que me protege dos percalços e me dão forças para continuar. Ao meu povo Cigano, à minha Cigana, que caminha comigo aonde quer que eu vá e por todos os caminhos. Quando a carruagem quebrou na estrada, a cigana me ensinou a ser abusada e ir a pé. E assim eu fui. A “Sem Nome”. Você sabe quem você é, o que você é e como você é importante na minha vida. Não poderia deixar de agradecer ao meu Pai Ogun e ao meu Pai Sangò – por motivos óbvios que cabem apenas a mim e a minha família conhece-los. A todos os meus guias. Se eu nomear cada um de vocês aqui, não haverá páginas o suficiente e nem palavras o suficiente que expressem o quanto vocês são especiais na minha vida.

Eu queria contar a todos e a cada um daqueles que lessem o meu trabalho como esses anos de graduação foram pra mim. Como eles me moldaram, como me mudaram e como me fizeram ver o mundo sob óticas completamente diferentes. A Vida não é só aquilo que acreditamos. O Mundo não é só o que vemos. Nunca devemos nos dar por vencidos, embora queiramos isso muitas vezes.

Eu sei que o caminho é longo. Vencer algumas batalhas serão difíceis, mas sempre acreditar que uma coisa incrivelmente extraordinária está prestes a acontecer é o que faz o meu sangue rugir nas minhas veias e me sentir viva – e esta é uma ótima filosofia de vida.

Eu te amo meu papai, te amo minha mamãe, minha dindinha, meu irmão, minha vovó e meu vovô (ao infinito e além, ganhei). Eu amo vocês, meus Guias. Bato cabeça e peço a benção a todos vocês. Muito asè, muita prosperidade e alegria em nossa caminhada. Apresento e dedico à vocês o resultado dessa espetacular dádiva e desse espetacular sacrifício.

“Por consequência, está dito: Se conhece o inimigo e conhece a ti mesmo, sua vitória não será posta em dúvida; se conhece Céu e Terra, poderá fazer sua vitória completa.” (SUN TZU, 2014, p. 123)

RESUMO

O planejamento estratégico é o principal norteador de ações das diversas organizações espalhadas pelo mundo. Ele auxilia no desenvolvimento do órgão, levando-o rumo ao sucesso e alinhando seus objetivos com a sua missão, visão e os seus valores. O presente ensaio visa levar o leitor a pensar sobre como o planejamento estratégico colabora para uma visão mais ampla e mais precisa das necessidades e dos objetivos de uma organização, e o leva através de conceitos sobre biblioteca especializada, estratégia, planejamento estratégico e o ensaio de um desenvolvimento do mesmo dentro da biblioteca especializada da Escola Fazendária, órgão integrante da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro. A pesquisa tem o objetivo específico de dissertar sobre a importância de o desenvolvimento do planejamento estratégico descrever o histórico de problemas da Biblioteca da Escola Fazendária, definindo passos para a elaboração e implementação de um planejamento na unidade. Neste trabalho foram utilizados métodos de pesquisa documental, qualitativa e descritiva, com a finalidade de realizar um ensaio teórico. A partir dos objetivos propostos, foi possível criar um planejamento estratégico da biblioteca que fosse capaz de demonstrar os fatores críticos de sucesso da unidade, apontando os aspectos que necessitava maior atenção. O intuito é levar esta pesquisa à diretoria da Escola Fazendária e, posteriormente, à alta administração do órgão, defendendo o ideal de se realizar um planejamento estratégico próprio e específico para a Biblioteca da Escola Fazendária. Além disso, o planejamento foi capaz de mostrar, também, as chaves para o sucesso da unidade de informação. O resultado da pesquisa foi um planejamento estratégico inicial já elaborado, mostrando os pontos fortes e fracos da biblioteca da Escola Fazendária, assim como as ameaças e as oportunidades que a mesma, sem perceber, estava perdendo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Estratégia; Análise *SWOT*; Biblioteca especializada; KPI.

ABSTRACT

Strategic planning is the main guide for actions of many organizations around the world. He assists in the development of the organization, leading it towards success and aligning its objectives with its mission, vision and values. This essay aims to lead the reader to think about how strategic planning contributes to a broader and more accurate view of an organization's needs and objectives, and takes them through concepts about specialized library, strategy, strategic planning and the essay of a development of the same within the specialized library of Escola Fazendária, an organ that is part of the Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro. The research has the specific objective of talking about the importance of the development of strategic planning to describe the history of problems in the Escola Fazendária Library, defining steps for the elaboration and implementation of a plan in the unit. In this work, documentary, qualitative and descriptive research methods were used, with the purpose of carrying out a theoretical essay. From the proposed objectives, it was possible to create a strategic planning for the library that was able to demonstrate the critical success factors of the unit, pointing out the aspects that needed more attention. The aim is to take this research to the board of the Escola Fazendária and, later, to the top management of the organization, defending the ideal of carrying out a specific strategic planning for the Library of the Escola Fazendária. In addition, the planning was able to also show the keys to the success of the information unit. The result of the research was an initial strategic plan already prepared, showing the strengths and weaknesses of the Escola Fazendária library, as well as the threats and opportunities that it, without realizing it, was missing.

Keywords: Strategic Planning; Strategy; *SWOT* Analysis; Specialized Library; KPI.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 -	Modelo básico da Escola do design.....	19
Figura 2 -	<i>Checklist</i> de variáveis ambientais.....	22
Figura 3 -	<i>Checklist</i> dos pontos fortes e pontos fracos.....	23
Figura 4 -	Imagem de Thomas J. Watson.....	24
Figura 5 -	Estratégia SMART.....	27
Figura 6 -	O processo do planejamento estratégico.....	32
Figura 7 -	Resolução SEFAZ Nº 431 de 14 setembro de 2011.....	33
Figura 8 -	LEI Nº 12.244 DE MAIO DE 2010.....	34
Figura 9 -	Resolução SEFAZ Nº 246 de 20 de abril de 2018.....	35
Figura 10 -	EFAZ Divulga – Acervo da Biblioteca.....	37
Figura 11 -	Biblioteca EFAZ.....	41

QUADRO

Quadro 1 -	Articulação dos objetivos com caracterização da pesquisa.....	30
Quadro 2 -	Etapas da Pesquisa.....	31

TABELA

Tabela 1 -	Matriz <i>SWOT</i>	43
Tabela 2 -	Indicadores e Metas Estratégicos.....	44
Tabela 3 -	Indicadores e Metas Estratégicos.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1	BIBLIOTECA ESPECIALIZADA.....	15
2.2	ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ESCOLA DO DESIGN.....	16
2.2.1	ANÁLISE <i>SWOT</i>	20
2.2.2	ALINHAMENTO DOS VALORES, DEFINIÇÃO DE MISSÃO E VISÃO...	24
2.2.3	METAS, OBJETIVOS E KPIs.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2	COLETA DE DADOS E DESENVOLVIMENTO DO CASO.....	31
3.3	ETAPAS DO TRABALHO E MODELO CONCEITUAL.....	31
4	DESCRIÇÃO DO CASO – BIBLIOTECA DA ESCOLA FAZENDÁRIA.....	32
4.1	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	38
4.1.1	VISÃO, MISSÃO E VALORES DA BIBLIOTECA DA ESCOLA FAZENDÁRIA.....	38
4.1.2	ANÁLISE <i>SWOT</i> DA BIBLIOTECA.....	39
4.1.2.1	FORÇAS E FRAQUEZAS.....	40
4.1.2.2	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	42
4.1.2.3	MATRIZ <i>SWOT</i> – DESENHOS E ANÁLISES.....	43
4.1.2.4	OBJETIVOS, METAS E KPI´s.....	43
4.2	DISCUSSÃO SOBRE O PROCESSO CRIAÇÃO DO PLANEJAMENTO....	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
	REFERENCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é um dos principais norteadores quando o assunto são as organizações. De acordo com Chiavenato (2009), o planejamento é o que inicia o processo administrativo de uma determinada organização. É um processo que tem incluso definição dos objetivos de uma determinada organização, seleção das políticas que a mesma deverá seguir enquanto existir, e os procedimentos, assim como os métodos, que serão desenhados para que esses objetivos sejam alcançados.

O planejamento possibilita a hierarquização dos objetivos pretendidos, viabilizando, assim, formas de alcançá-los. A sociedade está cada vez mais complexa e interativa, tal qual um organismo vivo que está em constante crescimento, e isto se aplica também às bibliotecas e demais unidades de informação. Há diferenças a serem levadas em consideração, porém, quando discutimos planejamento estratégico em organizações e instituições privadas e públicas.

A primeira tem como principal objetivo o sucesso dos produtos e serviços que ela oferece - e por sucesso, aqui, pode se entender como lucro e, por vezes, retorno, permanência e satisfação dos clientes - enquanto a segunda deve considerar, principalmente, o êxito dos seus serviços segundo as legislações que regem o ente, questões sociais e os cidadãos. Não por acaso, a quinta lei de Ranganathan é que “[a] biblioteca é uma organização em crescimento” e, como tal, necessita de um planejamento estratégico, de modo a sempre facilitar e proporcionar aos usuários novas oportunidades de consulta, meios facilitados de obtenção das obras desejadas, dentre outros serviços.

Com o aparecimento das bibliotecas especializadas que, segundo Figueiredo (1979), surgiram no início do século XX, o fator dominante para o seu surgimento foi o grande avanço científico e tecnológico com um aumento exponencial de informações que não puderam ser estruturadas de forma ampla, o que corroborou para o surgimento das que hoje se conhece como bibliotecas especializadas. A biblioteca especializada trata de assuntos específicos e atende um público segmentado que busca, em sua maioria, temáticas especializadas em assuntos de seus interesses e, por isso, precisa ter um planejamento adequado, que seja capaz de atender à todas as suas especificidades. Sobre as bibliotecas especializadas, Nice Figueiredo diz que uma coleção especializada precisa ter serviços especiais e personalizados para àquele assunto que a unidade trata, atualidade da coleção, coleções e serviços que não são abertos ao público em geral e dependência de outras bibliotecas no sentido de ajudar a suprir necessidades que os usuários possam

ter. Neste escopo, uma biblioteca especializada dentro de um órgão público, como é o caso da biblioteca da Escola Fazendária precisa, além do supracitado, ser coerente com as normas e legislações vigentes.

Há escolas que especificam o pensamento do planejamento estratégico, no entanto, no presente trabalho, focar-se-á nas três primeiras “escolas de estratégia” declarados pelos autores, que estão mais preocupadas em como as estratégias devem, de fato, ser desenvolvidas ao invés de como elas são adaptadas aos ambientes.

1.1 PROBLEMA

Muitas bibliotecas sofrem com a ausência de uma gestão que seja eficiente e que atenda a todas as necessidades que ela demanda. Nice Figueiredo (1979) aborda, inclusive, a questão de que uma biblioteca especializada, com todas as necessidades e obrigações que a mesma possui, não deve ter, por exemplo, um orçamento baixo ou mesmo inconstante. Se uma biblioteca não possui um planejamento para guiá-la através de possíveis contratempos ou, até mesmo, desenvolvê-la a ponto de crescer e se manter apesar das adversidades, a sua extinção pode ser uma realidade futura. Uma biblioteca especializada sofre ainda mais caso ela não tenha um plano de ação sólido, que seja acompanhado e executado de perto.

Neste sentido, após analisar preliminarmente a biblioteca da Escola Fazendária e acompanhar de perto o trabalho, executando-o e vendo a execução de outras atividades competentes a outros profissionais, compreendeu-se a importância do desenvolvimento de um planejamento estratégico e como ele é, de fato, um guia. Problemas são inevitáveis. Cabe ao gestor da unidade entendê-los e procurar a melhor forma de contorná-los.

1.2 OBJETIVOS

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral evidenciar as aplicações do planejamento estratégico em bibliotecas especializadas, em especial à biblioteca da Escola Fazendária do Estado do Rio de Janeiro, apresentando um estudo de caso do ambiente da Escola Fazendária, da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro, ressaltando a sua importância e a sua relevância para a organização, interligando com as perspectivas de um planejamento estratégico.

Foi realizado uma análise preliminar do ambiente ao qual a mesma está inserida, de forma a abordar os principais aspectos que auxiliam no bom ou no mau funcionamento na unidade de informação aqui abordada. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, objetiva-se, especificamente:

- a. Definir os conceitos de biblioteca especializada, estratégia e o planejamento estratégico de natureza prescritiva, de acordo com a Escola do Design, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel em “Safari da Estratégia”.
- b. Dissertar sobre a importância do desenvolvimento de um planejamento estratégico, em especial para a biblioteca da Escola Fazendária enquanto biblioteca especializada;
- c. Descrever o histórico de problemas da unidade de informação em questão e definir quais as etapas para se realizar um plano estratégico baseado em análise *SWOT* que atenda às necessidades da biblioteca;
- d. Elaborar um planejamento estratégico para a Biblioteca da Escola Fazendária, como um ensaio teórico sobre o assunto para discussão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Compreender-se-á, ao decorrer do trabalho, que nem sempre as estratégias que são pretendidas serão as estratégias realizadas. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18) as organizações estruturam planos visando o futuro da empresa – ou, neste caso, da biblioteca – extraíndo padrões de medidas tomadas no passado. A biblioteca da Escola Fazendária, por ser uma biblioteca especializada e focada em um público seletivo, precisa de um planejamento estratégico baseado não somente no que já funcionou, mas na tomada de riscos também.

Dessa maneira, entende-se que é importante mostrar como o planejamento estratégico pode ajudar no desenvolvimento e na permanência da biblioteca – se não justificar a existência da biblioteca na Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro.

O presente trabalho conceitua, portanto, o que é um Planejamento Estratégico, com atenção especial à análise *SWOT* da biblioteca da Escola Fazendária, uma biblioteca especializada na área de administração pública e, como tal, dando ênfase à uma visão mais clara das estratégias a serem levadas em consideração e alcançadas para o seu bom desempenho, seguindo diretrizes legislativas.

A necessidade deste estudo de caso deu-se depois de uma avaliação documental da Biblioteca da Escola Fazendária, concluindo que a ausência de um Planejamento Estratégico específico na unidade de informação pode ter contribuído nos problemas que poderiam ter sido evitados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A finalidade do presente capítulo é trazer a visão dos autores e suas teorias sobre o assunto abordado neste trabalho. Os mesmos serão explicitados, assim como os assuntos acerca da temática, trazendo um embasamento e fundamento no que diz respeito aos resultados coletados, que serão trazidos posteriormente.

2.1 BIBLIOTECA ESPECIALIZADA

Uma biblioteca especializada é uma unidade que demanda uma gestão específica. Segundo Figueiredo (1979), os objetivos de uma biblioteca especializada, conforme estabelecido pela *Special Libraries Association* são os de adquirir um acervo adequado, organizar esse acervo, manter, utilizar e disseminar materiais que estejam relacionados a especialidade da unidade de informação.

O surgimento dessas bibliotecas se deu devido ao crescimento informacional e tecnológico, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial. No meio desse amontoado de informações e com seu crescimento exponencial e cada vez maior, houve um constante busca de soluções de problemas ou busca por termos específicos. Desta forma, surgiu-se a biblioteca especializada.

A biblioteca especializada exige diversas funções específicas a ela. De acordo com Oliveira e Souza (2017), o pessoal que atua nesta unidade de informação tem que ser de alto nível e qualificado, de forma a conhecer o seu acervo; A estrutura organizacional deve ser claramente definida, para que não haja problemas futuros ou irreversíveis; é uma unidade que demanda um financiamento específico; seu acervo é orientado por assunto; pode ter diversos tipos de materiais, desde livros, folhetos e periódicos a publicações governamentais – o que é o caso da biblioteca da Escola Fazendária; o tamanho da coleção é pequeno porque, afinal, é uma biblioteca especializada em um assunto específico; e o serviços prestados são especiais e personalizados à demanda daquela unidade especializada. Segundo Figueiredo:

As bibliotecas especializadas são diferenciadas dos demais tipos de bibliotecas pela sua estrutura de orientação por assunto, e pelo fato de que as organizações as quais elas pertencem terem objetivos específicos, e estes objetivos, por sua vez, devem nortear todas as atividades da biblioteca, dentro das áreas de conhecimento abrangido pela empresa a qual ela serve. Uma biblioteca especializada fornece serviço, i.e., torna acessível a uma organização, qualquer conhecimento ou experiência que possa ser coletada, para avançar os trabalhos desta empresa e fazê-la, assim, atingir os seus objetivos. (FIGUEIREDO, 1979, p. 10)

A luz do exposto, verifica-se que as bibliotecas especializadas propõem uma reunião sistemática de materiais que atendam às demandas da organização na qual ela está inserida. Esse tipo de biblioteca possui especificidades únicas, que devem ser tratadas como tal, desde sua administração até a sua aquisição literária, já que é importante conhecer o seu cliente para deduzir as suas necessidades futuras enquanto indivíduo consumidor. Segundo Figueiredo:

Uma das características mais acentuadas das bibliotecas especializadas é o tipo de material que constitui as suas coleções; enquanto que em outras bibliotecas o material livro/folheto é o mais comum, nas bibliotecas especializadas a importância maior e dada a informação contida num livro ou em qualquer outro material podendo ser também a informação ainda não impressa, não publicada, pois que um dos objetivos e características das bibliotecas especializadas é a de se antecipar à necessidade de sua clientela. (FIGUEIREDO, 1979, p. 10)

É importante ressaltar a necessidade de pessoal bibliotecário competente para o auxílio, execução e manutenção de uma biblioteca especializada, levando-se em consideração que o profissional deve conhecer e entender o acervo, de forma a atender de forma eficiente e eficaz o cliente. Além disso, o acervo de uma biblioteca especializada é visivelmente menor e, dependendo do local no qual a mesma está inserida, seu acervo se encontrará ainda mais reduzido. Volpato (1999, p.44) diz que “quanto mais especializada a biblioteca, mais claros são suas metas e objetivos”. A afirmação reforça ainda mais a necessidade de um bibliotecário que seja capaz de reconhecer a necessidade do usuário de uma biblioteca especializada, estando familiarizado com o acervo e, principalmente, com o assunto.

Neste ponto, é extremamente importante que a interlocução da Unidade de Informação com a Estrutura Organizacional do ambiente ao qual ela está inserida seja firme, contundente, eficiente e eficaz, já que o sucesso desta biblioteca dependerá, não somente, mas especialmente do apoio da administração organizacional para o alcance do sucesso. No caso da biblioteca que o presente trabalho aborda, essa interlocução deve ser feita através de duas administrações: a administração da Escola Fazendária, com a diretoria geral e, por conseguinte, a alta administração, que é a Subsecretaria na qual a Escola está inserida.

2.2 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ESCOLA DO DESIGN.

O termo estratégia vem sendo conceituado por muitos autores durante anos como, por exemplo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, Chiavenato e muitos outros. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco. (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 17)

Ainda de acordo com a teoria de estratégia abordada pelos autores de Safari da estratégia, eles trazem uma questão de alta relevância no campo. Não é sempre que as estratégias estabelecidas, ou seja, as estratégias deliberadas são seguidas. Muitas vezes são realizados padrões não pretendidos, conhecidos como emergentes.

“[...] estratégia emergente - na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão. Por exemplo, ao invés de perseguir uma estratégia (leia-se plano) de diversificação, uma empresa toma decisões de diversificação, uma por vez, testando o mercado.” (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 18)

Nem todas as estratégias são deliberadas, assim como nem todas são emergentes. As estratégias podem ser uma mistura dos dois e um processo de adaptabilidade que cada caso requeira. “Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas” (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 18).

De acordo com Chiavenato (2003), o planejamento estratégico tem relação com os objetivos estratégicos que a organização pretende alcançar, no curto, médio e longo prazo. Ele é uma forma do gestor compreender o Norte que deve ser tomado pela empresa, unidade de informação e/ou organização e de que forma esse Norte deve ser tomado, ou seja, quais ferramentas serão utilizadas, de que forma essas ferramentas serão implementadas e o que se busca alcançar com isso. A gestão estratégica possibilita uma visão ampla e abrangente do contexto em que a organização está inserida e como as metas serão atingidas. Segundo Oliveira

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela

empresa, com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com seu ambiente". Quem define a estratégia da empresa é a alta administração que tem como objetivo elaborar cursos de ações a serem seguidos levando em consideração o ambiente em que atua, bem como todas as variáveis ambientais. (OLIVEIRA, 1996, p. 46)

Kotler (1999) dividiu por etapas o passo a passo da elaboração de um planejamento estratégico. Ele diz que, primeiro, a organização precisa ter definido ou então definir quais será a visão e missão do negócio. Posterior a esse passo inicial, é importante analisar o ambiente externo e o ambiente interno, formular as metas e os serviços que a organização pretende oferecer aos clientes, elaborar uma estratégia para o alcance desses objetivos, implementar, ter o *feedback* do seu *staff* e acompanhar de perto todo o desenvolvimento daquele planejamento.

Vale ressaltar que um planejamento não é apenas a elaboração de planilhas e tabelas. O que se espera de um planejamento é que os resultados estejam alinhados com missão da organização, assim como os objetivos da mesma. Ele é mais do que um divisor de águas, ele é o que irá nortear o sucesso de determinada organização.

No livro "Safári de Estratégia", Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel discorrem sobre as dez escolas de pensamento sobre formulação da estratégia. É impossível falar sobre esta grande obra da literatura estratégica sem mencionar suas páginas iniciais, com o poema "Os cegos e o elefante" de John Godfrey Saxe. Em suma, nem tudo o que você vê pode ser dito como certo e como o todo. A sua visão é limitada, assim como a do outro. Neste poema, o elefante é a personificação da estratégia e os cegos são os administradores e gestores. No decorrer da história, cada cego tocou em uma parte do elefante e tomaram a parte tocada como verdade absoluta, quando a estratégia é muito mais do que isso: ela é a soma de todas as verdades e mais um pouco.

As dez escolas de pensamento que são mencionadas nos livros discorrem sobre as dez formas de formulação da estratégia. No entanto, o presente trabalho escolheu abordar apenas a primeira escola de pensamento, que é a Escolas do Design. Apesar da mesma ser prescritiva assim como a escola do planejamento e do posicionamento, a do design é a que melhor se encaixa nas explicações apresentadas pelo presente ensaio.

A escola do design representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Seus conceitos-chave continuam a formar a base dos cursos de graduação e mestrado em estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica. Professores, consultores e planejadores em todo o mundo encheram números incontáveis de quadros negros e *flipcharts* com a famosa noção de SWOT - a avaliação dos pontos fortes [Strengths] e dos pontos fracos [Weaknesses] da organização à luz das Oportunidades

[Opportunities] e das Ameaças [Threats] em seu ambiente. (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 28)

As dez escolas caem em agrupamentos. As três primeiras estão mais preocupados em como as estratégias devem ser formuladas, como de fato deve ocorrer a aplicabilidade do planejamento do que em como ela são realizadas.

A escola do design é a escola que atua até hoje no campo da estratégia. Ela é a principal Escola de pensamento que deu inspiração para o presente estudo de caso, uma vez que ela diz respeito, principalmente, à noção de *SWOT*, que é a avaliação dos pontos fortes e dos fracos da organização e das Oportunidades e Ameaça em seu ambiente.

Hoje compreende-se que a matriz *SWOT* e a análise de todos esses pontos andam em concomitância com outras ferramentas, tal como indicadores de desempenho. Um exemplo comum desses indicadores é o KPI (*Key Performance Indicator*). O modelo básico desta escola de design tem elementos a mais a serem levados em consideração do que o supracitado que são os “valores gerenciais” e “responsabilidades sociais”. Respectivamente, o primeiro diz respeito aos pensamentos da pessoa gestora da organização enquanto o segundo diz respeito ao todo, ou seja, a ética social na qual a organização está inserida.

Figura 1: Modelo básico da escola do design

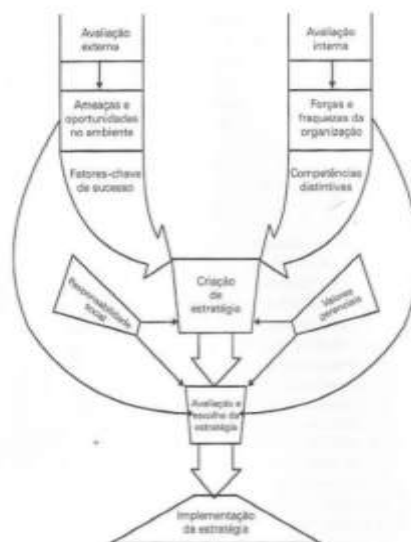


FIGURA 2-1 Modelo básico da escola do design.

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 30

Ainda sobre o modelo básico da escola de design, os autores mencionam no livro que os autores que são associados à escola de design não estão muito preocupados com a

ética e os valores das organizações. No entanto, o presente trabalho leva em consideração essas duas questões, dando a mesma importância que as demais, principalmente pelo estudo de caso ser em torno de um universo que faz parte da do âmbito da administração pública e a ética e os valores são um dos pilares fundamentais para o exercício de todos os cargos.

Dando continuidade ao método do abordado no modelo básico, uma vez que as estratégias alternativas são enfim estabelecidas, o próximo passo é avaliá-las e escolher a que melhor se encaixa naquilo de o gestor deseja alcançar para sua empresa. Não há uma estrutura pré-determinada para este tipo de avaliação, no entanto, Rumelt (1997) forneceu uma estrutura que se encaixa em métodos eficientes para realizar a avaliação, seguindo uma série de testes. Segundo Rumelt (1997):

Consistência: A estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes.

Consonância: A estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo.

Vantagem: A estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.

Viabilidade: A estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis. (RUMELT, 1997 apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 30)

Questionado cada etapa individualmente, entendemos que a consistência são estratégias que não fiquem mudando conforme o desenvolvimento da organização. Neste caso, conforme aplica-se a análise *SWOT* elaborada; A consonância é a harmonia entre as estratégias apresentadas. Os itens listados devem ser adaptáveis; A vantagem é, como o próprio texto de Rumelt exemplifica, uma vantagem competitiva em comparação à outras organizações; e viabilidade sendo estratégias viáveis, que não sobrecarreguem ou criem problemas novos que não possam ser superados dentro dos recursos disponíveis e dos objetivos determinados.

Sendo uma escola de pensamento de cunho prescritivo, parte-se da premissa que uma vez estabelecidos os objetivos que devem ser alcançados, a estratégia desenvolvida será aplicada. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apesar do campo da administração estratégica ter se desenvolvido e crescido em diversas direções, a maior parte dos estudiosos e dos trabalhos encontrados continuam a usar a análise *SWOT* como peça central para o desenvolvimento de um planejamento.

2.2.1 ANÁLISE *SWOT*

No planejamento estratégico é importante avaliar o ambiente, assim como o contexto no qual a organização está inserida. A análise dos diversos cenários presente, passados e futuros, são de suma importância para que o gestor entenda como deve agir.

A análise *SWOT* é uma sigla em inglês que significa, respectivamente, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Esta análise é uma técnica de análise e planejamento muito utilizada nas mais diversas esferas. Nos dias atuais, é importante avaliar a organização de forma a entendê-la e erradicar quaisquer problemas que possam ameaçar o futuro da mesma. No caso de uma biblioteca especializada, essa avaliação se torna ainda mais necessária uma vez que é preciso saber onde a atenção do gestor está sendo mais requisitada, quais são os pontos de maior força que devem ser explorados e quais as oportunidades devem ser trazidas à tona.

Andion e Fava (2003, p. 43) explicam que “[a]través da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”. E segundo Oliveira (2007):

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. (OLIVEIRA, 2007, p. 37)

As oportunidades e ameaças são avaliação referentes ao ambiente externo da organização, ou seja, quais fatos externos podem ser vistos como oportunidades para o crescimento da mesma e quais fatores são encarados como ameaça para a razão de ser desta unidade de informação. Neste ponto do projeto, irá ser feito uma análise *SWOT* baseada nas experiências pessoais da autora, assim como na entrevista ao bibliotecário chefe da unidade e dos estagiários. Ainda segundo Oliveira

3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. (OLIVEIRA, 2007, p. 37)

A Escola do Design, descrita no “Safári da Estratégia”, traz conceitos prescritivos da estratégia e nada melhor para tratar do assunto do que análise *SWOT* – ferramenta principal e emblemática desta linha. A seguir, são abordadas duas tabelas sobre “*checklist* de variáveis ambientais” (figura 2) e “*Checklist* dos pontos fortes e pontos fracos” (figura 4) que dizem respeito às diretrizes mais comumente encontradas na literatura de planejamento estratégico, sobre abordagem dos ambientes internos e externos e dos pontos fortes e fracos, também mencionados no livro. Cabe ressaltar que o presente estudo de caso focou em abordar e aplicar a referida escola em todos os estudos desenvolvidos dentro da biblioteca da Escola Fazendária.

Figura 2: *Checklist* de variáveis ambientais

TABELA 2.1 *Checklist* de variáveis ambientais

1. Mudanças na Sociedade
Mudar as preferências dos clientes – Impactando a demanda ou o <i>design</i> do produto
Tendências populacionais – Impactando a distribuição, a demanda ou o <i>design</i> do produto
2. Mudanças Governamentais
Nova legislação – Impactando os custos dos produtos
Novas prioridades de cumprimento de leis – Impactando os investimentos, os produtos, a demanda
3. Mudanças Econômicas
Taxas de juros – Impactando a expansão, os custos financeiros
Taxa de câmbio – Impactando a demanda doméstica e externa, os lucros
Mudanças na renda pessoal real – Impactando a demanda
4. Mudanças na Competição
Adoção de novas tecnologias – Impactando a posição de custos, a qualidade do produto
Novos Concorrentes – Impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição
Mudanças de preços – Impactando a participação de mercado, a margem de contribuição
Novos Produtos – Impactando a demanda, os gastos com propaganda
5. Mudanças nos Fornecedores
Mudanças nos custos de entrada – Impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição
Mudanças em Suprimentos – Impactando os processos produtivos, as exigências de investimento
Mudanças no número de fornecedores – Impactando os custos, a disponibilidade
6. Mudanças no Mercado
Novos usos dos produtos – Impactando a demanda, a utilização da capacidade
Novos mercados – Impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade
Obsolescência de produtos – Impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade

Fonte: Prower *et al.* (1986:38)

Fonte: Prower *et al.* (1986) apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), p. 31

A figura 2 detalha a análise dos ambientes interno e externo – nomeados variáveis ambientais – aos quais devem ser levadas em consideração as mudanças sociais, governamentais, econômicas, competitivas com relação às outras organizações, fornecedores e de mercado. Trazendo essas perspectivas para o universo desta pesquisa, os principais fenômenos a serem levados em consideração ao analisar a biblioteca da Escola Fazendária são as mudanças sociais, governamentais, uma vez que estamos tratando de um órgão da administração pública, da esfera do Poder Executivo, e

econômicas. Por óbvio, as demais também serão levadas em consideração, mas, por uma questão de imediatismo, as três primeiras exigem um olhar mais cuidado e minucioso.

Quando tratamos do ambiente interno, os autores de “Safári da Estratégia” os chamam de “*checklist* dos pontos fortes e fracos”. Na tabela 3, mostrada abaixo, considera-se necessário verificar pontos como o marketing do serviço ou produto, pesquisa e desenvolvimento, sistema de informações gerenciais, o time gerencial, operações, finanças e recursos humanos.

Figura 3: *Checklist* dos pontos fortes e pontos fracos

TABELA 2.2 *Checklist* dos pontos fortes e pontos fracos

<p>1. Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualidade do produto Número de linhas de produto Diferenciação de produto Participação de mercado Políticas de determinação de preço Canais de distribuição Programas promocionais Serviço ao cliente Pesquisa de marketing Propaganda Força de vendas <p>2. Pesquisa e Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidade de P&D de produto Capacidade de P&D de processo Capacidade da fábrica-piloto <p>3. Sistema de Informações Gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> Velocidade e resposta Qualidade das informações correntes Capacidade de expansão Sistema orientado para o usuário <p>4. Time Gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilidades Congruência de valores Espírito de time Experiência Coordenação de esforços 	<p>5. Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> Controle de matérias-primas Capacidade de produção Estrutura do custo de produção Instalações e equipamentos Controle de estoques Controle de qualidade Eficiência energética <p>6. Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequação financeira Adequação operacional Proporções do balanço Relações com acionistas Situação fiscal <p>7. Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidades dos funcionários Sistemas de pessoal Turnover de pessoal Moral dos funcionários Desenvolvimento dos funcionários
---	--

Fonte: Prower et al. (1986:37)

Fonte: Prower et al. (1986) apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), p. 32

Estas são como “receitas de bolo” para a elaboração de uma análise *SWOT*. São os passos a serem seguidos que levarão, enfim, ao que a Organização e/ou Instituição busca, que é uma visão do todo. Claro, muitos autores não compactuam com esta escola de design, nem a consideram suficientemente desenvolvida ou que a mesma seja uma junção das outras escola. No próprio Safári da Estratégia, os autores declaram que:

“[e]m nossa opinião, esta escola não se desenvolveu o suficiente para prover a base para desenvolvimentos em outras escolas. Em outras palavras, as pessoas pegaram algumas dessas ideias e as elaboraram em termos de outras hipóteses a respeito do processo de estratégia (...) por exemplo, acrescentando a formalidade da escola de planejamento e as análises da escola de posicionamento ou, na obra de Hamel e Prahalad, a adaptabilidade da escola de aprendizado” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000 p. 32)

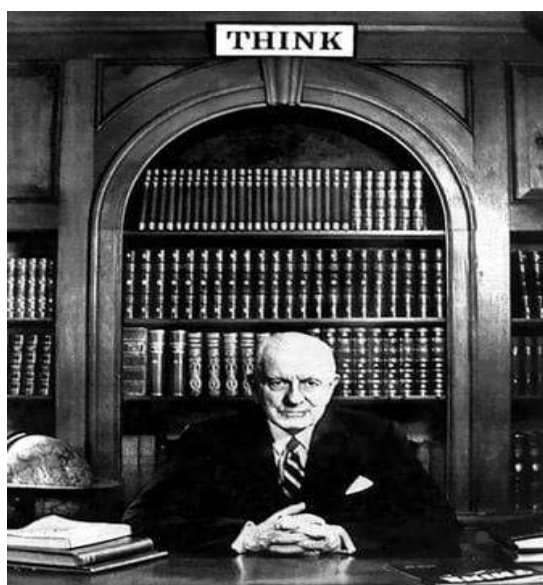
Na Escola do Design, algumas premissas são consideradas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 32-33) tais como:

- a. “A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente”
- b. “A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista”
- c. “O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal.”
- d. “As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual”
- e. “O processo de design está' completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva”
- f. “Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples”
- g. “Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas”

Essas sete premissas nos trazem significados explícitos e implícitos, uma vez que a base desta Escola de Pensamento é o próprio verbo “pensar”:

“Se necessitamos de uma imagem para captar o sentido da escola, é a famosa foto de Thomas J. Watson Sr. sentado sob um cartaz dizendo ‘Pense’. Milhares de cópias dessa foto foram distribuídas no final dos anos 40 pela empresa que ele construiu, a IBM”. MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2000, p. 34).

Figura 4: Imagem de Thomas J. Watson



Fonte: <https://www.oficinadanet.com.br/post/16128-historia-ibm>

2.2.2 ALINHAMENTO DOS VALORES, DEFINIÇÃO DE MISSÃO E VISÃO

A missão diz respeito ao propósito que determinada organização possui. É o “porque” que determinada Instituição existe. Ela tem ligação direta com os objetivos institucionais e os motivos pelo qual aquela unidade foi criada, representando, desta forma, a razão de ser. Segundo Chiavenato (2005), a missão é a razão da existência da organização.

Fazendo uma ligação com o próximo tópico, que tratará a respeito de análise *SWOT* ou Matriz *SWOT*, Oliveira (2005) diz que a missão também deve satisfazer aos anseios do ambiente externo. Sendo assim, fica mais fácil a compreensão de que a estratégia deve, por regra, andar alinhada à missão desenvolvida uma vez que o objetivo é atingir o que fora elaborado como missão da organização. Quando o planejamento é elaborado com um *staff*, a missão deve ter como objetivo ser mencionada futuramente, por cada representante da organização, sem nenhuma hesitação ou dúvida.

No que diz respeito à visão, ela é o objetivo de determinada organização. Aquilo que se é esperado de uma unidade, o que a organização pretende realizar em um determinado espaço de tempo. Enquanto a missão é algo fixo, a visão é mutável, ou seja, pode ser mudada de tempos em tempos ou conforme a empresa vá evoluindo. Segundo Chiavenato (2009), o conceito de visão é como a organização se vê agora e como ela se vê futuramente. É o que ela pretende se tornar, qual destino ela espera para si mesma. A visão deve inspirar, ser uma fonte de ideias e ideais. Todos da organização devem senti-la e sentir orgulho de pertencer.

Quando o assunto são os valores de determinada organização, eles dizem respeito aos princípios éticos que serão seguidos e servirão como um norteador para os comportamentos da unidade, para as atitudes e decisões que as pessoas que fazem parte da organização tomarão diante das decisões e como lidarão com essas decisões quando executarem a Missão com foco na Visão.

Cabe ressaltar que os Valores também podem ser interpretados como um conjunto de princípios que visam definir e facilitar o desenvolvimento e a implementação da Missão e da Visão, comprometimento dos funcionários entre eles mesmos, com o mercado - no caso de um planejamento de vise esse processo mercadológico – e com a comunidade e sociedade.

Visão e a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. E o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, de que forças a impõem e em que condições ela opera. Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é. (CHIAVENATO, 1999, p. 51)

2.2.3 METAS, OBJETIVOS E KPIs

Em um Planejamento Estratégico, uma das etapas mais importantes é definir quais são as metas e os objetivos de uma organização ou unidade. “O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitam que eles sejam alcançados”. (NOGUEIRA, 2014, p. 5). Desta forma, ficará clarificado para o gestor e toda a equipe quais caminhos seguir para atingir determinado objetivo. Não existe uma organização sem um objetivo a ser seguido. É possível que existam organizações que não tenham tais objetivos escritos – por assim dizer – mas toda unidade possui um objetivo em mente que pretende atingir eventualmente. Eles tratam, em suma, do lugar onde a organização deseja chegar e devem responder à duas perguntas: para onde a empresa deseja ir e o que deseja atingir.

Já no que diz respeito às metas, elas são norteadoras na definição do caminho a se seguir para atingir os objetivos estipulados. Devem ser claras e de fácil entendimento para todos que fazem parte da organização. Geralmente, são tarefas específicas e que devem ser realizadas regularmente.

Segundo Locke (1991), a sequência motivacional completa compreende as necessidades na origem do processo, representadas cognitivamente pelos valores que, por sua vez, medeiam as metas e intenções. Estas últimas são antecedentes do comportamento, que é seguido de algum tipo de recompensa, o qual dá origem à satisfação. (LOCKE, 1991 apud TAMAYO; PASCHOAL, 2003)

À luz do exposto, Locke complementa a ideia de que as metas são uma forma de definição dos caminhos que determinada organização deve seguir para alcançar o almejado. Elas antecedem o comportamento do indivíduo, que tem como objetivo final a recompensa que virá, seja ela financeira ou mesmo realização profissional, por exemplo. O que, por conseguinte, gera a satisfação. O método mais comum, que serve de guia para

o estabelecimento de metas capazes de atingir aos objetivos da organização, é o método de análise através do modelo SMART.

Figura 5: Estratégia SMART



Fonte: DE PAULA (2014)

O SMART trata de metas I) Específicas, que, como o próprio termo já diz, devem ser metas claras e específicas para a organização: II) Mensuráveis, ou seja, devem ser metas passíveis de avaliação em termos de valores ou volumes; III) Atingíveis, ou seja, as metas devem ser realistas, alcançáveis; O que traz ao próximo ponto que é o IV) Realista, ou seja, as metas não devem procurar atingir objetivos irreais. Elas devem ser estritas àquilo que de fato a organização deseja; e, por último, V) Temporizáveis, onde o prazo de duração das metas deve ser estipulado. As metas não podem durar para sempre o se tornarem, eventualmente, obsoletas. (DE GILLES, 2014)

O KPI, em inglês conhecido como *Key Performance Indicator*, ou Indicadores Chaves de Desempenho, é uma forma de representação quantificada dos processos, que podem ser definidos como números capazes de descrever a realidade de determinada organização (FERNANDES, 2004). Os indicadores são capazes de mostrar ao gestor da organização, e a todos aqueles envolvidos no processo de planejamento, como o negócio está, como a performance do negócio caminha. A partir disso, eles dão informações de suporte para as tomadas de decisões e possível reestruturação dos objetivos – já estipulados, conforme supracitado – para o alcance dos mesmos.

Sendo assim, os KPIs devem seguir a linha do método SMART – ainda que haja outros métodos, o mais comum é este - e os indicadores devem ser específicos,

mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis. Cada um dos indicadores que forem criados na implementação do KPI deve estar cumprindo os requisitos da linha de pensamento do método SMART. De acordo Doran (1981), nem sempre os objetivos seguiram os cinco critérios estabelecidos pelo SMART, no entanto, quanto mais próximo os objetivos estiverem desse método, mais eficientes eles serão.

Por fim, estabelecidos e passados todos estes processos supracitados, a organização, bem como os seus gestores, deve acompanhar o desenvolvimento da mesma, como está a aplicabilidade do que foi definido, se os indicadores estão de acordo com as metas pré-estabelecidas. O planejamento, quando concluído, é a principal chave do sucesso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa documental, descritiva com uma abordagem qualitativa, tendo como intenção final a realização de um ensaio teórico da biblioteca da Escola Fazendária. A seguir serão abordados cada um desses procedimentos metodológicos.

Compreende-se que uma pesquisa documental é quando o pesquisador utiliza materiais sem qualquer tratamento analítico. Geralmente, ele se vale de documentos da própria empresa ou instituição. Vale ressaltar que essa metodologia se assemelha muito à pesquisa bibliográfica, no entanto, a diferença reside na fonte que o pesquisador utiliza para obter as informações que constarão em sua pesquisa. Gil (1985) explica a pesquisa documental da seguinte maneira:

O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número. Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 1985, p.51)

A abordagem no sentido da pesquisa documental surgiu a partir da necessidade de avaliar recursos já disponíveis na unidade de informação que a presente pesquisa aborda, como informações referente ao ambiente, documentos anteriores e de gestões que antecederam a chegada da autora na biblioteca.

Andrade (2002) diz que a pesquisa descritiva se preocupa principalmente, em observar os fatos, registrando-os, analisando-os, classificando-os e interpretando-os, sem que o pesquisador interfira neles. Dessa forma, o pesquisador estuda esses fenômenos e busca aprimorar aquilo que não mais agrega valor ao ambiente, mas sem alterar os dados coletados. O que é a principal finalidade da presente pesquisa: avaliar o ambiente da biblioteca e detectar aquilo que não mais compactua com o crescimento da unidade de informação e não atende às demandas dos clientes/usuários. a abordagem de pesquisa qualitativa é uma forma de não empregar, de fato, uma estatística. Nesta pesquisa não se pretende numerar nem comparar com unidades informacionais entre si. Apenas avaliar a biblioteca em questão e procurar aprimorá-la através de um planejamento estratégico. A

finalidade é se aprofundar em questões relacionadas ao desenvolvimento da biblioteca, em âmbitos teóricos e práticos.

O ensaio teórico é uma terminologia ainda pouco abordada nas pesquisas e pouco compreendida em muitos campos. De acordo com Meneghetti (2011), o ensaio teórico tem que ter, como via de regra, o esboço teórico de uma ideia, ou pelo menos algumas ideias que possam ser vistas como originais para a pesquisa e para aquilo que está sendo abordado e elucidado no trabalho.

Este ensaio deve ser lido por sujeitos com espíritos livres de preconceitos, sem estarem dominados pelo formalismo da ciência. Aqui o leitor não encontrará a disposição formal de um estudo que segue a divisão e a lógica estabelecida pelas metodologias científicas tradicionais. No lugar do objetivo geral, dos objetivos específicos, da justificativa, da fundamentação teórica, da metodologia que define os critérios de coleta e análise de dados e da conclusão, no ensaio a orientação é dada não pela busca das respostas e afirmações verdadeiras, mas pelas perguntas que orientam os sujeitos para as reflexões mais profundas. (Meneghetti, 2011, p. 321)

No que diz respeito a análise qualitativa, a presente pesquisa se caracteriza desta forma uma vez que o objetivo principal foi focar na compreensão do que acontece dentro da unidade do que nos conceitos específicos que explanariam as situações. Markoni e Lakatos (1996) dizem que uma abordagem qualitativa é quando determinada pesquisa quer analisar e interpretar aspectos que sejam mais profundos. A pesquisa qualitativa está mais focada no processo do que no significado de determinada situação.

Quadro 1 – Articulação dos objetivos com caracterização da pesquisa

Objetivos	Ensaio Teórico	Pesquisa Documental	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Descritiva
Definir os conceitos de biblioteca especializada, estratégia e o planejamento estratégico de natureza prescritiva, de acordo com a Escola do Design, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel em “Safari da Estratégia”.				
Descrever o histórico de problemas da unidade de informação em questão e definir quais as etapas para se realizar um plano estratégico baseado em análise SWOT que atenda às necessidades da biblioteca que baseia a presente pesquisa				
Elaborar um planejamento estratégico para a Biblioteca da Escola Fazendária				

Dissertar sobre a importância do desenvolvimento de um planejamento estratégico, em especial para a biblioteca da Escola Fazendária enquanto biblioteca especializada				
---	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

3.2 COLETA DE DADOS E DESENVOLVIMENTO DO CASO

A única forma de coleta de dados abordado na presente pesquisa foi a elaboração de uma entrevista com o bibliotecário chefe da biblioteca e com estagiários que exerceram as funções na mesma. Além disso, usei a minha experiência pessoal como embasamento nas informações contidas no trabalho.

3.3 ETAPAS DO TRABALHO E MODELO CONCEITUAL

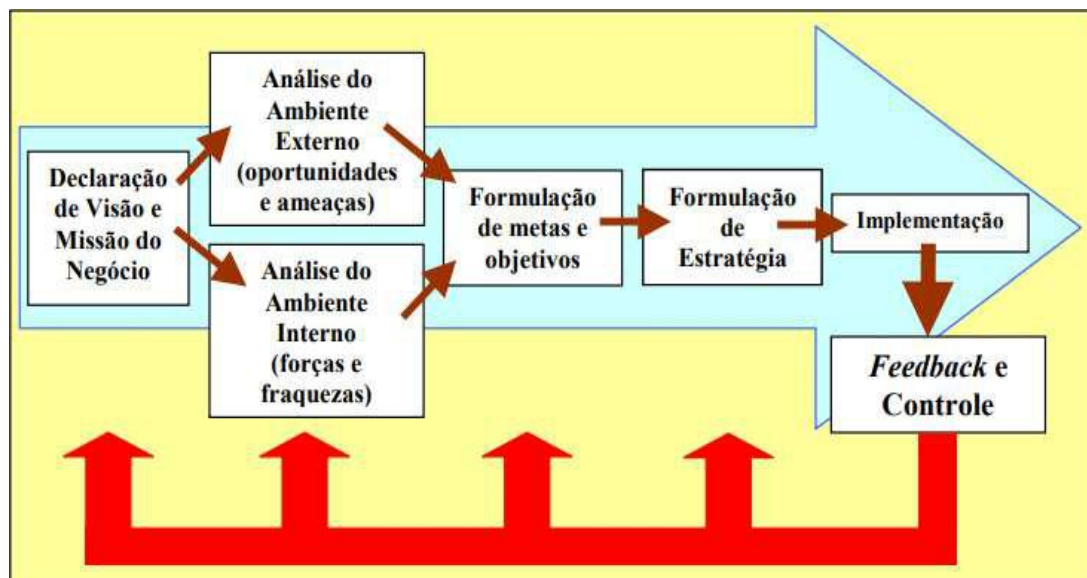
Quadro 2 – Etapas da pesquisa

ETAPA 1 – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA
Levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico
ETAPA 2 – PESQUISA DOCUMENTAL
Análise preliminar da biblioteca da Escola Fazendária e avaliação do ambiente no qual ela está inserida, bem como o contexto da mesma.
ETAPA 3 – REVISÃO DE LITERATURA
Elaboração do referencial teórico
ETAPA 4 – PESQUISA DESCRITIVA COM ABORDAGEM QUALITATIVA
Estudo de caso da unidade de informação, se familiarizando com os recursos que possui, investigar o que prejudica o desenvolvimento da biblioteca, elaboração de um plano de ação dentro do planejamento estratégico e quais as melhores ferramentas para a obtenção dos resultados esperados.
ETAPA 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS
Apresentar como a elaboração de um planejamento estratégico eficiente e eficaz colabora para o bom desenvolvimento de uma unidade de informação e como isso pode gerar bons resultados dentro da biblioteca, resultados esses que sejam duradouros.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para elaboração de um planejamento estratégico é necessário determinar, primeiro, qual a missão, a visão e os valores de determinada organização. De acordo com Kotler (1999) o planejamento estratégico do negócio poderia ser dividido nas seguintes etapas: Declaração de Visão, Missão e Valores, Análise do ambiente externo e interno (neste ponto a autora mostrará uma abordagem com análise *SWOT*), formulação de metas e objetivos) Através de KPI'S, formulação da estratégia. Após estas “fases”, há a implementação e o *feedback* e controle, que serão explicados conforme continuação.

Figura 6: O processo do planejamento estratégico.



Fonte: Kotler, 1999.

4. DESCRIÇÃO DO CASO – BIBLIOTECA DA ESCOLA FAZENDÁRIA

A Escola Fazendária - EFAZ - do Estado do Rio de Janeiro é uma instituição que tem como finalidade atender os servidores internos da Secretaria de Estado e Fazenda do Rio de Janeiro - SEFAZ-RJ. É uma unidade vinculada à Subsecretaria de Administração da SEFAZ-RJ, e, dentre as suas atividades inerentes e competências regimentais, que são consoante a Resolução SEFAZ nº 48/2019, há como destaque proposta e implementação de programas educacionais que estejam alinhados às políticas e necessidades que a SEFAZ-RJ demanda, desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, conforme supracitado e a promoção da educação fiscal junto à sociedade fluminense. Sendo assim, a unidade possui 5 (cinco) divisões de trabalho, que são: a Divisão de Administração, Divisão de Ensino e Pesquisa, Divisão de Comunicação, Divisão de Educação Fiscal e a Biblioteca.

Partindo da premissa que uma escola teria, a princípio, uma biblioteca, servidores da Secretaria começaram a doar livros para a EFAZ, deduzindo que a mesma já possuía um ambiente de consulta e empréstimos. Com a constante doação de livros com a temática de administração pública para a Escola Fazendária e sem um ambiente propício para o armazenamento dos mesmos, surgiu-se a necessidade da criação de uma biblioteca. No ano de 2011 foi redigida uma Resolução SEFAZ, nº 431 de 14 de setembro, formalizando um Espaço Leitura na EFAZ, no endereço do prédio sede, na Avenida Presidente Vargas, 670, objetivando a organização do acervo e possibilitando a consulta de materiais pelos servidores. Essa Resolução foi assinada pelo Secretário de Estado Fazenda do período,

Renato Villela, e publicado no Diário Oficial que foi ao ar no dia 15 de setembro do mesmo ano.

Figura 7: Resolução SEFAZ Nº 431 de 14 de setembro de 2011



Fonte: Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro - atos do Poder Executivo, página 4, nº 174 - parte I (BRASIL, 2011)

Inicialmente, o Espaço de Leitura ficou sob a responsabilidade de um Auditor que se aposentou em 2013. Com a sua aposentadoria, o Espaço se viu ameaçado de extinção sem uma direção. No concurso de 2013, a Escola Fazendária recebeu um servidor formado em Biblioteconomia, que compreendeu a necessidade da criação de uma Biblioteca de fato, além de seguir o exposto na Lei Federal nº 12.244 de 24 de maio de 2010, que “Dispõe sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do País”

Figura 8: LEI Nº 12.244 DE 24 DE MAIO DE 2010

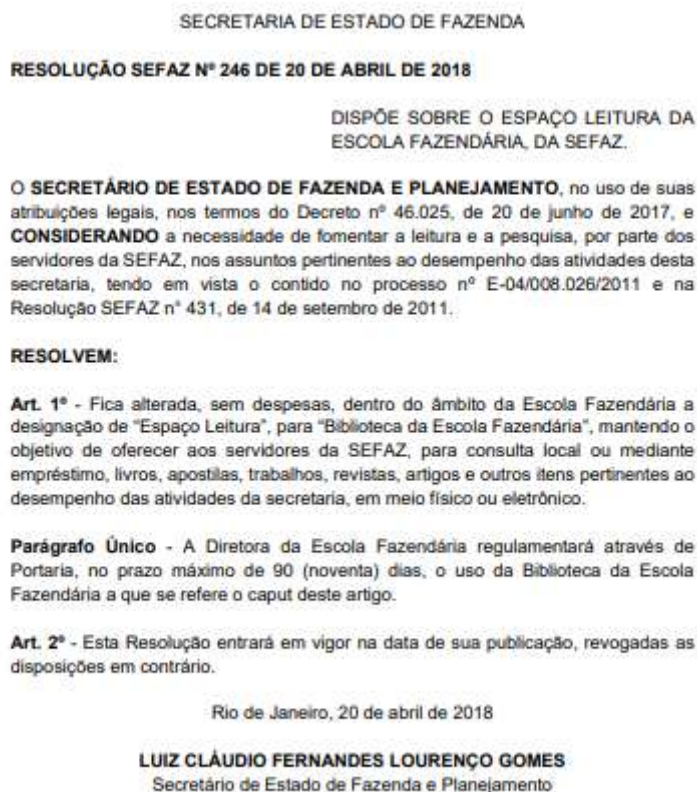


Fonte: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos – Planalto. (BRASIL, 2010)

No mesmo ano, o servidor iniciou o projeto de implementação e em 2018, no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, que trata dos atos do Poder Executivo, página 4, nº 075 - parte I, o então Secretário de Fazenda Luiz Cláudio Fernandes Lourenço Gomes, assinou a Resolução nº 246 de 20 de abril de 2018, que dispõem sobre o Espaço de Leitura da Escola Fazendária da SEFAZ-RJ. O artigo primeiro da dita Resolução diz: “Fica alterada, sem despesas, dentro do âmbito da Escola Fazendária a designação de “Espaço de Leitura” para “Biblioteca da Escola Fazendária”, mantendo o objetivo de oferecer aos servidores da SEFAZ, para consulta local ou mediante empréstimo, livros, apostilas, trabalhos, revistas, artigos e outros itens pertinentes ao desempenho das atividades da secretaria, em meio físico ou eletrônico”.

Sendo um órgão da esfera executiva da administração pública, a Biblioteca da Escola Fazendária é uma biblioteca especializada, com um acervo que abrange as áreas de Administração Pública, Administração Fazendária, Contabilidade, Direito, Economia, Educação Fiscal, Legislação, Tecnologia da Informação, Tributação e assuntos correlatos. Como resultado das doações e, posteriormente, das aquisições, o acervo é composto por livros físicos e digitais, bem como por artigos e revistas, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de cursos (enviados pelos próprios servidores, cabe ressaltar), e obras de referências que giram em torno do universo das áreas acima mencionadas.

Figura 9: Resolução SEFAZ nº 246 DE 20 de abril de 2018



Fonte: Secretaria de Estado de Fazenda

Todo esse material está disponível no *software* Biblivre, habilitado para exercer serviços administrativos e consultas aos materiais bibliográficos. A classificação dos assuntos e organização do acervo está em conformidade com a Classificação Decimal de Dewey (CDD). Os produtos e serviços oferecidos pela Biblioteca EFAZ, de acordo com o Manual de Serviços da Biblioteca da Escola Fazendária, são empréstimos locais e domiciliares, ou seja, realizados nas dependências da Biblioteca ou através do *software* Biblivre ou enviando uma mensagem para o e-mail da biblioteca solicitando a reserva do item. Sobre o e-mail, a biblioteca dispõe de um e-mail institucional próprio; possibilidade de consulta nas estações de trabalho do prédio sede; orientação e auxílio ao usuário de como conseguir realizar empréstimos; e levantamento Bibliográfico.

Ainda segundo o Manual de Serviços da Biblioteca da Escola Fazendária, a Política de Desenvolvimento de Coleções ocorre em seis etapas, sendo elas (MANUAL DE SERVIÇOS, 2021):

- a. Seleção do material;
- b. Aquisição do material;
- c. Doação;
- d. Desbastamento do material;
- e. Inventário e avaliação do acervo.

O processamento técnico engloba as etapas de catalogação, classificação do material, digitalização das capas quando forem disponibilizados em meio eletrônico, gerar e colar as etiquetas, carimbar e armazenar na estante.

No ano de 2021, o Analista da Fazenda Estadual e bibliotecário saiu da Escola Fazendária e, por consequência, da administração da Biblioteca da EFAZ. Entende-se que a necessidade de uma gestão aprimorada para esta unidade de informação torna-se imprescindível, uma vez que a mesma tem diversos contratemplos. Com a exoneração do então bibliotecário, a biblioteca ficou sem gestão, apenas com uma estagiária e com a Diretoria de Administração para responder por ela.

O presente trabalho mostra como um planejamento estratégico atende tanto essas necessidades atuais quanto futuras, avaliando todos os cenários possíveis, dos certos aos incertos, e elaborando recursos para ultrapassá-los de forma eficiente e eficaz. Deve-se observar, também, o ambiente no qual ela está inserida, seu acervo e quais os seus potenciais usuários. A biblioteca da Escola Fazendária, conforme supracitado, é uma biblioteca especializada e demanda especificidades que são inerentes à sua natureza. Além disso, o público-alvo são os servidores estatutários, extraquadro e contratados da Secretaria de Estado e Fazenda, ou seja, o público-alvo é, de certa forma, tão seletivo quanto o acervo da unidade.

Os produtos e serviços oferecidos pela Biblioteca EFAZ são de uso exclusivo dos servidores fazendários, não sendo oferecidos ao público em geral. No entanto, cabe ressaltar que quando eventos são realizados pela Escola Fazendária, em especial, pela Divisão de Educação Fiscal, a Biblioteca entra em foco. Recentemente desenvolveu-se um método de propagação da informação e do conteúdo literário disponível, tendo como agenda eventos da DIEF e datas comemorativas em geral, dentro da temática de administração pública, onde utiliza-se do e-mail institucional da biblioteca para solicitar a Assessoria de Comunicação – ASCOM- da SEFAZ-RJ, o envio de artes com sinopse dos livros disponíveis.

Figura 10: EFAZ Divulga – Acervo da Biblioteca



Fonte:

https://webmail.fazenda.rj.gov.br/owa/?ae=Item&a=Open&t=IPM.Note&id=RgAAAACt0msx%2fiaUR7%2bye6vnmXy9BwCm0DMJ%2fq26S5vv5DgkYNELAAAAzyQAACm0DMJ%2fq26S5vv5DgkYNELAAGGcY57AAAA&pspid=_1643136384860_770546672

No que diz respeito ao acervo, ele é composto, principalmente por doações dos servidores da Fazenda. Alguns livros foram comprados com a liberação de orçamento, como veremos um pouco a seguir. Algumas medidas já foram tomadas para tornar o público da biblioteca mais participativo, no entanto, o efeito foi reverso, uma vez que a biblioteca não é frequentada e possui pouco ou quase nenhum frequentador. Um agravante a ser levado em consideração, também, é a inexistência de um ambiente propício para a biblioteca.

O orçamento para a aquisição de livros – de maquinário e de quaisquer outras necessidades dos ambientes da Secretaria - segue o regimento do Fundo Especial de Administração Fazendária – FAF, disposto na Lei Complementar nº 134 de 29 de dezembro de 2009. Ele tem como finalidade assegurar os recursos e atender às despesas com a gestão e com a modernização das atividades que são realizadas o âmbito da administração da fazenda.

Para conseguir orçamento, é necessário a abertura de processos, onde o gestor irá citar toda e qualquer necessidade imediata, seguindo as diretrizes legislativas. Esse processo deverá ser aberto via SEI-RJ e prosseguirá conforme deliberações jurídicas dentro da administração da Fazenda.

À luz do exposto, compreendeu-se que um planejamento estratégico, visando não somente a organização da unidade de informação, mas também a estruturação para ultrapassar crises inevitáveis, seria o ideal. A seguir serão mencionados conceitos de biblioteca especializada e do planejamento estratégico, objetivando uma melhor visão da Biblioteca EFAZ.

4.1 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

4.1.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES DA BIBLIOTECA DA ESCOLA FAZENDÁRIA

Sendo o presente trabalho um estudo de caso, a autora tomou liberdade de criar a missão. Sendo assim, a missão da Biblioteca da Escola Fazendária é:

“Disseminar conhecimento, colaborar com servidores da SEFAZ-RJ e ser uma unidade de informação atualizada no que diz respeito às informações sobre administração pública e sobre todos os setores e divisões da Secretaria”.

A visão estruturada pela autora, para biblioteca da EFAZ é:

“Ser uma biblioteca exemplo dentre as demais unidades de informação da esfera da administração pública, estando em constante desenvolvimento e crescimento, sendo adaptável aos mais diversos fenômenos.”

A Escola Fazendária em si é uma Instituição que já possui as suas próprias missões, visões e valores. No planejamento estratégico da Escola Fazendária, desenhado em 2014, os Valores da Escola ficaram como sendo o Orgulho de Pertencer, a ética, a transparência, cooperação, coesão e a excelência.

Um das motivações que foram predominantes para o desenvolvimento deste estudo de caso foi a ausência de um PE individual para a biblioteca, tantas vezes já supracitado. Portanto, após análise, a definição de Valores para a Biblioteca EFAZ são:

- a. **Ética** – entregando produtos e serviços adquiridos e disseminados levando em consideração os princípios éticos da Biblioteconomia e da Administração Pública, assim como da LGPD.
- b. **Transparência** – De acordo com os princípios da administração pública, tudo o que for disponibilizado dentro da biblioteca, deve ser disponibilizado com uma linguagem clara, acessível a todos.
- c. **Acesso à informação** – Mecanismo de suma importância no combate à corrupção; há, também, o sentido de toda informação solicitada é concedida e entregue.
- d. **Responsabilidade** – Entender que a informação dada é importante, e deve ser entregue seguindo regras estabelecidas e conscientemente.
- e. **Gestão democrática** – Todos tem o direito de usufruir dos recursos disponíveis na biblioteca, sem distinção.

Percebe-se que alguns dos valores de repetem nos dois casos. Isso porque estamos tratando de uma Biblioteca da repartição pública onde a ética e a transparência são fundamentais, uma vez que elas fazem partes dos princípios da administração pública de “Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e executoriedade”.

4.1.2 ANÁLISE SWOT DA BIBLIOTECA

Quanto o assunto é análise dos ambientes internos e externos, análise ou matriz *SWOT* é a primeira alternativa. A Escola de Pensamento do *Design* trata muito sobre os modelos clássicos de PE, e principalmente sobre a análise *SWOT*. Ela foi e ainda é uma Escola de Pensamento com uma visão influente.

No modelo básico da Escola do Design, e fazendo uma comparação com o modelo de Kotler, de 1999, a avaliação externa diz respeito às ameaças e oportunidades para a organização, enquanto a avaliação interna diz respeito às forças e fraquezas da organização.

Depois de trabalhos na biblioteca da EFAZ de acompanhamento e da própria autora, em analisar os anos anteriores e a vivência nos últimos três anos, a autora pôde citar alguns dos pontos fortes e fracos da organização, assim como elaborar uma análise *SWOT* capaz de demonstrar quais os problemas enfrentados pela Biblioteca em questão. Claro que eles são apenas aos de cunho imediato e emergente, uma vez que a biblioteca discutida no presente trabalho nunca teve um PE próprio e individual.

4.1.2.1 FORÇAS E FRAQUEZAS

As forças da Biblioteca da EFAZ estão na valorização da unidade por aqueles que trabalham perto da mesma. A biblioteca está inserida dentro do ambiente da Escola Fazendária - administrativa e organizacionalmente falando, não fisicamente - então as outras divisões entendem o papel da biblioteca e valorizam a mesma. Todos os dias algum material é inserido no BibLivre. Conforme supracitado, essa plataforma é de acesso única e exclusivo dos servidores públicos da SEFAZ-RJ, então todo e qualquer material só pode ser acessado pelos mesmos, e não por usuários externos. Apesar disso, o acervo não permanece desatualizado por um espaço longo de tempo porque há doações de livros pela própria equipe EFAZ a acompanhamento constante do acervo.

O serviço de referência, apesar dos recentes acontecimentos no que diz respeito ao pessoal da biblioteca, é excepcional. Qualquer informação solicitada é entregue. Ainda que eles não tenham a informação no momento exigido, eles procuram e aparecem com a mesma tão logo a encontram.

Agora falaremos sobre cada uma das fraquezas mencionadas. A questão do quantitativo diz respeito tanto a ausência em quantidade quanto em adequação. Atualmente a biblioteca da EFAZ conta com a direção da Diretora Geral da Escola, com o auxílio da Diretora da Divisão de Administração e a estagiária da biblioteca que ainda não concluiu a sua graduação em biblioteconomia. Ou seja, são três pessoas onde apenas uma está disponível 100% para a biblioteca. Ainda assim, a mesma não possui autonomia nem experiência o suficiente para lidar com uma biblioteca como a da EFAZ.

Quando há procura, não tem pessoal para o atendimento. Isso porque a jornada de trabalho é de seis horas, onde a estagiária – disponível 100% do tempo – entra oito horas da manhã e sai às duas da tarde. Se não houver procura dentro dessas seis horas, depois das duas horas da tarde não tem mais quem faça empréstimo.

O acervo físico está desorganizado. Não existe um espaço propício para a alocação da biblioteca em si. Apesar de ela ser especializada e, como tal, ter um acervo determinado a certo assunto como, no caso, administração pública, sendo assim, delimitado, os livros estão dentro de um armário no hall do auditório. É um longo armário de madeira, com uma pequena mesa debaixo da escada. A estagiária nem mesmo fica lá em cima, ou seja, eles contam com o bom senso dos servidores. Recentemente foram

anexadas fechaduras às portas, trancando-as. No entanto, continua sem ser o ideal para uma biblioteca.

Figura 11: Biblioteca EFAZ



Fonte: Arquivos particulares da Escola Fazendária (2021)

Isso nos leva ao próximo tópico que é a dependência da biblioteca de doações e seu acervo ser composto por livros comprados há algum tempo, ou seja, em sua maioria, considerados defasados. Apesar de no ano passado um processo ter sido aberto com a finalidade de aquisição de livros, o mesmo ainda não foi concluído ou caminhou de alguma forma. Sendo assim, esta unidade de informação ainda depende da doação de material para atualização do seu acervo. Outra fraqueza é a não autonomia para a contratação de novas pessoas. A biblioteca, por não ser separada da Escola Fazendária, depende da mesma para que tenha aval na contratação de pessoas exclusivas para a unidade.

4.1.2.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Dando sequência a matriz, os pontos externos são divididos em oportunidades e ameaças. Determinaram-se como oportunidades, após a análise do ambiente externo, o networking com as demais bibliotecas do ramo. A Escola Fazendária possui diversos Acordos de Cooperação Técnica que visam obter sinergia de esforços entre as instituições

partícipes. Sendo assim, uma oportunidade totalmente relevante e pode alavancar a biblioteca é a inserção de uma cláusula ou um item que diz respeito exclusivamente a biblioteca - seja para um networking com outra biblioteca, no caso das escolas de governo ou com outra questão que caiba dentro do escopo da biblioteca, que esteja alinhado com sua Missão e Visão, assim como seus Valores.

Trabalhar em conjunto com os demais setores da SEFAZ e com as demais divisões da EFAZ são duas coisas completamente diferentes. A primeira diz respeito a todos os setores da Fazenda enquanto o segundo diz respeito às divisões dentro da própria EFAZ, ou seja, as divisões de Educação Fiscal, Ensino e Pesquisa, Administração e Comunicação.

A velocidade de adequação às novas tecnologias é uma oportunidade que, se bem avaliada e executada, pode gerar frutos duradouros. Desenvolver um ambiente com computadores de última geração para uso ou para algum trabalho ou recreativo; estar atento a possibilidades no mundo tecnológico; desenvolver eventos que tenham como tema principal o avanço da tecnologia e a disseminação da informação. As possibilidades nesta ‘oportunidade’ são infinitas, ainda mais com a velocidade que a tecnologia se atualiza e evolui.

Por último, mas não menos importante, a autora do presente estudo de caso elencou algumas das ameaças mais visíveis do ambiente externo. A ausência de um ambiente propício pode acarretar a extinção da unidade de informação. Não há, na biblioteca, um ambiente para recepção dos usuários, uma mesa de estudos, maquinário de consulta. Não tem um balcão de informações onde o usuário possa, facilmente, solicitar aquilo que deseja. E sem um bibliotecário competente, isso também pode ser considerado uma ameaça de extinção da biblioteca uma vez que não tem alguém que entenda as demandas inerentes de uma biblioteca com conhecimento e de forma autônoma. E não há, até o dia em que os presentes dados foram coletados, previsão de contratação de bibliotecário.

Com a finalidade de obter informações e ter uma base comparativa, o presente estudo de caso procurou dados relativos às bibliotecas de outras Escolas de Governo e viu que as mesmas possuem mais pessoas trabalhando única e exclusivamente para biblioteca. Ainda que em funções diferentes como, por exemplo, marketing.

4.1.2.3 MATRIZ *SWOT* – DESENHO E ANÁLISES

Tabela 1 – Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> - A biblioteca é valorizada por quem trabalha da EFAZ. Isso faz com que ela seja defendida. - Todos os dias algum material é inserido no acervo pela estagiária. Ele nunca permanece desatualizado por muito tempo. - O serviço de referência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem quantitativo de pessoas suficientes para as demandas existentes. - Quando procurado, não há pessoal para atender. - Acervo físico desorganizado; - Não há participação ativa dos usuários; <ul style="list-style-type: none"> - Não tem um planejamento de marketing - só emergente. - Atualmente, depende apenas de doações de livros e possui livros defasados. - Não tem autoridade nem autonomia para contratação de novas pessoas. - Sem Bibliotecário - Não houve aquisição de livros novos nos últimos anos;
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Networking com outras órgãos da esfera da administração pública; - Trabalhar em conjunto com os demais setores da Sefaz - Trabalhar em conjunto com as demais divisões da EFAZ; - Velocidade de adequação a novas tecnologias; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de um ambiente propício; - Algumas pessoas não vêem necessidade da existência de uma biblioteca na Escola Fazendária, querendo, portanto, a extinção da mesma -
	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

4.1.2.4 OBJETIVOS, METAS E KPIS

O objetivo principal da biblioteca, estipulado pela autora, é ser a principal fonte de recursos informacionais para a organização, de uma forma geral. Quando os servidores da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro fizerem alguma pesquisa ou estiverem em dúvida sobre algo relacionado a organização ou até mesmo à divisão da qual fazem parte, que a Biblioteca seja o primeiro recurso para sanar dúvidas que venha a mente.

Para alcançar esse objetivo – sendo ele o principal e único, uma vez que o trabalho é um ensaio de estudo de caso – e as metas, os indicadores devem ser levados em consideração seguindo o método SMART, ou seja, devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis. Sendo assim, segue abaixo um quadro, explicando de forma mais desenhada, como as mesmas seriam estruturadas segundo o método KPI.

Tabela 2: Indicadores e Metas Estratégicos

Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador Estratégico	Finalidade do Indicador	Metas Estratégicas
Nesta parte da análise, é necessário inserir qual o objetivo estipulado pela gestão, pelo staff, e/ou pela organização de uma forma geral.	No caso do presente ensaio, seria a Biblioteca da Escola Fazendária.	I1	O que o indicador 1 busca alcançar?	Como o indicador 1 vai alcançar o que deseja?
		I2	O que o indicador 2 busca alcançar	Como o indicador 2 vai alcançar o que deseja?
		I3	O que o indicador 3 busca alcançar	Como o indicador 3 vai alcançar o que deseja?

Fonte: Planejamento Estratégico 2015-2019 adaptado do Ministério da Justiça e Segurança Pública

Os indicadores estratégicos devem ser úteis no momento da avaliação das metas, se elas foram alcançadas e se o processo delas está de acordo com os objetivos elaborados. Como supracitado, esses indicadores devem seguir a metodologia do SMART, eles devem ser importantes e contribuir para o avanço da organização em direção daquilo que realmente importa para a mesma.

Após essa fase concluída, o gestor da biblioteca deve estar atento a três elementos centrais, importantes para o sucesso do planejamento. O primeiro deles é a coleta de dados, ou seja, de que forma as informações abordadas no KPI serão armazenadas e reunidas. Depois, a cargo de quem ficara a tabela, quem será o responsável pela manutenção da mesma. E por último, a periodicidade, ou seja, atualização desses indicadores. Que podem ou não mudar de acordo com a necessidade da Biblioteca.

Um exemplo desenvolvido especificamente para a biblioteca da EFAZ, levando em consideração além todos os problemas discutidos ao decorrer do presente trabalho,

mas principalmente o alinhamento com a missão e os valores da organização, é o representado a seguir, na tabela 3, que diz respeito ao suprimento das necessidades da comunidade interna/organizacional de usuários em até 60%. Para o alcance desse objetivo, foram desenvolvidos indicadores estratégicos com uma explicação da finalidade de cada um, concluindo com as metas estratégicas estabelecidas para o alcance do objetivo.

Tabela 3: Indicadores e Metas Estratégicos

Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador Estratégico	Finalidade do Indicador	Metas Estratégicas
Suprir a necessidade da comunidade interna de usuários em até 60%	Biblioteca da Escola Fazendária.	Aumentar o acervo	. O aumento do acervo auxiliará na diversidade e na não-falta de títulos.	Saber a quantidade de assuntos que 60% dos usuários solicitam, sob o valor total de servidores, e elaborar um critério de seleção
		Valor disponibilizado de Fundo de Administração Fazendária	Saber quanto será disponibilizado especificamente para aquisição de acervo da biblioteca.	Do valor total disponibilizado pelo FAF no ano, que 80.0000 seja destinado à ampliação do acervo
		Quantidade de empréstimos média	Demonstrar, graficamente, quantos empréstimos de determinado assunto são realizados em um período estipulado.	O assunto deve ter sido solicitado, pelo menos, 50% de 100%

Fonte: Planejamento Estratégico 2015-2019 adaptado do Ministério da Justiça e Segurança Pública

4.2 DISCUSSÃO SOBRE O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO PLANEJAMENTO

O desenvolvimento do presente ensaio de estudo de caso não foi fácil, como aparentemente possa parecer. Há uma gama de autores que tratam do mesmo assunto e encontrar aqueles que se encaixavam no entendimento da autora, bem como com a sua forma de interpretar o planejamento estratégico, foi um desafio.

A definição dos conceitos de biblioteca especializa seguiram aqueles comumente vistos em diversas pesquisas da área, como Figueiredo, Oliveira e Souza e Volpato.

Estratégia e Planejamento Estratégico foram desafios maiores, mas transponíveis uma vez que a obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), “Safári da Estratégia” entrou em cena e elucidou bastante os ideais da autora, bem como a adaptabilidade dos conceitos dentro da Biblioteca da Escola Fazendária.

Os meses em que a autora trabalhou na biblioteca em questão, somado aos anos em que a mesma está na organização, foram essenciais para as situações aqui demonstradas e abordadas. São vivências que trouxeram a necessidade de serem eternizadas em uma pesquisa e apresentadas de forma acadêmica, uma vez que são situações passíveis de estudo.

A biblioteca da Escola Fazendária, enquanto uma biblioteca especializada na área da administração pública, demanda uma atenção maior no sentido de desenvolvimento e planejamento, questão essa levantada no trabalho. Outro ponto, importante ressaltar, foi como o desenvolvimento de um planejamento estratégico é capaz de manter uma unidade de informação, como é o caso da biblioteca. Como o gestor deve atender-se às necessidades da mesma, como ele deve desenvolver os trabalhos e focar no sucesso, no futuro.

Os problemas dessa unidade de informação são muitos e não serão solucionados caso não obtenha um olhar mais cuidadoso no que diz respeito ao seu desenvolvimento. A autora teve como intuito trazer, no presente trabalho, uma demonstração de como um planejamento estratégico pode ajudar no desenvolvimento da biblioteca, na sua permanência e perpetuação. A intenção final é apresentar esse estudo à direção geral da Escola Fazendária, uma vez concluída, através da visão de uma gestora e bibliotecária.

A autora estagiou nos meses necessários para realização do estágio obrigatório da presente graduação – Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação – pela UFRJ. As demais informações que constam no presente ensaio de estudo de caso foram retiradas do convívio próximo à estagiária e ao bibliotecário passado, uma vez que agora, ela esta alocada na Divisão de Educação Fiscal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é a ferramenta chave responsável pelo sucesso de uma organização. Através dele, conforme demonstrado na pesquisa, o gestor é capaz de identificar onde a organização é mais forte e onde ela carece de atenção. No que diz respeito à uma biblioteca, em especial a uma unidade da esfera pública, o planejamento se torna ainda mais imprescindível, uma vez que é necessário levar em consideração questões legislativas, de ética e transparência.

Através da análise *SWOT*, que é uma etapa de avaliação dentro do planejamento estratégico, é possível olhar de maneira mais ampla quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças que fazem parte da unidade e, por conseguinte, conseguir administrar de forma coerente, eficiente e eficaz métodos capazes de solucionar problemas, alavancar o que já é próspero e trazer cada vez mais resultados positivos. E quando isso não for possível, saber lidar com eventuais falhas e situações aparentemente sem solução.

Ter o controle da organização, seja ela pública ou particular, é essencial. Saber das suas necessidades é capaz de trazer a resiliência necessária para sobreviver no mercado ou em qualquer outro meio que esteja inserido. Uma biblioteca, principalmente a especializada, carece de especificidades únicas que demandam uma maior atenção e ter um planejamento bem estruturado trará resultados que irão alavancar a unidade tanto no sentido de sobrevivência quanto no sentido de sempre ser bem sucedida.

O objetivo final é levar o presente trabalho à diretoria da Escola Fazendária e, posteriormente, à alta administração da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro, propondo a realização de um planejamento estratégico mais elaborado e específico às necessidades e demandas que a biblioteca EFAZ possui.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial** / Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Com preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BIANCO, Gloecir. A Escola do Design. **Gestão & Negócios**, 2013. Disponível em: <http://gestao-e-negocios.blogspot.com/2013/08/a-escola-do-design.html>. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. Lei Federal Nº 12.244, de 24 de maio de 2010. Dispõe sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do País. Brasília, DF: Planalto, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112244.htm. Acesso em: janeiro 2022. BRASIL.

BRASIL. Resolução SEFAZ nº 431, de 14 de setembro de 2011. Dispõem sobre o Espaço Leitura da Escola Fazendária, da Secretaria de Estado de Fazenda. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 set. 2011. Disponível em: http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VG5wak1VOVVaRUpsZWxsMFVUQmFRazFUTURCU1JFRjVURIZKTUU1cVkzUk9hbHBGVFZSVk0wNUVXa1JTUKZFeQ==. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. Resolução SEFAZ nº 246, de 20 de abril de 2018. Dispõem sobre o Espaço Leitura da Escola Fazendária, da Secretaria de Estado de Fazenda. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 abr. 2018. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/path/Contribution%20Folders/EFAZ/Institucional/LEGISLA%c3%87%c3%83O%20arquivos/Legisla%c3%a7%c3%a3o%202021/RESOLU%c3%87%c3%83O%20SEFAZ%20N%c2%ba%20246%20DE%2020%20DE%20ABRIL%20DE%202018.pdf?lve>. Acesso em: 26 jan. 2022.

CHIAVENATO, I., **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

DE PAULA, Gilles B. **Objetivos e Metas SMART: a base para um ótimo Planejamento Financeiro!**. **Treasy**, 2014. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/utilizando-metas-smart-no-planejamento-financeiro-e-gestao-orcamentaria-de-sua-empresa/>. Acesso em: 12 fev. 2022.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista da FAE*, 7(1), p.1-18, 2004

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Metodologias para promoção do uso da informação**: Técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas. São Paulo: Nobel : Associação Paulista de Bibliotecários, 1990.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Bibliotecas universitárias e especializadas**: paralelos e contrastes. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v 7, n.1, p. 9-25, jan./jun.1979.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, José Roberto. Definição de Metas e Objetivos. **Instituto Brasileiro de Coaching**, 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/definicao-metas-objetivos/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 11. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/845>. Acesso em: 13 fev.2022

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, José. **Safári de estratégia**, 2 e d. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEON, Time. Como criar um KPI: 5 passos para medir e multiplicar seus resultados. **Neon**, 2019. Disponível em: <https://focanodinho.neon.com.br/empreender/como-criar-um-kpi>. Acesso em: 27 jan. 2022.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. Planejamento Estratégico. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento **estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBAS, Thomaz. Diferença entre meta e objetivo e como utilizar cada uma. **Thomaz Ribas**, 2021. Disponível em: <https://thomazribas.com/okr/diferenca-entre-meta-e-objetivo>. Acesso em: 26 jan. 2022.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro. Escola Fazendária. *Manual de Serviços*: Biblioteca da Escola Fazendária. Rio de Janeiro, 2021. 21 p.

SERVIÇOS, Manual de. Escola Fazendária do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, EFAZ, 2021. 23 p.

SOUZA, R. C. de; OLIVEIRA, E. B. de. A biblioteca especializada na Ciência da Informação. **BIBLOS**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 185–194, 2017. DOI: 10.14295/biblos.v31i1.6182. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/6182>. Acesso em: 7 out. 2021.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 11. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/252>. Acesso em: 02 fev. 2022

VOLPATO, Silvia M. Berté. **A trajetória de uma biblioteca especializada**: o caso da biblioteca do curso de pós-graduação em Administração da UFSC. 1999. 140 f.