



SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL  
DEPARTAMENTO REGIONAL EM SANTA CATARINA  
DIVISÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
SETOR DE ENSINO SUPERIOR

**FACULDADE SENAC – UNIDADE DE FLORIANÓPOLIS**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**  
**PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A**  
**BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA**

BEATRIZ ANDRADE,  
CARLA CAMPOS PEREIRA,  
LUANA VELHO,  
TALITHA ROBERTA BONFATTI,

**ORIENTADOR**

Prof. Dr. SERGIO LUIZ DA SILVA,

**FLORIANÓPOLIS**

**2010**



SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL  
DEPARTAMENTO REGIONAL EM SANTA CATARINA  
DIVISÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
SETOR DE ENSINO SUPERIOR

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições de todos os tipos, públicas ou privadas, a fim de satisfazerem suas próprias necessidades organizacionais, realizam planejamentos, que são desenvolvidos com o propósito de torná-las mais dinâmicas, eficientes e eficazes. Esses planejamentos podem ser estratégicos, táticos ou operacionais. Planejar estrategicamente é visualizar o todo, buscando informações internas e externas, com o intuito de estar preparado para as necessidades futuras. De acordo com Luecke (2008, p. 12), “[...] uma empresa sem estratégia clara, fica sem leme, ela se agita lançando-se em uma ou outra direção de acordo com as oportunidades, mas nunca chega a um ótimo negócio”.

Em unidades de informação, “[...] planejar estrategicamente [...] é estar conectado à organização, ao mundo e a todas as variáveis que possam interferir de alguma forma nas questões da Unidade Informacional” (BARBALHO, 1995, p. 10). Assim, o presente planejamento estratégico pretende nortear as ações desenvolvidas pela Biblioteca Pública de Santa Catarina (BPSC), com vistas a transformá-la em espaço de leitura e de escrita, em lugar de preservação da memória e fonte de informação para a sistematização da história catarinense, bem como em espaço de intercâmbio da palavra viva de prazer e de crítica.

Planejar estrategicamente as ações futuras foi a melhor maneira encontrada para possibilitar à BPSC condições de remover ou pelo menos minimizar os problemas do cotidiano de seu ambiente interno, proporcionando alternativas para neutralizar ou reduzir os conflitos provenientes do ambiente externo, que não são controláveis pela instituição.

Nesse contexto, este documento apresenta a BPSC em seu momento atual e traça seu planejamento delineando as ações estratégicas e metas que nortearão as atividades e serviços propostos ela própria instituição à sociedade catarinense, para o período 2010 e 2015. Nessa linha, o texto está estruturado da seguinte forma: (i) introdução, que apresenta a caracterização do problema, os objetivos e a justificativa; (ii) fundamentação teórica; (iii) caracterização da BPSC, que apresenta a sua missão, visão, objetivos; (iv) análise situacional (SWOT), que apresenta, na contextualização do planejamento estratégico, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças; (v) proposição de estratégias, que visam sanar os problemas identificados e o atingimento dos objetivos institucionais.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Biblioteca Pública de Santa Catarina passa por mudanças estruturais, que visam à sua atualização, tendo em vista as expectativas e necessidades dos clientes, e o desenvolvimento organizacional. Esse processo de mudança foi sugerido pelo “Programa Biblioteca Pública de Santa Catarina: um Modelo de Gestão”, em virtude de um panorama de crise que se havia instalado na instituição, depondo negativamente na comunidade, tendo em vista a função social da Biblioteca Pública.

O Programa é uma ação de extensão universitária, respaldada por convênio de cooperação técnica entre a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e a Fundação Catarinense de Cultura (FCC). As atividades do Programa foram planejadas e desencadeadas com base em um diagnóstico que identificou, entre outros aspectos, ser necessário (re)estruturar a infraestrutura física, a estrutura organizacional interna, os processos e, principalmente, introduzir mudanças no estilo de gestão predominante na instituição, que não tem cultura de planejamento, o que pode ter sido o principal fator desencadeador da crise institucional.

O Programa é formado por seis projetos, com o objetivo de provocar melhorias nas principais áreas da Biblioteca. Na área administrativa, está em desenvolvimento o projeto “Gestão da Biblioteca Pública de Santa Catarina: Planejamento, Organização, Liderança, Controle e Avaliação”, sob a coordenação da Prof<sup>a</sup> Dra. Delsi Fries Davok. Um dos objetivos do referido Projeto é elaborar o Planejamento Estratégico da Biblioteca Pública de Santa Catarina, que é a problemática deste projeto pesquisa.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver Análise Organizacional e Planejamento Estratégico da BPSC, com o propósito de otimizar os processos de gestão e de tomada de decisão.

### 12.1 Objetivos específicos

- a) Desenvolver planejamento estratégico para a BPSC.
- b) Implantar rotinas na BPSC para o desenvolvimento das ações propostas no planejamento estratégico.
- c) Implementar as metas previstas no planejamento estratégico.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Planejamentos são desenvolvidos com o objetivo de viabilizar instituições mais dinâmicas, eficientes e eficazes. Assim, o planejamento estratégico tem o propósito de mapear as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo, e os pontos fortes e fracos da instituição, de forma a possibilitar uma visão do todo institucional.

Dessa maneira, percebe-se a importância do desenvolvimento do planejamento estratégico da BPSC, pois a referida instituição é sobremaneira importante para a sociedade catarinense, haja vista o seu acervo, que guarda a memória para a preservação da história catarinense, quiçá a história da colonização brasileira.

### 1.4 PLANO DE TRABALHO

No Quadro 1, apresenta-se o cronograma das atividades a serem realizadas para que o planejamento estratégico seja proposto e implementado.

ATIVIDADES	2010			
	Mar.	Abr.	Mai	Jun.
Elaborar plano de trabalho e montar infraestrutura de apoio.	X	X		
Promover a sensibilização e o comprometimento da direção e dos servidores da BPSC quanto à importância do planejamento.	X	X	X	
Verificar e revisar a documentação legal, normativa e administrativa da Biblioteca.	X	X	X	X
Realizar o diagnóstico dos ambientes interno e externo para identificação dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças, respectivamente.	X	X		
Revisar e sugerir atualização do organograma funcional da BPSC.	X	X		
Realizar a descrição das áreas funcionais da BPSC.	X	X		
Realizar descrição dos cargos, funções e atribuições.	X	X		
Discutir resultados do diagnóstico com a direção e com os líderes das divisões da BPSC.	X	X	X	
Revisar e/ou definir missão, visão, valores, objetivos, metas e estratégias de ação.			X	
Submeter ao Conselho Gestor da BPSC para aprovação dos documentos: organograma funcional, descrição dos cargos, funções e atribuições e planejamento estratégico.				X
Capacitar direção e equipe de servidores da BPSC para elaboração de planos operacionais, com vistas à implantação e à gestão do planejamento estratégico.	X	X	X	X
Apresentar relatório final.				X

Quadro 1 – Cronograma de atividades

### 1.5 REMUNERAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

O serviço técnico especializado foi realizado pela bibliotecária deste projeto. Os valores foram propostos, conforme norma reguladora Resolução nº 023/2009 – CONSAD da UDESC (Quadro 2).

<b>Carga horária</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Custo total (R\$)</b>
480 horas	30,00	14.400,00

Quadro 2 – Pró-labore serviço técnico especializado

### 1.6 CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

No Quadro 3, é apresentado o cronograma de desembolso que deverá ser realizado pela coordenação do PBPSC: um modelo de gestão.

<b>Discriminação dos Recursos</b>	<b>2010</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun.</b>	
Serviços de Pessoa Física (Serviços Técnicos Especializados)	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	14.400,00

Quadro 3 – Cronograma de desembolso

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa iniciar a abordagem do tema da pesquisa, identificando conceitos e noções básicas referentes aos principais tópicos que o compõe: (i) planejamento estratégico de unidades de informação; e (ii) prisma de performance.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Com o objetivo de desenvolver o planejamento estratégico, deve-se analisar qual é a finalidade da organização e, assim, ter os objetivos que compreendam a alocação de recursos humanos e materiais, para que os objetivos sejam alcançados.

Segundo Oliveira (2008, p. 5), o propósito do planejamento pode ser definido como o

desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Assim, fica evidenciado como o planejamento estratégico é importante e necessário para o aprimoramento da organização em questão.

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) conceituam planejamento estratégico como sendo

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

Em síntese, o planejamento estratégico compreende os objetivos e as políticas a serem analisadas; desse modo, demonstram quais objetivos devem ser tratados e processados, para que assim as implantações das ações possam ocorrer de forma mais coerente. Conseqüentemente, a organização assegura sua continuidade no ambiente inserido.

Deve-se atentar que, em razão da diversidade de objetivos dos diferentes tipos de organizações, o processo de formulação de estratégias pode seguir abordagens específicas. Kluyver e Pearce II (2007, p. 2) apontam que há um “consenso” acerca das “dimensões” da estratégia, guardando a “complexidade e sutileza” acerca do conceito adotado. “Estratégia diz respeito a posicionar uma organização” para lidar com as demandas do macroambiente. O objetivo principal das estratégias é proporcionar valor para os stakeholders de uma organização.

O conceito de stakeholder, assim, passa a ser fundamental para o trabalho ora apresentado. Silva (2006) salienta que a sociedade é composta por stakeholders: pessoas e outras entidades que influenciam e podem ser influenciadas pelas ações de uma organização em particular.

Considerando o âmbito de atuação da BPSC, o foco do Planejamento Estratégico está em atender às expectativas e interesses de seus principais stakeholders e, ainda, levar em conta as contribuições desses agentes. Isso decorre fundamentalmente do papel exercido pela organização e do que se pretende atingir no horizonte de planejamento.

A utilização de abordagens e *frameworks* que possibilitem alinhar, de forma coerente, interesses e expectativas com as contribuições dos diversos stakeholders, resultando num processo articulado de ações estratégicas, é um desafio. A ferramenta mais comumente utilizada pelas organizações de negócios refere-se ao *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1997). No entanto, o BSC possui o viés de articular-se no sentido de focar, prioritariamente, a perspectiva financeira. Para a BPSC, tal enfoque não é o mais adequado. Como salientado, os propósitos são mais amplos, contemplando a sociedade.

Uma alternativa ao BSC, com características peculiares, é o Prisma de Performance (NEELY; ADMAS; KENNERLEY, 2002) e o uso de Mapas de Sucesso.

## 2.2 PRISMA DE PERFORMANCE E MAPA DE SUCESSO

O Prisma de Performance é um *framework* cuja característica é inter-relacionar cinco perspectivas que consideram os *Stakeholders* da organização.

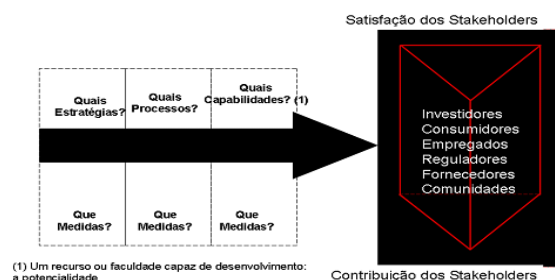


Figura 1 – O prisma de performance

Fonte – Adaptada de Neely, Adams e Kennerley (2002)

O enfoque do modelo apresentado ressalta a satisfação dos diversos *stakeholders* da organização, além das suas contribuições. Considera, ainda, que as estratégias, processos e capacidades se integram. As estratégias são postas em prática no sentido de satisfazer as necessidades da organização e dos seus *stakeholders*; os processos que devem ser



implementados para possibilitar a execução das estratégias; as capacidades (pessoas, práticas, tecnologias e infraestrutura) que precisam ser organizadas para operar cada processo (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

O Mapa de Sucesso, por sua vez, é um modo de representar compreensivamente a articulação dos diversos aspectos constantes nas faces do Prisma de Performance. Ele é construído para tornar explícitas as capacidades, os processos, as estratégias, as contribuições dos stakeholders, as expectativas e os interesses.

### **3 BIBLIOTECA PÚBLICA DE SANTA CATARINA (BPSC)**

Atualmente, a BPSC está localizada na Rua Tenente Silveira, nº 343 e tem um acervo de mais de cem mil exemplares, atendendo a cerca de trinta mil consulentes por mês.

Em mais de 150 anos de história, a BPSC tem enfrentado diversos problemas relacionados principalmente à gestão, infraestrutura, recursos humanos, recursos financeiros e materiais, como também dificuldades de ordem técnica relacionada ao acesso e à preservação do acervo.

#### **3.1 MISSÃO**

A BPSC tem como missão “Preservar e disseminar os registros da expressão humana em sua diversidade e popularidade, em especial, da história e da memória da cultura catarinense, e contribuir para o desenvolvimento da sociedade e o exercício pleno da cidadania, oferecendo serviços públicos de acesso amplo, democrático e universal à informação”.

#### **3.2 VISÃO**

E sua visão é “Ser um centro de referência da memória, da história e da cultura do Estado, e laboratório de gestão e disseminação da informação à população catarinense”.

#### **3.3 OBJETIVOS**

- Atender de maneira eficiente e eficaz os usuários internos e externos.
- Prestar serviços informacionais que satisfaçam as necessidades de seus usuários.
- Disponibilizar informações atualizadas para seus usuários.
- Proporcionar espaços de estudo e pesquisa agradáveis e funcionais, que satisfaçam aos usuários e atendam às especificações do Manifesto da UNESCO sobre Bibliotecas Públicas.
- Buscar a constante colaboração dos colaboradores.
- Garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e ferramentas tecnológicas de informação adequadas.

- Implantar sistemas de autoatendimento.
- Garantir moderna tecnologia de informação e comunicação da BPSC.
- Promover o acesso ao acervo da BPSC à sociedade catarinense, conforme preceitua a Constituição Federal em seu artigo 227, § 2º.
- Disseminar a informação e tornar o patrimônio histórico-cultural acessível e seguro.
- Implantar programa de preservação na Divisão de Pesquisa e Memória da Biblioteca Pública de Santa Catarina.
- Promover às crianças, atividades culturais diretamente relacionadas ao livro e à leitura por meio de sessões de contação de histórias e dramatização de contos de fadas.
- Desenvolver o gosto pela leitura em estudantes das séries iniciais da rede de ensino público e privado catarinense.

## 4 ANÁLISE SITUACIONAL

A análise situacional, englobando os ambientes internos e externos da Biblioteca, teve o propósito de verificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, respectivamente. Para tal, utilizou-se a técnica de análise SWOT.

Para realizar a análise do ambiente interno, os dados foram coletados por meio de observação *in loco*, entrevistas e reuniões quinzenais com o pessoal da Biblioteca. Nesses momentos, foram elencados os pontos fortes e fracos da unidade de informação. Para a análise do ambiente externo, com o intuito de identificar oportunidades, a coleta de dados foi realizada em sítios governamentais, como os dos Ministérios da Educação, da Cultura e da Ciência e Tecnologia. Foram identificadas oportunidades de captação de recursos, tendo em vista os inúmeros editais de incentivo a projetos educacionais e culturais, para a identificação das ameaças no ambiente econômico e político. Os cenários foram desenhados adotando-se a proposição de Porter (apud MARCIAL; GRUMBACH, 2008), com algumas simplificações. Identificaram-se incertezas críticas dos diversos segmentos do macroambiente e, com base nelas, foram projetadas três linhas de desdobramentos: otimista, neutro e pessimista.

### 4.1 ANÁLISE SWOT

Esta análise considera os aspectos internos da BPSC e os advindos dos ambientes externos. Apresentam-se as principais facetas do processo analítico como pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

#### **Pontos Fortes**

- Divulgação da biblioteca na rede pública de ensino.
- Participação dos profissionais que atuam na biblioteca em eventos (cursos e seminários) da área, visando à atualização e capacitação profissional.
- Acesso à internet wireless no interior da biblioteca.
- Acesso a computadores para pesquisa na Internet.
- Organização de eventos sociais, culturais, educacionais e ambientais.

- Organização de oficinas de capacitação em diversas áreas afins da biblioteconomia.
- Participação dos usuários na formação do acervo (doação, sugestões de aquisição) e na promoção de serviços.
- Bom relacionamento entre os usuários internos e externos.
- Amplo horário de atendimento aos usuários.
- Abertura de campo de estágio, possibilitando o crescimento profissional dos acadêmicos de Biblioteconomia.

### **Pontos Fracos**

- Pouca expressão do laboratório de informática na Biblioteca.
- Recursos humanos insuficientes para a atual demanda da Biblioteca.
- Falta de comprometimento de alguns colaboradores; resultando, dessa maneira, acúmulo de trabalho para outros.
- Pouco espaço disponível para ampliação da Biblioteca.
- Estrutura física precária (infiltrações, mofo, problemas elétricos e hidráulicos).
- Equipamentos de informática sem qualidade e em quantidade insuficiente.
- Ausência de sistema energia de emergência em casos de queda de energia elétrica.
- Ausência de aquisição de acervo regularmente.
- Falta de recursos para investimento no acervo e na estrutura física.
- Constante falha no servidor do banco de dados do acervo.
- Sistema falho de recuperação de informação.
- Falta de recursos financeiros para a atualização do acervo de periódicos.
- Morosidade no processo de atualização tecnológica dos equipamentos.
- Re-trabalho no processamento técnico.
- Software de gerenciamento de bibliotecas “Sábio” limitado, não abrangendo todas as necessidades reais da Biblioteca, conforme avaliação.

### **Ameaças**

- Políticas governamentais.
- Falta de políticas de incentivo à leitura e alfabetização no Brasil.
- Agravamento das tensões sociais urbanas restringindo o acesso à locomoção das pessoas até a Unidade de Informação.
- Crise mundial financeira.

## Oportunidades

- Infraestrutura tecnológica.
- Política governamental.
- Abertura de novos mercados.
- Políticas governamentais de incentivo à leitura e alfabetização.
- Incentivo público e privado à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico.
- Surgimento de novas tecnologias que possibilitem a utilização de novas ferramentas.
- Acervo atualizado de periódicos técnicos e científicos.
- Acesso on-line ao acervo de periódicos técnicos e científicos.
- Divulgação das novas aquisições via e-mails, murais e *home Page* da biblioteca.
- Serviço de Sumário Corrente.
- Aquisição do novo software de gerenciamento de bibliotecas, que possibilite consulta on-line ao acervo, realização de reservas e renovações on-line, serviço de Pesquisa e Levantamento Bibliográfico.
- Orientação na pesquisa bibliográfica em meios eletrônicos ou impressos.
- Orientação na normalização de trabalhos acadêmicos em consonância com as normas da ABNT.

## 5 CENÁRIOS

Os estudos de cenários, conforme Porter (1989), permitem que as organizações lidem com incertezas. A construção de cenários proporciona um conjunto de avaliações que auxiliam os gestores a considerar aspectos que caracterizam os ambientes de atuação das organizações, complexos e líquidos (BAUMAN, 2001), além de tratar da gestão do inesperado (WEICK; SUTCLIFFE, 2001). Neste tópico, apresenta-se um estudo de cenários para o período 2010-2015 visando ao Planejamento Estratégico da BPSC.

### 5.1 ESQUEMA BÁSICO PARA DESENHO DOS CENÁRIOS

Utilizou-se a proposição de Porter (apud Marcial; Grumbach, 2008, p. 107), conforme Figura 2.

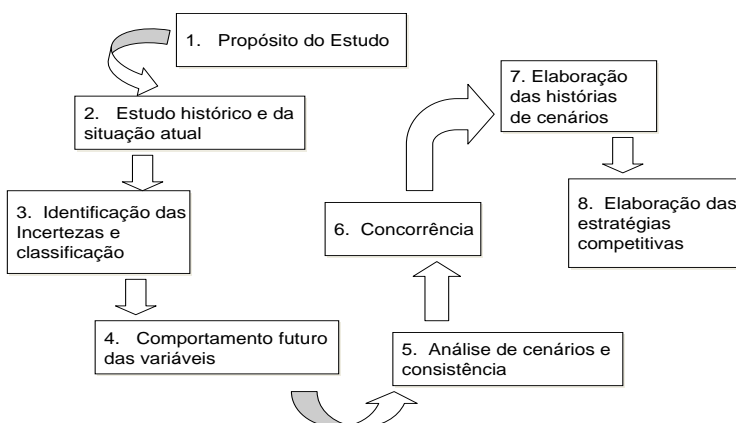


Figura 2 – Método para elaboração de cenário  
 Fonte – Adaptada de Marcial e Grumbach (2008)

Ambientes	Incerteza crítica	Otimista	Neutro	Pessimista
Econômico	Comportamento da economia.	A economia crescerá nos próximos anos em taxas de 10 a 12 %.	O governo, entidades e especialistas projetam de 5 a 7%.	Recessão, crises sistemáticas.
Cultural	Características da comunidade (hábito de leitura).	A comunidade aumentará a frequência na Biblioteca.	Mesmo número de usuários.	Pouco interesse pela leitura pelos usuários.
Político-legal	Articulação política.	Políticas de incentivo à leitura, ex.: PROLER.	A demanda de políticas de incentivo permanecerá igual.	Os programas de incentivo à leitura serão suspensos com a mudança de governo.

Demográfico	Variação da população.	Maior população com hábitos para leitura.	População com hábitos culturais que não envolvam a leitura.	População que não tenha acesso à biblioteca. Falta de infraestrutura. Falta de bibliotecas nas outras regiões do estado.
-------------	------------------------	---	---	--

Quadro 4 – Estudo de Cenário para a BPSC (2010-2015)

## 6 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Nesta análise, consideram-se como principais stakeholders da BPSC: Governo Federal; Governo Estadual; Técnicos Especializados (que atuam na Biblioteca); Usuários (estudantes, pesquisadores e leitores em geral) e fornecedores (prestadores de serviços da Biblioteca e outros).

<i>Stakeholders</i>	Expectativas e interesses	Urgências das Demandas	Recursos	Grau de Organização	Capacidade de Articulação	Índice Total
Governo Federal	Promover inclusão Social	2	2	1	3	<b>8</b>
	Promover a cultura	2	3	1	3	<b>9</b>
	Promover a educação	2	2	1	2	<b>7</b>
Governo Estadual	Promover inclusão Social	2	2	1	3	<b>8</b>
	Promover a cultura catarinense	2	2	1	2	<b>7</b>
	Promover a educação	2	3	1	3	<b>9</b>
	Integrar unidades educacionais	2	2	1	2	<b>7</b>
Técnicos Especializados	Reconhecimento	3	2	1	2	<b>8</b>
	Remuneração	3	2	1	2	<b>8</b>
	Capacitação	3	1	1	2	<b>7</b>
Usuários (estudantes, pesquisadores e leitores em geral)	Infraestrutura adequada	3	1	1	3	<b>8</b>
	Atualização de acervos	3	2	1	2	<b>8</b>
	Atendimento	3	1	1	1	<b>6</b>
Fornecedores	Disponibilizar bens e	3	2	1	2	<b>8</b>



	serviços								
--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--

Quadro 5 – Análise de expectativas, interesses e atributos dos stakeholders da BPSC

**Legenda:** (1) Baixo; (2) Médio; (3) Alto

O Quadro 2 apresenta uma análise dos interesses e expectativas de acordo com os atributos dos stakeholders. Nos atributos, consideram-se: a urgência que as demandas dos stakeholders devem ser atendidas; os recursos que os stakeholders possuem para fazer com as demandas sejam atendidas; o grau de organização de cada agente para exigir atendimento de suas demandas; a capacidade de articulação com outros stakeholders para fazer valer suas demandas. Utiliza-se uma ponderação variando de 1 a 3 pontos.

Dessa análise, depreendem-se quais agentes possuem maiores influências na atuação da BPSC e, ao mesmo tempo, a posição em relação à atuação da Biblioteca. A Figura 3 apresenta o Mapa de Posição dos Stakeholders.

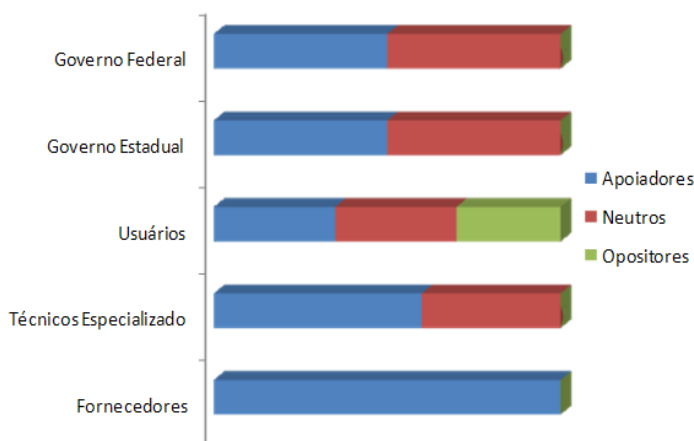


Figura 3 – Mapa de posição de stakeholders

## 7 MAPA DE SUCESSO DA BPSC

O Mapa de Sucesso da BPSC consiste de uma representação da articulação das situações que resultam no Planejamento Estratégico da BPSC. O Mapa é resultante da aplicação do framework do Prisma de Performance.

No Mapa de Sucesso estão articulados os interesses e expectativas dos stakeholders (Satisfação dos Stakeholders), as contribuições dos stakeholders (a contrapartida desses agentes); as estratégias elaboradas para as demandas dos stakeholders; os processos que a Biblioteca necessita implementar para atender às expectativas e interesses e, por fim, as capacidades necessárias para colocar em prática cada processo.

O Mapa de Sucesso proporciona uma visão da necessidade de alinhamento entre os



elementos de cada face do Prisma. As cores dispostas nos elementos ajudam a compreensão desse sentido de articulação.

### MAPA DE SUCESSO da BPSC – Período 2010 - 2015

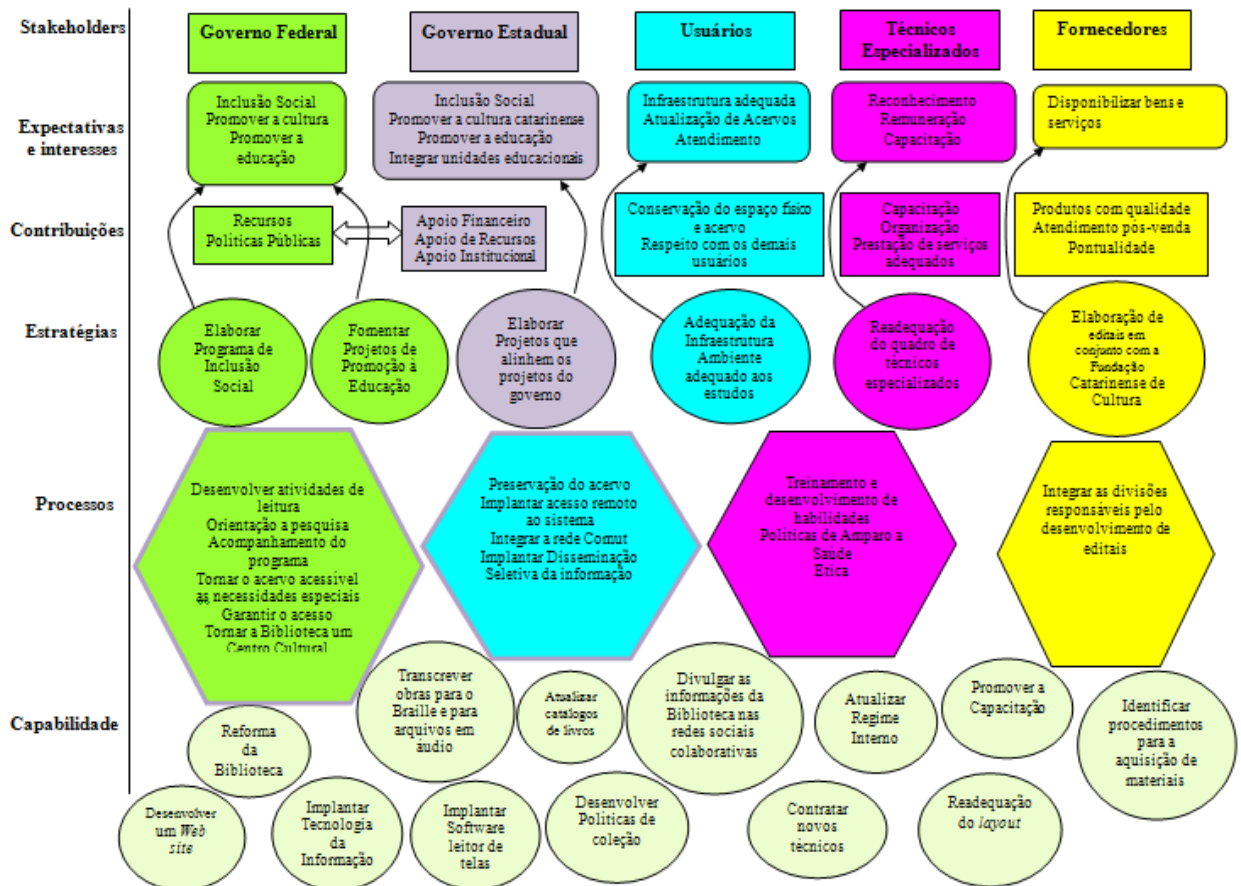


Figura 4 – Mapa de Sucesso da BPSC

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo deste projeto foi propor um Planejamento Estratégico com base no Prisma de performance (NEELY, 2002).

Para desenvolver o Planejamento Estratégico, realizou-se revisão da literatura, com o intuito de identificar a metodologia que mais se aplicava a bibliotecas. Com a revisão da literatura, foi proposto um planejamento estratégico que oportuniza à organização alcançar seus objetivos traçados.

Demonstrou-se que a comunicação, expressão, demonstração e aproximação dos stakeholders (internos e externos) são necessárias para manter a integridade do planejamento estratégico.

Como dificuldades encontradas no desenvolvimento deste projeto, enfatiza-se que a Biblioteca estava um longo período sem desenvolver seu planejamento estratégico e há falta de conhecimento dos funcionários em aplicar as técnicas com a metodologia adotada.

## REFERÊNCIAS

- BARBALHO, C. R. S. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 29-44, jan./jun. 1995.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- CORRÊA, C. H. P. A sociedade patriótica catarinense e o primeiro gabinete de leitura da província. In: \_\_\_\_\_. **História da cultura catarinense: o estado e as idéias**. Florianópolis: Ed. UFSC; co-edição Diário Catarinense, 1997.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLUIVER, C. A de; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Person, 2007.
- LUECKE, R. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. dos S.. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.
- NEELY, A. **Business Performance Measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- Resolução nº 023/2009 – CONSAD da UDESC
- SILVA, Sérgio Luiz da. **Modelo de gestão da performance social orientada pelos stakeholders**. 2006. 252 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the unexpected**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.