

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA

ALINE FARIAS BANDEIRA COUTO

O CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
um estudo aplicado na Biblioteca Central da Universidade Federal Rural
da Amazônica

Belém-PA
2018

Aline Farias Bandeira Couto

O CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
um estudo aplicado na Biblioteca Central da Universidade Federal Rural
da Amazônica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção de grau de
Bacharel em Biblioteconomia, Faculdade de
Biblioteconomia, Universidade Federal do Pará.

Orientador (a): Prof. Esp. Oderle Milhomem Araújo

Belém-PA

2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

C852c Couto, Aline Farias Bandeira

O Controle e avaliação do planejamento estratégico: um estudo aplicado na Biblioteca Central da Universidade Federal Rural da Amazônia/ Aline Farias Bandeira Couto. - 2018.
54 f.: il.

Orientador(a): Prof. Esp. Oderle Milhomem Araújo
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) –
Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade de Biblioteconomia, Belém, 2018.

1. Bibliotecas universitárias - Belém (PA). 2. Planejamento estratégico. 3. Controle e avaliação-Planejamento estratégico.
I. Título.

CDD 22.ed .027.7098115

ALINE FARIAS BANDEIRA COUTO

O CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
um estudo aplicado na Biblioteca Central da Universidade Federal Rural
da Amazônica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção de grau
de Bacharel em Biblioteconomia, Faculdade de
Biblioteconomia, Universidade Federal do Pará.

Orientador (a): Prof. Esp. Oderle Milhomem
Araújo

Aprovado em:

Conceito:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Esp. Oderle Milhomem Araújo

Prof. Msc. Williams Jorge Correa Pinheiro

Prof.^a Nara Raimunda de Almeida Santos

Belém

2018

A Deus, pela dádiva da vida e
por me conceder força, fé e
sabedoria para vencer todas as
dificuldades desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido graça e misericórdia para que eu alcançasse está tão sonhada vitória, me dando sabedoria para lidar com os percalços da vida.

Aos meus pais, Carlos Sales e Ivonice Farias, por todo o amor, carinho, apoio e pelos valiosos conselhos. Vocês são diretamente responsáveis por esta conquista!

A minha avó Benedita Farias, por todo seu carinho, atenção, por me incentivar a estudar, e pelos grandes ensinamentos sobre a vida, e principalmente sobre Deus.

Aos meus irmãos Gabriel (*in memoriam*), Karla e Alan por serem parte do que sou e pela cumplicidade de sempre.

Ao meu esposo e melhor amigo, Cleber Couto por estar presente nos momentos mais difíceis, dando-me todo o auxílio necessário, e por sempre me fazer lembrar que nada nesse mundo deve estar acima de Deus e seu Reino.

Aos meus sogros Sérgio Couto e Cláudia Couto, por terem me acolhido como filha em seus corações.

Agradeço também à minhas tias, Eunice Farias e Miriam do Vale por serem verdadeiras mães para mim.

A minha prima, Elenice Galvão e seu esposo Elielson Galvão por terem me acolhido em seu lar no início da minha jornada acadêmica.

A minha prima, Elonice Barbosa por toda ajuda, principalmente por me acompanhar na realização da matrícula na faculdade (risos).

Aos amigos que fiz durante o curso, a Andrea Barros, a “psicóloga” do nosso quarteto (risos), pela sua amizade e apoio, e por estar sempre disposta a ouvir e ajudar. À Benedita Gonçalves e Helayne Cardoso por todo o companheirismo, pelas risadas, e por sempre procurem a excelência durante os trabalhos em grupo. Sem vocês, as aulas não teriam sido tão alegres e produtivas.

Agradeço também a Sheisy Monteiro e Cristiane Silva que se tornaram amigas muito queridas.

A minha grande amiga de infância, Gabrielle Almeida por sempre estar na torcida pela minha felicidade e por me ajudar com o abstract

Agradeço também a professora-orientadora deste trabalho, Oderle Millhomem por ter acolhido com carinho a minha proposta de pesquisa, por sua atenção e ensino que foram fundamentais para que este trabalho fosse construído.

A professora e amiga, Merabe Carvalho por sua grande ajuda, que contribuiu significativamente para a elaboração deste trabalho.

A todo o corpo docente da Faculdade de Biblioteconomia, em especial os professores que marcaram a minha formação pelo seu grande compromisso com a arte de ensinar: Jane Veiga, Telma Sobrinho, Maria Izabel, Raimunda Sampaio, Lucivaldo Barros, Diego Barros e Williams Pinheiro.

Às bibliotecárias que me concederam a oportunidade de estágio durante a minha jornada acadêmica: Suzana Totta (Biblioteca Arthur Vianna), Ana Cristina (Biblioteca Central da UFRA) e Jaciara Amaral (Biblioteca do Instituto de Ciências Biológicas-UFPA).

A todos que contribuíram para a elaboração deste trabalho, citados aqui ou não, meu muito obrigada!

“Na atual era do conhecimento,
precisamos saber muito sobre
algo e um pouco sobre tudo”.

Lucivaldo Barros

RESUMO

Aborda o processo de controle e avaliação do Planejamento Estratégico aplicado na Biblioteca Universitária pertencente à Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Desta forma, a pesquisa buscou conhecer de que maneira ocorre o processo de controle e avaliação, tendo como objetivo geral entender a importância desta fase, possuindo como objetivos específicos a demonstração das etapas e instrumentos utilizados para a elaboração e execução do Planejamento Estratégico, a descrição da metodologia utilizada no processo e controle e avaliação e a identificação das principais dificuldades encontradas na execução das estratégias de curto e médio prazo. Para esse fim, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, somada a pesquisa de campo de caráter descritivo com abordagem qualitativa. Por intermédio da pesquisa, conclui-se que o processo de controle e avaliação se caracteriza como um mecanismo indispensável para que o Planejamento Estratégico seja realmente efetivo.

Palavras-Chave: Biblioteca Universitária. Planejamento estratégico. Controle e avaliação-Planejamento estratégico.

ABSTRACT

Addresses the process of control and evaluation of Strategic Planning applied in the University Library belonging to the Universidad Federal Rural da Amazônia (UFRA). Therefore, the research sought to know how does the process of control and evaluation occurs, having as general objective to understand the importance of this phase, having as specific objectives for the demonstration of the stages and instruments used for the preparation and execution of strategic planning, the description of the methodology used in the process, control, evaluation and identification of the main difficulties found in the execution of the short and medium term. For this result, a bibliographical and documentary research was carried out, together with field research of descriptive character with a qualitative approach. By means of the research, we conclude that the process of control and evaluation is characterized as a mechanism indispensable for the Strategic Planning to be really effective.

Keywords: University Library. Strategic Planning. Control and evaluation-Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Premissas do planejamento	17
Figura 2 - Processo administrativo	19
Figura 3 - Níveis do planejamento	20
Figura 4 - Fases do Planejamento estratégico	23
Quadro 1 - Exemplos de Visão Organizacional	24
Quadro 2 - Missão <i>versus</i> Visão	29
Figura 5 - Processo de Controle e Avaliação	34
Quadro 3 - Critérios para análise de resultados e desempenhos organizacionais	36
Quadro 4 - Período de execução das estratégias	41
Quadro 5 - Estratégias de curto e médio prazo	42
Quadro 6 - Plano de Ação	43
Quadro 7 – Metodologia das reuniões periódicas	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BU	Biblioteca Universitária
DE	Diagnóstico Organizacional
FCAP	Faculdade de Ciências Agrárias do Pará
IES	Instituição de Ensino Superior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PE	Planejamento Estratégico
PLAIN	Planejamento Estratégico Institucional
PO	Planejamento Operacional
PT	Planejamento Tático
SIBI	Sistema de Bibliotecas
UEPA	Universidade do Estado do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
2.1	Caracterização do local de coleta de dados.....	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
3.1	Planejamento e o processo administrativo.....	17
3.2	Níveis do planejamento.....	19
3.3	O Planejamento estratégico como instrumento de gestão.....	21
3.4	Metodologias e etapas do planejamento estratégico.....	22
3.4.1	Diagnóstico organizacional.....	23
3.4.2	Missão da organização.....	27
3.4.3	Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	30
3.5	Controle e avaliação do planejamento estratégico.....	32
3.5.1	Estabelecimento de padrões de medida de avaliação.....	34
3.5.2	Medida dos desempenhos apresentados.....	35
3.5.3	Comparação do realizado com o esperado.....	35
3.5.4	Ação corretiva.....	36
3.6	O Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.....	37
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
4.1	Etapas e instrumentos adotados no planejamento estratégico.....	40
4.2	Metodologia utilizada no processo de Controle e Avaliação.....	44
4.3	Principais dificuldades encontradas na a execução das estratégias.....	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE A-Roteiro da entrevista com a bibliotecária.....	52

1 INTRODUÇÃO

O ato de planejar é um método que sempre esteve presente nas mais diversas atividades da vida humana, desde a vida pessoal até ao ambiente corporativo. Porém, de acordo com Almeida (2005), Henri Fayol foi o primeiro teórico da administração que incorporou o planejamento como uma das funções administrativas. O planejamento acontece em três níveis distintos, mas que se relacionam entre si, a saber: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

O Planejamento Estratégico (PE) é uma importante ferramenta de gerenciamento muito usual, contudo Silveira (2014) afirma que somente a partir da década de 90 essa metodologia passou a ser usada no serviço público e em organizações sem fins lucrativos, incluindo as Bibliotecas e Centros de Informação. Desde então, surgiram literaturas voltada especificamente para este assunto, e os cursos de Biblioteconomia incorporaram em sua grade curricular disciplinas voltadas para a administração, planejamento e gestão de unidades de informação, e consequentemente os bibliotecários passaram a dar maior importância para o PE, incorporando-o no dia a dia de seu trabalho. O PE não se limita ao simples planejamento das atividades rotineiras da biblioteca, mas visa o contexto em que ela está inserida, analisando as influências externas, com o intuito de aproveitar ao máximo as oportunidades e minimizar as ameaças.

Sabe-se que atualmente, a informação representa grande vantagem competitiva, desta forma, faz-se necessário que as organizações responsáveis por mediar as informações se posicionem de maneira estratégica, principalmente aquelas que estão incorporadas em ambientes responsáveis pelo aumento do conhecimento, onde o fluxo de informações é constante, como por exemplo, as Bibliotecas Universitárias (BU'S), que são primordiais para o avanço da ciência e também para a formação dos mais diversos profissionais, e que visam atender o propósito do ensino, pesquisa e extensão. Considerando a importância do PE em unidades de informação, a pesquisa possui como local de estudo a Biblioteca Universitária “Lourenço José Tavares Vieira da Silva”, da Universidade Rural da Amazônia (UFRA).

Tendo em vista que o PE possui quatro fases, a saber: o diagnóstico organizacional, a definição da missão, os instrumentos prescritivos e quantitativos e o controle e avaliação, a pesquisa visa estudar o PE da BU, com ênfase na fase de controle e avaliação, possuindo como questão central a seguinte problemática: **como vem ocorrendo o processo de controle e avaliação do PE na Biblioteca Universitária Lourenço José Tavares Vieira da Silva-UFRA?**

Diante dessa pergunta, a pesquisa possui como objetivo geral compreender a importância do processo de controle e avaliação no PE implantado na Biblioteca Universitária Lourenço José Tavares Vieira da Silva-UFRA, tendo os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar as etapas e os instrumentos do PE adotados pela BU/UFRA.
- Descrever a metodologia utilizada no processo de controle e avaliação do PE na BU/UFRA.
- Identificar as principais dificuldades encontradas no processo de execução das estratégias de curto e médio prazo na BU/UFRA.

O interesse de estudar esta BU originou-se por meio de um estágio extracurricular realizado na instituição, onde presenciamos o início da implementação do PE, e também por intermédio das disciplinas Gestão de Unidades de Informação I e II e Planejamento de Unidades de Informação onde foi exposto a importância do planejamento do âmbito da biblioteca.

Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa possui caráter descritivo, de abordagem qualitativa. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de conhecer as teorias e conceitos sobre PE, utilizando principalmente os seguintes autores: Oliveira (2004), Chiavenato e Sapiro (2003), Barbalho e Beraquet (1995) e Almeida (2005). Para a coleta de dados, realizamos uma pesquisa no documento onde está formalizado o PE, e a pesquisa de campo, tendo como instrumento uma entrevista semiestruturada realizada com uma das bibliotecárias responsável pela elaboração e pelo processo de controle e avaliação do PE.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente, foi realizada uma Pesquisa Bibliográfica sobre os aspectos conceituais do PE e suas metodologias. Segundo Severino (2007, p. 122) a Pesquisa Bibliográfica é definida como:

Aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Sendo assim, a Pesquisa Bibliográfica possui grande importância para dar subsídio ao trabalho, pois é por meio dela que o pesquisador conhecerá o ponto de vista teórico do tema que se pretende pesquisar. Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva que, de acordo com Pradanov (2013, p. 52) é:

Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Tendo em vista que a pesquisa possui como objeto de estudo o PE da biblioteca Lourenço José, realizou-se uma Pesquisa Documental com o intuito de analisar o documento em que está formalizado o PE. Para Gil (2010) a diferença entre essas duas pesquisas está na natureza das fontes. Pois enquanto que a Pesquisa Bibliográfica possui a contribuição de diversos autores, a Pesquisa Documental baseia-se em materiais não publicados e privativo de instituições, como relatórios, dados estatísticos e etc.

Quanto a abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois possui o ambiente como fonte direta dos dados, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade (PRADANOV, 2013). Desta forma, a pesquisa buscará conhecer o processo de controle e avaliação do PE aplicado na biblioteca central José Lourenço. A coleta de dados foi feita por meio de uma pesquisa de campo, tendo como instrumento uma entrevista semiestruturada realizada com a bibliotecária responsável pela elaboração do PE.

2.1 Caracterização do local de coleta de dados

A Biblioteca Central Lourenço José Tavares Vieira da Silva é integrante da Instituição de Ensino Superior (IES) UFRA. De acordo com o ¹site da instituição, a biblioteca foi inaugurada no dia 23 de abril de 1976 na comemoração do “Jubileu de Prata” da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (FCAP).

Com 41 anos de história, essa unidade de informação passou por diversas modificações desde a sua inauguração, como: a criação de sala de leituras totalmente climatizadas com acesso à internet, a expansão da área física com a construção de auditório, laboratório de informática e cabines para estudo individual e implantação de softwares que gerenciam os processos de catalogação, empréstimo e devolução e também a instalação de um sistema eletromagnético de proteção anti furto. A mais recente mudança ocorrida na BU foi a criação do Repositório Institucional no ano de 2016, tendo o objetivo de reunir, preservar e permitir acesso à produção científica da UFRA atuando como um importante mecanismo de gestão da informação institucional junto aos Campus da Universidade.

Para facilitar a gestão, foi criada uma Superintendência de Biblioteca Universitária com a finalidade de apoiar as atividades informacionais desenvolvidas da UFRA, inclusive na gestão das bibliotecas dos interiores, que estão localizadas nos municípios de Capitão Poço, Parauapebas e Paragominas.

A Biblioteca Central Lourenço José oferece os seguintes serviços:

- consulta local ao acervo;
- pesquisa no catálogo online (GNUTECA);
- empréstimo e devolução de obras;
- orientação quanto à normalização de trabalhos acadêmicos;
- elaboração de fichas catalográficas;
- centro de aprendizagem virtual;
- acesso ao portal de periódicos da CAPES;
- comutação bibliográfica.

¹ <https://novo.ufra.edu.br>.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

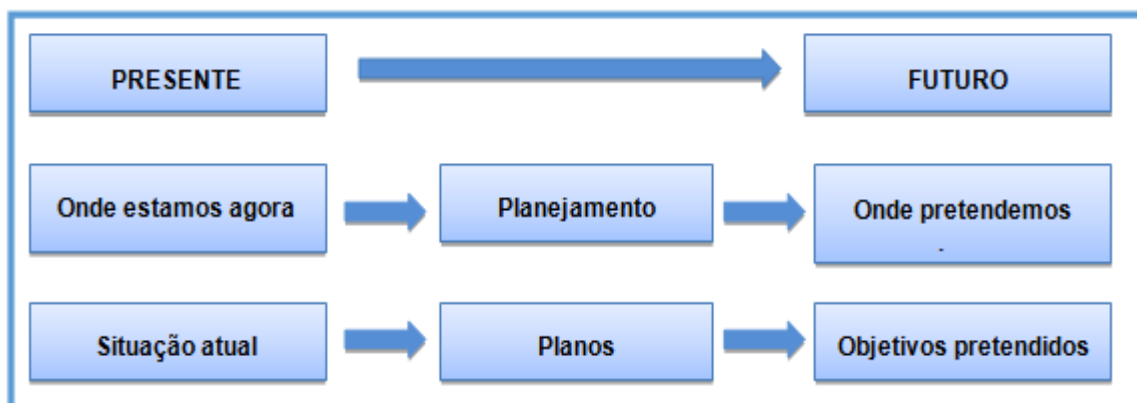
A elaboração de uma pesquisa científica deve ser precedida de um referencial teórico, que tem como objetivo fundamentar teoricamente a pesquisa e também propiciar ao pesquisador maior conhecimento sobre o assunto estudado. Portanto, neste capítulo serão abordadas as perspectivas teóricas que embasam a pesquisa.

3.1 Planejamento e o processo administrativo

O planejamento é um método racional e contínuo, que evita o imprevisto, reduz incertezas e garante o melhor desempenho da organização por meio do estabelecimento de metas visando o objetivo que se pretende alcançar. Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 167) diz que "o planejamento é a função administrativa que determinam antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los".

O ato de planejar consiste em definir linhas de ações que serão executadas tendo em vista o futuro almejado pela organização. Deste modo, o planejamento é um processo que exige certo raciocínio, pois para que ele seja definido faz-se necessário partir de algumas premissas. Segundo Borba (Premissa. 2001, p.1113), premissa é "o fato ou princípio que serve como base de um raciocínio", sendo assim a Figura 1 mostra as premissas que embasam o planejamento. (Figura 1)

Figura1- Premissas do planejamento



Fonte: Chiavenato (2004, p.169)

Como bem nos assegura Oliveira (2004), pode-se dizer que o planejamento é definido como um conjunto de atitudes administrativas que buscam estabelecer

iniciativas no presente para que o objetivo se torne realidade. Nesse contexto fica evidente que o planejamento serve de subsidio para a tomada de decisão mais acertada para o alcance das metas da organização. O estabelecimento de metas e objetivos são fatores determinantes que movem a instituição para a direção correta evitando a sua desatualização frente às transformações sociais. Sendo assim, o planejamento torna-se indispensável para qualquer tipo de organização, sob o risco de estar fadada ao fracasso, principalmente nos dias atuais, onde a mudança é uma constante.

Ainda sobre o conceito de planejamento, Almeida (2005, p.2) afirma que:

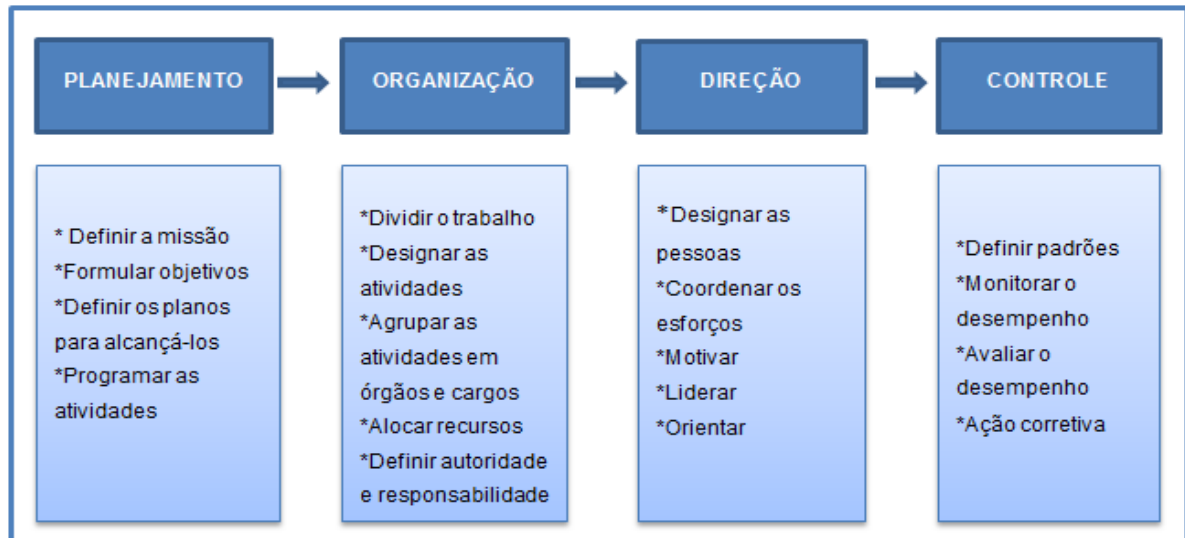
O planejamento não é um acontecimento, mas um processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha as etapas para atingi-los e prevê os recursos necessários à consecução desses objetivos. Com a incorporação dessa prática, reduz-se o grau de incerteza dentro da organização, limitam-se ações arbitrárias, diminuem-se riscos ao mesmo tempo em que se dá rentabilidade máxima aos recursos, tira-se proveito de oportunidades com a melhoria da qualidade de produtos e serviços, e garante-se a realização dos objetivos.

O planejamento não se resume ao simples fato de estabelecer objetivos, pois, além disso, faz-se necessário definir os recursos necessários para o alcance do alvo pretendido. Porém o uso dos recursos deve ser aplicado de forma racional, evitando o desperdício de modo que o seu aproveitamento seja o maior possível, entretanto, vale ressaltar que existem vários tipos de recursos além do financeiro, como tecnológicos, humanos, insumos e informações (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Contudo para que isso aconteça, é necessário estabelecer “linhas de ações” bem definidas para a melhor visualização do caminho a ser seguido, decidindo antecipadamente, “o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.162), analisando os benefícios, os custos e todos os recursos necessários, para então definir as ações que serão tomadas.

As linhas de ações são executadas por meio dos instrumentos e/ou ferramentas do planejamento que refletem diretamente os objetivos e metas que a organização pretende alcançar. O planejamento é uma função administrativa contida em um processo administrativo que engloba outras funções como: a organização, a direção e controle. Porém o planejamento precede a todas essas funções, como demonstrado na Figura 2.

Figura 2- Processo Administrativo



Fonte: Chiavenato (2004, p. 168).

A palavra organização possui diversos significados, porém como parte integrante do processo administrativo, organizar significa “determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados” (CHIAVENATO, 2004, p. 173), distribuindo as atividades por departamento e designando o pessoal responsável por cada objetivo.

A direção é a terceira função administrativa, e está relacionada diretamente com os recursos humanos da organização, pois as pessoas precisam ser treinadas e motivadas diariamente, “a função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 174).

O controle possui a finalidade de “assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos” (CHIAVENATO, 2004, p. 176). Controlar significa garantir que a organização está no caminho certo para a consecução dos objetivos.

3.2 Níveis do planejamento

O planejamento possui três principais níveis: estratégico, tático e operacional (ver figura 3) que são classificados de acordo com o nível hierárquico que é executado pela organização. Na alta gerência, está o PE, abaixo está o Planejamento Tático (PT) e na base o Planejamento Operacional (PO).

Figura 3- Níveis do planejamento



Fonte: Caravantes *et al*, (2005, p. 404)

Como a própria nomenclatura especifica, o PE lida com decisões estratégicas que atingem a organização como um todo. Decidir estrategicamente significa estabelecer “objetivos de longo prazo, com estratégias e ações para alcançá-los [...] levando em conta as condições externas e internas” (OLIVEIRA, 2004, p.45). O PE é realizado pela alta gerência da organização e representa um planejamento de longo prazo, que estuda o contexto da organização para posteriormente estabelecer os objetivos e os possíveis meios para alcançá-lo.

Diante disto, Oliveira (2004) afirma que o PE não pode ser isolado, pois a apenas definição de objetivos de longo prazo torna-se ineficiente, caso não haja ações instantâneas que o coloquem em prática. Sendo assim, o PT e PO trabalham com objetivos menores e imediatos para a execução do objetivo macro estabelecido anteriormente no PE.

O PT está vinculado aos objetivos de prazo reduzido e está focado em resultados, como afirma Oliveira (2004, p. 48). “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”. Portanto, este tipo de planejamento é um meio para operacionalizar o PE, focando em partes específicas da organização.

O PO, lida com atividades desenvolvidas cotidianamente na organização, por isso é considerado um planejamento de curto prazo e de resultados imediatos, pois a operação é o resultado final da organização. Segundo Oliveira (2004, p. 49) este tipo de planejamento “corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático”. Logo podemos afirmar que o PO está vinculado ao PT assim como este está vinculado ao PE.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2004), os problemas enfrentados, e o grau de incerteza são maiores e mais complexos na alta gerência, onde é desenvolvido o PE, do que aqueles que ocorrem na gerência intermediária e de linha, onde são desenvolvidos o PT e PO.

3.3 O Planejamento Estratégico como instrumento de gestão

As constantes mudanças que ocorrem tanto na sociedade quando no ambiente organizacional exigem ferramentas que possam nortear a organização na tomada de decisão em relação ao futuro, visando a antecipação diante de ameaças e oportunidades (ALMEIDA 2005; BARBALHO, 1995) e que ao mesmo tempo sejam capazes de adaptar-se a eventuais transformações. O PE é uma ferramenta de gestão que permite o planejamento da instituição em relação ao futuro, trazendo questionamentos do tipo: Onde estamos? Onde queremos chegar? Quais os caminhos a percorrer?.

O PE tornou-se uma ferramenta muito usual nas organizações, pois ele que norteia as mudanças para o alcance dos objetivos almejados. Diante disto, Oliveira (2004, p. 47) conceitua como um “[...] processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Nesse sentido, o PE representa uma metodologia que norteia o caminho da organização em direção a mudança, através da definição de objetivos da empresa ou instituição, de forma integrada e inovadora, além de usar os recursos disponíveis de modo eficiente.

Contudo, o PE não se resume apenas a definição de objetivos, pois o seu grande diferencial está em analisar o ambiente externo e como este afeta a organização, neste sentido Lacombe e Heilborn(2008, p.163) afirmam que o PE “[..]

considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida”.

Diante disto, fica evidente que o PE é um recurso que visa conhecer a organização como um todo, englobando o seu contexto com o intuito de conhecer os pontos fortes e fracos, para que seja possível identificar as oportunidades e ameaças, e com isso traçar a melhor estratégia para a consecução dos objetivos da organização. Chiavenato e Sapiro, (2003, p. 47) corrobora que o PE “é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Portanto, o PE constitui-se um instrumento vital para os mais diversos tipos de organização, visto que torna as atividades das instituições mais eficientes, pois corrige as lacunas, monitora as tarefas, visando o alcance de resultados que estejam de acordo com o objetivo estabelecido. Diante disto, o PE possui a função de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, ao passo que reduz incertezas, e estuda antecipadamente como determinada ação afetar o futuro.

Segundo Kotler (1992, p.63 *apud* BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 110), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Partindo dessa premissa, sustenta ainda mais a ideia de que o PE é um processo utilizado para o bom aproveitamento dos recursos da empresa, tomando as decisões corretas até o alcance dos objetivos das organizações.

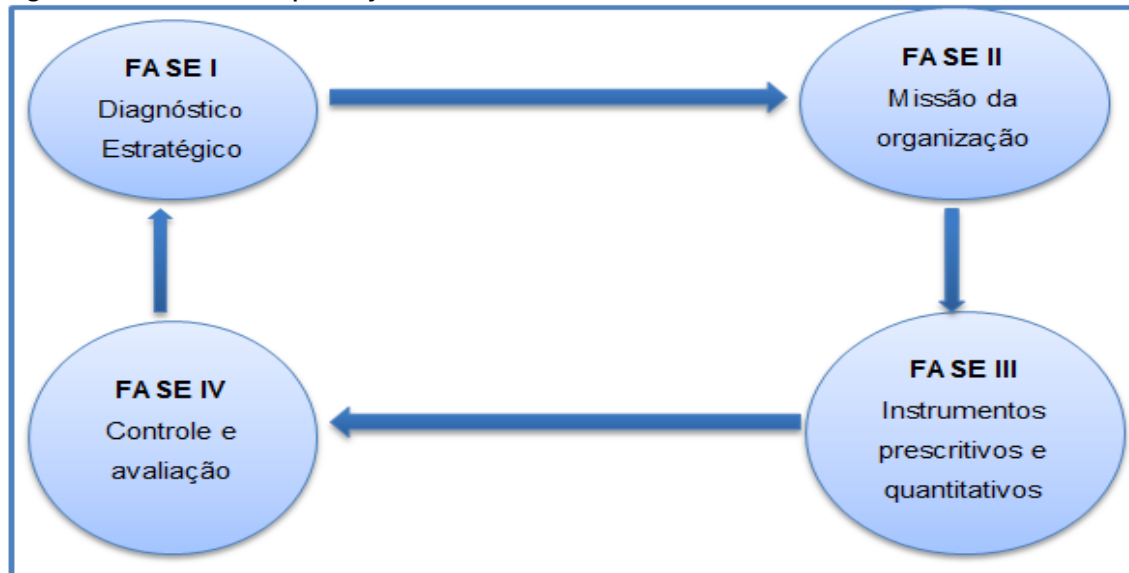
De acordo com Sampaio (2000, p.29 *apud* MENDES; RAISER, 2009) o PE consiste num grande processo de aprendizagem para a organização, pois a partir de sua implementação e seguindo suas etapas, torna-se possível verificar se o planejamento está sendo executado em consonância com o previsto inicialmente, fazendo com que haja alterações que fornecem aos funcionários maior conhecimento sobre a rotina da organização.

3.4 Metodologias e etapas do Planejamento Estratégico

O PE é um processo metodológico, e por tanto necessita seguir algumas etapas para a sua implementação, sendo que essas etapas devem ser adaptadas levando em conta as peculiaridades de cada organização. Não existe uma

metodologia padrão de PE, sendo assim, a pesquisa está focada de acordo a abordagem de Oliveira (2004), onde o PE compreende em quatro fases representadas graficamente na Figura 4.

Figura 4 – Fases do planejamento



Fonte: Oliveira (2004, p.69)

3.4.1 Diagnóstico organizacional

Para se iniciar o PE, primeiramente é necessário realizar o Diagnóstico Estratégico (DE), que tem a finalidade de verificar a realidade externa e interna da organização, pode-se dizer que é a fase do autoconhecimento, que procura responder a seguinte pergunta “qual a real situação da organização aos seus aspectos internos e externos?”. De acordo com Oliveira (2004), esta fase pode ser dividida em quatro etapas:

- **A identificação da Visão;**
- **A análise externa;**
- **A análise interna;**
- **A análise dos concorrentes.**
- **identificação da visão**

Representa as expectativas e pretensões, evidenciando o que a organização quer ser e suas projeções para o futuro (OLIVEIRA, 2004), porém não detalha “como vai fazer” para alcançar, pois isso será feito nas etapas seguintes do PE. Vale

ressaltar que a visão deve ser elaborada por meio de um consenso de um grupo de gestores, e não de uma pessoa em particular. Após o estabelecimento da visão, é necessário comunicá-la a todos os colaboradores da organização, para que possam se sentir motivados e persigam os mesmos ideais, fortalecendo a colaboração de cada um.

A visão não deve ser confundida com objetivos e metas, pois esses abordam aspectos específicos, ao passo que a visão é algo genérico que abrange a organização em sua totalidade.

A visão evoca o lugar aonde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para ser perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização. (SCORSOLINE-COMIN, 2012, p. 329)

No entanto, apesar da diferença, os objetivos e metas devem ser coerentes com a visão da organização. No quadro 1, apresentamos alguns exemplos de bibliotecas que possuem visão organizacional.

Quadro 1 – Exemplos de visão organizacional

Biblioteca Central – UFPA	Biblioteca Central - UFRA
Referência em gestão da informação e disseminação do conhecimento na Região Amazônica.	Ser reconhecida como um espaço dinâmico de informação científica e tecnológica na Amazônia.
UEPA – SIBI	Biblioteca do Colégio de Aplicação - UFRGS
Ser referência em gestão da informação e disseminação do conhecimento científico-cultural na Amazônia.	Ser referência de qualidade em relação ao acervo e aos serviços prestados ao usuário.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

- **análise externa**

Visa identificar as ameaças e oportunidades da organização que fazem parte de aspectos inerentes ao ambiente da organização que é de suma importância, pois eles que subsidiam a formulação das estratégias.

O conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc. (OLIVEIRA, 2004, p. 93).

O ambiente organizacional não delimita apenas à organização, por isso faz-se necessário conhecer o ambiente externo, que diz respeito ao contexto em que a organização está inserida, onde é possível identificar oportunidades e ameaças, que são fatores determinantes para a efetividade do PE.

Na visão de Barbalho e Beraquet (1995), as oportunidades são forças externas que interagem positivamente com a organização, e ameaças são situações que podem representar algum prejuízo e/ou malefícios que impedem o crescimento da organização. Já para Hitt *et al* (2011) as oportunidades significam uma condição que ajuda a obter competitividade estratégica, e ameaças são condições impedem os esforços da organização em obter competitividade estratégica. Ou seja, enquanto que as oportunidades significam possibilidades, as ameaças são potenciais limitações que podem eventualmente, apresentar algum sinistro para a organização.

O critério para classificar e avaliar as oportunidades são os objetivos da organização (Ansoff, 1977 *apud* Oliveira, 2004). Sendo assim, todas as forças do ambiente externo que contribuem para a consecução dos objetivos, podem ser classificadas como oportunidades, e ao contrário, são ameaças.

Diante desses eventos, o que a organização pode fazer é, usufruir ao máximo das oportunidades, e procurar minimizar os efeitos das ameaças, e uma das alternativas que garante isso é por meio de um sistema de informação que possibilite o conhecimento de eventuais oportunidades e ameaças, que podem ser identificadas mediante fontes primárias (pesquisas realizadas da própria organização), ou fontes secundárias (IBGE, Bolsa de Valores etc.).

- **análise interna**

Tem o objetivo de identificar seus pontos fortes, fracos e neutros para saber com exatidão os aspectos que necessitam de mais atenção por parte dos gestores. Segundo Oliveira (2004, p. 89) pontos fortes são situações internas e controláveis

que favorecem a organização, já os pontos fracos são aquelas situações internas e controláveis que ocasionam situações desfavoráveis para a organização.

É interessante ressaltar que os pontos fortes e fracos possuem um aspecto em comum, ambos são situações internas e controláveis, ou seja, existe a possibilidade de gerir esses pontos, no sentido de intensificar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos. Em uma abordagem mais simplificada, Barbalho e Baraquet (1995) explicam que os pontos fracos são identificados por atividades que não contribuem para o desempenho geral da organização, e que também são alvos recorrentes de reclamações por parte dos clientes, todavia, os pontos fortes são considerados o seu diferencial, composto por atividades que a organização melhor realiza, sendo reconhecidos frequentemente pelos clientes e funcionários.

Os pontos neutros são aqueles que, quando analisados não se enquadram nos pontos fortes e nem nos pontos fracos, porém essa não é uma situação definitiva, pois no futuro, em um contexto diferente, eles podem ser classificados como fortes ou fracos. Portanto, já que os pontos neutros não significam nada no momento, por que é necessário analisá-los? Oliveira (2004) explica que a organização é um sistema, e por esse motivo não se pode deixar de considerar nenhum de seus aspectos, mesmo aqueles que parecem desprezíveis, pois futuramente eles podem representar uma grande oportunidade, que muitas vezes por falta de atenção, deixam de ser usufruídas.

Desta forma, conhecer o ambiente organizacional por meio da análise externa e interna é de suma importância, pois por intermédio desses instrumentos que são identificados as ameaças e oportunidades, os pontos fortes, fracos e neutros, que se estudados da forma correta, podem significar um grande crescimento para a organização, auxiliando na escolha da melhor estratégia para a consecução de seus objetivos, que influenciam diretamente na realização da visão organizacional e consequentemente, no sucesso almejado por todos aqueles que corporificam a organização.

- **análise dos concorrentes**

Consiste em estudar e procurar conhecê-los profundamente com o objetivo de entender suas estratégias, seus pontos fortes e fracos etc. Em relação a análise da concorrência, Oliveira (2004, p. 115) explica primeiramente que:

Verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente; e vice-versa, quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico.

Diante desta afirmativa, é possível entender que a principal finalidade da análise da concorrência está em obter vantagem competitiva diante dos demais. A vantagem competitiva é justamente o diferencial, identificado por aquele aspecto que leva os clientes a utilizarem determinados produtos e serviços de uma organização em detrimento de outras. Por esse motivo é interessante para toda organização desenvolver um bom sistema de informação em relação aos concorrentes, porque a partir dessas informações é possível traçar estratégias para driblar a concorrência.

Tais estratégias podem envolver o aperfeiçoamento de produtos e serviços, o uso de novas tecnologias, investimentos na qualificação de funcionários e aprimoramento de espaços físicos. A principal iniciativa a ser tomada é conhecer estrategicamente a concorrência, e procurar superar seus pontos fracos e principalmente seus pontos fortes, procurando manter um padrão de qualidade, pois só assim é possível se destacar e sobreviver a esse ambiente extremamente competitivo das organizações.

Como visto o DE envolve diversos aspectos, que integrados garantem um confiável instrumento estratégico para a organização, é bem verdade que esse processo exige certo esforço por parte da organização, contudo a experiência de diversos administradores que administram empresas e/ou organizações de sucesso, demonstram que todo o empenho e dedicação valem a pena, a gratificação está em ver os objetivos alcançados e o crescimento da organização. Sendo assim, verifica-se a importância do DE, pois além de ser o passo inicial para a implementação do PE, é também um meio de autoconhecimento da organização, o que é muito importante para a vantagem competitiva, uma vez que os gestores conhecem a sua organização, torna-se mais fácil também conhecer a concorrência e superá-la.

3.4.2 Missão da organização

A missão da organização é a declaração do seu propósito diante da sociedade e de seus funcionários. Para Oliveira (2004, p. 126) “a missão é a razão de ser da organização”. Na ótica de Chiavenato e Sapiro (2003), a missão está

atrelada a aspectos como: a razão de ser da organização, o seu papel na sociedade, natureza do negócio e também aos tipos de atividades que a organização deve concentrar esforços no futuro, ou seja, na missão procura-se definir qual o negócio da organização, bem como sua razão de existência e quais atividades irão desempenhar para atender determinado fim.

Diante da sociedade, a missão pode significar uma estratégia de marketing, utilizando slogans que expressam a missão da organização, nesse sentido Fernandes e Berton (2005) exemplificam essa relação entre slogan e missão da organização por meio da empresa Telecon Itália (TIM) cuja missão é “facilitar a vida das pessoas pela comunicação sem fronteiras” e seu slogan é “viver sem fronteiras”. Já diante dos funcionários da organização, a declaração da missão pode ser considerada um fator motivacional extremamente inspirador, como explicam Fernandes e Berton (2005, p. 144).

Sem uma compreensão do porquê, as pessoas podem até fazer as coisas, ou repeti-las mecanicamente, mas não as farão com o coração. Nesse momento é que entra a missão, promovendo um sentido mais amplo às atividades diárias e despertando para a importância do cotidiano, oferecendo uma visão todo e, ao mesmo tempo, possibilitando o entendimento de como a sua ação se encaixa no todo da organização.

A declaração da missão organizacional torna o dia-a-dia dos funcionários muito mais interessante, pois eles se sentem motivados para desempenhar suas atividades, tendo a compreensão da sua importância e finalidade na organização, e consequentemente tornando-os mais produtivos e felizes no ambiente de trabalho. Além de ser uma estratégia de marketing é um meio de aumentar a produtividade dos funcionários, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 57) destacam mais algumas vantagens de se estabelecer uma missão organizacional, como “afastar o risco de buscar propósitos conflitantes, evitando desgastes e conflitos durante a execução do plano estratégico e fundamentar a alocação de recursos segundo regras gerais apresentadas pela missão”. Desta forma, pode-se afirmar que a missão é um fator importante no contexto do planejamento estratégico, que será elaborando tendo em vista o propósito final da organização.

No entanto, missão e a visão são conceitos, que por serem semelhantes, tornam-se facilmente confundidos. Desta forma, o quadro 2 demonstra as diferenças existentes entre missão e visão organizacional.

Quadro 2- Missão *versus* Visão

Características da Missão	Características da Visão
• Identifica o negócio	• É o que se “sonha” para o negócio
• É a partida	• É a chegada
• É a “carteira de identidade da empresa”	• É o “passaporte” para o futuro
• Identifica “quem somos”	• Projeta “quem desejamos ser”
• Foco no presente para o futuro.	• Focalizada no futuro
• Vocações para a eternidade.	• É mutável, conforme os desafios.

Fonte: Fernandes; Berton (2005, p. 149).

Desta forma, pode-se identificar que, a visão está voltada para o futuro da organização, é o seu objetivo geral, visando o futuro almejado, diferentemente da missão organizacional, que identifica a razão de ser da organização, o seu propósito de existência, e está focada no presente, mas também se preocupa na projeção do futuro. A missão e visão são elementos norteadores da organização, que identifica “quem somos” e o que “queremos ser”, é a relação entre o presente e o futuro.

3.4.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Os instrumentos prescritivos e quantitativos correspondem a terceira fase do PE, onde se define como a organização vai se articular para atingir seus objetivos, por meio de ações e atitudes que realmente mudarão a realidade, simplificando, é nessa fase que de fato o PE é implantado. De acordo com Oliveira (2004), os Instrumentos Prescritivos correspondem a explicação detalhada sobre o que deve ser feito pela organização para o alcance dos seus propósitos definidos na missão organizacional.

Ainda, segundo o autor, os Instrumentos Prescritivos podem ser realizados por meio das seguintes etapas:

a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.

Nesta etapa, devem-se definir os objetivos, desafios e metas tomando por base o diagnóstico organizacional por meio da análise externa e interna do ambiente organizacional. Os objetivos correspondem o alvo e/ou situação que a organização se propôs a alcançar, neste sentido Certo *et al.* (2010, p. 59) afirmam que objetivo “é uma meta para qual a organização direciona seus esforços”. Os desafios são ações que exigem um esforço extra e, portanto devem ser realizadas continuamente, já as metas correspondem aos prazos estabelecidos a para cumprir os objetivos e desafios;

b) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 9), a estratégia “diz respeito aos métodos e recursos utilizados para se chegar a um objetivo”, ou seja, a estratégia vai definir qual o melhor caminho a ser seguindo e quais métodos e recursos serão necessários para atingir o objetivo. De acordo com Oliveira (2004, p. 79) Política “é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos”. As políticas dão sustentação para a tomada de decisão em relação aos objetivos;

c) Estabelecimento dos planos, programas e projetos.

O Plano constitui-se pelo conjunto de ações necessárias para o alcance dos objetivos, como afirma Almeida (2005, p.4) que “o plano é uma linha de ação preestabelecida que, em determinado período de tempo, orienta a ação na direção

da missão”. Deste modo, o Plano que será definido de que forma o planejamento será efetivado, quais os instrumentos serão utilizados e quais os pontos da instituição que serão alvo de mudança

O Programa é composto por projetos, geralmente relacionados a uma política pública, onde, cada projeto está direcionado a um objetivo específico. Assim, Teixeira (2009, p. 4) afirma que “é o documento que indica um conjunto de projetos cujos resultados permitem alcançar o objetivo maior de uma política pública”. Deste modo, pode se afirmar que Programa é um documento mais abrangente, que contém diretrizes para a consecução de projetos relacionados entre si.

Por conseguinte, Almeida (2004) explica que os projetos constituem a menor parte do planejamento e estão ligados à área operacional que incluem ações intimamente relacionadas visando o alcance de objetivos específicos, dentro de um prazo determinado. O Projeto é de suma importância, pois é através dele que o planejamento será efetivado, devido ao conjunto de ações que serão desenvolvidas. A ação é a atitude em direção a mudança, pois sem ela torna-se impossível alterar a realidade para que se possa alcançar os objetivos.

Segundo Teixeira (2009, p.4), a diferença entre o plano, programa e projeto está “no nível de agregação de decisões e no detalhamento de execução”.

Portanto, pode-se afirmar que o Plano está ligado às decisões que serão tomadas, tendo em vista um objetivo geral, por outro lado, o Projeto possui ações detalhadas que visam o alcance de objetivos específicos que são ramificações do objetivo geral. O Programa, por sua vez é constituído de projetos interligados.

Os Instrumentos Quantitativos “consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa” (OLIVEIRA, 2004, p. 80). Os Instrumentos Quantitativos estão voltados para o planejamento orçamentário, ou seja, quais recursos são necessários para atingir as metas, objetivos e desafios descritos no PE. É extremamente importante, no processo de implantação do PE, considerar a disponibilidade dos Instrumentos Quantitativos, já que é por meio desse instrumento que a organização vai destinar os recursos disponíveis, analisando sempre se o investimento será recompensado com o lucro desejado.

O processo de implementação do PE inclui uma última etapa, que diz respeito ao controle e avaliação. Porém como a pesquisa está focada especificamente nesta

etapa, dedicamos um tópico específico para abordar de forma detalhada este processo.

3.5 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

De modo geral, o controle é uma função administrativa, que está presente nas mais diversas atividades da organização. Contudo, esta pesquisa aborda especificamente o controle e avaliação no âmbito estratégico, que se caracteriza com última etapa do processo de implantação do PE.

Sabe-se que estabelecer um diagnóstico organizacional, bem como definir a missão e estipular os instrumentos que colocam o planejamento em ação é importante, entretanto faz-se necessário constituir um mecanismo que sinalize se as ações executadas estão coerentes com aquilo que foi planejado. Sendo assim, o Controle e Avaliação estratégica possui justamente a função de *feedback*, no sentido de verificar se o planejamento está verdadeiramente sendo executado como previsto.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. (OLIVEIRA, 2004, p. 265).

O controle e avaliação estratégica possuem a finalidade de verificar se a organização está trilhando o caminho que foi anteriormente estabelecido, por meio da comparação entre os resultados previstos com os que estão sendo alcançados, levando em conta principalmente os objetivos e metas da organização. Ou seja, esta etapa visa identificar o desempenho real da organização, e verificar se o que está acontecendo na prática cumpre com aquilo que foi previsto nas etapas anteriores do PE.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 372), a etapa de controle e avaliação “consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado”, conseqüentemente, para avaliar e controlar determinada situação e/ou atividade, é necessário ter um planejamento, pois ele é pré-requisito para esta etapa. Desta forma, Certo *et al.* (2010, p. 139), explica que “o controle existe para garantir que os planos se tornem realidade; portanto, é preciso entender o que de fato foi planejado”, para que o PE ocorra da maneira correta, é necessário saber

claramente o que se pretende alcançar, pois assim, os gestores saberão como agir em todas as etapas, principalmente no que diz respeito ao controle e avaliação.

A função de controle e avaliação como uma das etapas de implantação do PE pode possuir finalidades distintas, mas que formam um conjunto, que podem trazer grande contribuição para o gerenciamento da organização. Portanto, Oliveira (2004) destacou que o controle e a avaliação possuem algumas finalidades, como a de identificar a origem dos problemas e falhas que resultam nos desvios daquilo que foi planejado com o intuito de corrigi-los, trabalhar para que os resultados obtidos estejam o mais próximo possível dos resultados esperados, averiguar se as estratégias adotadas pela organização estão proporcionando os resultados esperados e disponibilizar informações gerenciais periódicas, para que haja rápida correção dos problemas existentes no PE.

Para obter sucesso no controle estratégico, os executivos devem dispor de informações válidas e confiáveis que reflitam as diversas medidas de desempenho organizacional. Sem tais informações, as ações para exercer o controle estratégico tornam-se altamente subjetivas e têm poucas chances de melhorar o desempenho organizacional. (CERTO *et al.*, 2010, p. 155).

O fornecimento de informações válidas e confiáveis sobre o desempenho da organização são essências para subsidiar a tomada de decisão, pois é com base nessas informações que os gestores analisam a situação real da organização, e caso necessário, formulam estratégias para elaborar ações relativas ao processo de controle e avaliação. Sendo assim, as informações são pré-requisito para que o controle avaliação seja efetivo, tendo em vista isso, muitas organizações atualmente possuem sistemas de informações com conjuntos de softwares desenvolvidos especificamente para fornecer esses dados que devem ser periodicamente analisados.

De acordo com Oliveira (2004), “os tipos de informações necessárias ao controle e à avaliação do processo de planejamento estratégico são os mais variados possíveis”. Portanto, não existe um padrão estabelecido, pois as fontes e os tipos de informações são relativos, levando em consideração as peculiaridades de cada organização. Os tipos de informações podem ser internas como, relatórios de progresso dos desafios, objetivos e metas, a quantificação de mão-de-obra qualificada, e também informações externas á organização, como a opinião dos seus clientes e usuários.

Segundo Oliveira (2004), o processo de controle e avaliação compreende nas mostradas da Figura 4. Vale ressaltar que estas fases também estão presentes no controle geral da organização e foram adaptadas para a realidade do PE.

Figura 5- Processo de Controle e Avaliação.



Fonte: elaborado pela autora, utilizando conceitos de Oliveira (2004), 2017.

3.5.1 Estabelecimento de padrões de medida de avaliação

O estabelecimento de padrões de medida de avaliação, esses padrões são resultantes dos objetivos, desafios e metas anteriormente elaboradas. Nesse sentido, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 373) afirma que “padrão significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência”, ou seja, os padrões são os objetivos da organização, que oferecem parâmetros para a avaliação e controle do PE.

Por conseguinte, os autores afirmam que existem vários tipos de padrões que são medidos para verificar o desempenho de diferentes recursos na organização. Esses padrões podem ser de quantidade, de qualidade, de tempo e de custo.

Padrões de quantidade pode ser o número de funcionários, o volume de produtos produzidos em determinado período e o número total de vendas. Já os padrões de qualidade equivalem a algo mais subjetivo, significando a qualidade dos

serviços e produtos oferecidos pela organização, a excelência no atendimento ao cliente.

Os padrões de tempo referem-se às horas de permanência dos funcionários na organização, ao tempo padrão de produção, e o tempo de atendimento ao cliente, por sua vez os padrões de custo trata-se de todas as atividades que dependem determinado custo para a organização, como equipamentos, ferramentas, materiais de serviços e transportes.

Definir o que deve ser medido em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos dentro de uma organização significa estabelecer padrões de desempenho que se deseja manter, ou melhorar. Para que esta fase seja bem elaborada, é necessário levantar todos os padrões que se julgar necessário para depois selecioná-lo de acordo com critérios pré-estabelecidos.

3.5.2 Medida dos desempenhos apresentados.

A mensuração dos desempenhos da organização, sendo assim, nesta fase é necessário fazer um levantamento das evoluções que a organização obteve. Do ponto de vista de Oliveira (2004), “o processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir, mediante critérios de quantidade, qualidade e tempo”. Os critérios para selecionar o que medir está de acordo com os padrões estabelecidos na fase anterior.

3.5.3 Comparação do realizado com o esperado.

A terceira fase possui a finalidade de comparar o desempenho organizacional com os objetivos e padrões estabelecidos, que de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), podem acontecer em suas situações. A primeira situação é em relação aos resultados que são obtidos após o final da desta terceira fase.

A mensuração realiza-se em termos de algo pronto e acabado, no fim da linha, e apresenta o inconveniente de mostrar os acertos e falhas de uma operação já terminada – uma espécie de atestado de óbito de algo que já ocorreu. É o controle sobre os fins. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003. p. 375).

A segunda situação é sobre o desempenho, onde a comparação entre o padrão e o desempenho organizacional é feita paralelamente. Isto é, quando a comparação é feita enquanto a operação e/ou atividade está sendo executada.

A mensuração é concomitante com o processamento da operação. Embora feita paralelamente ao tempo e, portanto, atual, a mensuração é realizada sobre uma operação em processamento e ainda não terminada. Corresponde a uma espécie de monitoração do desempenho, sem interferir em seu resultado ou em sua consecução. É o controle sobre os meios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 375).

Para fazer a análise comparativa entre o desempenho organizacional e os padrões estabelecidos, geralmente se usa instrumentos como: gráficos, relatórios e estatísticas. Esses instrumentos expressam com mais clareza a real situação do desempenho organizacional em relação aos padrões estabelecidos.

3.5.4 Ação corretiva

A última fase do processo de controle e avaliação correspondem à ação corretiva, porém antes faz-se necessário estabelecer limites para que determinada situação e/ou evento seja considerada normal, para que as ocasiões que ultrapassam os limites da normalidade sejam identificadas como erros ou desvios. Chiavenato e Sapiro (2003) classificam esses limites como: conformidade ou aceitação, região de aceitação e rejeição ou não-aceitação, onde seus respectivos conceitos estão apresentados no quadro 3.

Quadro 3 – Critérios para análise de resultados e desempenhos organizacionais

Critérios	Conceitos
Conformidade ou aceitação	O resultado ou desempenho está plenamente de acordo com o padrão e, portanto, é aceito.
Região de aceitação	O resultado ou desempenho apresenta um leve desvio quanto ao padrão, mas dentro da região de aceitação.
Rejeição ou não-aceitação	O resultado ou desempenho apresenta desvio, afastamento ou discrepância em relação ao padrão, além da tolerância permitida e é, portanto rejeitado e está sujeito a ação corretiva

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A ação corretiva é aplicada apenas para situações que sejam consideradas fora da normalidade, ou seja, quando ocorre a rejeição ou não-aceitação. De acordo com Certo *et al.*(2010) a ação corretiva pressupõe a mudança feita no funcionamento da organização, com a finalidade de garantir com que ela alcance os objetivos organizacionais de acordo com os padrões previamente estabelecidos. Nessa mesma linha de raciocínio, Oliveira (2004) afirma que a ação corretiva corresponde as providências para eliminar os desvios, fazendo com que o desempenho da organização ocorra como o esperado. ‘

3.6 O Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias

Toda biblioteca deve buscar servir aos propósitos da organização a qual pertence. No caso da Biblioteca Universitária (BU), sua missão, visão e objetivos devem ser coerentes com a Instituição de Ensino Superior (IES), que possui como base o tripé do ensino, pesquisa e extensão. Sob o ponto de vista de Nunes e Carvalho (2016, p. 179), as bibliotecas universitárias são:

Instituições de ensino superior e estão voltadas para atender as necessidades de todos os membros da comunidade acadêmica da qual fazem parte, mas num processo dinâmico, onde cada uma de suas atividades não é desenvolvida de maneira estática e mecânica, mas com o intuito de agir interativamente para ampliar o acesso à informação e contribuir para a missão da universidade.

As BU's desempenham um importantíssimo papel para a sociedade, pois ela auxilia na formação dos mais diversos profissionais, além de contribuir fortemente para o avanço do conhecimento científico. Como outras bibliotecas, a BU também precisou adaptar-se a mudanças tecnológicas para melhor atender ao seu público, mas apesar dessas modificações Silveira (2014, p. 73) destaca que:

A grande missão da biblioteca universitária continua sendo a mesma: aproximar produtores e consumidores de conhecimento. Fazer a mediação entre o pesquisador e o usuário da informação, incentivando, cada vez mais, a autonomia entre esses dois agentes.

Como qualquer organização, a BU precisa dispor de ferramentas de gerenciamento para que os serviços e produtos sejam oferecidos de forma eficiente, de maneira que os bibliotecários atuantes assumam uma postura de gestor, portanto

é nesse contexto que está atrelado o PE. No entanto, Almeida (2005) afirma que muitos bibliotecários justificam a ausência da atividade do planejamento pela falta de tempo. Contudo, vale ressaltar que o PE é essencial para todos os tipos de organização, incluindo aquelas que não possuem fins lucrativos, que é o caso das bibliotecas.

Apesar de não visar ao lucro econômico, as bibliotecas gerenciam verbas da própria instituição e recebidas de agências financiadoras para projetos de compra de livros, infraestrutura física, mobiliário, conservação, restauração, entre outras necessidades. (DI FOGGI; COLETTA; CRISTIANI, 2010, p. 2)

Diante desta afirmativa, torna-se evidente a necessidade de se utilizar ferramentas de gerenciamento, pois os recursos, que na maioria das vezes é escasso, devem ser administrados da melhor maneira possível, de forma que sejam utilizados ao máximo. Atualmente, o PE é visto como um importante instrumento, aplicado em muitas organizações de sucesso, por esse motivo é interessante que a classe de bibliotecários crie o hábito de planejar as atividades da biblioteca.

O modelo de PE utilizado por empresas também pode ser utilizado pelas BU's, porém deve ser adaptado as suas necessidades. Como já visto, a metodologia mais utilizada pelas organizações bem-sucedidas, foram elaboradas por Oliveira (2004) que é um conceituado consultor de administração estratégica.

Além de uma ferramenta de gerenciamento, o PE pode ser considerando um meio de autoconhecimento, pois em uma de suas etapas, elabora-se o diagnóstico organizacional. Nesta fase, são analisados os ambientes externo e internos, o que possibilita uma visão mais abrangente da organização.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a construção desde capítulo foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: primeiramente foi realizada uma entrevista semiestruturada (Apêndice A) com uma das bibliotecárias responsáveis pelo processo de controle e avaliação do PE, a intenção era realizar a entrevista com as duas bibliotecárias, contudo uma delas estava extremamente ocupada com os serviços rotineiros da biblioteca. Posteriormente foi realizada uma pesquisa no documento onde está formalizado o PE para coletar informações mais detalhadas.

Respostas da entrevista realizada com a bibliotecária.

1. Qual o histórico da biblioteca em relação ao Planejamento estratégico? Antes deste, houve outros?

Resposta: antes houve indícios de planejamento, porém este é o primeiro completamente estruturado.

2. Qual o período de duração do Planejamento estratégico atual?

Resposta: compreende quatro anos, entre os anos de 2016 a 2019.

3. Descreva o passo a passo utilizado para a elaboração do Planejamento estratégico.

Resposta: Primeiramente definimos a missão e visão da biblioteca, depois realizamos o diagnóstico organizacional, a definição das estratégias e objetivos com os respectivos prazos para a realização das ações, formalizamos o plano e implementamos o planejamento.

4. Quais os instrumentos utilizados para pôr o planejamento em prática?

Resposta: Utilizamos o plano de ação, baseado na matriz 5W2H

5. Qual a metodologia utilizada para verificar se os objetivos/metasp estão sendo executados de acordo com o previsto:

Resposta: Utilizamos reuniões periódicas com as equipes de servidores responsáveis pelas ações.

6. Na sua opinião, quais as principais dificuldades encontradas para a execução das metas de curto e médio prazo?

Resposta: a execução das atividades do planejamento se acumula com as atividades operacionais presentes na rotina da biblioteca, o número de servidores por equipe é insuficiente, e também fatores burocráticos que afetam objetivos que dependem de outros setores da universidade.

Analisando as respostas da entrevista aplicada à bibliotecária responsável pela elaboração e acompanhamento do PE, verifica-se de modo geral, que existe um grande interesse e empenho para o alcance da organização que se considera desejada por parte dos gestores.

Deste modo, observa-se que o PE atual possui grande semelhança com as etapas descritas por Oliveira (2004), sinalizando que houve a preocupação de se estudar antecipadamente sobre as metodologias e técnicas do PE, para então elaborá-lo.

Outro ponto que merece destaque é em relação ao o Plano de Ação adaptado, evidenciando a necessidade de se ter um mecanismo que atenda todas as particularidades da BU, e a solução encontrada pela bibliotecária foi a adaptação de um instrumento já existente, que inclusive é uma recomendação sugerida por Oliveira (2004) e Almeida (2005).

Em relação ao processo de acompanhamento da execução dos objetivos/metasp, não se encontra nos autores consultados no referencial teórico sobre a metodologia de reuniões periódicas, contudo observa-se que esse método está sendo satisfatório, pois está suprimindo a necessidade particular da BU pelo fato de ser uma organização de médio porte.

Quanto das dificuldades encontradas no processo de execução das estratégias constata-se que apesar de existirem, não afetam o PE de modo grave, pois a questão da equipe reduzida e fatores burocráticos podem serem revolidas apenas com o redimensionamento de prazos, em que pode-se estender a duração do PE para existir mais tempo para a execução das estratégias. Já em relação ao problema de acúmulo das atividades operacionais e execução das estratégias, pode

ser resolvido por meio da simplificação dos objetivos para não entrarem em conflito com a rotina dos servidores.

4.1 Etapas e instrumentos adotados no Planejamento estratégico

De acordo com o documento consultado, o PE foi elaborado com a finalidade de contribuir para os objetivos e metas do Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN) da UFRA, principalmente aqueles onde a BU foi contemplada, o que é um ponto positivo, pois o PE da unidade de informação deve ser coerente com o PE da instituição a qual pertence.

O PE está estruturado em quatro anos entre (2016-2019) e dividido em três períodos, como demonstrado no quadro 4.

Quadro 4- Período da execução das estratégias

Período	Prazo das Estratégias
2016-2017	Curto prazo
2017-2018	Médio prazo
2018-2019	Longo prazo

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

No ano de 2016 buscou-se executar as estratégias de curto prazo, em 2017 a execução das estratégias de médio prazo e até 2019 o cumprimento das estratégias de longo prazo.

Na fase de elaboração do PE da BU, seguiu-se as seguintes etapas:

1. Declaração da Missão e da Visão da UFRA e da biblioteca e apresentação da metodologia do planejamento para todos os servidores da biblioteca;
2. Diagnóstico estratégico interno e externo;
3. Definição de objetivos estratégicos;
4. Definição das estratégias para alcançar os objetivos estratégicos;

5. Análise das estratégias;
6. Definição de ações e prazos;
7. Formalização e apresentação do plano;
8. Implementação do planejamento;
9. Acompanhamento e avaliação do planejamento.

Para facilitar a execução do PE, a biblioteca foi dividida em cinco áreas: serviços, acervo, pessoal, infraestrutura e políticas, como demonstrado no quadro 5 em que foram formadas equipes compostas por servidores, onde cada equipe ficou responsável por uma área específica.

Quadro 5- Estratégias de curto e médio prazo.

Área	Estratégias de curto prazo	Estratégias de médio prazo
Serviços	1. Intensificar a divulgação dos produtos e serviços da biblioteca; 2. Melhorar os serviços automatizados da biblioteca, por meio da implantação do módulo biblioteca do SIGAA; 3. Padronizar a apresentação dos trabalhos acadêmicos da graduação e pós-graduação;	1. Melhorar a qualidade dos serviços do processamento técnico. 2. Analisar a possibilidade de terceirização dos serviços de encadernação e reprografia; 3. Aumentar a participação dos usuários nos treinamentos da biblioteca
Pessoal	1. Planejar a qualificação e capacitação dos servidores da biblioteca 2. Melhorar a comunicação interna 3. Aumentar o quadro de pessoal.	Não existem estratégias de médio prazo para essa área
Políticas	1. Instituir a Política de Desenvolvimento de Coleções 2. Solicitar vinculação da biblioteca à reitor	1. Criar o Sistema de bibliotecas da UFRA. 2. Regulamentar carga horária de 30 horas semanais.

Continuação

Infraestrutura	1. Construir o jardim e horta da Bibliotecas.	1. Garantir mais segurança nas dependências da biblioteca
Acervo	Não existem estratégias de curto prazo para essa área.	Expandir a oferta de fontes de informação na biblioteca, de forma racional.

Fonte: elaborado pela autora, com base na consulta do PE, 2018.

Nesse ponto, percebe-se que o PE foi elaborado buscando envolver todos os servidores da BU, pois todos estão envolvidos e diretamente responsáveis pela execução das estratégias.

O instrumento utilizado para pôr o PE em prática chama-se Plano de Ação baseado na matriz 5W2H adaptado de acordo com a necessidade da BU. Segundo Martelli *et al.*(2016), o 5W2H é um checklist, onde constam respostas para as atividades planejadas pela organização, com prazos definidos e delegamento de funções: onde os 5W representam as cinco perguntas em inglês, que são: What? (O quê?); Why? (Por que?); Where? (Onde?); When? (Quando?) e Who? (Por quem?) e o 2H representam How? (Como?) e How much? (Quanto?). O Quadro 6 mostra o Plano de Ação adotado pela BU.

Quadro 6-Plano de Ação

PLANO DE TRABALHO ANUAL (JAN./DEZ.-2016)						
Área:						
Estratégias	Ação (o que fazer)	Quando fazer?	Quem fará?	Como fazer? (atividades)	Onde será? (opcional)	Quais são os custos? (opcional)

Fonte: Planejamento estratégico da biblioteca Lourenço José, 2016.

Ação: o que será feito para se alcançar a estratégia;

Quando fazer: representa o cronograma de execução da ação;

Quem fará: nome do(s) responsável(eis) pela articulação e dos componentes da equipe que executará a ação;

Como fazer: descrição das atividades que serão desenvolvidas para que a ação seja totalmente executada;

Quais são os custos: caso a ação necessite, deve-se listar o que exigirá custos, por exemplo: diárias, passagens, brindes, apresentação cultural, etc;

Onde será: para ações a serem realizadas fora da biblioteca, deve-se indicar o local onde ocorrerão.

A formalização de um Plano de Ação é extremamente importante para que o PE seja realmente efetivo, pois esse instrumento mostra com clareza as ações que devem ser tomadas para o alcance dos objetivos. O Plano de Ação é um mecanismo utilizado para pôr o PE em execução, por meio de atividades descritas detalhadamente, que podem ser facilmente incorporadas na rotina da organização.

4.2 Metodologia utilizada no processo de Controle e Avaliação do PE.

As duas bibliotecárias que elaboraram o PE ficaram responsáveis pela etapa de controle e avaliação. Como dito anteriormente, os objetivos foram divididos em cinco áreas, onde cada equipe de servidores ficou responsável pelo alcance dos objetivos dentro de cada área específica.

Sendo assim, a etapa de controle e avaliação é feita por meio de reuniões semestrais realizadas com as equipes. A programação das reuniões está descrita no PE, e ocorre como demonstrado no quadro 7.

Quadro 7- Metodologia das reuniões periódicas

Reunião individual	Realizada com cada equipe, individualmente;
Reunião ampliada	Realizada com todas as cinco equipes;
Reunião anual	Realizada ao fim de cada ano, para mostrar o desempenho da organização a todas as equipes.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Ao final de cada semestre, separa-se uma semana dedicada apenas para as reuniões individuais com as equipes, na qual se verifica o andamento das estratégias com a pretensão de avaliar se a equipe está no caminho certo. Primeiramente, as bibliotecárias responsáveis pelo controle e avaliação certificam-se dos objetivos designados para a equipe em questão, posteriormente analisam os resultados apresentados e comparam com os objetivos, para então dar a ação corretiva, no caso existir grande distanciamento entre o realizado e o previsto. A ação corretiva significa o ajuste das estratégias, ou seja, tentar alcançar o mesmo objetivo, mas trilhando um caminho que se considera mais adequado. Na ação corretiva, a bibliotecária relatou na entrevista que houveram situações que foi preciso realizar um redimensionamento de equipe devido à incorporação de novos servidores.

Sendo assim, observa-se que, na prática a metodologia de controle e avaliação ocorre segundo as etapas demonstradas na figura 5 (p. 34), pois se estabelecem os padrões de avaliação, que são os objetivos, posteriormente a análise dos resultados apresentados, a comparação do realizado com o esperado e em seguida a ação corretiva.

Após o período de reunião individual, é realizada uma reunião ampliada com todas as equipes, com a finalidade de compartilhar o andamento das estratégias uma com as outras. Essa segunda reunião é de suma importância, pois uma equipe pode contribuir com a outra, enfatizando que apesar da divisão, todas possuem um objetivo comum.

Em relação à reunião anual, constata-se que possui a finalidade de motivar os servidores a continuarem seus esforços para a execução das estratégias, pois ao demonstrar as evoluções conquistadas, os servidores são instigados a continuarem o trabalho para conquistar a organização desejada.

4.3 Principais dificuldades encontradas na a execução das estratégias.

Conforme a bibliotecária relatou, as principais dificuldades encontradas na execução das estratégias de curto e médio prazo foram:

a) Execução das estratégias versus atividades operacionais: sabe-se que, os servidores de uma BU possuem atribuições e responsabilidades inerentes ao seu

cargo, ou seja, existem outras demandas que exigem tempo e dedicação, como por exemplo: catalogação de livros, serviço de referência e etc., por isso, muitas vezes, os servidores se veem atarefados com as atividades referentes ao PE e suas atividades operacionais;

b) Equipe reduzida: o número de servidores por equipe, muitas vezes é insuficiente para a execução das estratégias, nesse caso, somente um servidor fica responsável por mais de uma ação;

c) Fatores burocráticos: existem objetivos, que para serem alcançados dependem de outros setores da UFRA, principalmente aqueles que necessitam de verbas, nesse caso, o atraso das ações é recorrente.

Diante dessas dificuldades, observa-se que uma solução viável seria o prolongamento do prazo do PE por mais dois anos, para que as equipes possam conseguir atingir os objetivos estratégicos, e simplificando também as metas para se inserir na rotina dos servidores. Já em relação aos fatores burocráticos, seria interessante estabelecer prazos mais longos para os objetivos dessa natureza, prevendo de antemão que são processos demorados, ou seja, deste modo, o atraso já estará previsto no PE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa possibilitou um estudo sobre o PE desenvolvido na BU “Lourenço José Tavares Vieira da Silva”, que pertence a IES da UFRA. A pesquisa foi elaborada tendo como foco o processo de controle e avaliação, contudo foi necessário o estudo de conceitos gerais referentes ao PE para melhor entendimento sobre o assunto estudado. Porém o estudo não se restringiu apenas à pesquisa bibliográfica, igualmente foi realizada uma pesquisa documental no PE da instituição, em que foi possível identificar as etapas percorridas para a elaboração, bem como os instrumentos e metodologia utilizados. Para a coleta de dados referente ao processo de controle e avaliação e a identificação das principais dificuldades encontradas para a execução das estratégias, foi realizada uma entrevista com a bibliotecária responsável por essa fase.

Durante a pesquisa documental, identifica-se que o PE da BU está fundamentado metodologicamente, pois as etapas descritas são muito semelhantes às aquelas estudadas inicialmente na pesquisa bibliográfica. A fundamentação metodológica estende-se também no que diz respeito aos instrumentos do planejamento, que nesse caso é o plano de ação baseado na matriz 5W2H.

Já em relação ao processo de controle e avaliação, percebe-se que o procedimento organizado em reuniões periódicas atende as demandas do PE da instituição estudada, e principalmente observa-se que possui semelhanças com os passos recomendados por Oliveira (2004).

Ao final do estudo, foi possível compreender a importância do PE em BU, principalmente em relação ao processo de controle e avaliação. Sabe-se que elaborar um PE não é tarefa fácil, sendo necessário primeiramente realizar um estudo profundo sobre a instituição, analisando seu ambiente externo (para identificar as ameaças e oportunidades) e o ambiente interno (para levantar os pontos fortes e fracos), também é preciso refletir sobre a “razão de ser” da instituição para formular sua Missão e Visão, igualmente faz-se importante definir os objetivos e metas de curto, meio e longo prazo juntamente com as estratégias para alcançá-los, utilizando instrumentos como: o plano, o programa e o projeto.

Desta forma é possível perceber que a elaboração de um PE é uma atividade que demanda bastante tempo e trabalho, no entanto a falta de um mecanismo que verifique periodicamente seu andamento significa um sério risco que colocará todo o processo a perder.

A etapa de controle e avaliação possui justamente a finalidade de verificar se o PE está sendo realmente efetivo, no sentido de analisar se o andamento dos objetivos está sendo coerente com aquilo que foi planejamento inicialmente. Sendo assim, conclui-se que o processo de controle e avaliação se caracteriza como um mecanismo indispensável para que o PE seja verdadeiramente um instrumento de gestão que norteará a instituição para a situação almejada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Cristina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília,DF: Briquet de Lemos Livros, 2005.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

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

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p.01-17, 14 dez. 2004. Disponível em: <http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf>. Acesso em: 05 set. 2017.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes.. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERTO, Salmuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI FOGGI, Rafael Antônio; COLETTA, Teresinha das Graças; CRISTIANINI, Glaucia Maria Saia. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias estaduais públicas do estado de São Paulo: análise, avaliação e proposta de um roteiro. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS, 2010. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Disponível em: <https://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final_025.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2017

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Michael I; IRELAND, Duarte; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 564

MARTELLI, Rudimar, et al. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará**, v.3, n.2, mai./ago. 2016. Trimestral. Disponível em: <<http://fesar.com.br/reasp/index.php/REASP/article/view/74>> Acesso em: 11 jan. 2018.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Temática TCC. Disponível em : <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/339/302>>. Acesso em: 07 set. 2017.

NUNES, Martha Suzana Cabral; CARVALHO, Kátia de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p.173-193, jan/mar. 2016. Trimestral. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2572>>. Acesso em: 28 set. 2017

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

PREMISSA. In: BORBA, Francisco S. **Dicionário UNESP do português contemporâneo**. Curitiba: Piá, 2011. p. 1113.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.

SCORSOLINI-COMIM, Fábio. Missão , visão e valores como marcas do discurso nas organizações. **Psico**, Rio Grande do Sul, v.43, n. 3, 2012. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8055/0> >. Acesso em: 21 out. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, Nalin Ferreira. A evolução das Bibliotecas Universitárias: information commons. **Revista Acb: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Santa Catarina, v. 19, n. 1, p.69-76, jan./jun. 2014. Semestral. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/923>>. Acesso em: 30 set. 2017

TEIXEIRA, Joaquina Barata. Formulação, administração e execução de políticas públicas. **Serviço Social: direitos e competências profissionais**. Brasília, DF: CFESS/ Abepss, 2009. Disponível em: <<http://cressrn.org.br/files/arquivos/5x595ziU0wuEf5yA63Zw.pdf> > Acesso em: 09 set. 2017. 26 p.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista com a Bibliotecária

Caro bibliotecário (a),

O presente roteiro de entrevista pretende coletar dados para o trabalho de conclusão de curso, orientado pela Prof.^a. Esp. Oderle Millhomem Araujo, da Universidade Federal do Pará. Os dados serão analisados qualitativamente e possui finalidade, exclusivamente acadêmica. A resposta, aos itens desse roteiro de entrevista, é indispensável e a sua participação é de fundamental importância. Desde já, obrigada.

1. Qual o histórico da Biblioteca em relação ao Planejamento Estratégico? Antes deste, houve outros?
2. Qual o período de duração do Planejamento Estratégico atual?
3. Descreva o passo a passo utilizado para a elaboração do Planejamento Estratégico.
4. Quais os instrumentos utilizados para pôr o planejamento em prática?
5. Qual a metodologia utilizada para verificar se os objetivos/metasp estão sendo executados de acordo com o previsto?
6. Na sua opinião, quais as principais dificuldades encontradas para a execução das metas de curto e médio prazo?