



Proposta de estratégia de ação para a biblioteca Franklin Cascaes

Emanoel Quartiero
Cirlei Oraci Dias de Campos

Resumo: Relata o planejamento estratégico realizado para a Biblioteca Franklin Cascaes, pertencente à Escola Básica Municipal Professora Herondina Medeiros Zeferino, situada na cidade de Florianópolis. Sua elaboração partiu do princípio de tornar essa unidade de informação em um referencial em biblioteca escolar do município até o ano de 2016. As ações foram desenvolvidas com base na análise situacional da organização, auxiliada pelas ferramentas de gestão Análise ou Matriz SWOT e Mapa estratégico *Balanced Scorecard* (BSC). A programação e detalhamento das atividades foram descritas conforme o plano de ação 5W2H, excepcionalmente adaptado para 4W2H. O exame situacional realizado permitiu constatar a existência de forças como a acessibilidade e atuação de profissionais da área, fraquezas como o quadro deficitário de funcionários, oportunidades representadas pelas doações recebidas do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE/MEC) e da comunidade e, ameaças como a morosidade enfrentada na entrega de materiais pelo Departamento de Bibliotecas Escolares e Comunitárias (DEBEC) do município.

Palavras-chave: Gestão em biblioteca. Biblioteca escolar. Melhorias em biblioteca. Planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

As unidades informacionais encontram-se em constante crescimento. Possuindo como objeto de trabalho a informação, essas entidades concebem sua expansão mediante ações que envolvem a guarda, preservação, aquisição e manutenção de artigos informacionais independente do meio ao qual estejam inseridas. De maneira geral, apresentam o objetivo comum de disponibilizar tais recursos, além da prestação de outros serviços, a um determinado grupo de usuários ou comunidade. É possível afirmar que, dentre os tipos de unidades de informação (UIs) existentes, as bibliotecas podem



apresentar alcances maiores de usuários, devido a sua possibilidade de inserção em diversos meios e de especialização.

As bibliotecas são normalmente instituições sem fins lucrativos, que possuem caráter público ou privado e podem dividir-se em públicas, universitárias, escolares, comunitárias, especializadas em determinados itens ou campos do saber e corporativas. Ainda que apresentem características distintas, todas elas possuem como função substancial o atendimento às necessidades informacionais de seus usuários ou clientes por meio da prestação de serviços. Dessa forma, bibliotecas necessitam ocupar-se constantemente da verificação da eficiência e alcance de seus serviços e da satisfação de sua clientela, visando detectar e solucionar problemas ou desenvolver inovações. Para tanto, a realização de um planejamento estratégico pode tornar-se imprescindível.

A formulação de estratégias surge como resposta a situações vivenciadas pelas organizações, ou pode decorrer simplesmente de anseios de gestores. Porter (1996, p. 10) define estratégia como “a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades”. Tal agrupamento comporta as ações necessárias para atingir finalidades idealizadas por uma entidade, podendo emergir da reconsideração de planos anteriores ou de outros plenamente novos. As metas desenvolvidas com a realização de um planejamento estratégico buscam essencialmente o aperfeiçoamento de uma organização, produzindo, normalmente, atividades diferentes dos concorrentes (MINTZBERG, 1998; PORTER, 1996).

Os resultados obtidos com a aplicação de um planejamento estratégico podem gerar grandes benefícios para uma entidade. Por meio desse, torna-se possível estimular o aprendizado organizacional, o desenvolvimento de novas competências, aumentar a eficácia operacional, gerar vantagem competitiva, além de encantar e atrair novos clientes para o mercado (MINTZBERG, 1998; PORTER, 1996). Assim como grandes empresas, as bibliotecas, ainda que normalmente não possuam intuito financeiro, passam a usufruir dos benefícios descritos com a aplicação de planos estratégicos, pois apresentam diferentes necessidades e clientelas.



Neste trabalho, realiza-se um relato da experiência de elaboração do planejamento estratégico proposto para uma unidade informacional de cunho escolar, a Biblioteca Franklin Cascaes, situada na Escola Básica Municipal Professora Herondina Medeiros Zeferino, na cidade de Florianópolis.

Localizada no bairro Ingleses, a escola é considerada a maior entre os colégios municipais e atende à aproximadamente 1300 alunos do ensino fundamental, com perspectivas de aumento, e conta com cerca de 60 professores e 30 servidores.

A biblioteca atende aos membros e alunos da escola, além da comunidade do bairro, e possui horário de funcionamento entre 8h e 17h. Seu acervo é composto por aproximadamente 12.000 livros, cerca de 500 mídias (CD's e DVD's), em torno de 400 periódicos e 60 mapas. O espaço físico está estruturado da seguinte maneira: balcão de atendimento juntamente com a sala de estudos, sala do acervo principal e sala de literatura infantil. Conta com duas bibliotecárias, as quais intercalam seus serviços entre os períodos matutino e vespertino.

Com o planejamento aqui descrito, espera-se que, se implantado, possa satisfazer a clientela da unidade de informação com a diversificação e o diferencial nos serviços oferecidos; otimizar o trabalho das bibliotecárias para que a informação seja disponibilizada em menor tempo, além de melhor adequar o espaço físico da biblioteca, aumentar o acervo, divulgar a unidade de informação e proporcionar a inclusão social e informacional. A pergunta que subsidiou a elaboração da proposta foi a seguinte: como ser um referencial em biblioteca escolar do município de Florianópolis até o ano de 2016?

2 PROCEDIMENTOS

No exercício de suas atividades, as organizações necessitam formular princípios de base para sua atuação e representação de objetivos concebidos para sua continuidade. Apontam-se missão, valores e visão como princípios fundamentais estabelecidos pelas entidades. No caso da Biblioteca Franklin Cascaes, averiguou-se que ela não possuía



tais preceitos. Portanto, a primeira ação desenvolvida se deu com a criação desses princípios, com base em conhecimentos sobre a unidade, os quais visaram representá-la e poder refletir seu direcionamento atual.

A etapa inicial do planejamento ocorreu por meio da análise situacional da Biblioteca Franklin Cascaes, na qual se buscou conhecer a entidade sobre as perspectivas dos ambientes interno e externo. Para tanto, foi empregado o instrumento análise SWOT ou FOFA (conforme a língua portuguesa) a fim de conhecer as Forças (*Strengths*), Oportunidades (*Opportunities*), Fraquezas (*Weaknesses*) e Ameaças (*Threats*) da biblioteca (BICHO; BAPTISTA, 2006).

O exame de uma organização permite conhecer seu contexto e, em prol de objetivos desenvolvidos, propor determinadas práticas. Para a formulação das ações do trabalho aqui relatado, utilizou-se o instrumento *Balanced Scorecard* (BSC), que deve, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 9), “traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. O emprego desse instrumento permite visualizar, realizar e esquematizar operações a serem desenvolvidas em determinados ambientes.

Adotou-se também o plano de ação 4W2H (adaptação de 5W2H) para estabelecer o que fazer e como, quem fará, onde e quando serão realizadas as tarefas e, para contabilizar custos. Criou-se ainda um formulário para posterior avaliação da execução das tarefas propostas.

A elaboração de ações para a Biblioteca Franklin Cascaes, com base na identificação de necessidades e noções do tempo necessário à execução, estabeleceu uma programação de atividades para os anos de 2014, 2015 e 2016.

3 ESTRATÉGIA DE AÇÃO PARA A BIBLIOTECA FRANKLIN CASCAES

O procedimento inicial, de formulação dos princípios de missão, visão e valores, levou em consideração os tópicos “o que queremos ser”, “onde queremos chegar” e



pretensões para a unidade de informação, respectivamente. Considerando tais fundamentos, foram estabelecidos os seguintes ideais:

Missão – Ser uma referência em termos de Biblioteca Escolar da rede municipal de ensino de Florianópolis até o ano de 2016.

Visão – Atingir o nível de excelência em satisfação de usuários do meio escolar e da comunidade em geral, proporcionando serviços com qualidade e eficiência.

Valores: Formação Leitora, Responsabilidade Social, Acessibilidade, Respeito à Diversidade e Disseminação da Informação.

Em seguida, foi realizada uma análise situacional do ambiente (guiada pela análise SWOT), em que foram identificadas as forças (vantagens competitivas internas) e fraquezas (vulnerabilidades) da biblioteca, bem como as oportunidades (forças externas favoráveis) e ameaças (obstáculos externos) a ela. Como Forças Internas identificou-se: a atuação de profissionais da área - duas bibliotecárias para atendimento em tempo integral (uma para o período matutino e outra para o vespertino); direção escolar flexível - que possibilita fazer sugestões, solicitações e que estimula a exposição de ideias; acessibilidade - a estrutura do prédio torna o acesso facilitado à biblioteca por meio de uma rampa para pessoas com deficiência.

Como Fraquezas da instituição encontram-se: falta de computador e impressora - o que inviabiliza parte do processamento técnico; falta de internet - que impossibilita a pesquisa *on-line* e torna o atendimento demorado e não tão eficaz; acesso indireto à sala de leitura infantil - esta encontra-se fora do espaço da biblioteca, localizando-se numa sala ao lado; quadro deficitário de funcionários - que prejudica o bom atendimento à atual demanda de usuários e à execução das atividades biblioteconômicas.

Foram levantadas como Oportunidades as doações que a instituição recebe da comunidade e do FNDE/MEC, sendo que as da comunidade correspondem a uma média de 3 doações por ano acima de 15 títulos; já as do FNDE/MEC correspondem a uma média de 2 doações anuais acima de 30 títulos.

As Ameaças à unidade estão relacionadas aos órgãos governamentais por se tratar de uma instituição pública, correspondendo ao Departamento de Bibliotecas



Escolares e Comunitárias - em que há morosidade na entrega de material para processamento técnico; e a burocracia dos órgãos públicos que protela a implementação de serviços e outras providências. A Figura 1, a seguir, exhibe os pontos detectados como ameaças, forças, fraquezas e oportunidades.

Figura 1: Matriz de SWOT representando forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profissionais da área ❖ Direção escolar flexível ❖ Acessibilidade <p>Forças (S)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de computador e impressora ❖ Falta de internet ❖ Acesso indireto à sala de leitura infantil ❖ Quadro deficitário de funcionários
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Doações da comunidade ❖ Doações do FNDE/MEC <p>Oportunidades (O)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Depart. Bibliot. Escolares e Comunitárias ❖ Burocracia dos Órgãos Públicos <p>Ameaças (T)</p>

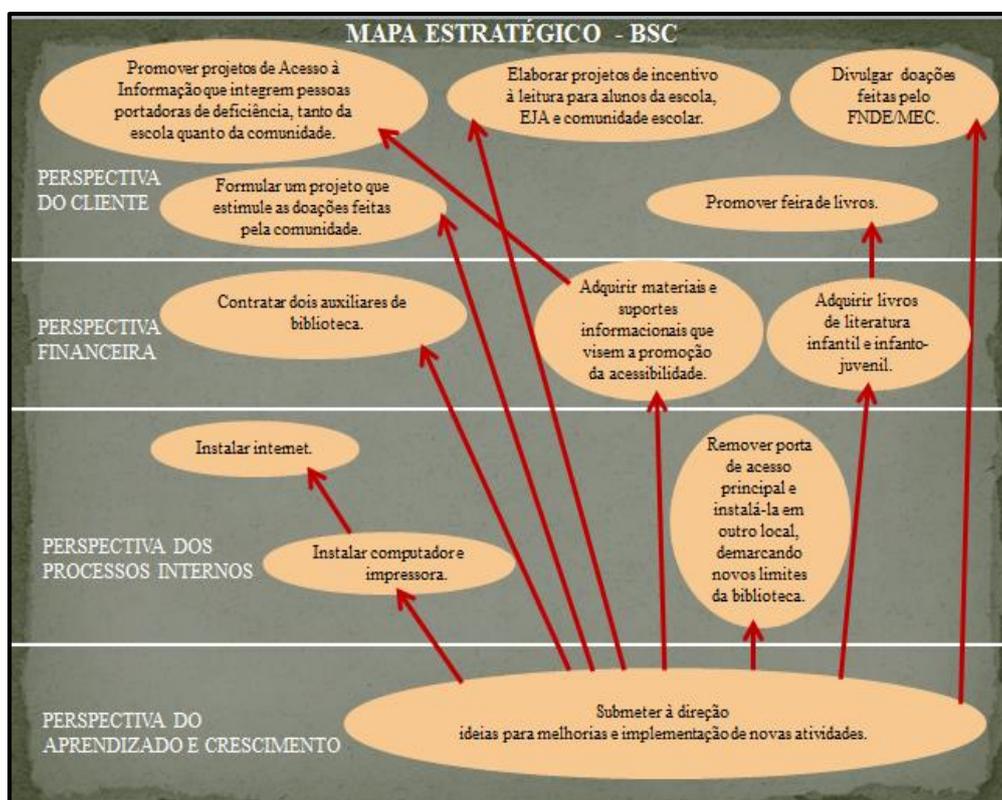
Fonte: <http://www.totalqualidade.com.br/2014/12/planejamento-estrategico-pessoal-2015.html> e dados da pesquisa.

Para Almeida (2005, p. 3), a partir do momento em que o bibliotecário “[...] analisa, de uma perspectiva estratégica, as ameaças e oportunidades do ambiente externo e interno, estará definindo objetivos com mais segurança e tomando decisões que afetarão o futuro dos serviços com maior grau de certeza quanto a atingir aqueles objetivos”.

Após a identificação do ambiente foram formuladas ações ou objetivos, as quais foram reunidas e descritas sob as perspectivas da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), sendo elas: do aprendizado e crescimento, dos processos internos, financeira e do cliente. Na Figura 2 apresenta-se o Mapa Estratégico contendo as ações propostas e suas ligações entre as perspectivas.



Figura 2: Mapa Estratégico BSC representando as ligações entre as perspectivas e as ações.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Quesado, Rodrigues e Guzmán ([2005?], p. 15), “[...] apesar do BSC ter sido inicialmente desenvolvido para empresas privadas, tem assumido um considerável interesse junto de organizações do sector público, incluindo serviços de saúde e ensino”.

Com base no Painel BSC, foram determinados indicador, meta e iniciativa para cada ação e/ou objetivo, dentro das perspectivas citadas anteriormente, tornando possível delimitar proposições, como fazer para alcançá-las, como verificar o que se atingiu e em quanto tempo será distribuído o que for planejado. Ao delinear tais aspectos, pôde-se partir para o desenvolvimento do Plano de Ação 4W2H (adaptado do original 5W2H). Nas ações propostas em cada perspectiva, foi abordado o que será feito, quando será feito, onde será feito, quem fará, como será feito e quanto custará. E assim, foram desenvolvidas todas as etapas para a implementação das ações e o



formulário de avaliação correspondente a elas. O presente projeto tem prazo de duração até 2016, então foram consideradas fases de desenvolvimento diferentes de acordo com cada ação ou objetivo.

O Plano de Ação proposto dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento tem como objetivo Submeter à direção ideias para melhoria e implementação de novas atividades. Inicialmente/O que será feito? – Fazer reuniões mensais para discutir ideias e implementações; Quando será feito? – a meta foi dividida para três anos - 2014 proposta de encontros na última sexta-feira do mês a partir de agosto e com duração em torno de 1h, 2015 proposta de encontros na última sexta-feira do mês a partir de fevereiro e com duração em torno de 1h, 2016 segue o mesmo que a anterior; Onde será feito? – sala de estudos da biblioteca; Quem fará? – as duas bibliotecárias, o diretor, seu vice e o administrador; Como será feito? – as bibliotecárias explanarão suas ideias e os membros da direção darão seu parecer; Quanto custará? – tempo. O Formulário de Avaliação é composto por indicadores, metas, nível atingido (medido por meio de cores) e considerações. Neste caso, tem-se como indicador a Quantidade de ideias aprovadas e como metas atingir 50% em 2014, 65% em 2015 e 80% em 2016.

Dentro da perspectiva dos processos internos tem-se o seguinte Plano de Ação: o primeiro objetivo é Instalar computador e impressora - O que será feito? – fazer pedido junto à direção; Quando será feito? – primeira semana de agosto; Onde será feito? – balcão de atendimento da biblioteca; Quem fará? – as duas bibliotecárias; Como será feito? – o computador e a impressora serão colocados no balcão de atendimento; Quanto custará? – mão de obra.

O segundo objetivo é Instalar internet - O que será feito? – fazer o pedido à Secretaria de Educação para liberação do acesso; Quando será feito? – primeira semana de agosto e com prazo de dois meses para a realização; Onde será feito? – espaço de atendimento da biblioteca; Quem fará? – funcionários mandados pela Secretaria de Educação; Como será feito? – o funcionário liberará o acesso à rede; Quanto custará? – mão de obra.



O terceiro objetivo é Remover porta de acesso principal e instalá-la em outro local, demarcando novos limites da biblioteca - O que será feito? – solicitar remoção e instalação da porta à direção; Quando será feito? – primeira semana de agosto e com prazo de um mês para a realização; Onde será feito? – hall de entrada da biblioteca; Quem fará? – o funcionário de serviços gerais da própria escola; Como será feito? – retirar a porta do local atual e recolocá-la no lugar onde integre todos os espaços da biblioteca; Quanto custará? – mão de obra. No Formulário de Avaliação tem-se para o primeiro objetivo o indicador Instalação dos equipamentos e a meta é ter o equipamento completo no prazo de uma semana; para o próximo objetivo o indicador é Número de acesso à rede e a meta é ter o acesso livre no prazo de dois meses; o último objetivo tem como indicador Remoção da porta e sua instalação no devido local e a meta é a porta no hall de entrada no prazo de um mês. Esse plano de ação tem como meta considerar somente o ano de 2014.

Para a perspectiva financeira, trabalha-se com apenas um objetivo para 2014, que é Adquirir livros de literatura infantil e infanto-juvenil - O que será feito? – fazer pedido à direção escolar para disponibilização de verba; Quando será feito? – o pedido será feito em agosto; Onde será feito? – na sala da direção; Quem fará? – as duas bibliotecárias; Como será feito? – elaborar um pedido formal solicitando verba para compra de livros no sebo; Quanto custará? – livros infantis em torno de R\$ 500,00 e livros infanto-juvenis em torno de R\$ 1000,00.

No ano de 2015 e 2016 o plano de ação propõe três objetivos, repete-se o anterior, alterando-se apenas: Quando será feito? – o primeiro pedido será feito em fevereiro e o segundo em agosto, e Quanto custará? – livros infantis aproximadamente R\$ 1000,00 e os infanto-juvenis em torno de R\$ 2000,00. O próximo objetivo é Adquirir materiais e suportes informacionais que visem a promoção da acessibilidade - O que será feito? – fazer pedido ao Departamento de Bibliotecas Escolares e Comunitárias (Debec) e à direção escolar; Quando será feito? – o pedido será feito na última semana de fevereiro e na segunda semana de março será realizada a compra; Onde será feito? – na biblioteca; Quem fará? – as duas bibliotecárias; Como será feito?



– elaborar uma solicitação formal, pedindo urgência, com especificações do material almejado (livros em braile e adaptados para quem tem baixa visão com CD's de áudio) e encaminhá-la ao Debec e à direção; Quanto custará? – caso a aquisição seja realizada pela direção, os custos serão de aproximadamente R\$ 1500,00 para o ano de 2015 e R\$ 3000,00 para 2016.

O último objetivo é Contratar dois auxiliares de biblioteca - O que será feito? – solicitar contratação dos funcionários junto à Secretaria de Educação; Quando será feito? – o pedido será feito na primeira semana de aula em fevereiro; Onde será feito? – na sala da direção; Quem fará? – a direção escolar; Como será feito? – elaborar um pedido formal por *e-mail* e encaminhá-lo à Secretaria de Educação, solicitando urgência; Quanto custará? – o custo com funcionários fica a cargo da Secretaria de Educação. O Formulário de Avaliação conta com os seguintes indicadores e metas: em relação ao objetivo referente à aquisição de livros infantis e infanto-juvenis, o indicador é a Quantidade de materiais recebidos, cuja meta para 2014 é de 100 obras de cada e para 2015 e 2016 é de 200 obras de cada; ao se tratar da aquisição de materiais e suportes informacionais para promoção da acessibilidade, o indicador é também a Quantidade de materiais recebidos, sendo a meta para 2015 de 50 materiais e para 2016, 100 materiais; referente à contratação de auxiliares de biblioteca, o indicador é o Número de contratações e a meta para o ano de 2015 é de duas contratações, sendo estas renovadas em 2016.

A perspectiva do cliente é a etapa final, em que se propõe quatro ações para 2014: a primeira é Promover feira de livros - O que será? – pedir autorização à direção escolar para uso de espaço no pátio interno da escola em que os alunos poderão comprar livros da feira pelo valor máximo de R\$ 5,00; Quando será feito? – último sábado de novembro; Onde será feito? – pátio interno da escola; Quem fará? – as bibliotecárias com a participação de dois professores de Português; Como será feito? – será colocada uma bancada no pátio interno em que serão distribuídos livros de literatura; Quanto custará? – sem custo.



A segunda ação é Elaborar projetos de incentivo à leitura para alunos da escola, da Educação de Jovens e Adultos (EJA) e comunidade escolar - O que será feito? – solicitar à direção o uso do ginásio aos sábados para contação de história e, a partir desta, encenação teatral com a participação dos presentes; Quando será feito? – segundo sábado de outubro; Onde será feito? – ginásio de esportes da escola; Quem fará? – as bibliotecárias elaborarão os projetos e a professora de contação de histórias, da própria instituição, os executará; Como será feito? – as pessoas estarão reunidas no ginásio e a professora realizará a contação por meio de diferentes caracterizações; Quanto custará? – sem custo.

A próxima ação é Formular um projeto que estimule as doações feitas pela comunidade - O que será feito? – expor cartazes na frente da escola mencionando a aceitação de doações; Quando será feito? – segunda semana de agosto; Onde será feito? – entrada da escola; Quem fará? – as bibliotecárias; Como será feito? – elaborar o texto e imprimi-lo de forma ampliada; Quanto custará? – sem custo.

O último objetivo é Divulgar doações feitas pelo FNDE/MEC - O que será feito? – expor as obras; Quando será feito? – durante o mês de novembro; Onde será feito? – *blog* e *Facebook*; Quem fará? – as bibliotecárias; Como será feito? – as obras serão divulgadas no *blog* da biblioteca e o *link* e informações deste serão publicados na página do *Facebook* da escola; Quanto custará? – sem custo.

Para os anos de 2015 e 2016 mantém-se os objetivos anteriores com algumas alterações e há ainda o acréscimo de mais um objetivo. As alterações são: promoção da feira de livros - Quando será feito? – a primeira será no último sábado de maio e a segunda no último sábado de outubro, Quem fará? – as duas bibliotecárias e os dois auxiliares com a participação de dois professores de Português; projetos de incentivo à leitura - Quando será feito? – meses de abril, junho, setembro e novembro; projeto para estimular doações da comunidade - Quando será feito? – primeira semana de março e de agosto; divulgação das doações feitas pelo FNDE/MEC - Quando será feito? – uma durante o mês de maio e outra durante o mês de novembro. A ação acrescida nesse plano é Promover projetos de acesso à informação que integrem pessoas com

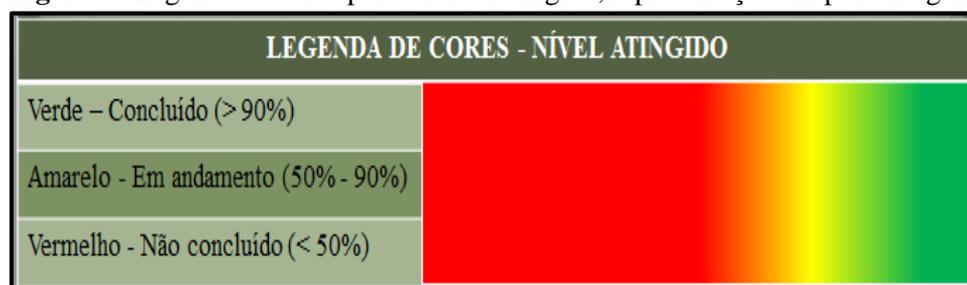


deficiência, tanto da escola quanto da comunidade - O que será feito? – solicitar à direção o uso, aos sábados, da sala informatizada para interação das pessoas com os materiais e suportes informacionais disponíveis; Quando será feito? – último sábado de maio e outubro; Onde será feito? – sala informatizada; Quem fará? – as bibliotecárias com a ajuda da professora responsável pela sala; Como será feito? – reunir os interessados na sala e instruí-los na utilização dos livros; Quanto custará? – sem custo.

No Formulário de Avaliação os indicadores e metas presentes são: promoção da feira de livros - o indicador correspondente é a Quantidade de eventos realizados, a meta para 2014 é de uma feira, para 2015 e 2016 são duas feiras cada; projetos de incentivo à leitura - o indicador é o Número de eventos e participantes nas atividades, cuja meta para 2014 é de um evento com 30 participantes, em 2015 é de 4 eventos com 50 participantes por evento e em 2016 é de 4 eventos com 65 participantes em cada evento; projeto para estimular doações da comunidade - o indicador é a Quantidade de obras doadas, a meta em 2014 é de no mínimo 50 obras, em 2015 o mínimo é de 100 obras e para 2016 o mínimo é de 160 obras; divulgar doações feitas pelo FNDE/MEC - o indicador é o Número de exposições, a meta em 2014 é de uma exposição, em 2015 e 2016 é de duas exposições cada; promover projetos de acesso à informação que integrem pessoas com deficiência - o indicador é o Número de eventos e participantes nas atividades, cuja meta em 2015 é de dois eventos com 15 pessoas por evento e em 2016 é de dois eventos com 25 pessoas em cada um. A Figura 3, a seguir, apresenta o funcionamento da legenda de cores para marcação do Nível atingido constante no Formulário de Avaliação. Cada cor representa uma quantia em percentual.



Figura 3: Legenda de cores para o Nível atingido, representação em porcentagem.



Fonte: Elaborada pelos autores.

A avaliação é um processo que acompanha todas as fases do planejamento, permitindo mensurar o sucesso na implementação do plano e delinear novos objetivos e metas (ALMEIDA, 2005).

Conforme Porter (1996, p. 19), “o sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas direito, não apenas algumas – e integrá-las entre si. Se não houver adequação entre as atividades, não haverá uma estratégia distinta e pouca sustentabilidade resultará”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das concepções necessárias ao pensamento de gestores é a de que o critério-chave para o bom funcionamento de uma organização é a qualidade nos produtos ofertados, o que requer indispensavelmente a busca contínua por aperfeiçoamento e/ou inovações diversas. Dessa forma, ao cumprir sua missão e atingir seus objetivos, com a excelência na realização de ações, a entidade conquista valor, vantagens e possibilita sua continuidade.

As organizações bibliotecárias, como descrito neste relato, necessitam ocupar-se de atividades voltadas ao seu progresso, com a resolução de problemas e realização de diversos outros atos com vistas à melhoria. Os conflitos ou carências e possibilidades de avanços variam de biblioteca para biblioteca, visto que possuem âmbitos específicos e atendem a públicos distintos. No contexto das bibliotecas escolares, são encontrados ainda diversos problemas ou empecilhos ao seu desenvolvimento. O exemplo aqui



apresentado, da Biblioteca Franklin Cascaes, traduz algumas das situações enfrentadas por bibliotecas escolares do Brasil. No entanto, acredita-se que essa unidade possa, com o planejamento estratégico apresentado e se implantado, solucionar seus problemas atuais e conquistar variados benefícios. É possível estender tal afirmação às demais bibliotecas escolares brasileiras, tanto públicas como privadas, em que as consequências mencionadas poderão ocorrer com a realização e implantação de planos estratégicos.

Acredita-se que os gestores de bibliotecas escolares e da instituição mantenedora, a escola, devam conscientizar-se da importância de uma unidade ativa e eficiente, pois esse centro informacional possui significativo papel. Tal local deve representar um alicerce fundamental para os cidadãos em formação que se encontram nesse meio, pois poderá contribuir para a formação leitora, cultural e pessoal dos mesmos. Portanto, cientes dessa responsabilidade, os bibliotecários devem assumir o compromisso com seus usuários, permitindo-se estimular a criatividade no desenvolvimento de ações, solucionar conflitos na unidade em que atuam com métodos cabíveis, podendo assim atender as necessidades de seus usuários e construir um ambiente prazeroso e favorável ao desenvolvimento de valores.

Proposed action strategy for the Franklin Cascaes library

Abstract: Reports the strategic planning accomplished at the Franklin Cascaes library, belonging to Teacher Herondina Medeiros Zeferino Municipal Primary School, located in the city of Florianópolis. Its preparation started from the idea of turning this information unit into a referential in school library of the city until 2016. The actions were developed based on the situational analysis of the organization, assisted by the management and SWOT Analysis or Matrix tools and Balanced Scorecard (BSC) strategic map. The schedule and details of the activities were described according to the 5W2H action plan, exceptionally adapted for the 4W2H. The situational examination revealed the existence of strengths such as the accessibility and the performance of professionals, weaknesses such as the deficit of staff, opportunities represented by the donations received from the National Education Development Fund (FNDE/MEC) and



the community and threats such as the slowness faced in the delivery of materials by the city's Department of School and Community Libraries (DEBEC).

Keywords: School library; Improvements in library; Strategic planning.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. *Planejamento de bibliotecas e serviços de informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 2005. 67 p.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 1-20.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? *Harvard Business Review*, [s. l.], p. 1-25, nov./dez. 1996.

QUESADO, Patrícia Rodrigues; RODRIGUES, Lúcia Lima; GUZMÁN, Beatriz Aibar. *O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica em organizações públicas e sem fins lucrativos*. [S. n.], [s. l.], p. 1-17, [2005?].

Informações dos autores

Emanoel Quartiero

Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: emanoel.quartiero@hotmail.com

Cirlei Oraci Dias de Campos

Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: cirleidcampos@gmail.com

