

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

SOLANGE MADALENA SOUZA MACEDO

PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO:
um estudo exploratório da apropriação do planejamento em Biblioteconomia e
Ciência da Informação

Belo Horizonte
2019

SOLANGE MADALENA SOUZA MACEDO

PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO:

um estudo exploratório da apropriação do planejamento em Biblioteconomia e
Ciência da Informação

Tese apresentado ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como pré-requisito para obtenção do título de Doutor.

Linha de pesquisa: Organização e Uso da Informação

Prof.^a Orientadora: Cristina Dotta Ortega

Belo Horizonte

2019

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

M141p Macedo, Solange Madalena Souza.
Planejamento em unidades de informação: um estudo exploratório da apropriação do planejamento em Biblioteconomia e Ciência da Informação / Solange Madalena Souza Macedo. – 2019. 245 f., enc.

Orientadora: Prof^ª Dra. Cristian Dotta Ortega.
Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2019.
Referências: p. 232-241.
Inclui Apêndices

1. Gestão. 2. Planejamento 3. Unidades de informação 4. Planejamento em unidades de informação. 5. Planejamento em unidades de informação – Teses.

I. Título. II. Ortega, Cristina Dotta III. Universidade Federal de Minas Gerais.

CDU 025.1

Ficha catalográfica: Solange Madalena Souza Macedo – CRB6 2124



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DA APROPRIAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO"

Solange Madalena Souza Macedo

Tese submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**doutora em Ciência da Informação**", linha de pesquisa "**Organização e Uso da Informação**".

Tese aprovada em: 14 de fevereiro de 2019.

Por:

Prof. Dra. Cristina Dotta Ortega - ECI/UFMG (Orientadora)

Prof. Dra. Maria da Conceição Carvalho - Profa. Aposentada - ECI/UFMG

Prof. Dra. Simone da Rocha Weitzel - UNIRIO

Prof. Dra. Mônica Erichsen Nassif - ECI/UFMG

Prof. Dr. Renato Pinto Venâncio - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Prof. Maria Guiomar da Cunha Frota
Coordenadora

Versão final aprovada em 14/02/2019

Prof. Cristina Dotta Ortega
Orientadora



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE TESE DE SOLANGE MADALENA SOUZA MACEDO, matrícula:
2014655507

Às 14:00 horas do dia 14 de fevereiro de 2019, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 15/01/2019, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Planejamento em unidades de informação: um estudo exploratório da apropriação do planejamento em biblioteconomia e Ciência da Informação**, requisito final para obtenção do Grau de DOUTORA em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa Organização e Uso da Informação. Abrindo a sessão, a Presidente da Comissão, Profa. Dra. Cristina Dotta Ortega, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Profa. Dra. Cristina Dotta Ortega - Orientadora	APROVADA
Profa. Dra. Maria da Conceição Carvalho	APROVADA
Profa. Dra. Simone da Rocha Weitzel	APROVADA
Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif	APROVADA
Prof. Dr. Renato Pinto Venâncio	APROVADA

Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Bele Horizonte, 14 de fevereiro de 2019.


Profa. Dra. Cristina Dotta Ortega
(ECI/UFMG)


Profa. Dra. Maria da Conceição Carvalho
(Profa. Aposentada - ECI/UFMG)


Profa. Dra. Simone da Rocha Weitzel
(UNIRIO)


Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif
(ECI/UFMG)


Prof. Dr. Renato Pinto Venâncio
(ECI/UFMG)


Profa. Maria Guimar da Cunha Frota
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora

Dedico aos meus dois filhos queridos Amanda e Miguel

AGRADECIMENTOS

A Deus, consumidor de todas as coisas do Universo, por ter me ajudado poderosamente na realização deste sonho. Obrigada Senhor por ter me dado forças e perseverança para enfrentar e vencer os desafios que, algumas vezes, de alguma forma, conspiravam para que eu não chegasse ao fim do doutorado. Mas eis que, a cada dia, o Senhor enviava fôlego e motivação para continuar em busca do meu objetivo, mostrando que era possível alcançá-lo. Então Senhor, Graças e louvores eu dou somente a Ti pela tua misericórdia em me capacitar em todos os momentos, pelo Teu grande e infinito Amor para comigo e pela vitória final.

Aos meus filhos Amanda e Miguel por terem sido capazes de suportarem, ainda sem compreenderem muito bem, as minhas constantes ausências, durante o período do estudo.

A minha mãe pelo incentivo ao estudo desde muito cedo, torcendo pelo melhor para mim.

Ao meu marido Eduardo pelo seu amor e pela paciência nas minhas ausências e falhas como sua companheira.

A minha querida orientadora Cristina pela ajuda incondicional na concretização deste sonho. Sua dedicada orientação, com disponibilidade, sensibilidade, firmeza, organização, ensino e compartilhamento do seu entendimento e visão da área foram primordiais para que eu conseguisse realizar o trabalho. Sem a sua ajuda e carinho eu jamais teria conseguido concluir e alcançar esse sonho. Obrigada pelo valioso aprendizado em todos os momentos da pesquisa. A sua pessoa ficará gravada na minha memória para sempre e agradeço a Deus pela sua vida. Certamente, eu tive uma oportunidade valiosíssima de tê-la como minha orientadora. Muitíssimo obrigada!

A professora Mônica Nassif pela contribuição no início do trabalho, atentando-me para questões importantes da pesquisa. Obrigada pelo seu carinho de sempre.

Aos membros da banca de defesa por aceitarem o convite, me honrando com sua presença

Aos membros do Colegiado do PPGCI na ajuda das soluções aos problemas e percalços.

A minha irmã Márcia pelo incentivo, ajuda e torcida de sempre;

As minhas queridas e especiais amigas Ionara, Maria e Regina pela ajuda, ânimo e força.

Aos tantos outros amigos que torceram por esta conquista;

A minha secretária Soraia pelo zelo em cuidar da minha casa, dos meus filhos enquanto estive nos momentos críticos de tempo;

A Gisele e Carolina da Secretaria da Pós-graduação pela grande presteza e atenção;

A Maianna, bibliotecária da Biblioteca da Escola de Ciência da Informação pela atenção diferenciada.

A Ludmila do Canguru Centro Lúdico e Fernando do Bumerangue (escolinhas do meu filho Miguel) pela ajuda que foi tão importante e significativa durante a finalização do estudo.

E todos aqueles que de alguma forma contribuíram para esse grande objetivo e sonho.

A gestão significa, segundo a mais recente análise, a substituição da força bruta pelo pensamento; do folclore e da tradição pelo conhecimento e da força pela cooperação.

Peter Drucker

O Deus que me revestiu de força e aperfeiçoou o meu caminho, deu Ele a meus pés a ligeireza das corças e me sustentou em pé nas minhas alturas.

Salmos 18: 33-34

RESUMO

As unidades de informação são instâncias administrativas que visam o uso qualificado da informação, por meio de atividades de organização da informação e produção de serviços e produtos informacionais. Para tanto, é preciso que haja a gestão dos processos e serviços citados, o que demanda a otimização de recursos, por meio da mensuração das variáveis envolvidas, como custo e tempo. Uma das ações de gestão é o planejamento, cuja validade envolve uma tomada de decisão antecipada, na perspectiva de que o futuro pode ser melhorado por meio de uma intervenção no momento atual. O objeto da pesquisa é o planejamento em unidades de informação, como processo que potencializa o acesso e uso qualificado da informação pelo usuário. A problematização relaciona-se à pressuposição de lacuna teórica, levando à pergunta sobre como ocorre a apropriação do planejamento ao contexto das unidades de informação na literatura da área. O objetivo da pesquisa é explorar o planejamento em unidades de informação na literatura, a partir da literatura da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, identificando categorias que subsidiem reflexões sobre o conhecimento nessa temática. Os objetivos específicos são: considerando que o tema exige apropriação dos avanços da área de Administração, sistematizar estudos gerais sobre gestão e específicos sobre planejamento, que permitam embasar e validar o conhecimento sobre o tema da tese, haja vista que o planejamento em unidades de informação é elaborado a partir dos estudos da área de Administração; discorrer sobre os conteúdos que permitam explicitar o planejamento em unidades de informação na literatura da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, em suas características principais; e identificar e sistematizar categorias representativas da literatura sobre planejamento em unidades de informação, de modo a obter parâmetros para a elaboração de reflexões sobre o conhecimento produzido. A pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, quanto aos fins que se propôs, e bibliográfica quanto aos meios ou procedimentos adotados. A técnica de pesquisa utilizada foi a documentação indireta do tipo bibliográfica. Um aspecto importante que a pesquisa evidencia é a necessidade da avaliação diagnóstica da unidade de informação para a implementação do planejamento. A pesquisa mostrou que há lacuna teórica no Brasil sobre o tema, haja vista a recorrência de estudos pautados antes pela transferência, que pela apropriação, citando muitos textos de Administração, ao contrário de estudos de outros países, sobretudo os espanhóis e norte-americanos, que utilizam também autores da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, que se apropriaram do planejamento ao contexto das unidades de informação. Sendo assim, a pesquisa permitiu observar, por meio da sistematização de categorias representativas da literatura sobre planejamento em unidades de informação, a apropriação do planejamento à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Palavras-chave: Planejamento, Unidades de Informação, Planejamento em unidades de informação, Avaliação em unidades de informação, Elaboração de diagnóstico, Elaboração de projetos.

ABSTRACT

The units of information are administrative instances that aim at the qualified use of the information, through activities of organization of the information and production of services and informational products. To do so, it is necessary to manage the processes and services mentioned, which requires the optimization of resources, by measuring the variables involved, such as cost and time. One of the management actions is planning, whose validity involves an early decision making, in the perspective that the future can be improved by means of an intervention at the present time. The research object is the planning in units of information, as a process that enhances the access and qualified use of the information by the user. The problematization is related to the presupposition of theoretical gap, leading to the question about how the appropriation of the planning occurs to the context of the units of information in the literature of the area. The objective of the research is to explore the planning in units of information in the literature, from the literature in the area of Librarianship and Information Science, identifying categories that support reflections on knowledge of this subject. The objective of this research is to explore the planning in information units in the literature, from the literature in the area of Librarianship and Information Science, identifying categories that support reflections on knowledge of this subject. The specific objectives are: considering that the subject requires appropriation of the advances of the Administration area, systematize general studies on management and specific about planning that allow to base and validate the knowledge about the theme of the thesis; discourse the contents that make it possible to make explicit the planning in information units, in the literature area of Library and Information Science, in their main characteristics; identify and systematize representative categories of the literature on planning in information units, in order to obtain parameters for the elaboration of reflections on the knowledge produced. The research is of the exploratory and descriptive type, regarding the purposes that it was proposed, and bibliographical about the means or procedures adopted. The research technique used was the indirect documentation of the bibliographic type. An important aspect that the research evidences is the need of the diagnostic evaluation of the unit of information for the implementation of the planning. The research showed that there is a theoretical gap in Brazil on the subject, given the recurrence of studies patterned to the transfer, that by appropriation, citing many Administration texts, unlike studies from other countries, especially the Spanish and North American, which also use authors from the area of Library and Information Science, who appropriated the planning to the context of the information units. Thus, the research allowed to observe, through the systematization of representative categories of the literature on planning in information units, the appropriation of planning to the area of Library and Information Science.

Keywords: Planning, Information Units, Planning in information units, Evaluation in information units, Diagnostic development, Development of projects.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O planejamento	58
FIGURA 2 – Características gerais do planejamento	90
FIGURA 3 – Avaliação como subsídio ao processo de planejamento e estímulo a mudança	103
FIGURA 4 – Componentes do planejamento	109
FIGURA 5 – Os três tipos de planejamento na pirâmide organizacional	114
FIGURA 6 – Níveis organizacionais no Modelo estrutural de organização social de Parsons Talcott	121
FIGURA 7 – Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.....	132
FIGURA 8 – Fontes de dados para análise dos recursos humanos	154
FIGURA 9 – Fontes de dados para a análise do acervo	155
FIGURA 10 – Critérios de avaliação do acervo para criação de indicadores de desempenho	156
FIGURA 11 – Fontes de dados para a análise de base de dados	156
FIGURA 12 – Critérios de avaliação de bases de dados.....	157
FIGURA 13 – Critérios de avaliação de recursos informacionais disponíveis na Internet...	157
FIGURA 14 – Fontes de dados para a análise dos produtos e serviços.....	160
FIGURA 15 – Critérios de avaliação de publicações	160
FIGURA 16 – Fontes de dados para a análise dos processos	165
FIGURA 17 – Processo de conhecimento do usuário de uma unidade de informação.....	168
FIGURA 18 – Fontes de informações para o estudo de uso e usuários	170
FIGURA 19 – Etapa de definição do objeto e dos objetivos do projeto	177

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Teorias do pensamento administrativo.....	48
QUADRO 2 – Questões relativas à eficácia, eficiência e efetividade	96
QUADRO 3 – Exemplo do processo de escolha de indicadores de desempenho.....	99
QUADRO 4 – Questões a serem refletidas em relação à mudança.....	102
QUADRO 5 – Abordagens metodológicas da avaliação: quantitativa e qualitativa.....	105
QUADRO 6 – Identificação de áreas problemáticas e definição de objetivos da etapa de diagnóstico: questões gerais:.....	137
QUADRO 7 – Exemplo de problema, questões e hipóteses	139
QUADRO 8 – Questões sobre usuários na coleta de dados e informações para o diagnóstico	139
QUADRO 9 – Questões sobre os funcionários na coleta de dados e informações para o diagnóstico	140
QUADRO 10 – Orientações principais para elaboração de um questionário.....	142
QUADRO 11 – Pontos a serem evitados na elaboração de um questionário	143
QUADRO 12 – Pontos a considerar no questionário na avaliação da satisfação dos usuários	144
QUADRO 13 – Ações para realização do grupo focal.....	145
QUADRO 14 – Ações e escolhas para uma amostra adequada	147
QUADRO 15 – Passos para análise da organização mantenedora	151
QUADRO 16 – Análise da estrutura organizacional da unidade de informação	152
QUADRO 17 – Pontos fortes e fracos a considerar no diagnóstico: aspecto 'administração'	152
QUADRO 18 – Pontos fortes e fracos a considerar no diagnóstico: aspecto 'planejamento'	153
QUADRO 19 – Pontos fortes e fracos a considerar no diagnóstico: aspecto 'projetos'	153
QUADRO 20 – Análise dos recursos humanos da unidade de informação	154
QUADRO 21 – Análise dos recursos informacionais da unidade de informação.....	155
QUADRO 22 – Análise do espaço físico da unidade de informação	158
QUADRO 23 – Análise do mobiliário da unidade de informação.....	158

QUADRO 24 – Questões para o roteiro de mapeamento dos serviços da unidade de informação.....	159
QUADRO 25 – Análise dos serviços da unidade de informação	159
QUADRO 26 – Avaliação do <i>site</i> da unidade de informação.....	160
QUADRO 27 – Análise da automação dos processos da unidade de informação.....	161
QUADRO 28 – Análise do processo de desenvolvimento de coleção da unidade de informação.....	162
QUADRO 29 – Análise do processo de organização da informação da unidade.....	163
QUADRO 30 – Pontos fortes e fracos a serem observados na análise do processo de organização da informação.....	164
QUADRO 31 – Análise do processo de realização do serviço de referência da unidade de informação:.....	164
QUADRO 32 – Análise do processo de recuperação e acesso à informação na unidade de informação.....	165
QUADRO 33 – Análise dos usuários da unidade de informação.....	166
QUADRO 34 – Alguns aspectos a considerar nos estudos de usuários.....	170
QUADRO 35 – Análise da comunicação da unidade de informação	171
QUADRO 36 – Análise da avaliação da unidade de informação	172
QUADRO 37 – Escopo do projeto: questões a serem respondidas	175
QUADRO 38 – Princípios a serem observados na formulação de objetivos	176
QUADRO 39 – Redação do documento do projeto: questões a serem respondidas e suas partes	184
QUADRO 40 – Alguns elementos que podem ser utilizados para identificar um projeto	186
QUADRO 41 – Alguns critérios de viabilidade de um projeto.....	188
QUADRO 42 – Modelo de quadro para visualizar o encadeamento dos objetivos específicos com as ações e estas com as atividades, os resultados e metas a serem alcançados	188
QUADRO 43 – Modelo de matriz avaliativa de um projeto.....	189
QUADRO 44 – Subcategoria Conceitos de unidades de informação	194
QUADRO 45 – Subcategoria Tipos de unidades de informação	196
QUADRO 46 – Subcategoria Contexto das unidades de informação.....	198
QUADRO 47 – Subcategoria Origens do planejamento.....	201

QUADRO 48 – Surgimento do planejamento nas teorias do pensamento administrativo...	203
QUADRO 49 – Referencial teórico da subcategoria Escolas de pensamento.....	205
QUADRO 50 – Estudos iniciais do aspecto definição de objetivos.....	206
QUADRO 51 – Estudos iniciais do aspecto ambiente do planejamento.....	206
QUADRO 52 – Estudos iniciais do aspecto temporal do planejamento.....	207
QUADRO 53 – Estudos iniciais do aspecto integração das funções do planejamento.....	208
QUADRO 54 – Temas de estudo do planejamento em unidades de informação.....	208
QUADRO 55 – Referencial teórico da subcategoria Enfoques de estudo.....	210
QUADRO 56 – Subcategoria Características gerais do planejamento.....	211
QUADRO 57 – Subcategoria Características: fatores tempo e custo.....	211
QUADRO 58 – Referencial teórico da subcategoria Características gerais.....	212
QUADRO 59 – Subcategoria Elementos do planejamento.....	212
QUADRO 60 – Referencial teórico da subcategoria Elementos constitutivos.....	213
QUADRO 61 – Síntese das perspectivas de aplicação do planejamento na sua área de origem.....	216
QUADRO 62 – Segunda perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	217
QUADRO 63 – Terceira perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	218
QUADRO 64 – Quarta perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	219
QUADRO 65 – Quinta perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	220
QUADRO 66 – Sexta perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	221
QUADRO 67 – Síntese das perspectivas de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	221
QUADRO 68 – Referencial teórico da subcategoria Perspectivas de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	222
QUADRO 69 – Categoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação: partes do processo.....	223
QUADRO 70 – Categoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação: etapas da parte de diagnóstico.....	224

QUADRO 71 – Categoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação: etapas da parte de projeto.....	225
QUADRO 72 – Síntese da categoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	227
QUADRO 73 – Subcategoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação.....	227

LISTA DE SIGLAS

BRAPCI	– Base de dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
ECI	– Escola de Ciência da Informação
FURG	– Fundação Cidade do Rio Grande
IESFunlec	– Instituto Ensino Superior Funlec
IFLA	– <i>International Federation of Library Associations and Institutions</i>
ISO	– INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
LDB	– Lei de Diretrizes e Bases
LISA	– <i>Library & Information Science Abstracts</i>
MARC	– <i>Machine Readable Cataloging</i>
MEC	– Ministério da Educação e Cultura
OEA	– Organização dos Estados Americanos
PMBOK	– <i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	– <i>Project Management Institute</i>
SESu	– Secretaria de Educação Superior
TGA	– Teoria Geral da Administração
UFMG	– Universidade Federal de Minas Gerais
UNESCO	– <i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNIFAI	– Centro Universitário Faculdades Associadas Ipiranga
UNIFOR	– Centro Universitário de Formiga
USP	– Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Apresentação do tema.....	18
1.2 Justificativa e Problematização	20
1.3 Objetivos	25
1.4 Metodologia.....	26
2 UNIDADES DE INFORMAÇÃO.....	31
2.1 Diversidade de termos e conceitos	31
2.2 Tipos de unidades de informação	35
2.3 As unidades de informação como sistemas	38
2.4 As perspectivas interna e externa das unidades de informação.....	41
3 PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO	44
3.1 Origens do planejamento em unidades de informação	44
3.1.1 O planejamento e sua origem	44
3.1.2 Conceituação de planejamento	56
3.1.3 O planejamento no contexto das unidades de informação	59
3.2 Base teórica do planejamento em unidades de informação.....	68
3.2.1 Escolas que serviram de sustentação teórica	69
3.2.2 Abordagens teóricas para realização do planejamento	78
3.2.3 Enfoques de estudo do planejamento em unidades de informação	81
3.3 Aspectos pragmáticos do planejamento em unidades de informação	94
3.3.1 Avaliação como subsídio ao desenvolvimento do planejamento	94
3.3.2 Elementos constitutivos do planejamento	109
3.3.3 Níveis de aplicação do planejamento.....	113
3.3.4 Estruturação do processo de planejamento em partes e etapas	125
4 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO	135
4.1 Primeira parte do processo: o diagnóstico.....	135
4.1.1 Etapa da preparação	136
4.1.2 Etapa da elaboração.....	138
4.1.3 Etapa da implementação	149
4.1.4 Roteiro	172
4.2 Segunda parte do processo: o projeto.....	174
4.2.1 Etapa da definição do objeto e objetivos	175

4.2.2 Etapa do planejamento das ações e atividades	178
4.2.3 Etapa do planejamento de recursos.....	179
4.2.4 Etapa do planejamento da capacitação da equipe	181
4.2.5 Etapa do planejamento da avaliação	182
4.2.6 Etapa do planejamento das estratégias de disseminação e comunicação	183
4.2.7 Etapa da redação do projeto.....	183
4.2.8 Roteiro	185
5 CATEGORIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO	191
5.1 Categoria Unidades de informação	191
5.1.1 Subcategoria Conceitos	191
5.1.2 Subcategoria Tipos	194
5.1.3 Subcategoria Contexto/ambiente	196
5.2 Categoria: Planejamento em unidades de informação	198
5.2.1 Subcategoria Origens	199
5.2.2 Subcategoria Escolas de pensamento	201
5.2.3 Subcategoria Enfoques de estudo	205
5.2.4 Subcategoria Características gerais.....	210
5.2.5 Subcategoria Elementos constitutivos.....	212
5.3 Categoria Aplicação do planejamento no contexto das unidades de informação	214
5.3.1 Subcategoria Perspectivas de aplicação do planejamento em unidades de informação	214
5.3.2 Subcategoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação	222
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	229
REFERÊNCIAS	232
APÊNDICE A – Estrutura do documento do diagnóstico, conforme roteiro proposto por Almeida (2005, p. 90-91).....	241
APÊNDICE B – Exemplo de cronograma de projeto	242
APÊNDICE C – Estrutura do documento de projeto, conforme roteiro proposto por Almeida (2005).....	243
APÊNDICE D – Resumo do planejamento de um projeto a partir de um objetivo específico, por Almeida (2005).....	244

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

O aprimoramento do registro de informações pelo homem – desde as primeiras pinturas rupestres e outros, que permitiram a comunicação de informações para outras gerações – passou a contar com o uso de métodos mais adequados à permanência e uso destes registros, no decorrer do tempo, levando à criação e desenvolvimento de unidades de informação. Por sua vez, o desenvolvimento de tecnologias diversas contribuiu para o aumento exponencial da produção documental, causando mudanças na organização e nos serviços de informação, antes mesmo de as unidades de informação se constituírem como se conhece hoje.

A razão de existir das unidades de informação está centrada na organização da informação e na produção de serviços e produtos informacionais que visam possibilitar o acesso, compartilhamento e uso qualificado da informação por quem necessita. O termo unidades de informação é utilizado para contemplar as diversas organizações (ou setores delas) que respondem a essas atividades e objetivo, ainda que estas atividades possam ser realizadas na ausência de unidades de informação propriamente ditas, ou seja, de instâncias administrativas formalmente constituídas. É importante comentar também que este termo não é amplamente usado no mercado de trabalho, já que se consideram, neste contexto, os nomes específicos das unidades de informação em questão, quais sejam, biblioteca, centro de documentação, outros. Em parte da literatura, por sua vez, o termo é utilizado para referir-se a três tipos principais de unidades de informação: bibliotecas, arquivos e museus. Para este estudo, o termo unidade de informação é definido como instâncias administrativas que visam acesso e uso qualificado da informação, por meio de atividades de organização da informação e produção de serviços e produtos informacionais. Mais especificamente, são contempladas unidades de informação como bibliotecas, centros de informação e centros de documentação, dada a formação e atuação profissional da autora na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, donde derivam seus interesses de pesquisa. Arquivos e museus não serão explanados neste estudo.

Foskett (1973, p. 4), entre outros, alertava para o desafio de possibilitar às pessoas a obtenção de informações relevantes às suas necessidades, com o mínimo de custos e tempo. Esta assertiva relaciona-se diretamente à gestão dos processos de organização da informação para proporcionar o seu acesso, por meio da otimização de recursos a serem utilizados e geridos, pois somente a mensuração das variáveis envolvidas, como custo e tempo, permite uma gestão efetiva destes processos. Tal gestão deve voltar-se ao contexto em que as unidades são criadas e desenvolvidas, uma vez que elas são impactadas pelas transformações ocorridas na sociedade e no ambiente em que estão inseridas. Afinal, o

papel que as organizações devem desempenhar na sociedade também sofreu e sofre fortes impactos das inúmeras transformações que ocorrem, constantemente, fazendo com que as organizações, de qualquer natureza, repensem e reavaliem os seus processos de gestão, visando atender com qualidade os anseios da comunidade que é foco de suas atividades e, conseqüentemente, da sua razão de existir e se constituir. Deste modo, as unidades de informação lidam com situações que muitas vezes ameaçam a efetividade de seu funcionamento e a sua própria sobrevivência. Mas, como gerir com efetividade as unidades de informação, frente a tantas transformações sociais, culturais, políticas, econômicas ambientais, dentre outras? Uma ação necessária é a utilização de uma prática de gestão capaz de subsidiar a organização da informação e a produção de produtos e serviços para acesso à informação, atividades de uma unidade de informação. Esta prática é o planejamento, considerado um dos mais importantes processos administrativos, por estabelecer um curso para a realização das ações que permitam atingir objetivos preestabelecidos, tendo em vista o futuro das atividades do presente. O planejamento é o caminho para fazer as coisas acontecerem de fato a curto, médio e longo prazo, envolvendo o gerenciamento e execução de processos no ambiente organizacional, segundo objetivos estabelecidos com a definição de linhas de ações e etapas para atingi-los. Trata-se de processo, cujas atividades são executadas de acordo com um método, ou seja, realiza-se conforme uma seqüência e ordem lógica de execução de atividades. Envolve abordagem racional e científica, uma vez que pressupõe tal seqüência de ações, ordenadas em fases estabelecidas com base em conhecimentos científicos e técnicos. O planejamento é cíclico e permanente e por isto supõe ação continuada sobre as variáveis que, dependendo do momento histórico, podem intervir sobre ele. Assim, são necessárias investigações constantes sobre o planejamento, com vistas a se antecipar as variáveis que podem afetar o seu sucesso.

Por sua validade, o planejamento inicia-se pela análise das condições presentes por meio da realização do diagnóstico. Pelo diagnóstico, compara-se o estado encontrado com o estado desejado da unidade de informação, avalia-se a efetividade desta unidade com base em algum padrão estabelecido e procura-se caminhos para diminuir a distância entre a situação existente e a situação desejada. Ou seja, a realização do diagnóstico tem como objetivo determinar maneiras de como agir para atingir um futuro desejado. A partir da percepção da realidade permitida pelo diagnóstico, um projeto é elaborado, viabilizando sua implementação, e então, a avaliação do percurso proposto e sua reformulação. A contribuição do planejamento ao ambiente das unidades de informação é notória, uma vez que ele fornece caminhos mais confiáveis ao alcance de seus objetivos.

1.2 Justificativa e Problematização

Em épocas pré-históricas, o homem fazia uso de algum modo incipiente de planejamento para caçar animais e garantir a própria sobrevivência. Mais tarde, esta necessidade se tornou mais evidente, quando os indivíduos formaram as sociedades agrárias, passando a habitar um determinado local com outros clãs e tribos, sendo forçados a armazenar comida e água para manter a sobrevivência e promover o desenvolvimento. Deste modo, teve início o processo de planejamento, ainda que de maneira básica, sem muitos recursos (PARSON; CULLIGAN, 1988, p. 12). De acordo com os autores, chegou-se a um momento em que as coisas de valor para a época, como comida, roupas, ferramentas e armas não podiam mais ser simplesmente trocadas umas pelas outras, tornando-se necessário pensar em símbolos que fossem capazes de representar tais coisas valiosas, conduzindo ao desenvolvimento de um sistema monetário em que as moedas, os ornamentos metálicos e, posteriormente, os diamantes e as pedras preciosas passaram a fazer parte da equação humana. Segundo Parson e Culligan (1988), esta foi uma parte do desenvolvimento da cultura e da civilização humana, no contexto da qual se desenvolveu o planejamento.

O planejamento teve destaque na Revolução Industrial, diante do tamanho e complexidade das empresas. Tornou-se eminente a necessidade de fixar objetivos e atingir resultados (PARSON; CULLIGAN, 1988). Há que se destacar que foi o planejamento que tornou possível o primeiro voo espacial tripulado que espantou e deixou perplexo o homem comum. Isto porque, na visão dos autores, este voo, que foi uma das mais longas viagens feitas pelo homem, teve como primeiro passo a ação de planejar. Para Parson e Culligan (1988, p. 12), até a sobrevivência humana, enquanto espécie, talvez dependa de um planejamento adequado no complexo mundo tecnológico atual.

Desse modo, o planejamento vem, ao longo da história, fazendo parte das conquistas do homem, ainda quando os seres humanos buscavam essencialmente garantir a própria sobrevivência. Em 1916, Fayol definiu o processo administrativo como um conjunto de atividades, formado pelo planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Deste modo, secundarizar a atividade de planejamento é o mesmo que “*aleijar*” o processo administrativo (VASCONCELLOS FILHO; FERNANDES; DIAS, 1982, p. xiii, xiv, grifo do autor).

O planejamento, base das funções da administração, proporciona diversas vantagens e se constitui como um recurso de crucial importância para as organizações no enfrentamento do dinamismo e das turbulências do mundo contemporâneo de constantes mudanças.

As unidades de informação que inserem o planejamento na sua administração tomarão decisões mais adequadas do que as que não o fazem. Não se pode contar apenas com a experiência, intuição e julgamento na tomada de decisões, pois há muitas variáveis que afetam os resultados finais de uma unidade de informação. O planejamento é ferramenta para a unidade de informação, uma vez que a coloca frente às transformações que inevitavelmente ocorrerão, pois a mudança pode ser algo fortuito, casual e imprevisível, ou algo que pode ser antecipado e controlado com sucesso, por meio de ações deliberadas e adotadas que se ajustem ao objetivo a ser alcançado pela unidade. Deste modo, para obter resultados, primeiro deve-se saber o que se quer alcançar. Em seguida, deve-se projetar um plano para alcançar aquilo que se quer. Depois, deve-se executar e controlar o plano que foi elaborado para que ele se torne real, exequível, tangível, e não apenas uma ideia na mente de alguém.

No âmbito das unidades de informação, o planejamento poderá proporcionar senso de direção, focalizar esforços, maximizar a eficiência, atuar como fonte de comprometimento, reduzir o impacto em relação às mudanças ambientais, definir parâmetros de controle, potencializar o autoconhecimento da própria unidade e afetar positivamente o seu desempenho.

No entanto, em muitas unidades de informação, a função do planejamento ainda é pouco exercida, ou não o é de forma rigorosa ou adequada (ALMEIDA, 2005, p. 1). É prática recorrente não se adotar um tempo específico para se planejar o curso de execução das ações, o que leva, muitas vezes, a que as atividades sejam realizadas de maneira imediatista, para solucionar problemas emergenciais no momento em que acontecem. É bastante comum, principalmente o gerente bibliotecário, alegar que não tem tempo para planejar, em função do volume de atividades a desenvolver (ALMEIDA, 2005, p. 1-2). Mas, não seria o contrário? É justamente porque não se planeja que não se tem tempo para realizar todas as atividades, já que o tempo despendido no planejamento seria recuperado no momento da execução, uma vez que, as decisões já estarão tomadas, como também o pessoal já estará treinado para o desenvolvimento do projeto. Há que se ter em mente que o tempo empregado no processo de planejamento é, certamente, menor e mais produtivo do que o tempo usado em processos improvisados, que contam com decisões tomadas no imediatismo, constituindo-se em soluções representadas pelos conhecidos dizeres populares: 'apagar incêndio' ou 'matar um leão por dia'. Deste modo, o planejamento faz o tempo trabalhar a favor do gerente da unidade de informação e sua equipe, otimizando e permitindo que vários planos sejam gerenciados de maneira simultânea, à medida que possibilita o monitoramento do desempenho e a avaliação de resultados parciais e finais (SLOMA, *apud* ALMEIDA, 2005).

Além disso, se o planejamento não está totalmente incorporado à rotina, especialmente do bibliotecário, e ocorre como atividade esporádica, tida como um fim em si mesmo e não como atitude permanente e constante, corre-se o risco de se limitar a produzir planos, perdendo-se de vista a ação, à falta do uso destes como um meio para alcançar fins, objetivos e opções determinadas para diferentes soluções, previamente estudadas, bem como previstas suas consequências, levando em conta os recursos e as condições gerais existentes (ALMEIDA, 2005). Enfim, o gerente de uma unidade de informação deve compreender que quanto menos planejar, mais trabalho vai haver e resultados mais precários vai obter.

Nesse sentido, há que se chamar a atenção aqui para um dos fatores propiciadores da falta de planejamento em unidades de informação: a formação do bibliotecário. Nos cursos de Biblioteconomia brasileiros, em muitos casos, as disciplinas de cunho administrativo voltadas às especificidades bibliotecárias são ministradas por professores formados em Administração, ou em outras áreas, o que dificulta o domínio necessário de Biblioteconomia. Ocorre também que, quando essas disciplinas são ministradas por professores formados em Biblioteconomia, falta-lhes, muitas vezes, a vivência profissional do dia-a-dia das unidades de informação ou até mesmo um certo desconhecimento de processos, teorias e funções administrativas, bem como o entendimento da biblioteca, ou outras unidades de informação, como uma organização. Esse quadro deixa claro que se faz necessário o aprofundamento sobre a apropriação de conteúdos da Administração à Biblioteconomia, pois as disciplinas citadas podem não ser direcionadas para a realidade biblioteconômica, resultando em uma lacuna na formação do profissional bibliotecário.

O planejamento em unidades de informação é uma aplicação da Administração, enquanto campo originário do planejamento. Ou seja, o planejamento aplicado ao contexto das unidades de informação se encontra alicerçado na aplicação da Administração à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, em especial com os estudos sobre a temática 'Administração de Bibliotecas'. O verbete Biblioteconomia, do *Diccionario de Bibliotecología*, demonstra a dimensão do papel da Administração na área, ao defini-la como:

el conjunto de conocimientos teóricos y técnicos relativos a la organización y **administración de una biblioteca**. Comprende una parte doctrinaria que estudia la teoría de la selección y adquisición de libros, catalogación, clasificación y **régimen económico-administrativo de la biblioteca: recursos**, local y mobiliario, personal, conservación de los libros y uso de la biblioteca, y una parte que se relaciona propiamente con el arte de **administrarla**, de gobernarla para realizar con la mayor eficacia y el menor esfuerzo los fines específicos de la institución (BUONOCORE, 1976, p. 91, grifo nosso).

Nesta definição de Biblioteconomia, os termos negritos indicam aspectos de natureza administrativa presentes na área. Para Díez Carrera (2002), Hesse já dizia, em meados de 1860, que este deveria ser o entendimento esperado da Biblioteconomia quando se tratasse da aplicação da Administração, uma vez que há semelhança entre uma biblioteca e uma organização empresarial, isto é, entre uma unidade de informação e uma empresa. Tal afirmativa sustenta-se a partir das elucidações de Pacios Lozano (1997) sobre algumas características da Administração que evidenciam a legitimidade da aplicação da Administração ao contexto das unidades de informação. Conforme a autora, as características que servem para argumentar tal aplicação (que permitem validar a aplicação do planejamento ao contexto das unidades), resumem-se ao fato de que a Administração é uma ciência interessada na eficácia e eficiência, com caráter prático, que possui um conjunto de técnicas e funções que podem ser executadas em diferentes níveis de uma organização. Por ser uma ciência interessada na eficácia e eficiência, possui certas características, como universalidade, valor instrumental, unidade temporal, amplitude, flexibilidade, especificidade e interdisciplinaridade. Estas características são inerentes às unidades de informação. Quanto à universalidade, implica a aplicação dos processos administrativos a qualquer tipo de unidade de informação, em contextos sociais e institucionais diversos, ou a qualquer situação em que os processos da área sejam desenvolvidos, mesmo que na ausência de uma unidade de informação formalizada. Da mesma maneira, o valor instrumental é pertinente ao ambiente das unidades de informação, no que tange às ações de produção de serviços e produtos informacionais, visando alcançar os objetivos traçados. Também estão presentes no contexto das unidades de informação as três últimas ideias, uma vez que as fases e estágios de seus processos ocorrem de maneira interligada (unidade temporal), aplicando-se a todos os níveis da unidade (amplitude), por meio da maleabilidade de ações (flexibilidade) (PACIOS LOZANO, 1997, p. 233).

Há que ser mencionado, também, o caráter prático e técnico da Administração. Este caráter se resume ao fato de que a Administração é um ramo das ciências humanas com aplicação prática de um conjunto de princípios, técnicas e funções que podem ser executadas em diferentes níveis de uma organização (PACIOS LOZANO, 1997). Segundo Maximiano (2000, p. 25), Administração é o processo que envolve tomada de decisão quanto ao uso de recursos para alcançar objetivos. No contexto da área da Biblioteconomia e Ciência da Informação, trata-se de considerar os conteúdos da Administração apropriados à gestão das unidades de informação, por permitirem escolhas que possibilitarão a utilização adequada dos recursos, bem como proporcionarão oferecer serviços e produtos qualificados, frente às mudanças que podem impactá-las internamente e externamente.

Esta pesquisa se justifica, principalmente, por explorar o conhecimento sobre planejamento em unidades de informação, pela via da sistematização de ideias e propostas

sobre a apropriação da Administração pela literatura da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Apropriação é entendida aqui como ato ou efeito de apropriar-se, adequar, adaptar, apossar-se de, apoderar-se, no sentido de tomar como próprio ou adequado, conveniente, (FERREIRA, 2009, p. 149). Assim, apropriar no sentido de tomar como adequado o uso das práticas da Administração à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, apossando-se do planejamento para aplicação em unidades de informação.

A pesquisa foi motivada pela observação de lacuna teórica sobre o tema do planejamento em unidades de informação. Trata-se de uma percepção que se colocou quando a autora ocupou o cargo de professora substituta na Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG) para ministrar a disciplina Planejamento em Unidades de Informação, nos anos de 2013 e 2014. Quando do levantamento bibliográfico de novas publicações brasileiras sobre o tema, pouco se encontrou além do já produzido até o ano 2000. Identificou-se uma única publicação, do mesmo ano, específica para o contexto das unidades e serviços de informação na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, que é o livro Planejamento de Bibliotecas e Serviços de Informação, da autora Maria Christina Barbosa de Almeida. A obra encontra-se esgotada e era publicada pela editora Briquet de Lemos, a qual encerrou suas atividades comerciais. Embora não tenha contemplado explicitamente as redes de informação e as atividades não formalizadas institucionalmente, é possível afirmar que nesta obra a autora apropriou-se de modo amplo e pertinente da gestão, desenvolvendo uma metodologia específica de planejamento para o contexto da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Notou-se claramente que, após esta publicação, houve na literatura da área no Brasil certa estagnação na produção de publicações sobre o assunto, sendo encontrado, na maioria das vezes, apenas um ou outro estudo de caso, mas nenhum nos moldes que Almeida delineou. Diante disto, e sabendo o quão necessário é o planejamento para a gestão de uma unidade de informação, em que há tanto trabalho a ser desenvolvido, partiu-se da ideia de necessidade de exploração do tema, buscando sistematizar as questões que o envolvem, bem como explicitar a importância do planejamento ao contexto das unidades.

No contexto do que foi dito acima, cabe elucidar que não foi só a partir da atuação da autora da tese como professora que isso foi percebido e veio à tona, mas sim a partir da sua formação na graduação e, em especial, a partir da sua atuação profissional, na maioria das vezes, como gerente de unidades de informação. Essa percepção se construiu de maneira involuntária e implícita ao longo dos anos, sendo fruto de um caminho percorrido principalmente na prática profissional na gestão de produtos e serviços de informação em biblioteca universitária voltada para o apoio a cursos de Administração. Importa dizer que as questões mais marcantes para a escolha do tema e para o seu desenvolvimento estão

relacionadas à prática profissional, pois esse é o lugar de onde a autora as vivenciou mais intensamente.

Em termos de formação acadêmica, além da graduação em Biblioteconomia, tanto o mestrado parcial em Administração, quanto o mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação contribuíram para uma maior compreensão dos temas ligados à gestão organizacional, com foco em gestão e uso da informação nas organizações.

Tais colocações permitem apontar, por fim, que a formação e a vivência profissional da autora justificam o tema estudado, aqui considerado necessário à formação, seja de um profissional bibliotecário à frente de uma unidade de informação como gestor, seja de um pesquisador, como é o caso do doutorando.

Para a organização da informação, oferta de produtos e prestação de serviços nas unidades de informação, a gestão é realizada a todo o momento. A adoção do planejamento ao contexto das unidades de informação, como elemento da gestão, exige mudança permanente na forma, na estrutura e no funcionamento de uma unidade de informação, visando possibilitar que ela continue atendendo às expectativas da comunidade para a qual pretende oferecer um serviço de qualidade. A questão apresentada implica apropriação específica do conhecimento administrativo.

Diante do exposto, o problema de pesquisa relaciona-se diretamente à pressuposição da existência de uma lacuna teórica decorrente da baixa apropriação da gestão, em especial do planejamento, pela área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, sobretudo ao ambiente das unidades de informação. Significa dizer que a área de Biblioteconomia e Ciência da Informação não se apropria suficientemente da área da Administração naquilo que responde por seus objetivos. Está em questão o conhecimento gerencial que permite subsidiar demandas sociais pertinentes ao fazer profissional bibliotecário, haja vista que o dia-a-dia da prática profissional em uma unidade de informação envolve gerenciamento contínuo, seja dos processos de organização da informação, da oferta de produtos e serviços, das tecnologias adotadas para tal, das pessoas, dentre outros. Considerando as constatações anteriores, a pergunta de pesquisa que norteará este estudo será: pressupondo a existência de lacuna teórica, identificada em exploração preliminar da literatura, como o estudo do planejamento é apropriado ao contexto das unidades de informação na literatura da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação?

1.3 Objetivos

Para responder à pergunta de pesquisa, o objetivo geral do estudo é explorar o planejamento em unidades de informação a partir da literatura da área de Biblioteconomia e

Ciência da Informação, identificando categorias que subsidiem reflexões sobre o conhecimento nessa temática.

Para alcançar o objetivo traçado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) sistematizar estudos gerais sobre gestão e estudos específicos sobre planejamento, que permitam embasar e validar o conhecimento sobre o tema da tese, haja vista que o planejamento em unidades de informação é elaborado a partir dos estudos da área de Administração,;
- b) discorrer sobre conteúdos que permitam explicitar o planejamento em unidades de informação na literatura da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, em suas características principais;
- c) identificar e sistematizar categorias representativas da literatura sobre planejamento em unidades de informação, de modo a obter parâmetros para a elaboração de reflexões sobre o conhecimento produzido. .

1.4 Metodologia

Frente ao estudo proposto sobre planejamento em unidades de informação, foi realizado inicialmente uma exploração não exaustiva da literatura a partir de um levantamento dos estudos de planejamento em unidades de informação.

Desse modo, a pesquisa tem caráter exploratório. Segundo Minayo (2003, p. 171), a fase exploratória de uma investigação é tão importante, que ela em si pode ser considerada uma pesquisa exploratória, uma vez que esta fase compreende desde a etapa de construção do projeto até os procedimentos para entrada em campo. Além disso, a pesquisa tida como estudo exploratório se caracteriza pela busca em documentos (estudos publicados) por uma resposta a uma dúvida, isto é, a uma lacuna de conhecimento, sendo explicitada, neste caso, com o levantamento dos estudos de planejamento em unidades de informação.

A abordagem utilizada na pesquisa foi qualitativa, A abordagem qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995). De acordo com Minayo (2003, p. 57), as abordagens qualitativas são adequadas à investigação de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos. Nesta abordagem, não se procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem se emprega instrumental estatístico na análise dos dados. (GODOY, 1995). São características de uma pesquisa qualitativa: a objetivação do fenômeno; a hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar, a precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; a observância das

diferenças entre o mundo social e o mundo natural; o respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; a busca de resultados os mais fidedignos possíveis; e a oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GODOY, 1995). Dessa forma, a aplicação da abordagem qualitativa, justificou-se pela necessidade de apresentar, em alguma medida, a apropriação do planejamento ao contexto das unidades de informação a partir da literatura da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

A pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, quanto aos fins que se propôs, e bibliográfica quanto aos meios ou procedimentos adotados. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2002, p. 21). Levantamentos bibliográficos foram realizados nas fontes de informação especializadas, visando identificar os estudos de planejamento em unidades e redes de informação, no âmbito da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. A pesquisa é também descritiva, já que, apresenta literatura sobre planejamento em unidades de informação. De acordo com Gil (2002, p. 26), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Já a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de estudos teóricos publicados em fontes bibliográficas, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e outros (MARCONI; LAKATOS, 2006). Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60).

A técnica de pesquisa utilizada foi a documentação indireta do tipo bibliográfica. A documentação indireta é adotada na pesquisa com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. É o levantamento de dados e informações sobre o tema (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 176). Os instrumentos de pesquisa foram as fontes bibliográficas, cuja seleção se deu por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações e teses que tratam do tema em questão.

O levantamento não exaustivo dos estudos de planejamento em unidades de informação iniciou-se com a definição das fontes especializadas, em Biblioteconomia e Ciência da Informação, a serem utilizadas. De maneira geral, esta seleção das fontes levou em consideração o destaque dado a estas na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, sendo consideradas as mais importantes nacionalmente e internacionalmente, muito conhecidas, consolidadas e utilizadas no meio, com cobertura abrangente e possibilidades de localização de documentos que proporcionariam subsidiar o desenvolvimento da exploração dos estudos de planejamento em unidades de informação.

Dentre as fontes especializadas da área selecionadas, destacam-se: a BRAPCI (Base de dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação) e a LISA (*Library & Information Science Abstracts*). Considerou, também, a cobertura das principais revistas especializadas da administração de unidades de informação, capazes de trazer estudos sobre o planejamento nestes ambientes, como: o *Journal of Library Administration*, a *Library Administration and Management*, a *Library Management* e a *Library Management Quarterly*.

Quanto aos recortes de idioma e de tempo, optou-se por contemplar os documentos em línguas portuguesa, inglesa, espanhola e francesa, sem um recorte temporal. Neste momento, definiram-se também, para as consultas, alguns termos específicos que retratassem o assunto a buscar, como uma forma de melhor organizar o pensamento em torno da ideia central da pesquisa, norteando a atividade de busca. Do ponto de vista terminológico, esta definição prévia proporcionou condições para uma compreensão mais clara e acertada em torno do que se deveria buscar. Os termos em língua portuguesa foram definidos, considerando o assunto da pesquisa, como já traçado até o momento, apoiado pela experiência profissional da autora da tese na área. De posse dos termos definidos em língua portuguesa, buscou-se realizar a tradução destes termos para os idiomas selecionados anteriormente. Para isso, consultaram-se alguns dicionários bilíngues, terminológicos e enciclopédicos especializados para melhor entendimento dos termos nas suas respectivas línguas e área. Depois disso, para, em alguma medida, certificar se os termos eram usuais em seus respectivos idiomas ou detectar algum problema no seu uso, contou-se, em parte, com a experiência profissional da autora na área de Administração, quando foi adquirido conhecimento no uso de bases de dados em inglês da respectiva área. Colegas pós-graduandos estrangeiros de origem latina também foram consultados para validação dos termos em idioma espanhol e francês. Por conseguinte, atentou-se ao fato de que, ao longo das buscas, estes termos poderiam ser alterados, substituídos ou acrescidos por outros, conforme as estratégias de busca adotadas e refeitas durante o levantamento. Ao longo das buscas, confirmou-se a predominância do uso de determinados termos, os quais passaram a ser os termos centrais adotados.

Várias tentativas foram feitas com os termos selecionados, com combinações deles ou retirada de alguns. Cada uma destas tentativas serviu para o desenvolvimento de observações em torno da indexação dos assuntos na fonte de informação selecionada, o que auxiliou na execução de melhores estratégias de busca, de modo a chegar a uma capaz de recuperar registros de maneira mais acertada.

Essa exploração ofereceu um panorama da literatura sobre o planejamento em unidades de informação e serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa nos moldes em que está apresentada.

A organização da tese conta com **seis capítulos**, sendo o **Capítulo um**, esta Introdução, que traz uma apresentação geral do escopo da pesquisa desenvolvida e tema pesquisado, a justificativa e problematização em torno da temática estudada, juntamente com a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a metodologia percorrida, com as respectivas decisões tomadas para a realização do estudo. Em seguida, os capítulos dois, três, quatro e cinco contemplam o referencial teórico utilizado, apresentando as bases teóricas envolvidas na temática da pesquisa realizada. Este referencial é composto de autores da Administração e da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Dentre os autores citados da Administração, destacam-se: Taylor (1971), Fayol (1975), Ackoff (1979), Koontz e O'Donnell (1980), Dias (1982), Stoner, Freeman e Gilbert Júnior (1995), Maximiano (2000; 2002), Motta e Vasconcelos (1998; 2006), Lacombe e Heilborn (2008), Oliveira (1999; 2010), dentre outros. Já dentre os autores da Biblioteconomia e Ciência da Informação, destacam-se: Penna (1970), Evans (1983), Tarapanoff (1982; 1987, 1993), Tarapanoff e Suaiden (1995), Pacios Lozano (1995; 1997), Díez Carrera (2002), Almeida (2005) e Fuentes Romero (2007). O **Capítulo dois** traz uma discussão exploratória em torno do termo unidades de informação, no que tange aos modos de uso, em especial no Brasil, e às suas possibilidades de caracterização. O **Capítulo três** aborda o tema central do estudo que é o planejamento em unidades de informação, trazendo suas origens, na área da Administração e na área da Biblioteconomia e Ciência da Informação, além de trazer uma conceituação de planejamento, sua base teórica (as Escolas da gestão que serviram de sustentação para o estudo do tema no contexto das unidades de informação, seguida das abordagens teóricas e dos enfoques de estudo do planejamento em unidades de informações. Este Capítulo finaliza com os aspectos pragmáticos envolvidos no processo de planejamento em unidades de informação, a avaliação entendida como subsídio ao processo de aplicação do planejamento, os níveis da referida aplicação e a estruturação do processo de planejamento em partes e etapas. O **Capítulo quatro** traz uma proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação. A escolha e uso desta proposta, em meio à literatura consultada, justifica-se pelo fato desta ser uma proposta metodológica pertinente e adequada ao contexto das unidades de informação. Sua base teórica principal é a segunda edição do livro de Maria Christina Barbosa de Almeida, publicada em 2005. Entende-se que o livro de Almeida e sua proposta refletem significativamente a apropriação do planejamento à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, pois considera, na aplicabilidade desta prática da gestão ao ambiente informacional, sobretudo das unidades de informação, as especificidades da área em questão. O **Capítulo cinco** apresenta as categorias identificadas na literatura explorada sobre planejamento em unidades de informação. O **Capítulo seis**, considerações finais, apresenta reflexões da pesquisa, sob a perspectiva e recorte propostos, bem como as recomendações/sugestões para a realização

de estudos futuros. Ao final, são apresentadas as referências das obras consultadas e citadas, seguido dos Apêndices.

A tese foi estruturada de modo a propiciar a observação da apropriação do planejamento à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. A apropriação é observada, segundo o conceito utilizado nesta pesquisa, de ato ou efeito de apropriar-se, de tomar como próprio ou adequado, ou ainda, apoderar-se.

A partir da proposta de Almeida (2005), foi feita leitura e releitura para esta pesquisa, que implicou um conjunto de decisões, que também refletem o conceito de apropriação utilizado, quais sejam: a busca por novos textos e autores sobre temáticas abordadas, que necessariamente tinham que ser aprofundadas para o contexto do planejamento em unidades de informação; a inversão da ordem de assuntos abordados e seções, e a reordenação de conteúdos tratados, no sentido de buscar fluidez no entendimento do processo de planejamento em unidades de informação; a retirada de subseções, julgadas desnecessárias, ou a criação de outras, consideradas mais adequadas para a proposta metodológica apresentada neste estudo; a criação de esquemas para visualização de etapas do processo de planejamento em unidades de informação e; por fim, o aprofundamento de ideias relevantes da autora do livro que, muitas vezes, estavam nas entrelinhas do texto e necessitaram ser identificadas e explicitadas, já que traziam contribuições primordiais ao entendimento do tema.

Assim, buscou-se explorar a apropriação a partir da sistematização de literatura sobre planejamento em unidades de informação, por meio da identificação de categoriais, visando obter parâmetros para a elaboração de reflexões sobre o conhecimento produzido. Cada uma das categorias é composta por subcategorias, que evidenciam aspectos específicos e relevantes identificados na literatura, como segue:

- 1) Categoria Unidades de Informação;
- 2) Categoria Planejamento em unidades de informação;
- 3) Categoria Aplicação do planejamento no contexto das unidades de informação.

Estas três categorias foram criadas e desenvolvidas a partir da literatura consultada para a pesquisa e são apresentadas com as respectivas subcategorias no último Capítulo.

2 UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Este Capítulo objetiva apresentar as unidades de informação, contexto de aplicação do planejamento. A primeira parte traz a contextualização da questão das unidades de informação no que tange à diversidade de termos e conceitos; na segunda parte, os tipos de unidades de informação que foram base da construção do termo, como bibliotecas, centros de documentação e centros de informação, apontando para alguns tipos atuais, muito próximos à ideia de sistema, menos que de organização; na terceira parte, a caracterização das unidades de informação como sistemas, demonstrando a pertinência desta concepção ao campo e; por fim, na quarta e última parte, o modo de funcionamento das unidades de informação no que se refere a condicionantes internos e externos.

2.1 Diversidade de termos e conceitos

Unidades de informação são instâncias administrativas que visam o uso qualificado da informação, por meio de atividades de organização da informação e produção de serviços e produtos informacionais. Deste modo, as unidades de informação têm sua razão de existir ligada à organização da informação e à produção de serviços e produtos informacionais que visam possibilitar o acesso, compartilhamento e uso qualificado da informação por quem necessita. O termo unidades de informação é bastante utilizado no Brasil nos currículos dos cursos de graduação em Biblioteconomia e em trabalhos aqui publicados, como no caso daqueles relacionados ao mercado de trabalho bibliotecário. O termo é utilizado para contemplar as diversas organizações (ou setores delas) que se ocupam de produzir e oferecer serviços e produtos de informação bibliográfica, ainda que eles possam ocorrer na ausência de unidades de informação propriamente ditas, ou seja, de instâncias administrativas formalmente constituídas, que respondem a essas atividades e objetivo. No entanto, este termo não é amplamente usado no mercado de trabalho, já que se consideram, neste contexto, os nomes específicos dos ambientes de informação em questão, quais sejam, biblioteca, centro de documentação, outros.

O pano de fundo deste cenário é composto por certos pontos de vista adotados no ensino e na pesquisa, que seguem ao menos dois movimentos: um, em direção a uma espécie de superação da biblioteca, vista como lugar menos necessário, junto à valorização de ambientes de informação implementados em empresas; e outro, resultante deste, que vai em direção contrária, ou seja, no sentido do retorno ao lugar da biblioteca, como lugar que define – exclusivamente – a prática bibliotecária e permite explicá-la, em esforço que marca a busca por uma espécie de identidade perdida, ou quase esquecida, e que encontra aí seu porto seguro. Deste modo, é possível ver que, os dois movimentos, embora aparentemente opostos, pautam-se pelo mesmo parâmetro – a biblioteca –, que é, ou pouco considerada,

ou posta em posição de exclusividade, a despeito da complexidade dos modos de manifestação do campo.

Outro movimento, menos orientado por pontos de vista, pauta-se pela construção contínua de conceitos definitórios do campo que, por consequência, fornecem terreno sólido para a observação das soluções implementadas na prática profissional e para a elaboração de quadros teóricos e metodológicos consistentes. Esse terceiro movimento, no entanto, é bastante disperso e menos evidente, o que, junto ao quadro acima traçado, contribui para que os usos do termo unidades de informação sejam emblemáticos desse lugar paradoxal em que a biblioteca foi colocada.

A situação atual faz mostrar a necessidade de adoção de um termo genérico para fazer referência aos diversos tipos de sistemas e serviços bibliográficos, haja vista o fato de que a consolidação do campo exige terminologia que responda pelo modo como ele se manifesta socialmente. Frente à diversidade de termos encontrados na literatura consultada e seus respectivos conceitos, justifica-se a exploração do termo unidade de informação. Em função disso, coloca-se a questão sobre as origens do termo e seus modos de uso, conduzindo à pergunta sobre seu percurso, ou seja, observando se houve algum nível de estabilização terminológica. Por sua vez, no que tange à busca pela caracterização das chamadas unidades de informação, a ideia de unidade colabora para a exploração do termo na perspectiva sistêmica, no sentido de que toda unidade é formada por partes que se articulam entre si, funcionando de um determinado modo a depender da estrutura (ou sistema) que representam. Dito de outro modo, a cada estrutura corresponde uma função, sendo esse caminho, portanto, profícuo para o desenvolvimento do termo.

Uma variedade de termos e conceitos circunda o que pode ser chamado de unidades de informação. Na maioria dos casos, o termo é adotado para ambientes de informação de cunho bibliográfico, numa perspectiva contingencial, ou seja, à falta de maiores generalizações.

Para Morin (2001), ambiente é uma teia complexa, composta de um todo tecnológico, econômico, político, sociológico, psicológico e afetivo que exerce influência na vida e no comportamento dos sujeitos por meio da relação entre o objeto de conhecimento e seu contexto, entre as partes e o todo, entre o todo e suas partes e as partes entre si. A noção de ambiente, para o autor, é um *Complexus* que se refere ao que foi tecido junto. Para ele, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade. Desta forma, o ambiente é total, geográfico e acima de tudo social, comportando elementos humanos e não humanos (MORIN, 2001, p. 38).

O acesso à informação exige a organização de ambientes específicos que possibilitem uso qualificado da informação. Assim, no âmbito da Biblioteconomia e Ciência

da Informação, o termo ambiente é utilizado para indicar contextos informacionais, pois contempla aspectos relacionados a sujeitos que representam, armazenam, recuperam, acessam, usam, modificam e voltam a armazenar informações que dizem respeito a alguma experiência informacional, marcadamente humana e que se dá no tempo, no espaço, na história e na cultura (OLIVEIRA; VIDOTTI, 2016, p. 95). Segundo Vergueiro e Miranda (2007), para a diversidade de organizações tidas como ambientes específicos de acesso e uso à informação dá-se o nome genérico de unidades de informação.

Belluzzo (2007) afirma que as unidades de informação podem ser entendidas como organizações que se denominam como bibliotecas, sistemas de informação, serviços de informação, núcleo de informação, centro de informação, dentre outros. São organizações que têm como objetivo principal ofertar produtos e serviços que permitam aos seus usuários o acesso às fontes de informação, que atenderão às suas necessidades informacionais específicas. Segundo Pinheiro e Ferrez (2014, p. 208), as unidades de informação são conjuntos de componentes relacionados entre si na coleta, processamento, armazenamento, análise, disseminação e disponibilização de informações, em determinada área, problema ou missão, com o propósito específico de atender usuários interessados. Tarapanoff (1982), utilizando a tipologia de organizações proposta por Katz e Kahn (1978, *apud* TARAPANOFF, 1982, p. 76) – que agrupam as organizações de acordo com suas funções genotípicas, classificadas segundo a atividade principal na qual a organização está engajada –, coloca que as unidades de informação denominadas bibliotecas se engajam em atividades para atender as necessidades informacionais dos seus usuários. Katz e Kahn (1978, *apud* TARAPANOFF, 1982) desenvolveram o conceito de sistemas abertos, de Bertalanffy (1950), aplicado a organizações, em que uma das características de um sistema aberto refere-se ao trabalho que se realiza dentro do sistema. Neste sentido do trabalho, as atividades de uma biblioteca estão agrupadas em três áreas: organização da informação, produtos e serviços ao público e administração. Assim, estas unidades de informação se ocupam de quatro processos essenciais: o desenvolvimento e formação de recursos informacionais, independentemente de formato e suporte; o tratamento da informação; o atendimento ao usuário ou público-alvo; e a administração exigida para o seu funcionamento (TARAPANOFF, 1982).

O termo unidades de informação pode ser localizado no Brasil na literatura por volta da década de 1990, quando foi utilizado para se referir especificamente aos ambientes de informação localizados em empresas: a unidade de informação se referia a um setor da organização que se ocupava do gerenciamento das informações organizacionais (BARRETO *et al.*, 1997; BELLUZZO, 2007). Tal afirmativa encontra sustentação na explicação sobre gestão de unidades de informação, dada por García-Reyes (2007, p. 12): a gestão de unidades de informação compreende um conjunto de funções e técnicas

integradas, de execução simultânea, que devem ser aplicadas pelos seus gerentes para garantir que a organização a qual pertencem funcione e possa alcançar os propósitos que ela persegue. Segundo Valentim (1995, p. 10), o papel das unidades de informação nas organizações é imprescindível, exigindo que elas sejam agressivas e acompanhem a organização em seu crescimento para efetivamente contribuírem para o seu sucesso. Barbalho e Beraquet (1995) acrescentam que a unidade de informação pode ser o instrumento que viabiliza a aceleração de mudanças numa organização, já que a informação é considerada uma vantagem competitiva. Também Barreto *et al.* (1997) afirmam que o termo unidades de informação, concebido no contexto das organizações, está ligado à perspectiva do gerenciamento das informações produzidas no interior da organização para dar suporte ao processo de tomada de decisão em tempos de mudanças, permitindo ou não vantagem competitiva.

Buscando distinguir tipos de unidades de informação, Díez Carrera (2002) fala das organizações de radiodifusão e comunicação, dentre outras, assim como, de sistemas de gestão organizacional, como os sistemas de apoio a tomada de decisão e sistemas de gestão e controle contábil. Segundo a autora, a diferença está na finalidade com que cada uma realiza esse trabalho. Dito isso, a autora chama a atenção quanto à finalidade da informação na perspectiva do campo que nos ocupa e usa o termo unidades informativas para se referir aos arquivos, bibliotecas e centros de documentação. Acrescenta que estas unidades são as tradicionais e que, em uma acepção mais ampla, deveriam ser incluídos os museus (PALOM IZQUIERDO; TORT RAVENT *apud* DÍEZ CARRERA, 2002, p. 138). Para a autora, todos estes tipos de unidades de informação envolvem quase os mesmos conhecimentos e processos básicos, mas é necessário traçar distinções entre elas, a despeito de identificar escassa literatura a respeito à época da produção do livro.

Sob a perspectiva da ideia de documento, Fuentes Romero (2007) utiliza o termo centro documentário para se referir aos arquivos, museus, bibliotecas e centros de documentação e informação. Segundo o autor, são considerados centros documentários aqueles cuja base de ações é sempre o documento, em qualquer suporte e modo de expressão da informação, como a textual, gráfica, sonora ou imagens em movimento (FUENTES ROMERO, 2007, p. 17). A perspectiva de Fuentes Romero é sustentada pela noção de documento, como concebida especificamente na disciplina Documentação, ou seja, como produto da atividade documentária.

Assim, o autor refere-se às mesmas unidades de informação mencionadas por Díez Carrera (2002), tratadas acima, mas assumindo uma derivação do termo documento para a denominação que as congrega, ou seja, todas elas seriam centros documentários. De modo parecido, García-Reyes (2007, p. 12) define as unidades de informação também como centros que gerenciam recursos informacionais e desenvolvem atividades voltadas para a

preservação de documentos, com o objetivo de permitir o acesso e uso da informação, atendendo às demandas da comunidade a que servem.

A partir do exposto, é possível constatar que, embora termos diferentes sejam utilizados, os autores falam de unidades de informação, ora como um nome genérico para bibliotecas e sistemas congêneres de informação bibliográfica, às vezes envolvendo arquivos e museus, como é o caso de Díez Carrera (2002), Fuentes Romero (2007) e García-Reyes (2007), ora como unidades, responsáveis pela organização e disponibilização da informação produzida na empresa, que dar suporte ao processo de tomada de decisão, como é o caso de Valentim (1995), Barbalho e Beraquet (1995). No entanto, o limite entre uma abordagem e outra não é claro e se apresenta como algo a ser ainda estudado e problematizado no campo.

Desse modo, frente à diversidade de termos e perspectivas apresentadas, para efeitos deste estudo, o termo unidades de informação foi explorado no sentido de unidades que prestam serviços de informação bibliográfica, ou seja, sem incluir arquivos, museus e seus sistemas derivados, nem mencionar as unidades de organizações, como é recorrente no Brasil.

A seguir são apresentados os tipos de unidades de informação que foram base da construção do termo, como bibliotecas, centros de documentação e centros de informação.

2.2 Tipos de unidades de informação

Para a observação sobre os modos de uso do termo unidades de informação, esta parte discorre sobre os ambientes a partir dos quais o termo foi proposto no contexto específico do campo. Como ambiente de informação emblemático do campo, o primeiro a ser tratado é a biblioteca.

Segundo a conceituação encontrada no *Dictionary Library and Information Science*, uma biblioteca é uma coleção ou conjunto de coleções de livros e/ou outros materiais impressos ou não impressos, organizados e mantidos para uso (leitura, consulta, estudo, pesquisa, etc.). As bibliotecas institucionais são organizadas para facilitar o acesso de uma clientela específica; por extensão, a sala, o prédio ou a instalação que abriga essa coleção, geralmente, mas não necessariamente, é construída para este fim (REITZ, 2004).

De acordo com Lemos (1998, p. 347), para constituir-se como biblioteca no sentido de instituição social, é preciso existir cinco pré-requisitos: a intencionalidade política e social (razão de existir); o acervo e os meios para sua permanente renovação; o imperativo de organização e sistematização; uma comunidade de usuários, efetivos ou potenciais¹, com

¹ Usuário potencial é aquele que é público-alvo, mas que não utiliza os serviços ofertados pela unidade de informação (ALMEIDA, 2005).

necessidades de informação conhecidas ou pressupostas; bem como o local, ou seja, o espaço físico, onde se dará o encontro entre os usuários e os serviços da biblioteca. A finalidade de uma biblioteca é promover o uso efetivo de sua coleção. Seus acervos devem ser formados, segundo as necessidades efetivas de seus usuários, que devem ter ao seu dispor serviços organizados e eficientes (LEMOS, 1998, p. 348). O autor acrescenta que, pelo fato de a coleção da biblioteca tender ao crescimento incessante, é preciso que haja mecanismos de seleção e descarte adequados, ou seja, ela não deve ser um mero local de custódia ou guarda de materiais, mas sim um espaço de promoção de novos conhecimentos.

Lemos (1998, p. 347) argumenta que a sobrevivência das bibliotecas ao longo do tempo, como organizações que se adaptaram às mudanças políticas, sociais e tecnológicas, demonstra seu importante papel na sociedade como um todo, representando a memória coletiva de um grupo social e, por extensão, da própria humanidade. Para ele, ao longo do seu processo de desenvolvimento, as bibliotecas diversificaram-se, seja em função do tipo de material que reúnem, seja em função do tipo de usuário a que atendem prioritariamente. Quanto ao tipo de coleções ou materiais que reúnem, as bibliotecas podem ser denominadas hemerotecas, discotecas, gibitecas, brinquedotecas, mapotecas, outros. Quanto aos usuários, têm-se bibliotecas públicas, escolares, universitárias, especializadas e especiais (caso das bibliotecas cujos públicos encontram-se em situações especiais, como as dos estabelecimentos carcerários e as voltadas para pessoas com deficiência visual) (LEMOS, 1998, p. 354).

Prado (2000) coloca que, na atividade de organização de uma biblioteca, é indispensável considerar sua tipologia para que características específicas sejam observadas e levadas em conta. Ela apresenta tipologias sob outras perspectivas, tratando de bibliotecas: nacionais, estaduais e municipais, universitárias, escolares, infantis, públicas, especializadas, comunitárias, sucursais/filiais e ambulantes. Dentre elas, vale ressaltar que as bibliotecas nacionais são criadas pelo governo de um país com a função de servir como repositório legal do patrimônio intelectual bibliográfico deste país. As bibliotecas comunitárias são criadas e mantidas por iniciativa da comunidade, em geral, sem intervenção do poder público. Já as sucursais/filiais são bibliotecas que pertencem a uma rede de bibliotecas. As bibliotecas ambulantes, por sua vez, usam veículos equipados que circulam por bairros e caixas adaptadas que circulam por residências, hospitais, etc., com a finalidade de colocar livros e outros materiais à disposição de usuários (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 49).

Todavia, a tipologia clássica de bibliotecas mais usada no Brasil contempla as bibliotecas públicas, universitárias, escolares e especializadas, sendo lembradas separadamente, a biblioteca nacional de um dado país, e as bibliotecas especiais, por

serem voltadas para públicos em situação particular. Muitas destas bibliotecas são hoje produzidas em meio digital e disponibilizadas *online* ao público, sendo por este motivo chamadas de bibliotecas virtuais.

Apresentando alguma similaridade com as bibliotecas especializadas, os centros de documentação surgiram em outro contexto cultural, fornecendo particularidades aos serviços bibliográficos, como será tratado a seguir.

Um centro de documentação, tipologia de menor destaque no Brasil na atualidade, é uma organização ou agência especializada em receber, processar, preservar, resumir e indexar publicações, geralmente dentro de uma disciplina acadêmica ou campo de pesquisa e estudo (REITZ, 2004). Proporcionam a seus usuários, normalmente cientistas e técnicos, documentos altamente especializados e atualizados nas questões trabalhadas ou pesquisadas por eles, emitindo boletins sobre o andamento de tal trabalho para distribuição às partes interessadas (FUENTES ROMERO, 2007). Os centros de documentação oferecem documentos especializados e atualizados, incluindo traduções, referências e resumos de documentos referentes a uma ou mais disciplinas do conhecimento, tanto em base nacional, como internacional, além de preparar bibliografias sobre tópicos especiais (REITZ, 2004). Geralmente, os acervos dos centros de documentação caracterizam-se por publicações periódicas e materiais da chamada literatura cinzenta, entre outros (FUENTES ROMERO, 2007).

Na literatura, há perspectivas contrárias em relação aos termos centros de documentação e centros de informação, porém, ambos são tratados aqui, tendo em vista explorar melhor os modos de uso do termo unidades de informação.

A partir da norma ISO 5127/2017 *Information and documentation*, um centro de informação pode ser definido como uma organização ou parte dela que realiza as funções de coletar, reunir, organizar, armazenar, recuperar, difundir e, por vezes, produzir informação. Existe para atender às necessidades de usuários por informação específica (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2004). Em busca de uma reflexão sobre os centros de informação na atualidade, eles são definidos como aqueles que desenvolvem produtos de informação especializados para o uso interno ou externo da organização ou para usuários individuais, envolvendo o tratamento e serviços de informação factual; a realização de trabalhos de divulgação da ciência e tecnologia, sem contar necessariamente com coleções próprias, apoiando-se na infraestrutura informacional local, territorial, nacional e internacional; a prestação de serviços de informação para a tomada de decisões; a prestação de serviços de consultoria especializada etc. (MORALES MOREJÓN, *apud* SANTOS JIMENEZ *et al*, 2002).

Os centros de documentação e os centros de informação estão hoje em processo de transformação. Atualmente, há muitos centros de memória, por exemplo, que são uma

espécie de arquivo histórico, museu e centro de documentação, às vezes tendendo mais para um que para outro.

É interessante observar que as conceituações mais comuns sobre a biblioteca – talvez por esta unidade configurar-se como instituição emblemática do campo – apresentam características bastante abrangentes, que nos permitem contemplar os outros tipos de sistemas e serviços bibliográficos. Neste sentido, é importante considerar a diversidade de atividades congêneres que envolve a prática bibliotecária, a exemplo da milenar atividade de produção de bibliografias, realizada ao mesmo tempo em que as bibliotecas se configuravam como tal. Assim, independente da existência de uma unidade de informação específica, sistemas e serviços bibliográficos caracterizam o campo e se manifestam na forma de produção e gestão de repertórios bibliográficos diversos, como bases de dados científicas, revistas eletrônicas, bases de dados bibliométricas, portais de informação *online* etc.

Importa ressaltar que as unidades de informação são organizações pertencentes ao conjunto das estruturas sociais estabelecidas pela cultura, dedicadas à preservação e à divulgação das manifestações, advindas de indivíduos, de grupos, de um povo ou nação (CALDEIRA, 1998, p. 393; FERREIRA, 2009, p. 771). Ou seja, muitas destas unidades de informação funcionam dentro de outras organizações como um dos aparatos ou elementos que proporcionarão o acesso à cultura, como por exemplo, as bibliotecas que funcionam dentro dos centros culturais.

A subseção seguinte busca trazer a caracterização das unidades de informação como sistemas, demonstrando a pertinência desta concepção ao campo de estudo.

2.3 As unidades de informação como sistemas

Um aspecto, fortemente identificado e presente nas unidades de informação, é a noção de sistema. Desta forma, a noção de sistema em unidades de informação passa por considerar que cada unidade, em separado e conjuntamente, é um sistema de informação.

De acordo com Allen (1996), qualquer sistema de informação pode ser caracterizado como uma série de componentes que têm relações entre si, podendo ser físico ou social, conforme sua natureza. Por exemplo, o sistema cardiovascular é um tipo de sistema físico, composto pelos componentes: coração, artérias e veias, que têm relações uns com os outros. Esta relação entre os componentes de um sistema definem o seu propósito coletivo e a sua função. Exemplo de sistema social é o sistema eleitoral, o qual apresenta como componentes, os eleitores, os candidatos e a legislatura que, ao se relacionarem entre si, definem a própria função do sistema eleitoral. Neste sentido, o essencial em um sistema são os seus componentes e as respectivas relações entre si, as quais definem sua função. Nesse contexto, para a autora, um sistema de informação refere-se a um sistema

encadeado e relacionado de entidades (que inclui um ou mais elementos de informação), as quais proporcionam acesso a um ou mais corpos de conhecimento, atuando como um mecanismo por meio do qual os indivíduos tornam-se informados e podem informar a outros.

Assim, o sistema de informação, sendo mecanismo que permite que indivíduos se informem e informem uns aos outros, é um meio de comunicação. Dito de outro modo, para Vickery e Vickery (1987, p. 210), o sistema de informação refere-se a um conjunto de pessoas, materiais e equipamentos voltado à execução formal de uma ou mais das funções de comunicação.

Segundo Meyriat (2016, p. 246, publicação de 1981), uma das características da atividade de documentação é que ela constitui um sistema técnico-social. O autor entende o termo sistema como um conjunto de elementos ligados entre si de modo a serem interdependentes e arranjados com vistas a alcançar um objetivo. Quanto ao objetivo, trata-se daquele de obter informação. Quanto aos elementos, são eles: seres humanos, essencialmente as pessoas ou grupo de pessoas que buscam informação e eventualmente seus auxiliares ou intermediários; objetos materiais, como documentos e ferramentas ou máquinas empregadas para tratar estes documentos; e conhecimentos técnicos necessários a este tratamento.

Vickery e Vickery (1987, p. 211) distinguem características de um sistema de informação, relativas ao público das informações tratadas em seu interior. Um público concentrado é um grupo com uma identidade bem definida e homogênea em alguns aspectos, de modo que todos seus integrantes são membros de uma organização singular ou de uma associação institucional, nas quais normalmente o número e nome de seus membros são bem conhecidos, como por exemplo, os funcionários de um departamento do governo. Já um público disperso é formado por pessoas que compartilham certos interesses comuns, mesmo quando pertencem a ofícios e profissões diferentes, por exemplo, pessoas interessadas em fotografia. No entanto, os autores afirmam que existem sistemas de informação para atender a cada um destes tipos de público, visto que as características de concentração, homogeneidade e identidade do público têm um efeito marcante no *design* do sistema, o qual deve ser adequado a tais características.

Os autores falam, ainda, de duas modalidades a partir das quais um sistema de informação pode ser concebido: sistemas relacionados somente às informações divulgadas dentro da sua organização matriz (onde se insere ou foi criado) e sistemas que coletam informações de fontes distribuídas em todo o mundo. No caso de fontes dispersas, um sistema de informação pode ter uma estrutura centralizada ou descentralizada (VICKERY; VICKERY, 1987, p. 211).

A orientação do grupo de usuários é outro aspecto que influencia fortemente a natureza do sistema de informação, segundo estes autores. Por exemplo, os serviços de informação oferecidos aos gerentes de uma organização para apoiar a tomada de decisões é consideravelmente diferente de um serviço oferecido a pesquisadores empenhados em solucionar um problema de cunho científico que, por sua vez, diferem de um serviço prestado aos membros de uma comunidade que buscam resolver problemas cotidianos (VICKERY; VICKERY, 1987, p. 211).

Ainda de acordo com Vickery e Vickery (1987, p. 211), a forma da informação fornecida representa outra característica distintiva dos sistemas de informação, a qual pode ser identificada: nos próprios documentos, como os fornecidos no empréstimo da biblioteca; nas referências a outros documentos, como os fornecidos por um serviço; nos dados, fatos e informações no sentido mais estrito, e; nos diretórios de dados de referência de pessoas e organizações que em si são fontes de informação.

Segundo Vickery e Vickery (1987), todas essas características podem ser aplicadas a: pontos de aquisição (meios pelos quais a informação é coletada das fontes); pontos de armazenamento (como é armazenada esta informação coletada) e; pontos de acesso (meios, a partir dos quais a informação é fornecida aos usuários).

Fuentes Romero (2007, p. 32-33) destaca elementos presentes em qualquer sistema de informação, como os que seguem: a) todo sistema possui componentes interativos, ou seja, os vários elementos de um sistema de informação interagem um com o outro em todos os momentos; b) todo sistema possui componentes humanos, uma vez que sempre estão presentes no sistema pessoas que o colocam em movimento; e d) todo sistema funciona baseado em propostas ou propósitos pré-estabelecidos, ou seja, a distinção que se faz entre qualquer informação que chegue a uma pessoa a partir de um sistema de informação, ou circunstancialmente, é que, no sistema, a informação surge como algo anteriormente elaborado de acordo com um propósito pré-estabelecido. Este autor também afirma que os elementos que interagem no sistema de informação não são, de forma alguma, estáticos, mas estão constantemente sujeitos a mudanças, uma vez que uma das principais características de qualquer sistema é o seu dinamismo (FUENTES ROMERO, 2007, p. 33).

De acordo com Ponjuán Dante (2007), na perspectiva sistêmica, como dito, as unidades de informação são tidas como um conjunto de elementos que se relacionam e interagem entre si com seu ambiente externo, associados para um único objetivo. Logo, isto implica conceber o funcionamento holístico, dinâmico e adaptativo das unidades de informação, partindo do pressuposto de que: a) são as inter-relações que determinam a natureza do sistema; b) as inter-relações que se produzem entre os elementos que compõem o sistema, e entre o sistema e seu entorno são holísticas e dinâmicas, e afetam, globalmente, o sistema, variando quando se produzem uma mudança em relação a um dos

seus elementos ou aparecem novas circunstâncias no contexto em que atuam, levando à necessidade de controle e retroalimentação contínua e; c) os sistemas são regidos pelo princípio da relatividade, em que todo sistema é um subsistema de outro maior, onde se insere, e todo subsistema é um sistema, ao qual estão subordinados outros subsistemas (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 15).

Assim, a unidade de informação como sistema é um complexo de estruturas especializadas, subfunções ou subsistemas (de usuários, de aquisições de coleções, de edifícios e instalações, de tecnologia, de recursos humanos, financeiros e contábeis, etc.) inter-relacionados, em um ambiente global, diversificado e dinâmico que conduz à mudança contínua (PARAMÉS MONTENEGRO, 1988, p. 224). Logo, a unidade de informação, entendida como sistema, pode auxiliar na visão integrada dos seus processos, produtos e serviços, compreendendo-os de maneira sistemática. Além disto, conseqüentemente, a unidade de informação poderá estar mais preparada para enfrentar as mudanças de maneira satisfatória.

A seguir a quarta e última subseção deste Capítulo, que busca apresentar o modo de funcionamento das unidades de informação no que se refere a condicionantes internos e externos, tão importantes em tempos de constantes mudanças.

2.4 As perspectivas interna e externa das unidades de informação

Fuentes Romero (2007) fala da perspectiva interna das unidades de informação, referindo-se ao que a unidade é intrinsecamente, suas características e componentes, e da perspectiva externa, que se refere à relação da unidade com o seu exterior. As unidades de informação estão sujeitas, inevitavelmente, a uma série de fenômenos e mudanças que as afetam de maneira contínua e constante. Tais mudanças afetam as unidades de informação como um todo, ou seja, no que tange a: missão, seus objetivos e metas, pessoal, materiais e instalações, orçamentos e serviços.

No aspecto externo, Fuentes Romero (2007) trata da gratuidade dos serviços de uma unidade de informação de caráter público, uma vez que são onerosos aos cofres do Estado, quando não usados maciçamente. Afirma que é necessário explicar, motivar e convencer de que estes serviços são necessários à sociedade de maneira gratuita. A defesa da gratuidade deve ser pela utilidade das unidades de informação como recurso público e pelo valor econômico indireto que representam na maior e melhor preparação e informação dos cidadãos.

De acordo com Fuentes Romero (2007), as unidades de informação encontram-se inseridas na sociedade da informação e do conhecimento, na qual informação e conhecimento são tidos como recursos estratégicos. No entanto, o autor faz a seguinte ressalva: sob este ponto de vista, há um grande risco de a informação ser vista somente

como um fator econômico, sem levar em conta os seus aspectos éticos e sociais. Partindo deste enfoque, o autor defende uma sociedade da informação inclusiva, ou seja, aberta para todos, de modo que seus benefícios sejam acessíveis também aos países menos desenvolvidos, contemplando todos eles, sob uma ótica de pluralismo e de participação. Neste contexto, têm se destacado, como questões centrais, o acesso livre à informação e o reconhecimento da necessidade de capacitação quanto ao uso da informação (FUENTES ROMERO, 2007, p. 82).

Desta forma, conforme o Manifesto de Alexandria sobre Bibliotecas: a sociedade da informação em ação, da *International Federation of Library Associations and Institutions – IFLA* (2005), as bibliotecas e serviços de informação contribuem para a implementação adequada de uma sociedade da informação inclusiva, uma vez que possibilitam a liberdade intelectual ao permitir o acesso a informações, ideias e obras de imaginação em qualquer formato e suporte, ajudando a preservar os valores democráticos e os direitos civis universais com imparcialidade e se opondo a qualquer forma de censura. A função inclusiva das bibliotecas e serviços de informação consiste em responder a questões particulares e às necessidades dos indivíduos. Tal função complementa a transmissão geral do conhecimento, fazendo com que as bibliotecas e serviços de informação se tornem vitais para uma sociedade da informação aberta e democrática, uma vez que são essenciais para uma cidadania bem informada e um governo transparente.

Quanto às novas necessidades sociais, diante das mudanças ocorridas no mundo como um todo, o exercício à cidadania passou a requerer cada vez mais o uso de informação, aumentando significativamente sua demanda quantitativa e qualitativa (FUENTES ROMERO, 2007).

Já no que tange às mudanças de natureza interna, originadas de fenômenos ocorridos no interior das próprias unidades, tais fenômenos se referem às novas necessidades que surgem para os bibliotecários e aos novos modelos de gestão. A preparação dos profissionais que atuam em unidades de informação deve ser suficiente para enfrentar os novos desafios (FUENTES ROMERO, 2007, p. 84, 85).

Novos modos de gestão também são requeridos às unidades de informação, frente ao novo quadro social, às tecnologias e ao mercado de informação. Devem-se considerar novas formas e métodos de atuação, tanto no que se refere a sua organização, quanto aos processos de trabalho que devem realizar, uma vez que a organização tradicional, hierárquica, piramidal (em grande parte, taylorista), com excesso de ordens e, paralelamente, com comunicação interna deficiente, está condenada ao desaparecimento. Frente a isso, surge cada vez mais, em algumas unidades de informação, a tendência de uma organização de caráter horizontal, em que os diferentes métodos e técnicas que

caracterizam gestão eficiente são praticados, implicando, entre outros elementos de ação, a existência e implementação da delegação de poderes (FUENTES ROMERO, 2007, p. 85).

Fuentes Romero (2007, p. 86) afirma que, frente aos inúmeros e grandes elementos de mudança, tanto externos quanto internos, as unidades de informação podem atuar em duas direções diferentes e opostas. Por um lado, em uma situação geral de mudanças, as unidades de informação podem atuar de forma pontual, imediata e intuitiva, com ações de curto prazo. Estas ações de curto prazo surgem no dia a dia, à medida que os problemas acontecem, apresentando-se, na maioria das vezes, com margem de erro bastante ampla, uma vez que as ações são executadas de maneira imediatista e intuitiva. Por outro lado, em uma abordagem radicalmente diferente, as unidades de informação, ao enfrentarem as mudanças, podem considerar um bloco estruturado de ações de curto, médio e longo prazos. Desta forma, e com metodologia apropriada, as unidades devem estabelecer os objetivos que desejam alcançar e os meios de alcançá-los, tendo também a flexibilidade adequada para se adaptar às mudanças que, inexoravelmente inevitáveis, lhes serão apresentadas. Para consecução destes objetivos, e como um método geral de desempenho, existe apenas uma ferramenta disponível, segundo autor: o planejamento.

Assim, Fuentes Romero (2007) aponta para a relevância do conceito que o termo unidades de informação imprime, na perspectiva da gestão científica que cada uma delas exige, frente ao objetivo de uso qualificado da informação por um público-alvo.

Por fim, tem-se que o termo unidades de informação é usado para contemplar tanto os sistemas e serviços bibliográficos voltados a públicos dos mais diversos contextos, quanto as unidades criadas para a gestão da informação produzida na organização. Foram identificadas também propostas de uso do termo para sistemas do tipo arquivístico e museológico, as quais são menos adotadas no Brasil. Todavia, é fato que em meio a esse cenário, a biblioteca ocupa lugar e papel principal em razão de sua tradicional e incontestável relevância e, por ser ela ora colocada como ambiente exclusivo de informação, ora como ambiente menor da prática bibliotecária. Deste modo, fica evidente a necessidade de estudos que explorem sistematicamente a diversidade de ambientes de informação, considerando os conceitos e as características funcionais que os agregam e aqueles que os particularizam, conjuntamente à análise de termos apropriados a todos eles e a cada grupo.

3 PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

O presente Capítulo visa apresentar o planejamento em unidades de informação, percorrendo sobre o planejamento em seus aspectos gerais, buscando um entendimento em torno do assunto a partir da sua origem, seguida do seu desenvolvimento no contexto das unidades de informação. Ainda consta neste Capítulo uma conceituação de planejamento, selecionada e discutida dentre as inúmeras existentes na literatura da área de Administração, aquela que mais contribui para um entendimento adequado do assunto para o contexto em questão, no caso, das unidades de informação. Em seguida, traz-se a base teórica do planejamento em unidades de informação, com as Escolas de gestão que serviram de base teórica para a aplicação do planejamento em unidades de informação, bem como as abordagens teóricas, finalizando com os estudos que foram realizados sobre a temática e o campo de estudo, que são decorrentes das Escolas e abordagens, para então apresentar os aspectos pragmáticos que envolvem o planejamento em unidades de informação, como a avaliação como subsídio ao seu desenvolvimento, os seus elementos constitutivos, os níveis de sua aplicação e a sua estruturação em partes e etapas..

3.1 Origens do planejamento em unidades de informação

Esta Subseção tem como principal foco as origens do planejamento em unidades de informação, contemplando a origem do planejamento em sua área e também a sua conceituação. Para compreender as origens do planejamento em unidades de informação, faz-se necessário entender primeiro, em linhas gerais, a origem do planejamento na sua área, neste caso, a Administração, para depois trazer o contexto das unidades de informação.

3.1.1 O planejamento e sua origem

Esta subseção busca apresentar a origem do planejamento no contexto da área de Administração, uma vez que é inegável que esta é a área de que parte o planejamento em unidades de informação.

De início, faz-se importante distinguir os termos 'administração' e gestão, que geralmente são tomados na literatura um pelo outro. Segundo García-Reys (2007, p. 12), há distinção entre os termos 'administração' e 'gestão'. *Administração constituye el marco general en el que inscriben las funciones relacionadas directamente con la toma de decisiones a largo plazo de la organización²*, e a gestão é:

2 [...] constitui o marco geral em que estão inscritas as funções relacionadas diretamente com a tomada de decisões da organização a longo prazo.

el desarrollo o acción lógica de la administración en cuanto se vincula a los procesos de toma de decisiones que ésta adopta, a medio y corto plazo, en relación a las operaciones y técnicas específicas a aplicar sobre los recursos de que dispone, con el fin de que se pueda ejecutar lo que la dirección ha establecido previamente³ (PACIOS LOZANO, 1997, p. 230, 231).

Isto é, a administração refere-se à definição do **plano** geral de realização das ações, no âmbito estratégico, e a gestão à prática de cada ação individualizada, com atenção à aplicação dos recursos disponíveis e definidos previamente, no âmbito tático e operacional da organização. De acordo com Pacios Lozano (1997), tal distinção terminológica se faz necessária em razão de que os termos carregam significados diferentes e são usados para fins semelhantes. Para a autora, o uso de um ou outro tem como fim buscar a palavra mais apropriada para transpor para outro idioma, diferente do inglês, o termo '*management*', uma vez que estes termos são frequentemente usados na literatura indiferentemente para se referir a uma série de tarefas e funções desenvolvidas em diferentes áreas, isto é, nas mais diversas organizações, desde empresas a instituições sociais ou dedicadas ao serviço do progresso humano (PACIOS LOZANO, 1997).

De modo sintético, a Administração é um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo **planejar**, organizar, dirigir, coordenar e controlar esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado em comum (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 48, grifo nosso). Expandindo a definição anterior, os mesmos autores colocam que a Administração trata de um processo que compreende **planejar**, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, empresa ou grupo de empresas, realizando o diagnóstico de suas deficiências e identificando os seus aspectos positivos, bem como estabelecendo metas, planos e programas para sanar tais deficiências diagnosticadas e expandir e desenvolver os aspectos positivos identificados, tomando decisões e providências necessárias para transformar em ações os planos e programas definidos, controlando os seus resultados, com vistas ao alcance do cumprimento das metas estabelecidas (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 49, grifo nosso). Este processo é complexo e requer a integração, articulação e visão de conjunto, principalmente, quando as atividades da unidade organizacional são divididas, diferenciadas e fragmentadas, exigindo consistência e flexibilidade, reflexão e ação, espírito analítico e sintético, com o olhar para o todo e para as partes simultaneamente. Ao mesmo tempo, o processo de Administração busca uma perspectiva global e uma compreensão local do mercado, dos clientes, dos concorrentes, da sociedade, do governo e do mundo globalizado (STONER; FREEMAN;

3 [...] o desenvolvimento ou ação lógica da administração assim que se vincula aos processos de tomada de decisões que esta adota a médio e curto prazos, em relação às operações e técnicas específicas a serem aplicadas sobre os recursos disponíveis para executar o que foi estabelecido previamente pela direção

GILBERT JÚNIOR, 1995, p. 5). Neste sentido, Certo (2003, p. 3) aponta que dada essa complexidade, a Administração envolve, de maneira contínua, uma série de atividades, propositalmente direcionadas para alvos previamente definidos, contemplando objetivos individuais, grupais e organizacionais ou uma combinação deles no sentido de alcançar níveis cada vez mais elevados de excelência.

Noutra perspectiva, e a que mais interessa a este estudo, Maximiano (2000, p. 25) define a Administração a partir de aspectos pragmáticos do processo, como os **recursos**, os **objetivos** e as **decisões**. Segundo o autor, a Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos, em que os **recursos** se referem às pessoas, informação e conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações, os **objetivos** dizem respeito aos resultados esperados do processo, e as **decisões** referem-se ao planejamento, organização, execução e direção e controle. Dito isto, a Administração é um processo que envolve tomada de decisão quanto ao uso de recursos para alcançar objetivos, logo, é algo inerente a qualquer situação em que haja pessoas, utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo (MAXIMIANO, 2000). Conforme Maximiano (2000, p. 26), a finalidade do processo administrativo é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos, envolvendo a tomada de decisões, que significa fazer escolhas. Este processo administrativo é composto de quatro tipos de decisões a serem tomadas, também chamadas de processos ou funções, que são:

- 1) as decisões a serem tomadas sobre objetivos e recursos necessários para realizar objetivos definidos, que consistem no **Planejamento** ou processo de Planejamento ou função de planejar;
- 2) as decisões a serem tomadas sobre a divisão de autoridade e responsabilidade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e objetivos, consistindo na **Organização** ou processo de Organização ou função de organizar;
- 3) as decisões a serem tomadas para acionar recursos, em especial pessoas, para executar tarefas e alcançar objetivos, que compreendem a **Direção** ou processo de Direção ou função de dirigir e;
- 4) as decisões a serem tomadas para assegurar a execução dos objetivos traçados, que consistem no **Controle** ou processo de Controle ou função de controlar.

Por fim, para Maximiano (2000), o centro do processo administrativo são as pessoas, já que são elas que tomam as decisões, citadas acima, compartilhando o processo decisório com outras pessoas ou sendo afetadas pelas decisões de outrem. As pessoas, como membros de uma empresa, são os principais agentes do processo administrativo. O

processo administrativo visa assegurar a eficácia e eficiência das organizações, uma vez que se uma organização consegue alcançar seus objetivos, ela é eficaz, porém se consegue realizar os mesmos objetivos com menor quantidade de recursos (tempo, dinheiro, pessoas e outros), ela é eficiente. Assim, a eficácia é a capacidade de realizar objetivos e a eficiência é a capacidade de utilizar produtivamente os recursos para realizar objetivos, entendendo a produtividade como a relação entre os objetivos obtidos (produtos e/ou serviços) e os recursos empregados para sua obtenção (MAXIMIANO, 2000, p. 27).

A Teoria Geral da Administração (TGA) é o corpo de conhecimentos sobre as organizações e o processo de geri-las (MAXIMIANO, 2000). Esta teoria é grandemente adotada por apresentar os princípios da Administração e suas tendências (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 37). Uma teoria é um conjunto de suposições inter-relacionadas para explicar alguma coisa, sendo uma representação abstrata do que se percebe na realidade (ZIMBARDO; EBBESEN, 1973, p. 64). As teorias organizacionais podem ser compreendidas como um conjunto de princípios e prescrições que visam facilitar a realização dos objetivos das organizações. O valor de qualquer teoria depende da sua capacidade de explicar e resolver problemas concretos, uma vez que as teorias serão mais ou menos válidas na medida em que isso efetivamente ocorrer. Segundo Maximiano (2000, p. 30), a Teoria Geral da Administração é formada por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração, por conseguinte, uma nova teoria não elimina as que a precederam, mas as complementa, abordando novos ângulos e ampliando a visão da área para a solução de problemas (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 37). Ainda para Maximiano (2000, p. 30), a teoria na área da Administração significa um conjunto de conhecimentos organizados, que se agrupam em **enfoques**, **modelos** e **escolas**. Os **enfoques** ou abordagens são os componentes ou aspectos das organizações, selecionados para estudo ou ênfase do processo administrativo e indicam uma preferência por aquele aspecto ou, ainda, uma perspectiva ou maneira particular de observar ou analisar as organizações, os administradores e o processo administrativo. Os **modelos** se referem aos conjuntos de técnicas, doutrinas e ingredientes culturais que moldam a organização e a ação administrativa. As doutrinas, também chamadas de princípios ou preceitos, recomendam como agir e contêm valores implícitos ou explícitos, os quais definem o que é importante e em que a atenção deve estar concentrada. A doutrina procura orientar julgamentos e decisões dos administradores a respeito dos inúmeros aspectos de seu trabalho (MAXIMIANO, 2000, p. 31). Por fim, há as **escolas** que são as correntes de pensamentos ou grupos de autores que privilegiam ou preferem determinado enfoque (MAXIMIANO, 2000, p. 37-39). Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 37), cada teoria administrativa dá mais ênfase a um aspecto específico da Administração, conforme pode ser visualizado nas teorias administrativas produzidas no decorrer do tempo, a seguir, no Quadro 1:

QUADRO 1 – Teorias do pensamento administrativo

TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ÊNFASE	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Escola de Administração Científica Iniciada em 1903 por Taylor (1856-1915)	Nas tarefas	Racionalização do trabalho no nível operacional. Considera a administração uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais
Teoria Clássica Iniciada em 1916 por Fayol (1841-1925)	Na estrutura organizacional	Foco na organização formal, nos princípios gerais da administração e nas funções do administrador. Trata a administração como ciência para organização e estruturação das organizações
Teoria Neoclássica Iniciada em 1954, originada da Teoria Clássica	Na estrutura e nos objetivos organizacionais	Também foca na organização formal, nos princípios gerais da administração e nas funções do administrador. Baseia-se na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos. É recomendada como uma corrente de pensamento eclética e pragmática
Teoria Burocrática Iniciada em 1909, por Weber (1864-1920)	Na estrutura	Foca na organização formal burocrática e na racionalidade organizacional. Descreve as características do modelo burocrático de organização
Teoria Estruturalista Iniciada em 1947, como desdobramento da Teoria Burocrática	Na estrutura e no ambiente	Tem como foco a organização formal e informal, as análises intraorganizacional, interorganizacional e ambiental e a abordagem de sistema aberto. Baseia-se na sociologia organizacional.
Teoria das Relações Humanas Iniciada em 1932 por Mayo (1880-1949)	Nas pessoas	Focada na organização informal, na motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo, na integração das pessoas nos grupos sociais e na satisfação das necessidades individuais. Combate os pressupostos clássicos por meio da ênfase nas pessoas e nas relações humanas.
Teoria Comportamental Iniciada em 1957, como desdobramento da Teoria das Relações Humanas.		Foca no comportamento humano, valorizando os estilos de administração, os tipos das decisões e a integração dos objetivos organizacionais e individuais. Baseia-se na psicologia organizacional e redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas.
Teoria do Desenvolvimento Organizacional Iniciada 1962, originada da Teoria das Relações Humanas		Foca na mudança organizacional planejada e na abordagem de sistema aberto Também baseada na psicologia organizacional e no redimensionamento e atualização dos conceitos da Teoria das Relações Humanas
Teoria Contingencial Iniciada em 1972, por Chandler (1918-2007), dentre outros	No ambiente e na tecnologia	Focada na análise ambiental (imperativo ambiental), na abordagem de sistema aberto e na administração da tecnologia (imperativo tecnológico). É uma teoria mais recente, que parte do princípio de que a administração é relativa e situacional, dependendo de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização.
Novas abordagens da Administração A partir de 1990, com autores tidos como contemporâneos	Na competitividade, na produtividade, nos serviços, na qualidade e no cliente	Tem como foco a aprendizagem organizacional, o capital intelectual. É marcada pela Tecnologia da Informação (TI) e pelos impactos da globalização, frente à aceleração das mudanças. Apresenta-se em meio a um ambiente de caos, complexidade, alto grau de imprevisibilidade, instabilidade e incerteza.

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Motta (1998)

O Quadro 1 permite uma visão geral do percurso do pensamento administrativo, com respectivas ênfases e características, proporcionando situar as Teorias que contribuíram para o desenvolvimento do planejamento, como é o caso da Escola de Administração Científica, a Teoria Clássica e a Teoria Neoclássica.

A Escola da Administração Científica tem ênfase nas tarefas. Ela foi fundada pelo norte-americano e engenheiro Frederick Winslow Taylor no decorrer do fim do século XIX e início do século XX (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Em termos cronológicos, para Lacombe e Heilborn (2008), a Escola da Administração Científica é a primeira teoria administrativa e é onde se inicia o desenvolvimento do planejamento, ainda que o processo não seja explicitado como objeto dos estudos desta Teoria. Recebeu este nome por buscar aplicar os métodos e técnicas da ciência aos problemas da administração, tendo por base o pensamento iniciado por Descartes, no século XVII, que negou todo o conhecimento recebido, baseado em costumes e tradições, optando pelo poder da razão para solucionar qualquer tipo de problema. Era o tradicional dando lugar ao racional (MOTTA, 1998). De acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p. 25), uma das ideias centrais do Movimento é a de que o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles. Por isso, pode escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão. No século XVIII, o Racionalismo atinge o seu ápice, sendo também aplicado nas Ciências Sociais. No entanto, mesmo que as máquinas da Revolução Industrial tenham deixado o trabalho mais eficiente, sua organização e execução ainda não tinha sido afetada pela racionalização (MOTTA, 1998). Mais tarde, no século XX, surgiram os pioneiros da racionalização do trabalho, conhecidos como os idealizadores da Escola da Administração Científica por terem muitos aspectos semelhantes em suas ideias (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). A referida Escola surge quando o mundo ingressa na Era Industrial, em que os países começam seu processo de industrialização, com o crescimento acelerado das fábricas e a busca da eficiência por meio da racionalização do trabalho, deixando para trás a Era da Agricultura e do Artesanato. Esta Escola tinha em sua essência a divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e a especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando obter ganhos de produtividade e oferecer incentivos financeiros para aumentar a produção (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 39). Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 24, grifo nosso), o pensamento central da Escola da Administração Científica pode ser resumido na afirmação de que alguém será um administrador competente à medida que seus passos forem **planejados**, organizados e coordenados de maneira cuidadosa e racional.

Taylor (1971), idealizador da Escola da Administração Científica, preocupava-se com o importante papel do gerente no contexto da produtividade. Desta maneira, o gerente

deveria obedecer aos Princípios da Administração Científica para conseguir desempenhar o seu papel. Conforme Taylor (1971, p. 10-11, grifo nosso), estes Princípios são:

- 1) Princípio do **planejamento** – Seguindo este Princípio, o gerente deveria fazer a substituição no trabalho do operário do critério individual (atuação empírica) pela prática dos métodos baseados em procedimentos científicos, ou seja, substituir o improvisado pela ciência, por meio do **planejamento** do método;
- 2) Princípio do preparo – Baseando-se neste Princípio, o gerente deveria fazer cientificamente a seleção dos funcionários de acordo com suas aptidões, preparando-os e treinando-os para produzirem mais e melhor, conforme o método **planejado**. Além do preparo desta mão-de-obra, o gerente deveria padronizar as máquinas e os equipamentos de produção e cuidar do arranjo físico e da disposição racional das ferramentas e dos materiais;
- 3) Princípio do controle – Ao seguir este Princípio, o gerente deveria controlar o trabalho para ter certeza de que ele está sendo executado, conforme as normas estabelecidas e de acordo com o **plano** (ou projeto) **previsto**. O gerente deve cooperar com seus funcionários, para que a execução seja a melhor possível;
- 4) Princípio da execução – De acordo com este Princípio, o gerente deve distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada. À gerência cabe o **planejamento**, preparo e controle; ao funcionário cabe a execução;
- 5) Princípio da exceção – Neste Princípio, as ocorrências que acontecem normalmente no ambiente de trabalho não devem chamar a atenção do gerente; já as que ocorrem de maneira excepcional, fora dos padrões, devem atrair sua atenção, para que ele possa, assim, corrigir os desvios e alcançar a normalidade.

Nota-se que o planejamento consta em vários princípios da Escola de Administração Científica, embora não tenha sido um dos objetos centrais dos estudos de Taylor. A principal razão para isto é o fato de estes estudos serem focados nas tarefas, mais especificamente nas realizadas pelo operário, e não no planejamento, embora o estudo de tempos e movimentos, a seleção científica do funcionário, a aplicação do método racional de trabalho, o estabelecimento de padrões de produção, e outros, contribuíssem, por si só, para maximizar a eficiência, conceito intimamente ligado ao ato de planejar.

Assim, pode-se afirmar que o planejamento tem sua origem no contexto da Escola de Administração Científica, embora somente na Escola Clássica de Administração, ele seja reconhecido e explicitado, como tratado a seguir.

Enquanto Taylor e seus seguidores desenvolviam a Administração Científica nos Estados Unidos, surgia na França, em meados de 1916, a Teoria Clássica da Administração, a qual se origina das consequências da Revolução Industrial na Europa, tais como, o crescimento acelerado e desorganizado das organizações, que exigiu a substituição de uma administração de improvisos para uma administração mais científica e menos empírica, capaz de proporcionar condições iniciais para o planejamento, sobretudo da produção. Deste modo, a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações era algo inevitável naquele contexto (MOTTA, 1998). O principal precursor da Teoria ou Escola Clássica da Administração foi o engenheiro francês Henry Fayol que sistematizou, divulgou e inaugurou uma abordagem anatômica e estrutural da empresa, recolocando a visão analítica e concreta de Taylor na Administração Científica. Neste sentido, Lacombe e Heilborn (2008) dizem que Fayol defendia um olhar anatômico da empresa em termos de sua estrutura e organização formal, por meio de uma síntese dos vários setores que compõem a estrutura empresarial, com suas relações e funções dentro da organização como um todo. A Teoria Clássica da Administração tem como foco principal a estrutura organizacional da empresa, partindo do todo para suas partes, no sentido de garantir a eficiência de cada parte envolvida, seja ela um órgão (setores, departamentos e outros) ou pessoas (que ocupam os cargos dentro da estrutura e executam as tarefas). Preocupa-se com a estrutura necessária para que a organização seja eficiente no desenvolvimento e execução de suas atividades, uma vez que a relação de cada operário com a tarefa é ampliada no nível da organização como um todo, inclusive na sua própria estrutura organizacional (MOTTA, 1998). Desta forma, a Teoria Clássica estabelece uma forma de fazer a administração de uma empresa, dando ênfase ao que se entendia como maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, determinadas por meio de uma compreensão precisa e metódica do trabalho a ser executado (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 39). Segundo Motta e Vasconcelos (2006), as características básicas da Escola Clássica resumem-se em: a) pioneirismo na busca de uma teoria administrativa; b) aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial, para determinar a melhor maneira de executar tarefas, a fim de combater desperdícios e perdas e alcançar elevada eficiência industrial; c) produtividade resultante da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço; d) estabelecimento de padrões de produção por administradores e engenheiros, que são executados e obedecidos pelos operários; e) salários altos e baixos custos de produção; f) empregados selecionados e treinados de forma científica, no sentido de que pessoas e tarefas fossem compatíveis entre si; e g) atmosfera cordial de cooperação entre a administração e trabalhadores.

Henry Fayol foi o teórico da Administração a situar o planejamento como um dos processos envolvidos na função gerencial. Seu trabalho estabelece as funções exercidas

em uma empresa e separa as funções do administrador das funções dos que não têm subordinados e são responsáveis pela execução das próprias atividades. Ele estudou em profundidade as atividades que devem ser exercidas nas empresas e identificou, enumerou e definiu cada uma das funções do administrador (LACOMBE, HEILBORN, 2008, p. 39). De acordo com Fayol (1975), o conjunto de operações ou funções de uma empresa é dividido em técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. As funções técnicas referem-se à produção, fabricação ou transformação de bens e serviços da empresa. As funções comerciais dizem respeito à comercialização de produtos e serviços, envolvendo as atividades de compra, venda e permuta. As funções financeiras consistem na busca, utilização otimizada e gestão de capital financeiro. As funções de segurança são as responsáveis pela proteção dos bens e das pessoas. As funções contábeis realizam os inventários, balanços, preços de custos e estatísticas. Por fim, as funções administrativas são aquelas em que se desenvolve o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle.

As funções administrativas, citadas acima, correspondem às funções do administrador: planejar, organizar, dirigir/comandar, coordenar e controlar (FAYOL, 1975). Desta forma, Fayol enuncia as chamadas atividades gerenciais ou administrativas (LACOMBE, HEILBORN, 2008). A atividade ou função de **planejar** significa pensar de maneira antecipada o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo. A atividade de organizar se refere ao processo de identificar, dividir e alocar o trabalho. A atividade de comandar refere-se ao ato de conduzir um grupo, influenciando seu comportamento para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios (LACOMBE, HEILBORN, 2008, p. 46-50). Essa atividade envolve coordenar todas as demais unidades da organização para que as atividades sejam executadas de forma balanceada, sincronizada e integrada. A atividade de controlar assegura que as atividades da organização a conduzam em direção aos objetivos traçados no seu planejamento (TAYLOR, 1975). De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 50, grifo nosso), as funções do administrador são interdependentes entre si e interagem de forma intensa, cada uma influenciando as demais, porém há ligação considerável entre **planejar** e controlar, entre organizar e coordenar, pois não adianta **planejar** se não se controla o que foi **planejado** e é impossível controlar o que não foi **planejado**. Numa organização, por exemplo, se o trabalho é dividido e atribuído a mais de uma pessoa (organizar), será preciso coordenar os esforços para que eles o efetuem de forma ordenada (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 50, grifo nosso).

Para Fayol (1975), essas operações ou funções essenciais existem em qualquer empresa ou negócio, independente do seu tamanho e complexidade. No entanto, à época,

as operações ou funções técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e de segurança eram mais conhecidas que as administrativas, sobretudo as de planejamento. Fuentes Romero (2007) acredita que, talvez, em consequência disto, Fayol (1975) tenha dedicado a maior parte da sua obra à análise das ações de planejamento. Na visão de Fayol (1975), o desenvolvimento das referidas operações ou funções compreendem o funcionamento adequado da empresa, desde que sejam baseadas em alguns princípios, regras ou leis de **divisão do trabalho**, de **autoridade e responsabilidade**, de **disciplina**, de **unidade de comando**, de **unidade de direção**, de **subordinação do interesse particular ao interesse geral**, de **remuneração do pessoal**, de **centralização**, de **hierarquia**, de **ordem**, de **equidade**, de **estabilidade do pessoal**, de **iniciativa** e de **união do pessoal** ou espírito de equipe.

O princípio da **divisão do trabalho** consiste na ideia de que, quanto mais especializado o indivíduo, mais eficiente será a realização do seu trabalho (FAYOL, 1975, p. 46).

O princípio da **autoridade e responsabilidade** considera que os gerentes devem dar as ordens para os seus subordinados executarem as suas atividades, uma vez que, enquanto autoridade formal, isto lhes dá o direito de comandá-los, sendo responsabilidade deles darem a linha de comando às pessoas, alocadas na empresa industrial. Deste modo, autoridade e responsabilidade relacionam-se entre si, sendo a segunda uma consequência da primeira (FAYOL, 1975, p. 46).

O princípio da **disciplina** consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes. A disciplina requer superiores competentes em todos os níveis da organização (FAYOL, 1975, p. 46).

O princípio de **unidade de comando** declara que para a execução de um ato qualquer, um funcionário deve receber ordens somente de um superior chefe. Esta é a regra da unidade de comando, entendida como uma necessidade geral e permanente para a organização, uma vez que influencia o andamento dos negócios, pois se é violada, a autoridade é impactada, a disciplina fica comprometida e a ordem e a estabilidade são colocadas em risco (FAYOL, 1975, p. 46).

Já o princípio de **unidade de direção** consiste na condição necessária para a unidade de ação, coordenação de forças e convergência de esforços para o alcance de um objetivo (FAYOL, 1975, p. 46). Segundo o autor, este princípio pode ser expresso da seguinte forma: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo. Logo, é preciso não confundir unidade de direção (um só chefe, um só programa) com unidade de comando (um funcionário não deve receber ordens senão de um só chefe).

O princípio de **subordinação do interesse particular ao interesse geral** dita que o interesse de um funcionário ou grupo de funcionários não deve estar acima do interesse da organização. Caso surjam divergências entre estes interesses, a gerência deve conciliá-los (FAYOL, 1975, p. 49).

O princípio de **remuneração do pessoal**, na perspectiva de Fayol (1975), é uma espécie de prêmio pelo trabalho efetuado, cujos métodos de pagamento devem ser justos e permitir a satisfação máxima dos funcionários e a todo o pessoal em geral e também à empresa.

O princípio de **centralização** refere-se ao grau em que a autoridade está concentrada ou dispersa. Nos negócios pequenos, em que as ordens dos chefes chegam diretamente aos subordinados, a centralização é absoluta, enquanto que nas organizações maiores, em que os chefes estão separados dos seus subordinados por uma longa hierarquia, as ordens passam por muitos intermediários até voltarem à origem. Cada intermediário coloca voluntariamente um pouco de si na transmissão e execução das ordens. As circunstâncias individuais (caráter do chefe, seu valor, valor do subordinado, etc.) determinarão o grau de desempenho geral da centralização. Assim, se o valor do chefe, sua força, sua inteligência, sua experiência e sua percepção rápida permitir-lhe estender por mais tempo a sua ação de ordem, isto poderá estender a centralização de sua autoridade. Ao contrário disto, se o chefe, mesmo com o privilégio de determinar as diretrizes gerais para as ações, preferir recorrer mais à experiência, aos critérios e aos conselhos de seus subordinados, delegando a execução direta de suas ordens, isto permite a descentralização de sua autoridade (FAYOL, 1975, p. 51).

O princípio de **hierarquia** compreende o conjunto de chefes que darão autoridade superior aos subordinados inferiores, uma vez que há a necessidade de existir uma hierarquia organizacional, que deve ser formalizada, refletindo o fluxo de autoridade e responsabilidade na organização (FAYOL, 1975, p. 52).

O princípio de **ordem** determina uma ordem material, ditando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Na organização, significa que há uma ordem social, em que há um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar (FAYOL, 1975, p. 54).

O princípio de **equidade** orienta que se deve obter a lealdade e fidelidade do pessoal que trabalha na organização, mediante uma combinação de amabilidade e justiça dos chefes no trato com os seus subordinados. Os funcionários têm que ser vistos como pessoas e não como coisas (FAYOL, 1975, p. 55).

O princípio de **estabilidade do pessoal** determina que um funcionário precisa de um tempo para adaptar-se a uma nova função, para conseguir desempenhá-la satisfatoriamente, admitindo que seja dotado das aptidões e das exigências necessárias para tal. Se este for deslocado no meio ou antes de completar esta adaptação, não terá o

tempo necessário para mostrar um trabalho apreciável ou satisfatório. Se isto se repetir da mesma forma por inúmeras vezes, a função jamais será bem desempenhada, podendo trazer consequências desastrosas para a organização (FAYOL, 1975, p. 57).

O princípio da **iniciativa** parte da assertiva de que conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem inteligente pode experimentar, sendo um dos mais fortes estimulantes da atividade humana. A iniciativa de todos os subordinados, incorporada à do chefe, é uma grande força para a organização, principalmente em momentos de dificuldade e desafios (FAYOL, 1975, p. 59).

Por fim, segundo o princípio de **união do pessoal ou espírito de equipe**, a união faz a força, como diz o provérbio, ressaltando a necessidade do trabalho em equipe e a importância da comunicação para alcançá-lo. A harmonia e a união do pessoal de uma organização são fontes de vitalidade para ela (FAYOL, 1975, p. 63).

Os princípios colocados por Fayol (1975) são relevantes para a administração de uma organização, norteando sua gestão, sobretudo no desenvolvimento das funções do administrador, dentre elas a do planejamento.

Em síntese, é no contexto da Teoria Clássica, cuja ênfase está na estrutura da organização para ser eficiente, na visão formal da organização e na abordagem racional da organização a partir da divisão do trabalho, que o planejamento é reconhecido. Fayol enuncia as funções do administrador, isto é, as atividades gerenciais executadas por um gerente em uma organização, embora esta Teoria tenha surgido no século XX, voltada, inicialmente, para o controle de métodos, padrões, capacidade e incentivos de produção (LACOMBE, HEILBORN, 2008). Na Teoria Clássica da Administração, o planejamento passa a ser visto como algo planejado de maneira integrativa, envolvendo todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando toda a tomada de decisão da empresa (KUNSCH, 2000).

No final do século XX, o planejamento é novamente enfatizado, mais especificamente na Teoria Neoclássica da Administração, que se desenvolve a partir de um movimento heterogêneo, que recebeu a denominação Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo. Para esta Teoria, o processo administrativo é composto de funções administrativas (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), as mesmas colocadas por Fayol, na Teoria Clássica da Administração. Com a abordagem neoclássica da administração, estas funções foram atualizadas para planejamento, organização, direção e controle. Assim, as quatro funções básicas do administrador (planejar, organizar, dirigir e controlar) constituem atualmente, no contexto da Teoria Geral da Administração, o processo administrativo de uma organização, segundo o núcleo básico da abordagem neoclássica.

Em resumo, o planejamento constitui um dos objetivos da Administração, uma vez que, administrar envolve planejar os esforços de um grupo de pessoas associadas para

atingir um resultado em comum. O processo administrativo busca garantir o alcance de objetivos e utilização adequada de recursos, envolvendo para isto tomada de decisão, em que o planejamento se refere as decisões a serem tomadas sobre objetivos e recursos necessários para realizar objetivos definidos. No contexto da Teoria Geral da Administração, o planejamento tem sua origem nos estudos realizados na Escola de Administração Científica, embora somente na Escola Clássica de Administração, ele seja reconhecido e explicitado como tal.

Após conhecer, em linhas gerais, como teve início o desenvolvimento do planejamento em sua área de origem, a Administração, apresenta-se a seguir uma tentativa de conceituação do planejamento, selecionada e discutida, dentre as inúmeras existentes na literatura de sua área, aquela que mais contribui para um entendimento adequado do assunto para o contexto das unidades de informação.

3.1.2 Conceituação de planejamento

Stoner, Freeman e Gilbert Júnior (1995) conceituam o planejamento como uma função administrativa, responsável por definir os objetivos e os recursos e as ações necessárias para alcançar a execução destes objetivos de maneira adequada. Oliveira (2010, p. 6) diz que o planejamento não é um ato isolado, devendo ser visualizado como um processo composto por ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos, para os quais há que se considerar a necessidade de verificar se esses objetivos são viáveis, com base em hipóteses cogitadas para cada um deles.

No contexto evidenciado por Oliveira (2010), Ackoff (1979, p. 2) coloca que o planejamento é, nitidamente, um processo de tomada de decisão; mas é claro que nem todo processo decisório é planejamento. Considerando-se aqui apenas um tipo especial de tomada de decisão, de características inegavelmente relevantes à organização, há decisões que exigem o planejamento:

- a) as decisões que são muito grandes para serem manipuladas de uma só vez, em que o planejamento precisa ser dividido em partes e etapas para seja desenvolvido sequencialmente em um único ponto de decisão, ou simultaneamente, em diferentes pontos ou mesmo por alguma união de esforços em série e simultâneos e;
- b) as decisões que não podem subdivididas. Desta forma, um problema de planejamento não pode ser dividido em problemas independentes de subplanejamentos, devendo ser inter-relacionados e não subdivididos. Isto quer dizer que decisões tomadas em primeiro lugar no processo de

planejamento devem ser levadas em consideração, ao se tomar outras posteriormente; e as primeiras decisões devem ser revistas à luz das outras que lhes seguirem.

É justamente por isso que o planejamento deve ser elaborado antes que se precise agir de fato (ACKOFF, 1979, p. 2). Segundo esse autor, o planejamento é especial por ser algo que se faz antes de agir, ou seja, é tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Quando se deseja certa situação em algum tempo, no futuro, devem ser tomadas as decisões necessárias antes de agir. Se essas decisões pudessem ser tomadas rapidamente sem perda de eficiência, não seria necessário planejar. O planejamento é preciso quando a consecução do estado futuro que se deseja envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões. Um conjunto de decisões forma um sistema quando o efeito de cada decisão no resultado desejado depende de, pelo menos, outra decisão do conjunto, que podem ser complexas ou simples. Assim, a principal complexidade do planejamento advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si (ACKOFF, 1979, p. 2). É um processo que tem como objetivo produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. Na visão do autor, o planejamento deve evitar tanto ações incorretas, quanto reduzir a frequência dos fracassos, explorando oportunidades.

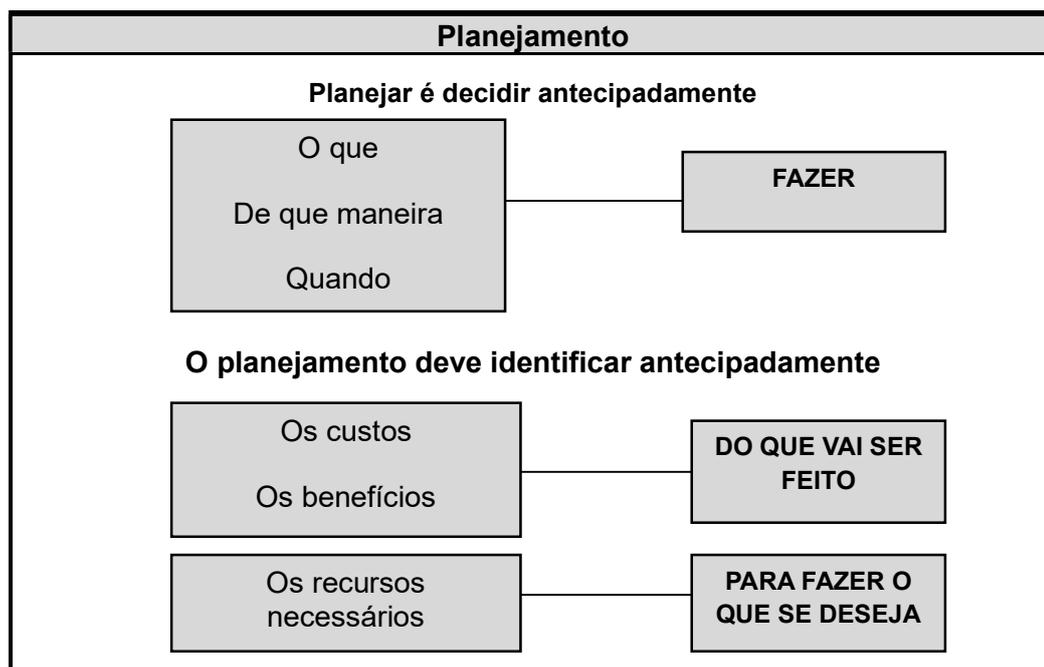
A partir da perspectiva de Ackoff (1979), Dias (1982, p. 18) coloca que, fundamentalmente, o planejamento envolve a futuridade de decisões presentes, examinando cursos alternativos de ação, abertos em um futuro esperado, selecionando o mais adequado. O planejamento propicia uma base para as decisões correntes que devem, necessariamente, ajustar-se ao curso de ação selecionado, devendo também examinar a cadeia de causa e efeito gerada por decisões presentes e seus impactos presumíveis (DIAS, 1982, p.18).

A atividade de planejamento envolve complexidade, em decorrência de sua própria natureza, seja a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados, ou a da avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. Todavia, tudo isto implica um processo decisório permanente, acionado dentro em um contexto ambiental externo e, não controlável, independente e mutável. Desta forma, toda atividade de planejamento é resultante de decisões tomadas no presente, pensando no impacto destas no futuro, logo, o que é executado no presente e os resultados esperados da execução deste é que se projetam no futuro (OLIVEIRA, 2010). Neste sentido, Drucker (1981) conclui que o planejamento não se refere às decisões futuras, mas às implicações futuras de

decisões tomadas no presente. Desta maneira, o planejamento tem forte influência no processo decisório das organizações, mais especificamente na qualidade das decisões tomadas ao longo da realização das atividades. Além disso, o seu exercício sistemático pode reduzir o grau de incerteza envolvido no processo de decisões, aumentando a probabilidade de alcançar objetivos, metas e desafios traçados pela organização (OLIVEIRA, 2010).

Benn (1964, p. 154) apresenta o planejamento sob a perspectiva do pensamento, afirmando que o planejamento é um processo ordenado e sistemático do pensamento, voltado para a produção de um modelo que deve ser seguido para uma ação específica. No mesmo sentido de Benn (1964), Oliveira (2010, p. 5) acrescenta que o processo de planejar envolve um modo de pensar, contempla indagações, o que implica questionamentos sobre o que fazer, como, quando, para quem, por que, por quem e onde. Os questionamentos de Lacombe e Heilborn (2008, p. 162) constam na Figura 1, a seguir, que traz o conceito de planejamento esquematicamente:

FIGURA 1 – O planejamento



Fonte: Lacombe e Heilborn (2008, p. 162)

Nota-se na Figura 1 que Lacombe e Heilborn (2008) acrescentam algumas constatações que envolvem o processo de planejamento: primeiro, o fato de que **planejar é decidir antecipadamente o que fazer** na organização, **como** vai ser feito, **quando** será feito; segundo, o planejamento deve identificar antecipadamente quem deve executar o que foi predefinido; os custos e benefícios do que vai ser feito, bem como os recursos necessários para fazer o que se deseja, sejam eles financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e informacionais. Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 162, grifo nosso), o

planejamento é a determinação da **direção** a ser seguida para alcançar um **resultado** desejado, numa definição consciente de **cursos de ação** ou rumos das ações a serem executadas. Logo, o planejamento engloba decisões, com base em **objetivos**, em **fatos** e na **estimativa** do que ocorreria em cada alternativa.

Sendo assim, o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização (OLIVEIRA, 2010, p. 5). Neste sentido, Ackoff (1979) acrescenta que o planejamento não é um ato e sim um processo em constante movimento, sem fim natural ou ponto final, que envolve tomada de decisão acompanhada de avaliação, no contexto de em um conjunto de decisões inter-relacionadas. O planejamento ocorre antes da necessidade de agir numa situação, ou seja, quando se entende que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer, ou seja, apenas se forem tomadas as atitudes apropriadas, aumentará a probabilidade de um resultado favorável (ACKOFF, 1979, p. 3). Desta maneira, o planejamento é tomada de decisão com avaliação criteriosa para cada decisão a ser tomada, uma vez que está inter-relacionada a outras e pode afetar as atividades direcionadas a alcançar os objetivos propostos, envolvendo necessariamente, uma visão do futuro e a definição da forma mais apropriada para se fazer face a ele, tirando o melhor proveito das circunstâncias, cuja ocorrência é esperada (DIAS, 1982). Como evidencia Oliveira (2010), o planejamento funciona de maneira não linear, em razão das mudanças a que estão submetidas as organizações, frente às pressões ambientais de forças externas, continuamente em alteração, recebendo influências de variados níveis de intensidade.

Em síntese, o planejamento é tomada de decisão no presente, para alcançar objetivos propostos no futuro, levando em conta as mudanças que podem ocorrer no ambiente da organização, decorrentes das pressões internas, resultantes de seus fatores integrantes, e das pressões do seu ambiente externo. Dentre as inúmeras conceituações existentes na literatura sobre planejamento, estas foram selecionadas com o intuito de trazer uma conceituação de interesse aos moldes do presente estudo.

Depois de apresentada a conceituação de planejamento e já conhecido o início do desenvolvimento do planejamento em sua área de origem, a Subseção seguinte traz o planejamento no contexto das unidades de informação.

3.1.3 O planejamento no contexto das unidades de informação

Como o planejamento se origina na área da Administração, a construção da sua aplicação ao contexto das unidades de informação inicia-se com a adoção de ideias e teorias, métodos e práticas administrativas ao corpo teórico da Biblioteconomia e Ciência da Informação, como apresentado a seguir.

O início da adoção dessas ideias e métodos da Administração ao corpo teórico da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação dá-se a partir da constatação de que a função administrativa está presente desde a concepção e criação das unidades de informação. Uma unidade de informação como, por exemplo, a Biblioteca de Alexandria ou qualquer outra, por mais antiga que seja, ocupou instalações físicas e alguém exerceu as funções de direção, ou seja, as funções gerenciais estavam presentes desde a sua origem. Mais tarde, o que mudou foi a percepção e a importância atribuídas às funções administrativas, em especial, quando elas foram explicitadas nos Princípios da Administração Científica, definidos por Taylor, no decorrer do fim do século XIX e início do século XX (DÍEZ CARRERA, 2002).

Díez Carrera (2002) distingue dois momentos em relação à aplicação da Administração no campo teórico das unidades de informação: um pré-científico e outro científico. O período pré-científico é ilustrado pela autora pela percepção que se tinha da atividade administrativa em bibliotecas desde o século XVIII ao menos, enquanto o período científico refere-se ao início da incorporação dos Princípios da Administração Científica de Taylor no início do século XX, em especial, em bibliotecas.

A autora trata do que chama de pré-científico da administração nas unidades de informação a partir de constatações observadas em alguns documentos como o Primeiro Dicionário de Autoridades da Real Academia Espanhola, que em uma edição de 1726, apresenta a seguinte definição para o bibliotecário: *El que está destinado para tener cuidado de las bibliotecas, manejarlas y franquear los libros a los curiosos que quieren, y se les permite divertirse en ellas. Es empleo de mucha estimación y confianza, y que requiere mucha doctrina para obtenerle*⁴ (REAL ACADEMIA ESPANHOLA, *apud* DÍEZ CARRERA, 2002, p. 20, 109, grifo da autora). A palavra negritada '*manejarlas*' se refere à atividade de *manejar* que, segundo Díez Carrera (2002), pode ser entendida como administrar, governar, dirigir um negócio, dentre outros. O uso de '*manejar*' está ligado à abordagem construída nos idiomas inglês e espanhol no contexto das unidades de informação, como se pode observar pelo verbo *to manage* e pelo substantivo *management*, em inglês, e pelos substantivos, *gestión* e *administración*, em espanhol. Esta abordagem foi desenvolvida no estudo terminológico e semântico que Díez Carrera (2002) realizou deste termo e de outros específicos que envolvem a questão, inclusive explicando aspectos de tradução em alguns idiomas. Assim, nota-se nesta definição que o aspecto administrativo já era evidenciado no contexto das unidades de informação, desde os anos de 1720, uma vez que administrar seria uma das tarefas do bibliotecário.

4 Aquele que é destinado a cuidar das bibliotecas, administrá-las e facilitar os livros aos curiosos que os querem, e que podem se divertir nelas. É trabalho de grande estima e confiança, e que requer muita doutrina.

Mais constatações podem ser identificadas na obra de Leopold Auguste Constantin Hesse, '*Bibliothéconomie: instructions sur l'arrangement, la conservation e l'administration des bibliothèques*', publicada em 1839⁵, em que são contempladas as funções do bibliotecário, e que se constituiu como referência em vários países (PACIOS LOZANO, 1997). Na Espanha, ela foi traduzida em 1865, sob o título '*Biblioteconomia o nuevo manual completo para el arreglo, la conservación y la administración de las bibliotecas*', exercendo grande repercussão na formação dos bibliotecários espanhóis (DÍEZ CARRERA, 2002). O século XIX, na Europa, foi marcado pela produção desses manuais de biblioteca.

Hesse (1865, p. 17) afirma que apesar das qualidades e conhecimentos: [...] *no es sin embargo suficiente para que el bibliotecario que los posea pueda llenar los deberes que le impone su destino; es necesario además que sepa administrar las diversas partes del personal, los fondos y el material que componen el conjunto de una biblioteca*⁶. O autor faz considerações, ainda, a questões da administração bibliotecária (gestão da unidade de informação), da contabilidade (controle dos recursos financeiros), das normas que regulam o funcionamento da biblioteca e do respeito aos usuários, atentando-se aos deveres para com o público:

La gestión de los fondos pide igualmente un estudio especial, y es tanto más difícil y delicada su posición, cuanta más libertad tiene para obrar. Los fondos destinados a las adquisiciones deben emplearse concienzudamente, con economía y reflexión: por considerables que puedan ser, si no hay prudencia para invertirlos, pronto dará fin de ellos la inmensa cantidad de libros que se han publicado y se publican todos los días; por otra parte, la desigualdad en la composición de las clases de una biblioteca es una injusticia para con el público, que tiene derecho a que ninguna de ellas sea privilegiada: sobre esto no debe hacerse excepción, sino cuando se trata de bibliotecas especiales⁷ (HESSE, 1865, p. 17).

Tais considerações referem-se diretamente à gestão da unidade de informação, tendo como principal base a gestão eficiente dos recursos financeiros, em especial na aquisição de novas obras, levando em conta as normas de funcionamento e o usuário para o qual a unidade existe ou se destina. Assim, segundo Díez Carrera (2002), com estas considerações, foi estabelecida a primeira semelhança entre uma biblioteca e uma

5 Acesso à obra original em francês por meio da biblioteca *digital Internet Archive* (<https://archive.org>).

6 [...], não é suficiente, entretanto, para o bibliotecário que os possui cumprir os deveres impostos a ele por seu destino; é necessário também que saiba administrar as diversas partes do pessoal, recursos e materiais que compõem o conjunto de uma biblioteca.

7 A gestão dos recursos exige, igualmente, um estudo especial, e é tão mais difícil e delicada sua posição, quanto mais liberdade houver para trabalhar. Os recursos destinados às aquisições devem ser empregados conscientemente, com economia e reflexão: por consideráveis que possam ser, se não houver prudência para investi-los, logo terão fim pela imensa quantidade de livros que foram publicados e são publicados todos os dias; por outro lado, a desigualdade na composição das classes de uma biblioteca é uma injustiça com o público, que tem direito de que nenhuma delas seja privilegiada; sobre isto, nenhuma exceção deve ser feita, a não ser quando se trata de bibliotecas especiais.

organização empresarial, apresentando uma visão ainda atual, uma vez que considera as unidades de informação como organizações de serviços, equiparando a coleção a uma espécie de produto, o bibliotecário a um gestor ou gerente ou diretor e a própria gestão da biblioteca à gestão de uma organização como outra qualquer.

Como mencionou Díez Carrera (2002), Hesse (1865) exemplifica que uma biblioteca pública pode ser comparada, sob o ponto de vista administrativo, a uma casa de comércio. É verdade que os bens contidos na biblioteca pública não são vendidos como em uma casa de comércio, no entanto, estão em constante movimento com empréstimos, devoluções, uso diário de informações disponibilizadas e o que fazem delas, dentre outros. Para proporcionar tal movimento, é exigido e necessário uma equipe de cunho administrativo, sob a chefia de um bibliotecário, denotando que a prosperidade da biblioteca depende de seu bibliotecário, como a de uma casa de comércio depende de seu gerente. O autor também acrescenta que o estabelecimento de registros contábeis, bem relacionados entre si, devidamente organizados e de maneira clara, podem ser um poderoso meio para a gestão da biblioteca como um todo, uma vez que estes poderão ser examinados facilmente e rapidamente, servindo de apoio a todas as decisões que o bibliotecário precise tomar. O autor finaliza afirmando que a gestão acertada dos recursos financeiros é uma das tarefas mais delicadas, pois a economia bem entendida é tarefa essencial na administração de uma biblioteca, como em qualquer outro estabelecimento (HESSE, 1865).

A despeito destes manuais, desde que Taylor publicou os Princípios da Administração Científica em 1911, até a sua incorporação à gestão empresarial na década de 1930, 20 anos transcorreram, praticamente o mesmo período em que tiveram início as aplicações em unidades de informação, como as bibliotecas (DÍEZ CARRERA, 2002). Ou seja, as primeiras aplicações dos Princípios de Taylor à gestão das unidades de informação, em especial, em bibliotecas, datam dos anos de 1930. As bibliotecas universitárias, por serem unidades de informação mais estruturadas e organizadas, proporcionaram um ambiente favorável à adoção dos Princípios de Taylor nas suas atividades de funcionamento, ao contrário das bibliotecas públicas, cujo desenvolvimento de atividades ocorre em um ambiente de menor pressão social, levando a que a apropriação ocorresse de maneira lenta. Também, neste mesmo período, ocorre ampla disseminação de centros de documentação, na França, os quais também são influenciados pelo pensamento administrativo da época. A partir desses fatos, é que a autora situa o que ela denomina de momento científico da aplicação da administração às unidades de informação, como comentado anteriormente.

Por sua vez, para Pacios Lozano (1995), o desenvolvimento da Administração no âmbito das unidades de informação segue basicamente as mesmas linhas presentes no ambiente das organizações empresariais, mas com atraso. Na visão da autora, a

preocupação e o interesse de como se deveria administrar uma biblioteca é recente, surgindo e se desenvolvendo a medida que as bibliotecas tornaram-se organizações de grande porte, com importância na sociedade. Ou seja, a aplicação dos princípios e fundamentos da gestão foi associada, essencialmente, a grandes bibliotecas e às que possuíam mais recursos (PACIOS LOZANO, 1995, p. 154).

Conforme Evans (1983), no ano de 1936, ocorre um evento chave quando a biblioteca da Universidade do Texas começa a usar cartões perfurados para gerir a circulação de livros, marcando o interesse inicial em aplicar as teorias de gerenciamento ao ambiente das bibliotecas, em um movimento comum à época em que equipamentos automatizados passam a ser usados nas grandes bibliotecas, sobretudo nas públicas, universitárias e de pesquisa. Segundo o autor, durante a década de 1930, outras técnicas administrativas são introduzidas ao ambiente das bibliotecas, como a contabilidade de custos e a gestão de recursos humanos, embora não havendo uma mudança significativa, com interesse incipiente a uma gestão mais eficiente. Deste modo, antes da década de 1940, o panorama das bibliotecas americanas era a escassa atenção dada às questões de administração e gerenciamento, uma vez que eram bibliotecas pequenas, possuíam baixo orçamento e equipe reduzida, sem preocupação em conhecer os custos ou definir políticas, apenas em manter a biblioteca aberta. Estas bibliotecas não precisavam justificar a sua presença ou razão de existir, já que sua concepção social como algo útil para a sociedade já lhe garantia a continuidade de seus recursos (EVANS, 1983, p. 47). Nesse contexto, Samuels e McClure (1982) afirmam que a preocupação das bibliotecas, nessa época, limitava-se ao armazenamento de livros. Esta abordagem vinha sendo reproduzida desde a Antiguidade. Evans (1983) acredita que somente as bibliotecas maiores submeteram-se a mudanças quanto à adoção da gestão em seus ambientes, em razão de possuírem muitos funcionários, grandes orçamentos e coleções, em que diretores viam-se obrigados a delegar autoridades e atividades, bem como ter conhecimentos do que faziam outras bibliotecas com características semelhantes àquela que gerenciavam.

Em relação ao treinamento que os bibliotecários recebiam sobre o gerenciamento de recursos (orçamento, pessoas, etc), havia a chamada *Library Economy*⁸ (PACIOS LOZANO, 1995, 1997). De acordo com Pacios Lozano (1995, p. 155), a economia da biblioteca está relacionada às despesas básicas necessárias para o funcionamento da biblioteca. Pensando nisso, ou seja, no treinamento dos bibliotecários, na Espanha, neste período, houve demanda por cursos relacionados às técnicas administrativas, abordando aspectos específicos das bibliotecas. Sendo assim, segundo Pacios Lozano (1995), em termos gerais,

8 Economia da Biblioteca.

é possível afirmar que a gestão das bibliotecas até os anos de 1940 caracterizou-se por ser menos científica e baseada no dia-a-dia da biblioteca.

Ainda assim, no final dos anos de 1930, a administração científica nas bibliotecas é realizada em pesquisas, que começaram a levar em consideração o trabalho de Taylor, Gantt ou Gilbreth, buscando avaliar se havia ou não técnicas que poderiam ser aplicadas às situações específicas das bibliotecas, tendo em vista determinar a maneira mais eficiente e racional de executar as tarefas. Com isto, após a Segunda Guerra Mundial, os orçamentos aumentam, proporcionando a criação de novas bibliotecas, tendência esta que continua durante o período das décadas de 1950-1960. Neste período, os bibliotecários passam a aplicar uma combinação de gerenciamento científico e técnicas novas de pesquisa operacional ao ambiente das bibliotecas (PACIOS LOZANO, 1995, p. 155).

Samuels e McClure (1982), ao longo desse período, reconhecem duas tendências decorrentes da abordagem científica de Taylor para o contexto das unidades de informação, em especial as bibliotecas: a primeira delas, seguindo a linha da Teoria Behaviorista ou Teoria Comportamental, preocupada com o comportamento das pessoas que integram a equipe de trabalho da biblioteca, como um meio de assegurar a eficácia do funcionamento da biblioteca e; a outra, seguindo a linha da Administração Clássica, focada na organização global da biblioteca, buscando torná-la mais eficaz e eficiente.

Evans (1983) divide em duas fases o momento científico, segundo denominação também adotada por Díez Carrera (2002), como foi dito: 1) De meados dos anos 1930 a meados dos anos 1950, as idéias da Escola de Relações Humanas desempenham um papel de liderança no contexto organizacional, o que chegou também ao ambiente das bibliotecas; e 2) Em meados da década de 1960, a informática, sobretudo os sistemas aplicados mais adequadamente às bibliotecas, é adotada, pois os custos se tornam uma preocupação constante, aumentando a ênfase ao conceito de gestão científica, também nos ambientes bibliotecários (EVANS, 1983). Assim, Evans (1983) conclui que embora tenham existido tais tendências, a maior parte da teoria relacionada à administração científica das bibliotecas tendia a preocupar-se mais com as atividades da unidade, do que com as pessoas de sua equipe de trabalho, uma vez que a ênfase era determinar os fluxos de trabalho. Para o autor, isto demonstra o pouco interesse em alinhar a equipe aos postos de trabalho existentes na unidade de informação. O mesmo autor indica, como sendo uma das características dos bibliotecários deste momento científico, a ignorância quanto aos custos relacionados às atividades da biblioteca, como o custo unitário de processamento de um livro, da aquisição ou do atendimento a uma solicitação (EVANS, 1983, p. 31). Evans (1983) situa que a Escola de Relações Humanas nas bibliotecas apareceu em torno de meados dos anos de 1930 a meados de 1950, caracterizada pelo interesse em gestão participativa, uso de comitês e envolvimento no processo de tomada de decisão, porém, nem sempre

com aplicações adequadas ao contexto das bibliotecas, em razão de questões evidenciadas, como por exemplo, na influência da abordagem racional do trabalho.

Ao final da década de 1960 e início da década de 1970, surgem trabalhos como os de Burkhalter (1968), Hamburg *et al* (1974), Gough e Srikantaiah (1978), dentre outros, que destacam a importância de compreender a biblioteca sob a ótica de sistemas. Tal perspectiva tentou relacionar os diferentes serviços da biblioteca com as necessidades dos usuários, segundo a ideia de sistemas abertos, em interação contínua com o meio ambiente em que estão localizados; daí o interesse em articular entradas e saídas, recursos e necessidades (PACIOS LOZANO, 1995, p. 157).

Segundo Pacios Lozano (1995), a partir da década de 1970, começa a se desenvolver, em termos gerais, uma teoria unificada de administração de bibliotecas. Conforme a autora, isto foi comprovado a partir dos manuais, trabalhos e obras gerais sobre o assunto 'administração de bibliotecas', o qual foi apresentado como um processo composto por um número variável de funções, oriundas das diversas escolas do pensamento administrativo, como por exemplo, as funções administrativas de planejamento e organização da Teoria da Administração Científica. A autora diz que é oportuno apontar a influência da fase de Relações Humanas no ambiente das bibliotecas nesse período, uma vez que, os recursos humanos são um elemento essencial no gerenciamento eficiente de uma organização (PACIOS LOZANO, 1995, p. 158).

No contexto evidenciado, o que se constituiu como uma constante, ao longo desses períodos foi a referência quase exclusiva da teoria e prática da administração, direcionada ao ambiente das bibliotecas, salienta Pacios Lozano (1995). Ainda segundo a autora, o mesmo não ocorreu nos centros de informação. Somente no final da década de 1960, quando surgem novas oportunidades de atuação dos bibliotecários em setores de informação de organizações comerciais e industriais, os centros de informação passam a ser timidamente abordados na literatura da área.

Aproximadamente a partir dos anos de 1970, sob a ótica da Teoria dos Sistemas, Samuels e McClure (1982) evidenciam a existência de cinco escolas ou abordagens de pensamento da administração das bibliotecas, que são a Escola de Eficiência, a Abordagem Sociotécnica, a Abordagem Quantitativa, a Abordagem Behaviorista ou Comportamental e a Abordagem Contingencial.

A Escola de Eficiência tem como foco o interesse e a preocupação com os resultados e o desempenho da biblioteca, enfatizando o planejamento como uma estratégia administrativa para aumentar a eficiência de forma real e significativa. Nesta Escola, foram propostos diferentes modelos nos quais se observava uma relação entre planejamento e efetividade e a importância de alcançar metas e objetivos (SAMUELS; MCCLURE, 1982, p.

17). Os principais autores que representam esta linha de pensamento são De Prospo (1973) e o próprio McClure (1978; 1982), entre outros.

A Abordagem Sociotécnica destaca a importância de estar atento à adequação e interação entre funcionários, tecnologias e tarefas realizadas em uma biblioteca para evitar problemas. A autora pontua que tal atenção está diretamente ligada à estrutura organizacional, a qual impacta de maneira direta as responsabilidades e o trabalho dos bibliotecários, na tomada de decisões, na comunicação, na motivação e na liderança (PACIOS LOZANO, 1995, p.158). Dentre outros, Axford (1975) é um dos principais autores desta abordagem, defendendo a possibilidade de adaptar as necessidades individuais dos membros da equipe de trabalho aos propósitos perseguidos pela organização.

De acordo com Pacios Lozano (1995), a Abordagem Quantitativa baseia-se na pesquisa operacional, propondo a aplicação de modelos e processos matemáticos ao ambiente das bibliotecas, visando auxiliar a tomada de decisões e resolução de problemas relacionados à administração destas unidades de informação. Segundo a autora, o uso das técnicas quantitativas pretende facilitar a seleção das ações adequadas, buscando maximizar a eficácia e eficiência da organização, neste caso, da biblioteca.

A abordagem Behaviorista ou Comportamental associa, em geral, a eficiência das atividades da biblioteca a algumas variáveis, como a personalidade dos indivíduos que integram a equipe de trabalho, a interação do grupo, as atitudes, dentre outras (SAMUELS; MCCLURE, 1982). Os autores apontam Marchand (1976) como um dos pesquisadores de destaque desta linha de pensamento.

A Abordagem Contingente ou Contingencial tem como foco os pontos fracos e fortes de cada indivíduo no local de trabalho, bem como as circunstâncias do meio ambiente para garantir a produtividade. Esta linha de pensamento considera que, se o indivíduo possuir um conjunto de experiências ou pontos fortes e fracos, cabe ao responsável criar e proporcionar um ambiente em que tais experiências e pontos possam ser explorados e convertidos para o bem do indivíduo e da organização, no caso, a unidade de informação biblioteca (PACIOS LOZANO, 1995, p.159). Entre os autores de destaque desta linha de pensamento, estão McClure (1980) e Bryson (1992). McClure (1980) pontua que há uma série de contingências que podem influenciar o trabalho de manuseio de informações pelos bibliotecários. Posteriormente, o mesmo autor sugere que há relação entre os tipos de informação e a importância da decisão. Já Bryson (1992) insiste em dar importância ao entendimento do ambiente (externo e interno) da biblioteca, com vistas à tomada de decisões mais concretas e acertadas, considerando a análise dos ambientes externo e interno como um processo essencial para conseguir desenvolver com sucesso as muitas técnicas de gestão usadas nas bibliotecas e centros de informação. Daí, segundo Pacios Lozano (1995), o método de Bryson fazer parte desta abordagem contingencial.

Em se tratando de contingências e suas respectivas influências, Pacios Lozano (1995, p. 160) diz que é preciso lembrar que a presença de todas essas linhas de pensamento, aproximadamente a partir da década de 1970, coincide com a introdução de novas tecnologias na automação das bibliotecas dos Estados Unidos. Tal constatação faz estabelecer a seguinte relação com a incorporação da Administração ao contexto da Biblioteconomia e Ciência da Informação: embora a comercialização de computadores tenha ocorrido em meados da década de 1970, sua disseminação como ferramenta de trabalho em bibliotecas e centros de informação não começou a se difundir até a década de 1980. Logo, o investimento inicial nesta tecnologia implicou um desvio considerável de recursos financeiros, diminuindo a capacidade de adquirir materiais de informação, o que provocou o surgimento de políticas restritivas quanto aos orçamentos direcionados à cultura, levando a uma importante crise financeira das bibliotecas em todo o período da década de 1970, que continuou na década seguinte, inclusive em âmbito internacional. Tais circunstâncias, em conjunto, desencadearam uma preocupação com a sobrevivência e o futuro das bibliotecas, resultando em interesse especial em técnicas de gestão e de realização negócios ao longo das décadas de 1970 e 1980 para o gerenciamento de bibliotecas e centros de informação.

Nesse contexto, Schoots (1991) acrescenta que a introdução de novas tecnologias da informação ao ambiente das bibliotecas, não só influenciou a questão econômica, como também revolucionou as atividades técnicas das bibliotecas, sobretudo as relacionadas diretamente à gestão. O autor cita que a partir destas transformações, as bibliotecas passaram a coletar dados de atendimento, por exemplo, para poder medir o desempenho de suas atividades e serviços, uma vez que o uso das tecnologias tornou este processo muito mais fácil.

A partir da década de 1980, segundo Pacios Lozano (1995), algumas preocupações se desenvolvem em relação à administração de bibliotecas, como segue. O desenvolvimento do planejamento estratégico ou de longo prazo surge como um meio capaz de aumentar a capacidade de tomada de decisão, melhorando o processo decisório como um todo e a atitude estratégica, frente às eventuais contingências que possam aparecer. Tal atitude estratégica é requerida e associada a uma necessidade de adaptar-se ao ambiente de mudanças no qual as unidades de informação, sobretudo bibliotecas e centros de informação, estão inseridas, desenvolvendo suas atividades. Ocorre a aplicação de fundamentos e técnicas de *marketing* como ferramenta para conhecer as necessidades da comunidade para a qual a biblioteca presta seus serviços, buscando garantir uma orientação mais acertada na prestação de serviços ao usuário, que adquire importância na época. Inicia-se o uso de métodos de descentralização e de administração por objetivos como formas de buscar maior participação e envolvimento das pessoas na consecução dos objetivos traçados, em um momento de crescentes exigências e necessidade de provar o

seu valor em termos de resultados alcançados. Passa a haver otimização máxima dos recursos disponíveis para as bibliotecas para evitar possível redução de orçamento (como cortes em aquisições, funcionários e outros), além de buscar fontes alternativas de financiamento, já que os orçamentos estavam menores. Ocorre também o uso de técnicas de avaliação e análise de custos cada vez mais comuns aos ambientes de bibliotecas e centros de informação, uma vez que a informação passa a ser vista como um recurso ou uma mercadoria, que tem valor para o mercado, pois gera custos. Tais percepções deram importância econômica, social e empresarial para a informação, proporcionando a criação de movimentos que permitiram conhecer os custos dos serviços e processos desenvolvidos nas bibliotecas e centros de informação, atribuindo maior relevância às atividades desenvolvidas por estas unidades de informação. Por fim, a qualidade total é adotada como a nova filosofia de gestão, no sentido de bibliotecas e centros de informação alcançarem a satisfação dos seus usuários, tendo a gestão da qualidade um aspecto fundamental de estratégia global de unidades de informação (PACIOS LOZANO, 1995).

Em síntese, Pacios Lozano (1995) apresenta dois aspectos que influenciaram diretamente o percurso da administração em unidades de informação nas décadas de 1970 e 1980, sobretudo em bibliotecas e centros de informação: a introdução de novas tecnologias nos ambientes bibliotecários e os estágios da crise econômica ou restrições financeiras na alocação de recursos para estas unidades de informação. Acrescenta que isso levou a uma atitude mais comercial por parte dos profissionais, resultando em mudanças que proporcionaram a adoção de técnicas e ferramentas do mundo dos negócios para alcançar a eficácia e a eficiência.

Caberia adicionar que, independentemente das circunstâncias, o grande interesse deve ser a superação das expectativas do usuário no que diz respeito ao acesso e uso qualificado da informação, uma vez que esta é a razão de existir das unidades de informação em seu desenvolvimento histórico e em seu momento atual.

Depois de compreender as origens do planejamento, tanto na sua área de origem como no contexto das unidades de informação, apresenta-se a seguir a base teórica de sustentação para a aplicação do planejamento ao ambiente das unidades de informação, uma vez que, dentre as Escolas do pensamento administrativo, há algumas que foram substancialmente importantes para o planejamento de unidades de informação bem como as abordagens teóricas e o estudos de planejamento, como apresentadas a seguir.

3.2 Base teórica do planejamento em unidades de informação

Esta subseção tem como objetivo apresentar a base teórica do planejamento em unidades de informação, trazendo inicialmente as Escolas e abordagens do pensamento administrativo que serviram de sustentação teórica à aplicação do planejamento em

unidades de informação. Em seguida, as abordagens teóricas para a realização do processo de planeamento e os principais estudos de planeamento e os estudos do planeamento em unidades de informação, os quais são, em grande medida, originados daqueles. Além de permitirem novos campo de estudo, como o de planeamento em unidades de informação.

3.2.1 Escolas que serviram de sustentação teórica

Esta parte do texto aborda as principais Escolas de gestão que serviram de sustentação teórica para a aplicação do planeamento em unidades de informação, apresentando as respectivas contribuições de cada uma delas ao contexto das unidades de informação. Ou seja, dentre as Escolas do pensamento administrativo, aqui serão apresentadas aquelas que contribuíram para o desenvolvimento da referida aplicabilidade. Justifica-se que foi utilizado para o desenvolvimento desta parte, predominantemente, o autor espanhol Fuentes Romero (2007) por não ter visto, na literatura pesquisada, estudos com o tipo de abordagem que este faz, ou seja, apontar aspectos das teorias administrativas nas atividades das unidades de informação, sobretudo no tocante ao processo de planeamento.

Segundo Ramos Simón (1996, p. 53), a gestão de uma unidade de informação compreende:

[...] un conjunto de actividades encaminadas al establecimiento de una misión, la fijación de unos objetivos y metas, la motivación del personal, la valoración del rendimiento tanto del personal como de las tecnologías empleadas, la evaluación de los resultados alcanzados y la adaptación de los ajustes necesarios para lograr los propósitos perseguidos⁹.

Para este autor, a gestão proporciona a atividade documentária, concretizada, sobretudo em bibliotecas, centros de informação e de documentação, etc., entendendo essa atividade como elaboração de produtos e serviços de informação destinados a satisfazer necessidades informacionais de determinados usuários. O planeamento aplicado ao ambiente das unidades de informação, por sua vez, é parte da gestão destas unidades.

Fuentes Romero (2007) coloca que as Escolas de gestão são úteis ao estudo teórico da aplicação do planeamento no contexto das unidades de informação, destacando:

- a) A Escola Clássica da Administração, de Henry Fayol;
- b) A Escola da Administração Científica de Taylor;
- c) A Escola da Burocracia de Max Weber;
- d) A Escola das Relações Humanas de Mayo;

9 [...] um conjunto de atividades direcionadas ao estabelecimento de uma missão, a definição de objetivos e metas, a motivação do pessoal, a valorização do rendimento, tanto do pessoal como das tecnologias empregadas, a avaliação dos resultados alcançados e a adaptação dos ajustes necessários para conseguir os propósitos perseguidos.

e) A Escola da Teoria da Decisão (Teoria Comportamental de Herbert Simon)

Para Fuentes Romero (2007) estas Escolas de gestão contribuem para uma compreensão teórica da aplicabilidade do planejamento ao ambiente das unidades de informação, uma vez que, de alguma forma serviram de sustentação para tal aplicação do planejamento na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Como já dito, foi Henry Fayol o primeiro estudioso a considerar o planejamento. Segundo Evans (1983), ao final de sua carreira, Henry Fayol, em 1916, define uma série de princípios que considera importantes para o estabelecimento de uma teoria da gestão, os quais foram definidos conforme sua experiência pessoal no mundo do trabalho, sobretudo no ramo industrial, baseadas nas operações ou funções da empresa industrial. Retomando a proposta de Fayol, de modo resumido, temos as seguintes funções:

- 1) técnicas – Referem-se à produção, fabricação ou transformação;
- 2) comerciais – Compreende a venda, a compra e a permuta;
- 3) financeiras – Consiste na busca, uso otimizado e gerência do dinheiro;
- 4) de segurança – Refere-se à proteção dos bens e das pessoas;
- 5) contábeis – Compreende os inventários, balanços, preços de custos e estatísticas;
- 6) administrativas – Consistem no planejamento, na organização, na direção, na coordenação e no controle (FAYOL, 1975).

Estes seis grupos de operações ou funções elencados por Fayol (1975) têm correlação direta com o desempenho das unidades de informação e suas respectivas atividades. Nas unidades de informação, as operações ou funções técnicas correspondem, por exemplo, à análise dos materiais de uma coleção, a qual envolve os processos de catalogação, classificação, indexação, dentre outros (FUENTES ROMERO, 2007). Deste modo, estas operações podem se referir ao grupo das operações ou funções técnicas definidas por Fayol (1975).

No tocante às operações ou funções comerciais, podem ser elencados a aquisição de materiais, como livros e outros, como ações de compra, e o intercâmbio de publicações, como ações de permuta, atividades estas que são correntes em unidades de informação; além das operações comerciais, há ações relativas a serviços, que podem ser cobrados ou não, como os serviços de fotocópias, de microfilmagem de documentos, de levantamentos bibliográficos, realizados por bibliotecas ou por profissionais autônomos, mas também por empresas especializadas, as quais também oferecem serviços, como assinaturas para acesso a publicações eletrônicas via *Internet*, venda de registros bibliográficos (em formato

Machine Readable Cataloging - MARC, por exemplo), migração de registros entre sistemas de gerenciamento de bibliotecas etc (FUENTES ROMERO, 2007).

Em relação às operações ou funções financeiras com vias a buscar e gerenciar o dinheiro nas unidades de informação, ocorre a busca por financiamento de suas atividades, projetos ou ações específicas, além de uma preocupação constante em gerenciar de maneira otimizada o dinheiro, que podem ser, muitas vezes, escassos.

No que diz respeito às operações ou funções de segurança, quarto grupo elencado por Fayol (1975), há ações de segurança em unidades de informação, na segurança dos seus edifícios, equipamentos, coleções de materiais e, também, das pessoas, tanto usuários que frequentam os espaços, quanto o pessoal que trabalha nas unidades. Em algumas unidades de informação, como as bibliotecas nacionais, que têm por função a conservação do patrimônio nacional de um país, as ações de segurança são um dos assuntos mais importantes da sua existência (FUENTES ROMERO, 2007).

Quanto às operações ou funções contábeis, têm-se a realização dos inventários, balanços e estatísticas, atividades de controle típicas das unidades de informação, pois, mesmo no caso daquelas cujos serviços são gratuitos, há custos envolvidos em sua manutenção e desenvolvimento.

Segundo Fuentes Romero (2007), nas operações ou funções administrativas, último grupo colocado por Fayol (1975), as ações de planejamento, organização, coordenação e controle apresentam importância significativa nas unidades de informação, uma vez que tais ações são extremamente úteis e necessárias para seu funcionamento eficiente e o alcance de seus objetivos. Em especial, a função planejamento tem importância essencial para a administração adequada e eficiente das unidades de informação.

Como já apresentado em detalhe nesta pesquisa, Fayol (1975) coloca que o desenvolvimento das funções, elencadas por ele, compreendem o funcionamento adequado de uma organização, para o qual é necessário obedecer 14 princípios da administração que se referem à: 1) **divisão do trabalho**; 2) **autoridade e responsabilidade**; 3) **disciplina**; 4) **unidade de comando**; 5) **direção**; 6) **subordinação do interesse particular ao interesse geral**; 7) **hierarquia**; 8) **equidade**; 9) **centralização**; 10) **iniciativa**; 11) **união** do pessoal ou espírito de equipe; 12) **estabilidade** do pessoal; 13) **remuneração** do pessoal e; 14) **ordem**. De acordo com Fuentes Romero (2007), estes princípios são aplicáveis a qualquer organização, como as políticas, religiosas, filantrópicas, militares, culturais, dentre outras, incluindo as unidades de informação, e são apresentados como segue, considerando a especificidade do contexto das unidades de informação. Nos dias atuais, dada as transformações que impactam diretamente as unidades de informação, ainda é importante que alguns destes princípios estejam presentes na gestão das unidades de informação.

A aplicação do **princípio da divisão do trabalho** dá-se em razão do número de atividades diversas que as unidades de informação têm a realizar. Ou seja, quanto maior for a variedade de atividades desenvolvidas em uma unidade de informação, maior será a necessidade do uso do princípio da divisão do trabalho. Por exemplo, em uma biblioteca pública de um município de população pequena, a divisão do trabalho será mínima, bem como a quantidade de pessoal. Já no caso, por exemplo, de uma biblioteca pública, de tamanho maior, numa cidade de uns 50 mil habitantes, a divisão do trabalho será mais demandada, além de maior número de pessoal, considerando uma maior variedade de atividades a serem desenvolvidas. Em bibliotecas de cidades ainda maiores, com mais de 50 mil habitantes, os setores podem aumentar e a equipe também deve ser ampliada (FUENTES ROMERO, 2007). O autor coloca que este princípio de divisão do trabalho não se relaciona apenas com o número maior de atividades diversas, mas também com a existência de pessoas aptas a trabalhar em cada uma destas atividades, o que exige conhecimento adequado sobre materiais, serviços e usuários específicos.

O **princípio da autoridade e responsabilidade** é essencial para o funcionamento adequado de uma unidade de informação, uma vez que ninguém pode ser um diretor competente se, juntamente com a sua autoridade, não for evidenciada sua responsabilidade (FUENTES ROMERO, 2007). Relacionado a este princípio, o **princípio da disciplina** nas unidades de informação é essencial para a sua eficiência. A disciplina proposta por Fayol (1975) traduz-se também em questões básicas, como a pontualidade do funcionário, o cumprimento adequado e eficiente de suas obrigações e o respeito às ordens recebidas (FUENTES ROMERO, 2007, p. 49). Tomando como referência a última frase dita, 'respeito às ordens recebidas', há o **princípio da unidade de comando**, que se refere à obediência do funcionário às ordens de apenas um chefe, algo bastante útil ao contexto das unidades de informação, principalmente, aquelas de maior porte, que em geral tem mais seções ou departamentos e, portanto, possuem mais chefes e pessoas para serem comandadas. Deste modo, as linhas de dependência de cada funcionário da unidade de informação, em relação ao seu chefe direto, devem estar suficientemente claras para que não fique nenhuma dúvida sobre quem depende de quem, uma vez que a indefinição dos responsáveis sobre uma ou outra questão faz com que os subordinados fiquem desorientados, sem saber com quem devem tratar diretamente sobre cada uma das questões de trabalho (FUENTES ROMERO, 2007). Por exemplo, em um setor de tratamento da informação há dois assistentes, sendo um deles responsável pela catalogação e o outro pela indexação e mais cinco auxiliares indistintamente dedicados a atender ambas as tarefas. Um conflito de comando pode ocorrer quando surgirem questões a resolver sobre o tratamento da informação em sentido mais amplo, ou seja, que não englobem um ou outro processo especificamente. A depender também da relação de

trabalho entre os dois assistentes, ocorrerá uma situação conflituosa que afetará a qualidade do serviço desenvolvido (FUENTES ROMERO, 2007). Fortemente ligado a este princípio, está o **princípio de direção**, que diz respeito à estrutura organizacional da unidade de informação, no sentido de estar claro e visível a todos os seus funcionários que toda a sua direção é exercida completamente por uma única pessoa, e que todas as decisões devem emanar diretamente desta direção.

No **princípio de subordinação do interesse particular ao interesse geral**, a gerência de uma unidade de informação deve conciliar ambos os interesses, sempre considerando a experiência pessoal de cada funcionário.

Diretamente relacionado aos princípios apresentados até aqui, exceto o de disciplina, há o **princípio de hierarquia**, que se aplica às unidades de informação, em especial em unidades de médio e grande porte, em que há quantidade suficiente de funcionários para definir um número significativo de categorias de trabalho e, portanto, poder estabelecer relações de dependência entre elas (FUENTES ROMERO, 2007).

Próximo aos princípios de autoridade e responsabilidade, de direção e de unidade de comando, existe o **princípio de equidade**, que pressupõe que requerer lealdade e fidelidade do pessoal implica oferecer, de maneira simultânea, amabilidade e justiça. Nas unidades de informação, tal princípio deve ser o esperado e praticado pelos chefes das unidades no tratamento com os seus subordinados (FUENTES ROMERO, 2007).

O **princípio de centralização** nas unidades de informação relaciona-se ao seu modo de estruturação, que pode ser centralizado ou descentralizado, implicando maior ou menor grau de dispersão da autoridade. Como exemplo, tem-se as bibliotecas universitárias constituídas em sistemas de bibliotecas.

No tocante às pessoas, há o **princípio da iniciativa**, que nas unidades de informação parte do fato de que todo ser humano pode gerar novos projetos e novas idéias, portanto, deve-se estimular a participação de cada um, segundo suas capacidades e habilidades. As novas ideias, se bem geridas, podem representar uma valiosa ferramenta para alcançar a coesão dos trabalhadores em relação aos objetivos da unidade de informação (FUENTES ROMERO, 2007, p. 54). Próximo a este princípio, por ainda tratar de pessoas, há o **princípio da união do pessoal** ou espírito de equipe, que nas unidades de informação aplica-se a partir da assertiva de que em tempos de crise, por exemplo, as organizações que melhor sobrevivem são aquelas em que o espírito do grupo é forte (FUENTES ROMERO, 2007). Ainda tratando de pessoas, há o **princípio de estabilidade do pessoal**, em que se leva em conta: de um lado, a mudança necessária e conveniente de um funcionário de seu posto de trabalho, sempre que o gerente estiver absolutamente convencido de que isto será benéfico ao desenvolvimento da unidade de informação, e desde que isso não cause rejeição ao funcionário afetado; e por outro lado, a inadequação

de um nível excessivo de rotatividade de funcionários, seja para os próprios, seja para a consecução dos objetivos da unidade de informação (FUENTES ROMERO, 2007, p. 53). Por fim, no que se refere também às pessoas, existe o **princípio de remuneração do pessoal**, quando se considera que nas unidades de informação, o pagamento dos funcionários deve ser justo, de modo que, cada um receba o correspondente à sua preparação, ao seu nível de responsabilidade, à sua jornada diária, etc., como coloca Fuentes Romero (2007). Um exemplo é aquele em que, em uma mesma unidade de informação, a diversidade de modos de contratação (como funcionário, ou temporário, etc.) não corresponde à variedade de funções ou tarefas semelhantes. Para Fuentes Romero (2007), é evidente que as consequências que esta situação traz para os níveis de eficácia, eficiência e qualidade de uma unidade de informação são, na maioria das vezes, muito negativas.

Quanto ao **princípio de ordem**, segundo Fayol (1975), refere-se primeiro ao lugar das coisas (ordem material) e depois ao lugar a ser ocupado por cada pessoa (ordem social). Nas unidades de informação, tal princípio poderia corresponder à organização espacial de móveis, computadores e materias bibliográficos, entre outros, em uma biblioteca, assim como, em um sistema de informação *online* (ordem material) e aos lugares ocupados por cada profissional em função desse modo de funcionamento organizacional e espacial, implicando ainda possibilidades próprias de circulação e uso do espaço pelos usuários (FUENTES ROMERO, 2007).

Sendo assim, para Fuentes Romero (2007), as ideias de Fayol podem ser aplicadas ao ambiente das unidades de informação com ganhos significativos, pois, em geral, na base de qualquer organização, sempre há necessidade de uma estrutura administrativa. Essa afirmação do autor não é uma novidade, mas o diferencial está em trazer cada um dos pontos dos Princípios de Fayol e mostrar sua relação específica com o contexto das unidades de informação.

A próxima teoria da Administração que contribui para a compreensão da aplicação do planejamento às unidades de informação é a Escola da Administração Científica de Taylor.

A base do taylorismo está na possibilidade de determinar qual é o rendimento adequado de um dia de trabalho do trabalhador e a sua melhor maneira de realizá-lo, tendo o justo pagamento pelo trabalho realizado com alto desempenho. A partir do estudo minucioso do trabalho, é possível mensurar o grau de desempenho e, a partir deste, estipular índices de tempo e rendimento, que são utilizados para realização do pagamento justo (TAYLOR, 1971).

Embora Taylor tenha recebido críticas em função de sua grande preocupação com os altos níveis de produtividade do trabalhador, para Fuentes Romero (2007), essas críticas são resultantes de interpretações equivocadas da sua teoria, uma vez que ele entendia o

trabalhador como pessoa e valorizava o resultado do seu trabalho. Taylor (1971) partia da ideia de que cada trabalhador tinha que ser selecionado e treinado com cuidado para que se pudesse confiar-lhe um trabalho específico, de modo que ele fosse capaz de realizar o seu melhor. Juntamente com esta ideia, Taylor (1971) sempre insistiu na importância de ter um planejamento cuidadoso na definição das tarefas e funções que cada trabalhador teria que realizar.

De posse dessas características básicas do taylorismo, Fuentes Romero (2007) afirma que certos aspectos podem ser de utilidade à gestão das unidades de informação, como os que se referem: a) à análise de cada uma das diversas atividades de trabalho que uma unidade de informação tem a desenvolver; b) à divisão em partes de cada uma destas atividades a serem desenvolvidas em uma unidade de informação; c) ao cálculo do tempo médio a ser gasto para executar as distintas atividades que formam parte de um trabalho concreto da unidade de informação, e; à mensuração da quantidade de trabalho que o trabalhador é capaz de realizar em um dia, num tempo médio.

Desse modo, baseado nas ideias de Taylor (1971), é possível observar que da mesma forma os trabalhadores de uma unidade de informação devem receber um tratamento humano e analisar adequadamente cada trabalho realizado por eles, além de selecionar o trabalho, conforme o perfil do trabalhador.

De acordo com Fuentes Romero (2007), os conceitos de Taylor (1971) têm sua origem nos escritos de Max Weber e em seu modelo burocrático, que representa a Escola da Burocracia ou Escola Burocrática, a terceira teoria da Administração que colabora para a aplicação do planejamento às unidades de informação. Conforme Fuentes Romero (2007), a especialização do trabalho, os níveis de autoridade e as teorias sobre controle têm sua origem no pensamento weberiano, cujo conceito de burocracia se desenvolve ao mesmo tempo que a gestão científica. O modelo burocrático refere-se às regras e procedimentos em relação à condução das atividades em uma organização (WEBER, 2013). Para Weber (2013), as organizações burocráticas caracterizam-se por serem obrigadas a ter regras; por serem áreas de competência ou divisão do trabalho que proporcionam a especialização e a contribuição para a padronização do trabalho; pela existência dos princípios de hierarquia; por proporcionarem a promoção por habilidades técnicas, dentro da hierarquia de gestão e; por estabelecerem por escrito as regras. O teórico acreditava que uma organização administrada de maneira burocrática é capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência e, que, formalmente, este sentido é o meio mais racionalmente conhecido para desenvolver um controle imperativo sobre os seres humanos.

Dito isso, é possível inferir, que uma unidade de informação, qualquer que seja, é uma organização burocrática, se forem levadas em consideração as seguintes características, conforme Fuentes Romero (p. 67, 68):

- a) em toda unidade de informação, como em qualquer outra organização, de qualquer tipo, em que participam seres humanos, existem regras a serem cumpridas de maneira obrigatória e inevitavelmente. Baseando nesta característica, que o autor coloca, é possível afirmar que nas unidades de informação, as regras estipuladas devem ser respeitadas, uma vez que o seu descumprimento pode impactar, por exemplo, a imagem institucional ou a convivência entre os indivíduos que compõem a equipe de trabalho da unidade, dentre outros aspectos;
- b) em qualquer unidade de informação, existem áreas de competência ou de divisão do trabalho, tais como o setor de seleção e aquisição de materiais de uma biblioteca universitária, o setor de tratamento da informação e outros. O trabalho desenvolvido em cada uma destas áreas de especialização do trabalho presume o cumprimento de uma certa quantidade de normas para o funcionamento adequado da unidade de informação em questão. Esta característica que Fuentes Romero (2007) traz, evidencia a importância de seguir as normas utilizadas pela unidade de informação, pois se as normas definidas não forem seguidas é possível que a qualidade, por exemplo, de um serviço prestado fique comprometida;
- c) as unidades de informação devem atuar, a todo momento, conforme os princípios de hierarquia, uma vez que em unidades de tamanho médio, existe uma direção, departamentos, seções/setores, etc., e que à frente destes, há respectivos profissionais que exercem a autoridade sobre outros, a partir de sua formação profissional e experiência. A promoção, dentro da hierarquia, da gestão das unidades de informação, somente se dá a partir das habilidades e competências técnicas. A partir do que coloca Fuentes Romero (2007), é possível afirmar que esta característica é bastante importante em um ambiente de unidade de informação, uma vez que se existir clareza no entendimento adequado de todos da hierarquia e respeito a ela, o processo de decisão terá maior êxito, bem como esta clareza também evita conflitos de autoridade, além de problemas no tocante ao reconhecimento por competência;
- d) as unidades de informação não constituem uma exceção no que diz respeito ao princípio de Max Weber de que as regras devem ser estabelecidas por escrito. Nesta característica, o documento por escrito deve sempre existir, seja, por exemplo, por meio dos documentos de regras de conduta e comportamento ou regulamentos de funcionamento, dentre outros.

A penúltima teoria da Administração que auxilia na aplicação do planejamento às unidades de informação é a Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, a qual representa uma reação à ênfase excessiva de produtividade do período da gestão científica de Taylor. Elton Mayo fazia parte da equipe de pesquisa da *Harvard Graduate School of Business Administration*. Esta equipe de pesquisadores realizou um estudo de longo prazo sobre o cansaço e a produtividade de trabalhadores de uma empresa chamada *Western Electric*, situada em *Hawthorne*, Chicago. Inicialmente, os pesquisadores queriam saber se breves períodos de descanso melhorariam a produção em uma organização. A empresa deu à equipe certa liberdade para investigar o cansaço dos trabalhadores e a influência deste na produção. O estudo durou cinco anos e a equipe tornou-se um grupo experimental e de estudo. Foram realizadas mudanças na iluminação, ora mais forte, ora mais fraca, modificação nos períodos de descanso, diminuição dos dias trabalhados e variações no pagamento de incentivos pelo aumento da produtividade. Chegou-se à conclusão de que estas mudanças não serviam para explicar as variações de produtividade, mas sim fatores ligados à moral e às relações satisfatórias entre os membros do grupo de trabalho. Assim, percebeu-se que uma administração eficaz seria aquela capaz de compreender a conduta humana, especialmente a de grupo, mediante melhorias nas habilidades interpessoais como motivação, a formação do trabalho, a boa direção e a comunicação adequada. A este fenômeno que presta atenção nas pessoas chamou-se de efeito *Hawthorne*. Os estudos de *Hawthorne* revelaram que os seres humanos são essencialmente sociais e as operações e ações de negócios não são apenas uma questão de equipamentos e métodos, mas envolvem elementos sociais, junto aos quais, compõem um sistema sociotécnico por completo. Além disto, estes estudos permitiram outros experimentos, proporcionando maior interesse pelas ciências comportamentais e sua aplicação à administração, levando ao reconhecimento de que os administradores operam sistemas sociais (MOTTA; VASCONCELOS, 2006)

As teorias das relações humanas, sobretudo a que foi apresentada, interessam à gestão das unidades de informação, por exemplo, quanto a levar em consideração que cada ser humano é único em si mesmo e não parte integrante de uma mera engrenagem (FUENTES ROMERO, 2007).

Por fim, a Escola da Teoria da Decisão ou Teoria Comportamental, cujo precursor foi Herbert Simon. Tal Escola pressupõe que um dos maiores problemas que um gerente enfrenta refere-se à tomada de decisões. O processo de tomada de uma decisão inicia-se com a seleção, entre as mais diversas possibilidades existentes, sendo eleita a que se considera a mais adequada e correta. No entanto, quantas mais variáveis houver em cada alternativa, mais difícil será a seleção da melhor destas alternativas (FUENTES ROMERO, 2007). Assim, decidir implica acertar sobre o que deve ser feito, quem deve fazê-lo, quando

e onde será feito, bem como, de que maneira será realizada a decisão adotada (FUENTES ROMERO, 2007, p. 72).

A tomada de decisões é mais um dos vários elementos presentes no processo de planejamento. Neste sentido, deve-se conhecer o valor de cada decisão no momento em que é tomada, pois algumas podem ser menos relevantes, mas outras podem afetar diretamente o desenvolvimento da organização em questão. Há decisões, cujas consequências podem ser previsíveis, enquanto há outras, cujas consequências não podem ser previstas tão facilmente, mas está claro que entre um extremo e outro encontra-se, em menor ou maior grau, o risco do fracasso decorrente da decisão tomada. Desse modo, seja qual for o problema enfrentado, a tomada de decisão adequada passa pelas etapas de: 1) identificação e diagnóstico do problema; 2) geração de soluções alternativas; 3) seleção da melhor maneira; 4) avaliação de alternativas, e; 5) avaliação da decisão; 6) implantação da decisão (FUENTES ROMERO, 2007).

De acordo com Fuentes Romero (2007, p. 72), a tomada de decisões afeta, essencialmente, as quatro funções administrativas ou operações de gestão: o planejamento, a organização, a direção e controle. Em termos do planejamento, a tomada de decisões afeta todo o processo, influenciando os propósitos ou fins. No que se refere à organização, a tomada de decisões afeta a divisão do trabalho, a descrição das funções, a definição dos departamentos, setores ou seções, além da composição dos níveis de hierarquia existentes e necessários ao desenvolvimento das atividades. No tocante à direção, a tomada de decisões afeta os processos de supervisão, de comunicação, de motivação e de integração. Por fim, em relação ao controle, a tomada de decisões afeta diretamente os processos de *feedback*, correção e medição.

Conhecidas as Escolas, são apresentadas na seção seguinte as abordagens teóricas que dão sustentação a realização do processo de planejamento.

3.2.2 Abordagens teóricas para realização do planejamento

A realização do processo de planejamento pode ser sustentada por duas abordagens teóricas: **a sistêmica ou racional-compreensiva** (mais usual) e a **incremental ou *satisficing***.

A **abordagem sistêmica** baseia-se na Teoria de Sistemas e tem contribuído consideravelmente, sobretudo para a análise integrada dos fenômenos complexos, que envolvem o planejamento global da organização (DIAS, 1982; O'KEEFE, 1982). De acordo com Dias (1982, p. 31), o conceito de sistema, em seu sentido mais amplo, representa um esforço para se integrar o conhecimento das ciências físicas e sociais em um mesmo plano analítico. Esta movimentação deu-se em razão da especialização, classificação e segmentação das áreas do conhecimento. Segundo o autor, as aplicações da Teoria de

Sistemas na área de Administração são mais recentes que o conceito de planejamento no contexto empresarial. Os primeiros estudos datam da década de 1960, com os trabalhos de Richard Arvid, Johnson, Fremont Ellsworth Kast e James E. Rosenzweig, publicados na obra *The theory and management of systems*, de 1963. A partir destes estudos, as aplicações se desenvolveram de maneira significativa na administração moderna, mais especificamente, na gestão estratégica.

Na abordagem sistêmica, uma organização pode ser considerada um sistema, que está em constante interação com o ambiente, sendo construída pelo homem, o que a distingue dos sistemas naturais que são desenvolvidos pela natureza. O sistema organizacional representa um conjunto de partes inter-relacionadas, operando simultaneamente para atingir os objetivos da organização e dos indivíduos que a compõem. Este sistema compreende limites, constituências, inter-relacionamentos, balanço e retroalimentação e comunicação. Os limites definem o que está dentro e o que está fora do sistema, sendo que a organização representa um subsistema de um sistema maior composto por elementos do ambiente externo. As constituências referem-se aos elementos que fazem parte do sistema. Os inter-relacionamentos constituem o relacionamento funcional entre as variáveis do sistema. Tais variáveis podem ser de natureza tangível e quantificável ou não, independentes (explicam o comportamento das variáveis dependentes, afetando-as de alguma maneira) e/ou dependentes. Independentemente de quais sejam, no nível de decisão do subsistema, as variáveis podem ser agrupadas em controláveis e incontroláveis, de modo que a ação planejada deve visar as variáveis controláveis, considerando as incontroláveis apenas como parâmetros ou limites desta ação. Neste sentido, o planejamento consiste na maximização dos efeitos da ação sobre as variáveis controláveis do sistema, obedecendo as restrições gerais impostas pelo ambiente. O balanço corresponde ao equilíbrio do sistema, que pode ser o balanço estacionário (quando o sistema retorna à sua posição anterior após a ocorrência de um distúrbio qualquer) e o balanço dinâmico (quando o sistema muda para uma nova posição de equilíbrio, após ocorrência de distúrbios). Por fim, a retroalimentação e a comunicação são os mecanismos de controle e coordenação, que permitem aos tomadores de decisão influenciar o funcionamento do sistema de maneira desejável (DIAS, 1982, p. 33).

A finalidade da abordagem sistêmica é integrar os fatores dos ambientes interno e externo à organização. Para tanto, o ambiente é considerado como microambiente e como macroambiente. O microambiente abrange a empresa internamente, abordando basicamente *inputs* e *outputs* (DIAS, 1982, p. 33). Os *inputs* são recursos usados no processo de produção da empresa e os *outputs* se referem aos bens e serviços fornecidos ou prestados pela empresa (SLACK *et al*, 2007). Já o macroambiente corresponde a tudo aquilo que é externo à organização e que de alguma maneira a afeta ou pode afetá-la. Uma

pequena mudança no macroambiente de uma organização é o suficiente para alterar substancialmente sua própria razão de ser, demonstrando sua relevância para o planejamento. Assim, a integração da visão sistêmica ao planejamento, possibilitada pela abordagem de sistemas, tende a resultar em uma orientação coerente em todos os níveis da organização (DIAS, 1982, p. 35).

A **abordagem incremental ou *satisficing*** caracteriza-se pela busca limitada de alternativas, quando a primeira solução encontrada para um determinado problema é a aceitável e geralmente é a adotada, e pelo tratamento paralelo ou serial de aspectos parciais das necessidades do planejamento da organização. Nesta perspectiva, o processo de delineamento de estratégias caracteriza-se mais pelo desenvolvimento de soluções para resolver os problemas do presente, do que por uma proatividade de novas oportunidades (DIAS, 1982).

De acordo com Lindblon (1969, p. 49), a abordagem incremental é uma descrição de como o planejamento é e pode ser feito em função das limitações da racionalidade e das dificuldades do homem envolvidas na tentativa de definir problemas ambientais extremamente complexos. A atividade de planejamento incremental tem como foco a identificação de maneiras para contornar as ameaças, dando pouca atenção em identificar outras tendências, sejam elas sociais, econômicas, técnicas ou legais que possam significar oportunidades ou ameaças adicionais. Nesta abordagem, a busca de alternativas para solucionar problemas acaba assim que o grupo envolvido encontra uma solução plausível por eles mesmos. Ou seja, ela é limitada à análise feita em torno dos efeitos da solução escolhida. A alternativa selecionada é implementada na organização, sem metas explícitas e quantificadas. Deste modo, é dada pouca atenção à redefinição das metas finais da organização (O'KEEFE, 1982).

O'keefe (1982) compara e diferencia as **abordagens sistêmica e incremental**. Enquanto na abordagem sistêmica, busca-se por alternativas de maneira extensiva para a solução de problemas, na abordagem incremental, ocorre uma busca limitada, aceitando e adotando a primeira solução encontrada, sem cogitar alguma outra. No tocante ao tratamento das necessidades de planejamento da organização, na abordagem sistêmica, lida-se com estas necessidades, entendendo-as sistematicamente; já na incremental, o tratamento é seriado ou paralelo. Quanto ao processo de definição de estratégia, na abordagem sistêmica, aborda-se de maneira compreensiva o problema estratégico, buscando por soluções completas e por novas oportunidades; na abordagem incremental, buscam-se, geralmente, soluções reativas e parciais para os problemas existentes. Por fim, no que diz respeito ao aspecto das metas, enquanto na abordagem sistêmica, há múltiplas metas, as quais são explicitadas, visando otimizar o seu alcance, na abordagem incremental, elas são poucas, não muito explícitas, e há limitado empenho em atingi-las

(O'KEEFE, 1982). Assim, segundo O'keefe (1982), a abordagem sistêmica é mais adequada ao contexto do planejamento, uma vez que, sendo ele um processo que envolve toda a organização, a referida abordagem buscar entender os desafios enfrentados pela organização por meio de uma visão mais abrangente dos problemas e possíveis soluções. Isto não significa que a abordagem incremental não seja útil, pois mesmo tendo uma visão limitada, pode também ser útil quando se deseja soluções parciais aos problemas existentes de menor impacto na organização.

A partir das Escolas e abordagens que foram apresentadas, muitos são os enfoques de estudo desenvolvidos para sedimentar a temática de planejamento, bem como campos de estudo que se desenvolvem a partir desses enfoques para pleitear e realizar novos estudos para a temática em questão, ambos apresentados na seção seguinte.

3.2.3 Enfoques de estudo do planejamento em unidades de informação

Esta Subseção discorre sobre os enfoques de estudo do planejamento em unidades de informação, porém, por uma questão de se compreender de onde se originam os referidos enfoques de estudo na temática em questão, faz-se necessário conhecer antes quais os aspectos que nortearam os enfoques de estudo do planejamento num contexto mais geral da sua área de origem.

O pioneirismo de Fayol reafirmou-se nos 50 anos seguintes em estudos que revelaram um interesse contínuo pelo assunto 'planejamento', com uma consciência crescente da sua importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações (DIAS, 1982, p. 18). Em 1958, as pesquisas realizadas por David W. Ewing, publicadas na obra '*Long-range planning for management*', de sua autoria, buscaram estudar o planejamento empresarial nas organizações públicas como uma disciplina separada, abrindo um novo campo de estudos. Sua obra é considerada a pedra fundamental do planejamento empresarial, tal como entendido atualmente, e serviu como orientação à teoria e prática do planejamento empresarial contemporâneo (DIAS, 1982, p. 23).

A partir de 1960, as pesquisas sobre planejamento empresarial expandiram-se rapidamente, sendo que os primeiros estudos realizados concentravam-se, mais especificamente, no desenvolvimento dos aspectos fundamentais do assunto, sobre o qual a nova ciência de planejamento pudesse ser construída, formando uma base teórico-conceitual para sua atuação, desenvolvimento e execução nas organizações da época. Para tanto, os estudos de Preston Le Breton e Dale A. Henning, de 1961, publicados por eles na obra '*Planning theory*', tratam das teorias e do processo de planejamento, abordando sua importância para a organização, as dimensões a serem consideradas na realização do plano adequado e a relevância do envolvimento de cada pessoa no processo de planejamento da

empresa. Adicionalmente, foram discutidos também aspectos do planejamento, como a integração das áreas mais operacionais da organização aos processos globais de planejamento organizacional (DIAS, 1982).

Esses estudos e todos os demais foram realizados como objetivo básico de construir uma superestrutura para a teoria do planejamento empresarial, desenvolvendo uma base teórico-conceitual capaz de dar sustentação para o assunto em questão. A atenção dos estudiosos da área foi, de maneira geral, orientada por quatro aspectos distintos: 1) a **definição de objetivos**; 2) o **ambiente do planejamento**; 3) a **dimensão temporal do planejamento** e; 4) a **integração das funções do planejamento**.

A **definição de objetivos**, fundamental na elaboração do planejamento, é discutida por todos os estudiosos da área, mas foi Melville C. Branch que abordou este importante aspecto em maiores detalhes no seu livro '*The corporate planning process*', de 1965. Ele foi o pioneiro no tratamento dos problemas da definição de objetivos do planejamento em profundidade, ampliando o que Preston Le Breton e Dale A. Henning já haviam iniciado. Segundo Branch (1965, *apud* DIAS, 1982, p. 24), antes que os objetivos possam ser definidos, os diversos fatores que afetam o futuro da empresa, bem como os cursos diversos e alternativos da ação, devem ser cuidadosamente analisados. Branch (1965 *apud* DIAS, 1982, p. 24) deu ênfase também ao fator humano, levando em consideração as características e atitudes do pessoal envolvido que, na sua visão, afetam diretamente a coordenação, a integração e a administração das atividades de planejamento dentro da empresa. Outros aspectos foram abordados pelo autor, como o uso de métodos quantitativos para avaliar os resultados obtidos com a utilização das medidas implementadas e as possibilidades possíveis da aplicação da tecnologia nos processos e atividades da empresa. Ainda em 1965, Brian W. Scott avançou em precisão em relação aos estudos de Branch (1965, *apud* DIAS, 1982, p. 24), ao tratar da questão do processo mental envolvido na definição de objetivos e do desenvolvimento da teoria do planejamento estratégico aplicado às grandes companhias, considerando, assim, a importância dos fatores de mercado na escolha da estratégia a ser adotada pela empresa (SCOTT *apud* DIAS, 1982, p. 24). Scott discutiu isto em sua obra *Long-range planning in American industry*, de 1965. Segundo Dias (1982, p. 24), mesmo sendo menos abrangente que o de Branch, o trabalho de Scott é importante por sua clareza e pela apresentação de visão global da teoria de planejamento estratégico. Na mesma perspectiva de Scott (1965 *apud* DIAS, 1982), os estudos de Igor Ansoff definem como função básica do dirigente de uma organização o desenvolvimento de sua estratégia global, apontando como a estratégia deve ser desenvolvida e permanentemente ajustada a mudanças, como devem ser previstas estratégias alternativas e qual o papel dos objetivos no contexto de planejamento (ANSOFF,

c1977, p. 25). Ansoff (1965) discutiu isto em seu livro '*Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*', de 1965.

O aspecto do **ambiente do planejamento**, intimamente ligado ao processo de definição de objetivos, refere-se à percepção do ambiente por parte do administrador ou gerente. A atuação do planejamento se dá sempre em um ambiente marcado por mudanças turbulentas, requerendo objetivos e ações planejadas, frente a um cenário inconstante. Deste modo, a falta de percepção das tendências ambientais pelo administrador afeta significativamente o processo de definição de objetivos para o planejamento estratégico da organização, uma vez que ele pode falhar na percepção da existência de novas possibilidades de produção e de mercado para as organizações que dirige (DIAS, 1982). Com base em sua Teoria do Risco e da Incerteza, Knight (1921 *apud* DIAS, 1982) afirma categoricamente que o ambiente para o qual se faz o planejamento é composto de dois fatores básicos: o risco e a incerteza, em que o risco é considerado uma probabilidade mensurável, e a incerteza uma situação expressa por valores indeterminados e não quantificáveis, isto é, uma situação de 'probabilidade numericamente imensurável' (KNIGHT, *apud* ANDRADE, 2011, p.172).

O aspecto da '**dimensão temporal do planejamento**' leva em conta o tempo e o mais remoto alcance de futuro de um plano, o qual é denominado 'horizonte do planejamento'. É por meio desta dimensão que período e intervalo de tempo passam a ter importância no processo de planejamento (DIAS, 1982). Os estudos de desenvolvimento desta dimensão iniciaram-se com Ingvar Svennilson, levando em consideração o julgamento subjetivo do administrador ou gerente, de modo que, a dimensão temporal do planejamento não era condicionada somente pelos possíveis resultados dos planos definidos, mas também pelo julgamento subjetivo que o administrador fazia das questões empresariais ao seu redor. O conceito de 'horizonte do planejamento' envolvia não apenas tempo, mas também as preferências do administrador em relação ao risco a ser assumido e a confiança em sua habilidade de ajustamento (SVENNILSON *apud* DIAS, 1982, p. 26). Os estudos de Ingvar Svennilson estão publicados na sua obra '*Economisk planering*', de 1938 (DIAS, 1982). Também contribuíram para o desenvolvimento da referida dimensão os estudos da proposta de Franco Modigliani e Kalman J. Cohen, discutida na obra *The role of anticipation and plans in economic behavior and their use in economic analysis and forecasting*, de 1961 (DIAS, 1982). Nesta perspectiva, uma das formas de se definir o tipo de ação a ser empreendida é levar em consideração o período presente de tempo, como sendo o mais relevante e, em menor importância, a especificação das ações a serem efetuadas em períodos posteriores, em que o grau de incerteza é bastante maior. Este período relevante de tempo chamado de 'horizonte do planejamento' refere-se ao último ponto futuro

necessário a incluir no planejamento da ação, o qual é feito no momento do primeiro período da implementação do planejamento (MODIGLIANI; COHEN, *apud* DIAS, 1982, p. 26).

O aspecto de **integração das funções do planejamento** se apresenta ao final da década de 1960, data em que se iniciou uma preocupação maior pela integração das atividades isoladas em processos globais de planejamento, resultante natural do amadurecimento do conceito, uma vez que, numa organização, o planejamento global envolve necessariamente o estudo de fenômenos complexos, composto por inúmeras variáveis que interagem entre si e com a organização a todo o momento (DIAS, 1982). Com isso, surgiram muitos modelos conceituais de planejamento empresarial; dentre eles, são destaque o de Gilmore-Brandenberg, de Gilmore e Brandenberg (1962), o do Stanford, do Stanford Research Institute (1963), o Anthony, do estudioso Anthony (1964), o Steiner, do pesquisador Steiner (1969) e o de Hardy, do também pesquisador Hardy (1972). Dias (1982, p. 28) aponta que este crescente interesse pela integração se deu por razões como: a) a operação não integrada das atividades, que provoca uma subutilização dos recursos produtivos e uma definição, muitas vezes, contraditória de objetivos; b) a não integração de atividades em organizações, diferente do momento atual em que isso é possível graças aos sistemas informatizados aplicados aos processos administrativos e; c) as desvantagens da descentralização, que podem ser minimizadas por meio da centralização de informações e da coordenação. Desta forma, se as funções do planejamento (juntamente com as atividades desencadeadas e geradas pelas ações executadas isoladamente) estiverem integradas ao planejamento global da organização, há mais chances de se obter sucesso no planejamento organizacional. Afinal, boa parte dos problemas e desafios enfrentados para a realização do planejamento está relacionada à integração das atividades isoladas em processos globais de planejamento. Baker (1973 *apud* DIAS, 1982), por sua vez, aponta que, em geral, os maiores problemas na área concentram-se em três questões principais: 1) a integração de planos entre organizações subordinadas; 2) a integração de planos de longo, médio e curto prazos e; 3) a integração dinâmica de planos. Na primeira delas (integração de planos entre organizações subordinadas), Dias (1982, p. 28) coloca que, cada divisão da empresa tende a criar uma 'cultura' própria, que se reflete sobre os objetivos organizacionais e, posteriormente, sobre os mecanismos de planejamento. Embora estejam orientadas dentro do 'espírito' geral da empresa, as divisões tendem a selecionar estratégias de atuação diferentes daquelas traçadas no âmbito geral da organização, posicionando-se de maneira particular, em função do ponto vista dos administradores destas divisões. Deste modo, enquanto parte de uma organização orienta-se para a obtenção de resposta de longo prazo, outra parte pode concentrar-se na maximização de resultados em curto prazo, trazendo problemas evidentes e graves para a organização, como o fechamento do *feedback* em partes da organização, dentre outros, criando subsistemas isolados de

planejamento (BAKER *apud* DIAS, 1982). Diante disto, o autor recomenda que devam ser tomadas as seguintes providências, dentre outras: a) estabelecer objetivos e metas compatíveis em reuniões participativas de planejamento, criando um esquema participativo a fim de evitar as tradicionais orientações de cima para baixo e causar restrições a quem irá implementar o planejamento; b) estabelecer matrizes de referência para a realização do planejamento, levando em consideração os diferentes níveis; c) padronizar os procedimentos para realização do planejamento, objetivando facilitar a identificação de pontos críticos do processo e; d) adotar e estabelecer sistemas informatizados no controle de projetos, usufruindo dos benefícios que esses mecanismos podem oferecer para a execução do planejamento.

Na segunda questão (integração de planos de longo, médio e curto prazos), Dias (1982) afirma que as organizações estão tão envolvidas com as turbulências provocadas pelos problemas do dia-a-dia que tendem a planejar somente a curto prazo, deixando os processos de planejamento a longo prazo, que quando existem, estão sob a responsabilidade de poucos funcionários da organização, bem como o planejamento de médio prazo, que é quase inexistente em determinadas situações. O autor ressalta que isto é resultado da falta de integração entre estes três tipos distintos de horizontes, tornando muitas vezes impossível a implementação de diretrizes de longo prazo, no caso, o planejamento propriamente dito (DIAS, 1982, p. 29). Conforme Baker (1973 *apud* DIAS, 1982), as soluções, dentre outras, geralmente recomendadas para estes problemas são: a) ter um coordenador somente para o planejamento de longo prazo, que seja capaz de estimular a alta administração a traçar objetivos também de longo prazo, interagindo com o pessoal e contemplando, nesta perspectiva macro, os esforços de curto prazo, além de ser capaz de catalisar as percepções dos membros da organização em seus diferentes níveis, construindo uma orientação coerente no planejamento de longo prazo e; b) estabelecer um ciclo de planejamento verdadeiramente orientado para a ação, em que o planejamento de longo prazo guie também os planos de curto prazo, impactando diretamente seus resultados. Para criar consistência no desenvolvimento e execução das atividades, é importante que as mesmas pessoas participem de todo o ciclo.

A terceira e última questão (integração dinâmica de planos) diz respeito à dinamicidade do planejamento, pois se a empresa não mantém uma avaliação dinâmica do que é executado, identificando erros e sucessos do passado que podem ser aproveitados como uma forma de orientação para o futuro da organização, o planejamento tende a transformar-se em uma mera formalidade, mesmo existindo seu ciclo (DIAS, 1982, p. 30). Segundo o autor, há um grande equívoco cometido de modo recorrente: se a organização está sendo bem sucedida, julga-se desnecessário planejar, fazendo com que o sistema de planejamento, quando existente, perca sua importância. Dias (1982) diz que este é, talvez, o

erro mais grave, uma vez que o planejamento volta-se muito mais para a garantia de sucessos futuros do que para gerar sucessos, muitas vezes, efêmeros no presente. Baker (1973 *apud* DIAS, 1982) afirma que para manter vivo o esforço do planejamento e manter integrados dinamicamente os planos de uma organização, é preciso: a) manter o sistema informatizado de informações para que o planejamento funcione normalmente, independente das pessoas envolvidas e das condições impostas pela conjuntura presente, seguindo com revisões periódicas os planos e esquemas de motivação e envolvimento do pessoal; b) estabelecer linhas-base de maneira dinâmica, adaptadas às mudanças e ajustando permanentemente os requisitos do plano às mudanças ambientais, já que o aspecto mais importante do planejamento consiste exatamente no controle da mudança, para que esta não exerça efeitos negativos sobre a organização, permitindo a sua adaptação o mais rápido possível e; c) manter sistemas de registro de dados que mostrem as tendências internas e externas à organização, como forma de prever eventos futuros. O centro de planejamento é o principal responsável por acompanhar as mudanças ambientais e divulgá-las (DIAS, 1982, p. 30, 31).

Enfim, para a solução dos problemas apontados, sobretudo no aspecto de integração das funções do planejamento, é recomendado, baseado em Dias (1982), implementar outras medidas gerais e complementares necessárias, como reuniões periódicas de planejamento, sistemas informatizados inerentes ao processo de planejamento, melhorias na comunicação lateral e ampla divulgação do ciclo de planejamento, pois à medida que as pessoas se tornam mais conscientes da importância do planejamento, o fluxo de informações e sugestões tende a aumentar a participação, contribuindo para o sucesso do planejamento organizacional. O centro de planejamento deve ser o setor responsável por realizar toda a comunicação e a divulgação sobre o ciclo de planejamento na organização.

A partir desses estudos surgem campos de estudos da disciplina Administração, como os estudos de planejamento, que conseqüentemente dão origem a novos campos de estudo como o planejamento em unidades de informação. Deste modo, a partir dos próximos parágrafos, apresenta-se os campos de estudos da disciplina Administração, buscando situar o novo campo de estudo planejamento no contexto das unidades de informação. Dentre as disciplinas que compõem o conhecimento humano, a Administração é uma delas e sua apropriação por outras disciplinas resulta em campo de estudo próprio. Desta forma a sua adaptação às necessidades das unidades de informação tem-se novo campo de estudo que, que baseado em Díez Carrera (2002), compreende os seguintes temas: 1) a história da administração e seu percurso no contexto das unidades de informação; 2) o ambiente das unidades de informação; 3) o planejamento; 4) a organização; 5) a direção; 6) a tomada de decisões; 7) os recursos humanos; 8) os recursos financeiros ou finanças; 9) o marketing; 10) a comunicação; 11) o controle e a avaliação; 12)

a gestão da qualidade total. Na visão desta autora, o tema 'história da administração', seus componentes estruturais e, especialmente, a referência ao processo desta nas unidades de informação, tem sido suficientemente estudado na literatura. O tema de estudo 'ambiente das unidades de informação' refere-se à perspectiva da unidade como sistema, composto por outros subsistemas, como foi tratado anteriormente nesta pesquisa. O tema 'planejamento' refere-se ao estudo de uma das funções da administração. Com base na experiência da execução desta função chamada planejar, o tema planejamento é estudado como uma ação, que é empreendida para lidar de forma mais eficaz com as necessidades futuras. O tema 'organização' também é estudado como uma função da administração, que envolve pessoas e serviços, agrupando as atividades e atribuindo responsabilidades entre as pessoas e definindo os mecanismos de interação horizontal e vertical da estrutura criada (MAZO REDONDO *apud* DÍEZ CARRERA, 2002). O tema 'direção' é estudado como uma função administrativa que conduz uma organização para os seus objetivos, mediante o planejamento, a organização e o controle. Esta função baseia-se na capacidade de motivação e liderança da pessoa que a exerce (DÍEZ CARRERA, 2002). O tema 'tomada de decisões' é estudado como um processo de seleção ou eleição que implica considerar o problema a ser resolvido, as condições do ambiente em que se insere e as possibilidades alternativas de soluções (BRYSON, 1992). O tema de estudo 'recursos humanos' refere-se às pessoas que trabalham na organização e representam o elemento mais importante dela (DÍEZ CARRERA, 2002). O tema 'recursos financeiros' refere-se ao dinheiro ou capital para realizar a administração da organização. O orçamento é um instrumento de planejamento e controle, baseado na previsão de renda e gastos, em sua execução e na avaliação dos resultados, ou seja, do balanço (DÍEZ CARRERA, 2002, p. 152). Já como instrumento de controle, o orçamento é a comparação dos gastos reais com os planejados, e uma forma de controlar o uso dos recursos (CAGNOLI, 1996, p. 125). O tema 'marketing' é estudado como técnica que se refere para além da venda e da promoção, sendo uma filosofia e uma forma de entender a relação entre a organização e o seu entorno. Seu objetivo é satisfazer, da maneira mais satisfatória possível, tanto o consumidor quanto a organização. O *marketing* é parte da estratégia da organização, exigindo planejamento, uma vez que, toda proposta de novos serviços deve estar em consonância com a missão e objetivos da unidade de informação, assim como deve ter recursos humanos, técnicos e econômicos suficientes para obter êxito (DÍEZ CARRERA, 2002, p. 155). Assim, o *marketing* estratégico está inserido na gestão estratégica da organização para garantir posições de mercado viáveis e programas para a sobrevivência e sucesso da biblioteca ou centro de informação. Seu processo inicia-se com a análise do ambiente, dos recursos e da situação real (BRYSON, 1992, p. 175). O tema 'comunicação' é uma função essencial e ao mesmo tempo complexa, envolvendo a direção (seus canais de comunicação servem para comunicar ordens e para receber e emitir

informações), a organização (sua estrutura comunica a todos a hierarquia da organização, configurando a rede de canais formais), as relações de trabalho (expressas por meio de canais formais e informais de comunicação), as relações com clientes e *marketing* (baseadas em sistemas de comunicação fluidos) e a imagem corporativa (dependente da mensagem e do canal de comunicação). Quanto à comunicação, há os canais formais que se referem à comunicação formal, seguindo os canais organizacionais ou a hierarquia, em comunicação estruturada e, muitas vezes, refletida nos documentos organizacionais, enquanto os canais informais consistem na comunicação informal, que não segue os canais organizacionais previstos, como é o caso da comunicação interpessoal (DÍEZ CARRERA, 2002). Quanto ao tema 'controle', existem diversos tipos, como o Controle Antecipado que, produzido na etapa do planejamento, busca antecipar-se às condições futuras, valorizando sua influência neste futuro, como por exemplo, o orçamento; o Controle Concorrente que ocorre na etapa da execução, enquanto as ações planejadas são executadas, vindo a corrigir os desvios detectados antes de serem irreparáveis e; o Controle da Retroalimentação, que ocorre depois da ação executada e refere-se ao levantamento dos resultados finais, comparando-os com os objetivos definidos e prevenindo a repetição dos erros ou falhas (CAGNOLI, 1996). O controle é o reinício do ciclo de uma ação e é realizado seguindo um processo de avaliação (DÍEZ CARRERA, 2002). O tema 'avaliação' consiste em: a) estabelecer normas e parâmetros de medição, como tempo, quantidade, qualidade, custos, dentre outros; b) medir os pontos-chave, recompilando, analisando e organizando todos os dados possíveis dos pontos que se deseja controlar, como instalações, equipamentos, coleções, processos, orçamento, pessoas, dentre outros; c) comparar os objetivos para saber se existem desvios, verificando seu alcance, e; d) corrigir os desvios o quanto antes para assegurar a adequação aos objetivos e, conseqüentemente, alcançar aquilo que foi definido (DÍEZ CARRERA, 2002). Por fim, tem-se o tema 'gestão da qualidade total', último dos temas do campo de estudo da Administração, adaptado às unidades de informação pelos autores selecionados. Originou-se no Japão pós-guerra, nos anos de 1950, desenvolvida por W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, engenheiros norte-americanos enviados por autoridades federais a frente de um grupo para colaborar na reconstrução daquele país devastado pela Segunda Guerra Mundial. No entanto, é em meados do anos de 1980, que surgem as primeiras normas sobre qualidade, as conhecidas ISO, da *International Organization for Standardization* (DÍEZ CARRERA, 2002). Conforme Ellis e Norton (1993), as unidades de informação começam a incorporar a filosofia da qualidade em seus ambientes, adotando políticas de gestão de qualidade total. Para este contexto das unidades de informação, a gestão de qualidade total é entendida como um processo contínuo de busca da melhoria dos serviços oferecidos, focado nas necessidades dos clientes, neste caso os usuários, utilizando ferramentas e técnicas de pesquisa de

mercado para conhecê-los. Assim, colocar em prática um sistema de gestão da qualidade total em unidades de informação implica, necessariamente:

[...] un conocimiento profundo de la entidad sobre la que se va a aplicar. Antes de nada es necesario plantearse los **beneficios** que se esperan obtener, así como considerar las **barreras** que puedan afectar a la viabilidad del proyecto. Una vez tomada la decisión, hay que elegir la norma, **elección** que estará condicionada en primer lugar por el alcance del sistema de calidad que se pretende poner en marcha, si afecta a toda a la organización, a una parte o se limita a un produto o servicio (DÍEZ CARRERA, 2002, p. 161, grifo da autora)¹⁰.

Deste modo, a implantação de um sistema de gestão da qualidade total em unidades de informação demanda um planejamento responsável, levando em consideração várias questões devidamente consideradas.

Cada um dos temas que compreendem o campo de estudo da Administração adaptados às necessidades das unidades de informação foram estudados sob a perspectiva dos aspectos apresentados sobre cada um deles e suas respectivas especificidades. Observou-se que o tema 'planejamento', foco central de estudo nesta pesquisa, é estudado em separado das outras funções administrativas, embora se saiba da relação direta com as outras funções. De acordo com Evans (1983), o planejamento tem como propósito a coordenação das atividades ou ações de uma organização, direcionando-as para alcançar objetivos previamente estabelecidos. Para Porter (2003, p. 99), o planejamento é o processo que permite, a uma biblioteca, por exemplo, considerar de que maneira suas atividades podem ser adaptadas para atender às necessidades de sua organização matriz. Para a autora, isto significa:

[...] develop an understanding of the purpose of the library within this context, define the library's objectives in relation to the needs of the organization as a whole, formulate a plan that establishes how the objectives will be achieved and the practical continuation of this plan in all its details (PORTER, 2003, p. 100)¹¹.

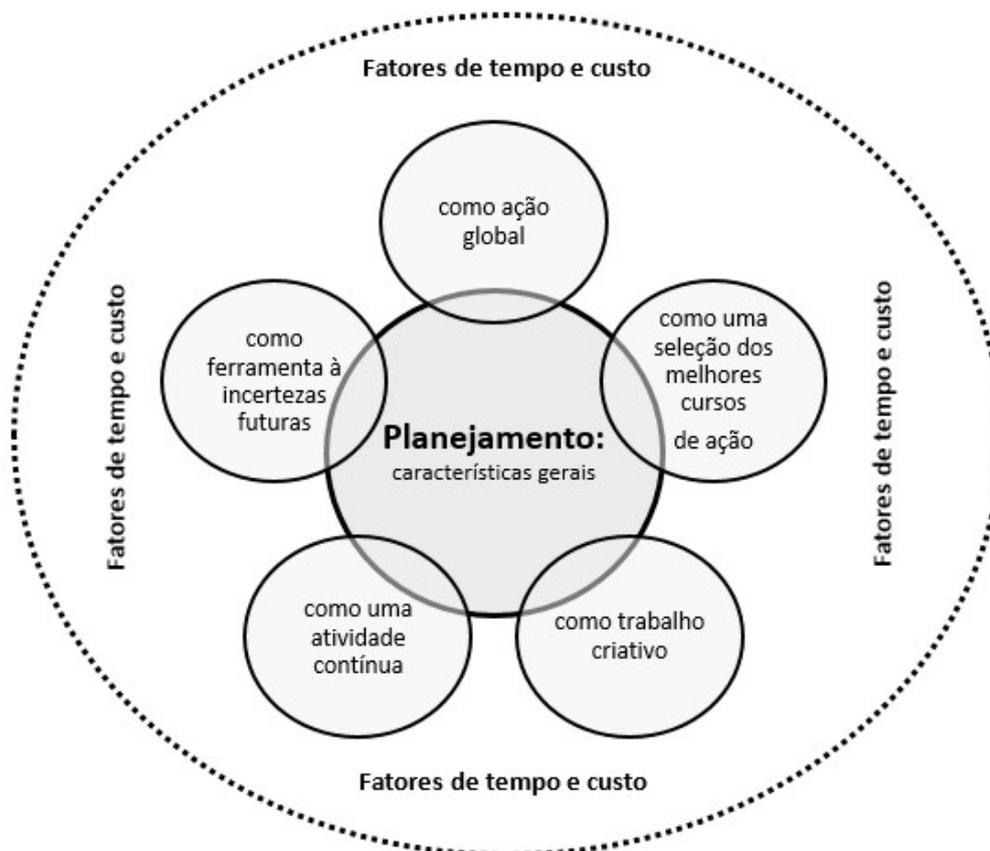
Segundo Fuentes Romero (2007), o planejamento permite a uma biblioteca, por exemplo, estabelecer seus objetivos e prioridades para o futuro, bem como desenvolver ações que lhe permitam alcançar tais objetivos. Caracteriza-se, em geral, como uma ação

10 [...] um profundo conhecimento da entidade sobre a qual será aplicada. Em primeiro lugar, é necessário considerar os **benefícios** que se espera obter, assim como considerar as **barreiras** que podem afetar a viabilidade do projeto. Uma vez que a decisão foi tomada, é necessário eleger a norma, **eleição** que estará condicionada, em primeiro lugar, pelo alcance do sistema de qualidade que se pretende por em prática, ou seja, se afeta a toda a organização, uma parte ou se limita a um produto ou serviço.

¹¹ [...] desenvolver uma compreensão da finalidade da biblioteca dentro deste contexto, definir os objetivos da biblioteca frente às necessidades da organização como um todo, formular um plano que estabeleça a maneira como vão poder ser alcançados os objetivos e a continuação prática deste plano em todos os seus detalhes.

global, como uma ferramenta frente às incertezas do futuro, como uma seleção dos melhores cursos de ação, como trabalho essencialmente criativo e como uma atividade contínua. Além disto, há que ser considerado os fatores de tempo e custos, que também caracterizam o planejamento em linhas gerais, características estas que podem se visualizados na Figura 2, a seguir:

FIGURA 2 – Características gerais do planejamento



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Fuentes Romero (2007).

Como **uma ação global**, o planejamento, sendo o método para alcançar os diversos objetivos da unidade de informação, abrange todos e cada um dos aspectos intrínsecos da razão de ser e de existir da unidade de informação, tomando-a no todo, mas não como uma simples união, mais ou menos efetiva, de suas partes componentes, mas sim como um todo coerente e homogêneo. Como exemplo, temos uma biblioteca pública municipal de uma grande cidade que possui várias seções, em que a seção de promoção e *marketing* é responsável por preparar, antecipadamente, o plano de ação que realizará no ano seguinte, sendo que estas ações devem ser direcionadas a toda a biblioteca. Algumas programações com crianças certamente terão colaboração desta seção, de modo que cada uma das seções desta biblioteca deverão atuar de maneira conjunta aos objetivos gerais estabelecidos para a biblioteca como um todo. Como uma ação global e integral, referindo-

se a todos e cada um dos elementos e ações que compõem a biblioteca, o planejamento, como foi dito, envolve todo o processo organizacional. Isto significa a criação de uma série de ações que devem ser desenvolvidas no futuro e por indivíduos específicos. Desta forma, o planejamento permite identificar o que precisa ser feito, como e quem deve fazê-lo e quando deve ser realizado, por meio de ações definidas com antecedência e detalhadas cuidadosamente (FUENTES ROMERO, 2007, p. 93).

Segundo Fuentes Romero (2007), o planejamento como **uma ferramenta** frente às incertezas do futuro parte da ideia de que um planejamento coerente não é uma predição, tentando descobrir o que vai acontecer, mas sim uma ferramenta útil para preparar as unidades de informação a enfrentarem de maneira positiva as situações adversas, com possibilidades de obtenção de sucesso. Um exemplo disto é o caso de unidades de informação vinculadas à administração pública, uma vez que é possível prever que, com a troca de governos, mudanças ocorrerão no pessoal que gerencia a política cultural. Até aqui, é algo preditivo. A diferença está na atividade proativa que a unidade de informação deve adotar, que implica analisar as propostas do programa político do novo governo, preparando futuras linhas de ação positivas, de acordo com elas.

O planejamento como **uma seleção** dos melhores cursos de ação parte do pressuposto de que planejar é escolher. Tal escolha ocorre levando-se em conta o quanto a unidade de informação será afetada, considerando as diferentes propostas de ação, divididas em seus vários elementos componentes. A escolha implica considerar diferentes propostas, por meio da comparação e do confronto entre elas, decidindo qual é a que, em cada momento, é mais apropriada para a unidade de informação, dependendo dos objetivos que se pretender alcançar (FUENTES ROMERO, 2007). O autor cita, por exemplo, uma unidade de informação em que há a possibilidade, quase certa, de um iminente corte de orçamento que afetará a coleção de materiais de maneira essencial. Tem-se, de imediato, várias opções: 1) cortar todas as aquisições; 2) reduzir a aquisição de uma das áreas de conhecimento da coleção, de acordo com uma avaliação geral (atualização, estado de conservação, etc.), de modo que, a diminuição do orçamento seja o menos danoso e perceptível e; 3) desenvolver uma política de aquisições a médio e longo prazo, no sentido de prever os cortes no orçamento. Enfim, o planejamento oferece a possibilidade de selecionar a melhor decisão a ser tomada para a solução de um problema na gestão da unidade de informação.

Fuentes Romero (2007) coloca que o trabalho do planejamento é **essencialmente criativo**, uma vez que é gerador de uma diversidade de ideias que, após uma análise e avaliação detalhadas, mostram até que ponto elas são viáveis ou não. Trata-se de um trabalho mental, de reflexão, de imaginação, de elaboração aqui e agora de algumas ideias que devem ter sua concretização em um futuro previsível, pois, somente quando o plano

está bem formulado, ele deve ser transferido para o papel, e somente quando está escrito, ele será considerado uma ferramenta de ação. O planejamento sempre envolverá a visualização das atividades propostas, o gerenciamento de muitas variáveis intangíveis que podem afetar a sua implementação, bem como, procedimentos de trabalho a serem adotados, que se baseiam em conhecimentos e experiências anteriores. Assim, sempre deverá haver um profissional específico e experiente que planeje e reúna um conjunto de informações precisas sobre o que se deseja alcançar com o que foi planejado, uma vez que a solução das variáveis é baseada em um futuro que requer imaginação, mas, ao mesmo tempo, em um passado de experiências.

O planejamento como **atividade contínua**, quinta característica geral, implica afirmar que esta atividade é realizada com frequência, uma vez que novas informações surgem constantemente, fazendo com que, dentro de limites razoáveis, o planejamento seja flexível e sujeito sempre à revisão. É essa continuidade no planejamento que permite ao gerente ver as relações existentes entre os vários fatores e variáveis da unidade de informação, a fim de determinar o melhor uso dos recursos (FUENTES ROMERO, 2007). Por exemplo, uma unidade de informação que queira criar um novo setor para acesso às mídias eletrônicas deve ter o objetivo muito claro, no que diz respeito aos meios disponíveis para tal, como o espaço adequado para instalação de novos postos de consulta individuais, o orçamento apropriado e uma pessoa que seja responsável direta por este setor. Como variáveis essenciais neste exemplo, mas não as únicas, Fuentes Romero (2007) lembra que se deve lidar com a qualidade e o preço das máquinas (*hardware*), a diversidade de mídias existentes no mercado e as possíveis opções de aquisição que poderia realizar, levando em conta a coleção geral existente na unidade de informação, além das necessidades previstas e os interesses dos grupos de usuários. Assim, o autor conclui que, se o planejamento é realizado de maneira contínua na unidade de informação, isto permitirá levar em consideração uma possível mudança (para cima ou para baixo) no preço das máquinas que planejou adquirir, no surgimento de novas mídias no mercado, na incidência dos vários custos na manutenção do setor, etc. A nova situação deve fazer repensar inúmeras vezes o problema, levando à posição inicial a partir da qual se planejou o setor. No entanto, diz o autor, mesmo se tudo foi levado em consideração, deve-se estar aberto a qualquer mudança possível que possa ocorrer no desempenho do que se está desenvolvendo. Enfim, esta quinta característica, que considera o planejamento uma atividade contínua, implica, de fato, a ideia de que, para ser verdadeiramente válido, o planejamento é trabalho de todos os níveis dos recursos humanos da unidade de informação. Dessa forma, o planejamento é a missão de todos os níveis, embora se saiba que, ao mais alto nível, cabe os planos mais abrangentes e estratégicos, destinados a fundamentar os objetivos organizacionais, enquanto em níveis mais baixos, tais planos tendem a ser menos abrangentes.

Além das características apresentadas, Fuentes Romero (2007) lembra que há ainda os fatores de tempo e custo, que também caracterizam o planejamento. Um planejamento adequado é aquele que permite que cada funcionário aproveite ao máximo o tempo disponível, para que este se torne essencialmente valioso no processo como um todo. O tempo impacta o trabalhador, pois, por exemplo, um serviço de empréstimo mal articulado e de resultados ruins é um gasto de tempo e dinheiro para o provedor de serviços, e, conseqüentemente, para o usuário que faz uso deles. Neste sentido, o planejamento é executado eficazmente e eficientemente para o alcance dos objetivos e sucesso da unidade de informação, logo, este planejamento deve contemplar sempre a mensuração dos custos em horas de trabalho dos funcionários que o executarão. Ter isto em mente é importantíssimo, uma vez que é sempre possível mensurar o dinheiro que custa um processo de planejamento e valorizá-lo. Para o autor, a avaliação do custo, por exemplo, de uma atividade do serviço de referência, como uma pesquisa bibliográfica, é bastante complexa. Isto é, lida-se com uma série de variáveis extremamente imprecisas, em que, em grande parte, o qualitativo sobrepõe o quantitativo, surgindo assim, a dificuldade em um planejamento global que permita conhecer realmente os custos de uma biblioteca ou outro tipo de unidade de informação. Mesmo assim, diz o autor, a avaliação global dificilmente indicará o custo exato de cada serviço, daí a importância de levar em consideração os fatores de tempo e economia ao preparar o planejamento geral da unidade de informação e os respectivos planos setoriais, no caso de haver vários setores.

Com base na visão de Almeida (2005, p. 2), pode-se dizer que o planejamento no contexto das unidades de informação se impõe, a fim de que realize o controle do que foi previsto e do que foi realizado e se faça o reajuste às condições supervenientes, evitando-se a elaboração de planos de última hora. Planejar é elaborar um plano de ação, que consiste em uma ação empreendida para se atender a necessidades futuras de forma eficiente, em que a organização, neste caso a unidade de informação, tem total controle sobre essa ação e seu desenvolvimento. Neste sentido, a autora coloca que o planejamento consiste em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, visualizando o futuro para traçar o programa de ação, ou seja, o planejamento estabelece um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo a futuridade das decisões presentes. Assim, toda atividade de planejamento é resultante de decisões tomadas no presente, pensando no impacto destas no futuro (ALMEIDA, 2005). A autora acrescenta que o planejamento reduz o grau de incerteza dentro da unidade de informação, quando fixa objetivos, define linhas de ações, detalha etapas para atingi-las e prevê recursos necessários à consecução desses objetivos, limitando, assim, ações arbitrárias, diminuindo riscos e, ao mesmo tempo dando rentabilidade máxima aos recursos, tirando proveito de oportunidades, bem como, a busca por melhoria de serviços e produtos.

Em resumo, a base teórica da aplicação do planejamento ao contexto das unidades de informação é composta pelas Escolas do pensamento administrativo que serviram de sustentação para o desenvolvimento no contexto em questão, das abordagens teóricas da administração que contribuem para o entendimento sistêmico ou incremental do processo planejamento e dos estudos de planejamento, pois são a partir desses estudos que surgem os campos de estudos da disciplina Administração, no caso os estudos de planejamento, que conseqüentemente dão origem a novos campos de estudo como o planejamento em unidades de informação. Ambos buscam sedimentar e desenvolver a temática em contextos variados seja na área de origem seja em áreas de aplicabilidade do planejamento. Assim, depois de vistos tantos elementos teóricos do planejamento, volta-se ao conhecimento de elementos de cunho prático, como os elementos constitutivos do planejamento, seus níveis de aplicação, suas partes e etapas, a serem abordados nas subseções seguintes.

3.3 Aspectos pragmáticos do planejamento em unidades de informação

Esta Subseção tem como objetivos trazer os aspectos pragmáticos que envolvem o planejamento em unidades de informação, iniciando pela compreensão da avaliação como subsídio ao processo de planejamento, seguida dos elementos que constituem o planejamento, os níveis de sua aplicação e, por fim, sua estruturação em partes e etapas.

3.3.1 Avaliação como subsídio ao desenvolvimento do planejamento

No contexto do planejamento, a avaliação é realizada em ao menos três momentos principais: o primeiro, como subsídio ao início do processo de planejamento (ou seja, antes do início do processo propriamente dito); o segundo, na etapa do diagnóstico, quando se dá a avaliação da situação da unidade de informação no âmbito do processo de planejamento (ou seja, durante o andamento do processo); e o terceiro, na etapa do projeto, como uma das ações final do processo de planejamento, uma vez que o que foi implementado precisa ser avaliado e, se for o caso, revisto. Esta parte da tese tem como objetivo apresentar a avaliação como subsídio ao início e ao desenvolvimento do planejamento em unidades de informação, ou seja, a avaliação nos dois primeiros momentos citados.

O processo de planejamento é subsidiado pela avaliação, cuja função principal é produzir conhecimentos relativos à unidade de informação, à organização em que esta se encontra inserida e a seu ambiente. Estes conhecimentos servirão de subsídio ao planejamento, antes de iniciá-lo, durante e depois, por exemplo, no momento de concepção do plano ou projeto, a avaliação possibilita a definição dos objetivos a serem alcançados e, na implementação, produz informações que contribuem para maior produtividade e melhoria da qualidade (ALMEIDA, 2005).

A avaliação não deve ser uma ocorrência isolada, um evento pontual, mas um processo contínuo por meio do qual os serviços são examinados. Neste sentido, é preciso que haja uma atitude permanente de indagação e análise, por parte do bibliotecário gerente, em relação à situação atual da unidade de informação e à situação futura desejada. Tal atitude estimula a criatividade, favorece a mudança e evita a acomodação da equipe às condições existentes. Esta atitude do bibliotecário de permanente sensor das necessidades informacionais em uma unidade de informação exige uma sistematização dos perfis de necessidades e sua constante atualização, dada a natureza cambiante do ambiente que circunda esta unidade. Impõe-se, ainda, flexibilidade e agilidade no sentido de implementar mudanças em serviços e produtos oferecidos pela unidade de informação para atender, com eficácia, a estas necessidades (ALMEIDA, 2005).

Nesse contexto, a **avaliação deve** auxiliar o bibliotecário a alcançar **eficácia** e **eficiência** para a unidade de informação que gerencia. Se a eficácia está relacionada a resultados mensuráveis que demonstram o grau com que os objetivos da organização são alcançados, nas unidades de informação este grau é determinado pelo nível de satisfação dos usuários, considerando, particularmente, a rapidez e a precisão com que esta satisfação desejada é atingida. Já a eficiência tem a ver com a aplicação dos recursos financeiros, materiais e humanos numa organização, de modo que, uma unidade de informação será tão mais eficiente, quanto menor for o seu custo de funcionamento para alcançar resultados. Neste sentido, a avaliação dá respaldo à alocação de recursos e à definição de métodos e processos, fornecendo subsídios para o planejamento organizacional e para a **mudança** (ALMEIDA, 2005, p. 13).

Almeida (2005, p. 11) afirma que a escassez de recursos é frequentemente apontada como uma das principais razões para a avaliação contínua de serviços e produtos de uma unidade de informação. Devido à necessidade de garantir a sobrevivência de suas atividades e de seus projetos, em um contexto de competição por recursos, as unidades de informação também têm buscado a eficiência no uso de seus recursos, a eficácia nos seus resultados e a efetividade em suas ações. O processo de solução de um problema pode ser considerado eficiente quando consumir apenas os recursos necessários. Se, no entanto, a unidade consumir mais recursos do que o necessário, ela será desviada do foco, da solução do problema em questão e, neste caso, será ineficiente. Em síntese, a eficácia é a capacidade de alcançar os objetivos e/ou resultados. A eficiência é a capacidade de economia na utilização dos recursos. A efetividade indica o impacto desejado dos produtos e serviços sobre seus usuários, ou seja, o grau de satisfação gerado.

Em se tratando desses conceitos, muitas vezes, as unidades de informação têm-se concentrado em critérios e dados quantitativos, tais como número de itens catalogados, número de pedidos atendidos, dentre outros, que podem sugerir eficácia, mas que não são

indicadores de qualidade, uma vez que, há que se considerar também questões relativas à eficiência e efetividade. O Quadro 2, a seguir, apresenta algumas questões de eficácia, eficiência e efetividade:

QUADRO 2 – Questões relativas à eficácia, eficiência e efetividade

QUESTÕES RELATIVAS À EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE
<p>Questões de eficácia:</p> <p>a) A unidade de informação está oferecendo serviços e produtos que deveriam ser oferecidos?</p> <p>b) A unidade de informação está atingindo as metas e os objetivos previstos?</p> <p>Questões de eficiência:</p> <p>a) A unidade de informação realiza suas atividades sem desperdício de recursos?</p> <p>b) A unidade de informação define adequadamente os recursos necessários para alcançar mais resultados?</p> <p>Questões de efetividade:</p> <p>a) Tem-se conhecimento de quais são as necessidades de informação dos grupos de públicos da unidade de informação?</p> <p>b) A unidade de informação está satisfazendo as necessidades de seus usuários?</p> <p>c) A unidade de informação está assegurando serviços e produtos informacionais de alta qualidade?</p>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p.14, 15)

Segundo Almeida (2005, p. 15), por não avaliarem estas questões, muitos bibliotecários, gerentes de unidades de informação, tomam decisões sem conhecimento fundamentado dos serviços, produtos e atividades existentes, gastando tempo e recursos em atividades secundárias ou desnecessárias, ou no desenvolvimento de produtos e serviços sem o nível de qualidade que seria desejável e necessário. A autora apresenta que, muitos profissionais gerentes não se preocupam em registrar dados estatísticos pertinentes, ou não se dão ao trabalho de analisá-los, interpretá-los, divulgá-los e, muito menos, de utilizá-los para o planejamento. Deste modo, a coleta de dados não passa de desperdício de tempo e recursos. Segundo Almeida (2005), ainda hoje é possível que muitos bibliotecários tomem decisões e realizem suas operações com base em suposições, porque não fazem uso adequado e eficiente dos dados coletados. Esses bibliotecários, muitas vezes, não têm um conhecimento profundo de seus usuários, de suas necessidades e de seu comportamento, embora estes profissionais em geral não ignorem que os usuários não tenham um adequado conhecimento do acervo e dos serviços e produtos que a unidade de informação lhes pode oferecer. Como consequência disto, existem bibliotecários que conhecem superficialmente os usuários, há serviços e produtos de informação que não são adequados à demanda da unidade de informação e há usuários que não têm conhecimento

do acervo e de todos os serviços e produtos que a unidade pode oferecer, ou não sabem como utilizá-los. Logo, há unidades de informação subutilizadas, sobretudo bibliotecas e serviços de documentação convencionais, uma vez que possuem baixa demanda sobre grande parte dos seus serviços e produtos ofertados (ALMEIDA, 2005).

Além disso, há, nas unidades de informação, forte tendência, quase que mecânica, em se estabelecer determinado padrão de serviços e produtos de informação, independentemente da diversidade da demanda, o que demonstra indiferença em relação aos usuários destes serviços e produtos. É o caso das atividades de organização da informação realizadas segundo padrões mais usuais no mundo das bibliotecas que, em muitos casos, absorve grande parte dos recursos disponíveis em atividades rotineiras, sem que haja questionamento de porque estão sendo realizadas. Conseqüentemente, também há unidades de informação com serviços de informação subutilizados que, mesmo quando eficazes, podem estar operando abaixo de sua capacidade de eficiência, sem conseguir atender satisfatoriamente às necessidades dos usuários, que é a sua efetividade (ALMEIDA, 2005). Daí a importância de, no processo de avaliação, considerar-se a **mensuração da eficácia e da eficiência** em relação aos objetivos pré-determinados. O conceito de mensuração refere-se ao processo de atribuir números para descrever ou representar algum objeto ou fenômeno de forma padronizada, possibilitando a avaliação. Neste sentido, a avaliação requer uma definição prévia dos objetivos e metas da unidade de informação, justamente por refletir julgamentos de valor sobre o que a unidade deveria estar fazendo, sobre quais são os níveis adequados de desempenho e quais critérios descrevem seu sucesso ou sua eficácia (ALMEIDA, 2005, p. 16).

A mensuração da eficácia exige o esclarecimento do nível de desempenho que se pretende atingir. Tal mensuração pode implicar alguns problemas: primeiro, porque, muitas vezes, há registros quantitativos de resultados mas não há dados qualitativos correspondentes, como, por exemplo, quando os dados da quantidade de obras emprestadas a um determinado usuário não são acompanhados de dados qualitativos relativos ao grau de satisfação deste usuário, quanto ao serviço prestado; segundo, porque há necessidade de padrões, medidas e indicadores de desempenho para julgar se os resultados ou índices obtidos são muito elevados, muito baixos ou normais, pois, muitas vezes, a simples comparação com resultados passados não faz muito sentido e não traz uma análise avaliativa adequada (ALMEIDA, 2005). Atrelado a isso, está o fato de que fazer avaliações centradas na eficácia demandam alta complexidade. Deste modo, a cultura de avaliação deverá estar inserida no ambiente interno da organização, em todos os serviços e produtos oferecidos.

Ainda quanto ao segundo problema, os padrões são convenções técnicas definidas no tempo e no espaço, de maneira cooperativa e consensual entre todas as partes

envolvidas, visando à racionalização, à uniformização e à simplificação de serviços e processos nas várias áreas que abrangem as unidades de informação. Os padrões são considerados recursos importantes para a avaliação e planejamento de serviços das unidades de informação, podendo servir como guia tanto para a melhoria das unidades existentes quanto para a implantação de novas unidades de informação. No entanto, os padrões se apresentam frágeis, tendo em vista a forma como são gerados, muitas vezes, de maneira empírica, sem a necessária pesquisa, mas também em função da falta de consenso em relação à sua aplicabilidade à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação (ALMEIDA, 2005). Diante disto, segundo Almeida (2005, p. 19), muitos autores da área preferem formular diretrizes e não padrões, por receio de que os padrões mínimos sejam aceitos como máximos. Por exemplo, padrões estabelecidos em outros países podem até ser úteis como parâmetros, mas dificilmente serão adequados à realidade brasileira. Por outro lado, os padrões devem, necessariamente, passar revisões sistemáticas, refletindo ou estimulando as mudanças necessárias. Mesmo com caráter frágil, padrões são adotados na área, sobretudo os qualitativos, que ao contrário dos quantitativos, são mais flexíveis e mais bem fundamentados, podendo ser adaptados a necessidades específicas das unidades de informação, servindo de instrumento para avaliações mais aprofundadas sobre a qualidade. Desta forma, os padrões qualitativos têm sido cada vez mais utilizados como guias para a definição de medidas de desempenho ou para o estabelecimento de critérios de avaliação de serviços e produtos na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Logo, os padrões servem para orientar a definição de medidas de desempenho, que são um meio para determinar em que grau os objetivos da unidade de informação são cumpridos (ALMEIDA, 2005).

Medidas de desempenho são métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia de ações. Auxiliam na medição do desempenho de uma unidade de informação (WHITEHALL, 1994). Segundo Kiyan (2001, p. 25), a palavra desempenho encerra em si a ideia de algo que já foi realizado, executado ou exercido. O ato de medir congrega um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visa quantificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser analisado. Medir o desempenho significa coletar dados estatísticos e outros que descrevam a *performance* de uma biblioteca, por exemplo (POLL; BOEKHORST, 2007). Segundo Whitehall (1994), seria conveniente que medidas de desempenho pudessem ser usadas para testar por completo a qualidade da unidade de informação, só que isto não é possível integralmente, uma vez que a qualidade está, predominantemente, ligada ao impacto que um serviço prestado tem sobre o usuário, no que tange à sua percepção, ou seja, é o usuário quem percebe esta qualidade e o impacto sobre si mesmo. Neste sentido, Poll e Boekhorst (2007) dizem que a percepção de qualidade se dá de maneira diferente, pois os usuários a enxergam de acordo com sua

experiência frente aos serviços que utilizam. No entanto, até certo ponto, é possível avaliar o desempenho a partir das medidas, pois mesmo que a maioria delas não forneça informações suficientemente detalhadas, possibilitam obter informações diretas sobre os produtos e serviços oferecidos pela unidade de informação.

Indicadores de desempenho são conceitos representados por meio de variáveis. O processo de transformar conceitos em indicadores requer a identificação das dimensões mais fundamentais do objeto em questão (que são as suas variáveis) e a definição dos parâmetros concretos apropriados para medir estas variações (ALMEIDA, 2005). Deste modo, conforme Tanaka e Melo (citados por ALMEIDA, 2005), indicadores são variáveis, características ou atributos, capazes de dar maior significado ao que se pretende avaliar. Um indicador é, primordialmente, uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão (ROZADOS, 2005, p. 62). Os indicadores quantitativos podem ser representados por variáveis numéricas. São exemplos deste tipo de indicador: o número de alunos de uma escola inscritos numa biblioteca escolar (número relativo) ou a proporção de alunos de graduação inscritos numa biblioteca universitária em relação ao número total de alunos de graduação da unidade (número relativo). Os indicadores qualitativos expressam variáveis ou dimensões que não podem ser representadas apenas por números, como qualidades de um fenômeno ou de uma ação, valores, atitudes, dentre outros (ALMEIDA, 2005, p. 22). Podem ser considerados, como exemplo deste tipo de indicador, os valores envolvidos no uso da informação em uma determinada unidade de informação. De acordo com Almeida (2005), o uso de indicadores quantitativos ou qualitativos depende da natureza e dos objetivos traçados para o projeto. A escolha de indicadores tem seu início por meio da definição de quais aspectos se deseja avaliar ou por meio de perguntas avaliativas. Após serem definidas as perguntas, procura-se chegar aos elementos que, se conhecidos, serão capazes de ajudar a responder tais perguntas (ALMEIDA, 2005, p. 22). Assim, é possível dizer que são estes elementos que formarão os indicadores de resposta à pergunta elaborada, como no exemplo do Quadro 3, a seguir:

QUADRO 3 – Exemplo do processo de escolha de indicadores de desempenho

PERGUNTA	INDICADORES DE DESEMPENHO
<p>Em que medida o programa de divulgação de uma determinada unidade de informação tem contribuído para aumentar o seu uso?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. aumento do número de usuários; 2. aumento do uso do acervo (materiais consultados e emprestados); 3. aumento das consultas ao <i>site</i>; 4. aumento da razão de usuários reais <i>versus</i> usuários potenciais

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 22)

Muitas vezes, é preciso mais de um indicador para conhecer em profundidade o problema na unidade de informação. No entanto, é preciso ter cautela para não selecionar um número elevado de indicadores que venha a dificultar o monitoramento. Neste sentido, recomenda-se fazer a seleção de indicadores respeitando alguns critérios: a) ser utilizado de maneira contínua, ao longo de determinado período, para facilitar a análise de tendência dos indicadores selecionados; b) estar acessível a curto prazo; c) ser aceito como válido e confiável por todos os atores envolvidos na avaliação; e d) ser viável em termos de custo, tempo e conhecimento técnico (ALMEIDA, 2005, p. 22, 23). Assim, em síntese, obedecendo a estes critérios, os indicadores selecionados devem sempre ser utilizados em períodos estipulados, acessíveis em tempo hábil para a tomada de decisão, e plausíveis de execução no que diz respeito aos custos, tempo e domínio técnico.

Almeida (2005, p. 21), por sua vez, argumenta que a qualidade de serviços de informação não é expressa apenas pelo desempenho, uma vez que ela pode ser compreendida como o conjunto das características ou especificações de uma organização, que definem sua capacidade de atender a necessidades implícitas ou explícitas. Estas especificações podem ser: a) funcionais, que traduzem as necessidades e expectativas do usuário em termos do desempenho que o produto ou serviço deverá alcançar, podendo ser avaliadas pelas medidas ou indicadores de desempenho; e b) técnicas, que descrevem as características do objetivo em termos de seus atributos técnicos. Além disso, a qualidade pode sofrer interferência de outros fatores, como as normas técnicas, a política de qualidade da organização e a competência da equipe, dentre outros (ALMEIDA, 2005).

De acordo com Kiyon (2001), tanto as medidas de desempenho quanto os indicadores buscam quantificar o desempenho do objeto. Na literatura consultada, percebeu-se o uso similar dos termos 'medidas de desempenho' e 'indicadores de desempenho'. No entanto, embora o significado seja próximo, há diferenças a considerar, pois as medidas de desempenho são entendidas como o processo de medição do desempenho e os indicadores como as variáveis desta medição, construídas a partir de conceitos.

A **avaliação estimula a mudança**, a qual deve ser algo desejável em qualquer tipo ou categoria de unidades de informação. Para este contexto, a mudança pode ser compreendida como qualquer alteração planejada no estado atual de uma unidade de informação, que venha impactar ou afetar a sua estrutura, os seus serviços, os seus programas e projetos, o que inclui a alocação de seus recursos. Deste modo, é a partir da avaliação que se determina o que e como mudar em um serviço ou área de uma unidade de informação, de modo que o bibliotecário-gerente possa fazer mudanças, sejam internas (rotinas de trabalho, atividades, serviços) ou externas (questões oriundas do ambiente que circunda a unidade). Em geral, a avaliação parte sempre de um problema existente, que

provoca uma mudança na organização ou unidade de informação. Embora esteja associada à existência de um problema, a avaliação deve estimular os profissionais a tratarem a mudança como uma força positiva, que busca melhorias para a unidade de informação como um todo, em especial para melhorar o nível de satisfação de seus usuários, afinal, é para atender a estes que a unidade existe (ALMEIDA, 2005). Segundo a autora, a ideia de melhoria de uma unidade de informação é frequentemente atribuída à concessão de mais recursos (como mais equipamentos, mais dinheiro, mais pessoal, mais espaço físico, etc.), à modernização das atividades (como automação de processos, serviços, etc.) e à cooperação entre unidades, na forma redes e sistemas de informação, por exemplo. Na visão da autora, estes fatores contribuem para a melhoria das unidades de informação, mas não são suficientes, uma vez que não apontam para uma mudança de padrões almejados. Por exemplo: o fato de se utilizar o computador para desenvolver uma atividade, que já é feita, implica apenas fazê-la de maneira mais rápida e, não necessariamente, para atingir melhoria na qualidade de desempenho dos serviços prestados pela unidade de informação, ou seja, o processo de automação em si não garante a melhoria da qualidade do serviço prestado.

A mudança não se dá de maneira isolada, sem afetar todos os setores da organização, já que esta é um sistema, que compreende um conjunto complexo de elementos, que interagem entre si e com o ambiente. Normalmente, este ambiente de mudança afeta as estratégias, restringe produtos e serviços, orienta o desempenho da organização, bem como limita os seus recursos. Neste sentido, a estratégia afeta processos e recursos, que afetam as estruturas, impactando todos estes o desempenho organizacional (HAGE; FINSTERBUSCH, *apud* ALMEIDA, 2005). Frente a esta complexidade, a mudança precisa ser administrada, requerendo tempo, clima organizacional favorável, habilidade de vencer a resistência, razões claras e bem fundamentadas, além de liderança, força política e recursos que a viabilizem (ALMEIDA, 2005).

Diante do exposto, a mudança deve ser vista na organização sempre como uma energia positiva, mas com algumas questões que devem ser refletidas, conforme Quadro 4, a seguir:

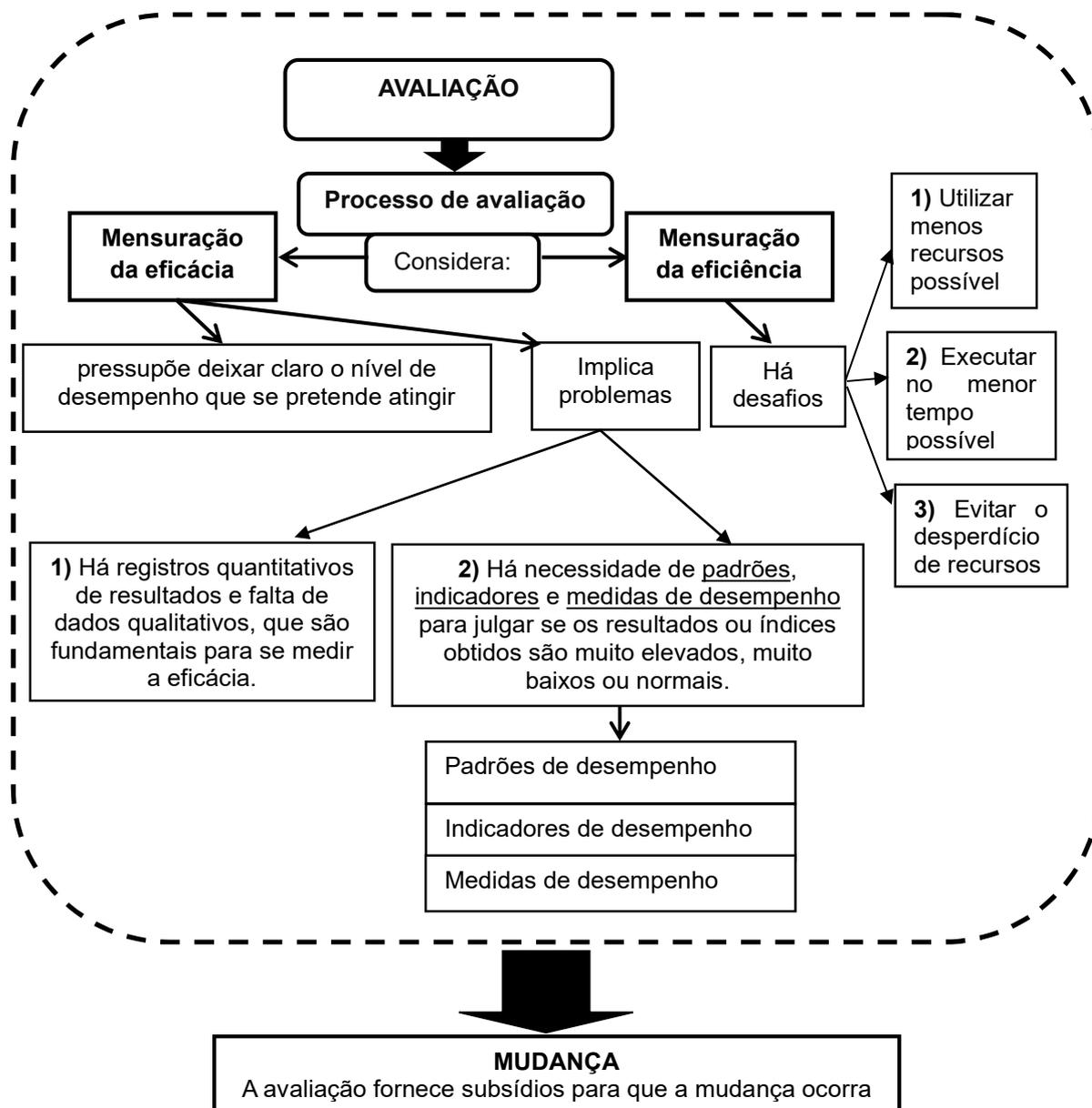
QUADRO 4 – Questões a serem refletidas em relação à mudança

Questões a serem refletidas em relação à mudança
<p>✓ Há necessidade de reorganização estrutural e de processos na organização? É importante certificar-se de que a organização precisa de mudanças básicas, isto é, quando forem observados problemas de desempenho insuficiente ou indícios de ineficácia organizacional, pequenos ajustes ou grandes intervenções serão necessários. Mudanças básicas consistem em reorganizações estruturais, alterações nos processos e rotinas de trabalho, além de mudanças tecnológicas. São básicas porque provocam alterações práticas em diferentes níveis da organização, podendo interferir em diferentes setores ou áreas, refletindo objetivos, estratégias e planos definidos, que, conseqüentemente implicam decisões complexas e realocação de recursos;</p>
<p>✓ A organização está pronta para mudar/mudança? Convêm assegurar-se de que a organização e seus membros estão prontos para a mudança, avaliando se as condições institucionais, políticas e técnicas favorecem tal evento, atentando-se, principalmente, para como as pessoas e aqueles com as quais a organização se relaciona externamente reagirão à mudança, buscando avaliar também as possíveis resistências, uma vez que esta pode afetar o poder, o prestígio, a segurança no trabalho e demais interesses. Caso existam sinais de resistência, devem-se encontrar outras formas de intervenção que não sejam ameaçadoras, buscando adequar-se às necessidades e preocupações daqueles resistentes;</p>
<p>✓ A organização tem capacidade de implementar as mudanças necessárias? É preciso que se avalie a capacidade da organização de implementar as mudanças definidas, no sentido de garantir o alcance dos resultados desejados, sem trazer conseqüências indesejáveis. Também há que se avaliar os prováveis benefícios e riscos de cada intervenção, com vias a garantir sua eficácia no momento de implementá-la.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 25, 26)

Em resumo, a avaliação fornece subsídio para o planejamento que, por um lado (mais operacional), auxilia o bibliotecário a atingir a eficiência e a eficácia, e por outro lado (mais abrangente), permite a mudança. Nesse sentido, a Figura 3 objetiva trazer melhor compreensão ao que foi dito em relação à avaliação e a mudança:

FIGURA 3 – Avaliação como subsídio ao processo de planejamento e estímulo a mudança



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005)

Diante do exposto, é possível afirmar que políticas, programas, projetos, serviços, produtos, pessoas e organizações estão sujeitos à avaliação, contudo, a questão que deve, necessariamente, ser colocada como ponto de partida para um processo de avaliação é simples, mas exige respostas precisas: para que avaliar? Pois bem, avalia-se para:

- 1) conhecer, buscando com isto construir momentos reflexivos, que permitam fazer uma análise da realidade e dos fatos, a fim de direcionar ações;
- 2) escolher prioridades e tomar decisões, definindo o que e como mudar, acompanhando cada uma das ações definidas, além de realimentar decisões em curso, políticas e programas, contribuindo para a sua melhoria;

- 3) apresentar resultados à sociedade, por obrigação ética, sobretudo, quando se utiliza recursos públicos ou oriundos do terceiro setor para desenvolver projetos;
- 4) aprimorar a qualidade de atividades, serviços, produtos, programas e projetos; e
- 5) evitar que erros sejam cometidos ou apenas remediados.

Deste modo, ao fornecer informações para subsidiar a tomada de decisões, a avaliação identifica e busca soluções para os problemas, conferindo viabilidade e exequibilidade ao planejamento na organização (ALMEIDA, 2005, p. 26, 27). A autora afirma que, quanto mais precisa for a avaliação da organização, do ambiente e dos públicos, mais realistas e viáveis serão os objetivos, mais adequados os meios propostos e maior a possibilidade de satisfação do público.

Enfim, a avaliação em unidades de informação permite:

- a) verificar a adequação da unidade de informação às metas da organização na qual está inserida e às necessidades de seus usuários;
- b) verificar o grau de cumprimento dos objetivos traçados pela unidade de informação, visando sua eficácia;
- c) verificar a alocação adequada de recursos;
- d) monitorar o desenvolvimento de determinado programa ou serviço, sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência;
- e) verificar o impacto benéfico de determinado serviço ou atividade implementada;
- f) testar programas inovadores (avaliação voltada para os novos serviços ou atividades);
- g) aprimorar determinados serviços e atividades no sentido de manter níveis de desempenho, buscando garantir o comprometimento do pessoal com esses níveis; e
- h) decidir sobre a continuidade ou descontinuidade de programas, fornecendo suporte à tomada de decisões (ROSSI; FREEMAN, 1989, *apud* ALMEIDA, 2005, p. 27).

Há vários tipos de avaliação, a depender de: sua **abordagem metodológica** (**quantitativa ou qualitativa**), seus **responsáveis** (interna e externa) e do **momento de sua ocorrência** (marco zero, *ex-ante*, formativa ou processo, somativa ou de resultados e de impacto).

Quanto à abordagem metodológica, a **quantitativa** enfatiza a mensuração e quantificação de metas e resultados da organização, utilizando metodologias de base estatística e coleta de dados quantitativos. Já a abordagem **qualitativa** dá ênfase às pessoas (ou seja, os agentes) e aos processos, utilizando metodologias como história oral,

ou baseadas na Sociologia ou Antropologia. Procura descrever significados, por meio da coleta de dados qualitativos (ALMEIDA, 2005). Tanto a abordagem quantitativa, quanto a qualitativa, apresentam vantagens e desvantagens, conforme Quadro 5, a seguir:

QUADRO 5 – Abordagens metodológicas da avaliação: quantitativa e qualitativa

ABORDAGENS METODOLÓGICAS DA AVALIAÇÃO			
Quantitativa		Qualitativa	
Vantagens:	Desvantagens:	Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> - análise direta dos dados; - força demonstrativa; - generalização pela representatividade; e - inferência para outros contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> - o significado é sempre sacrificado em detrimento do rigor matemático exigido pela análise; - não permite análise das relações; e - os resultados podem ser considerados como verdade absoluta. 	<ul style="list-style-type: none"> - interação; - subjetividade dos sujeitos; - compreensão da dinâmica interna de programas e atividades e dos múltiplos aspectos de programas e serviços; e - avaliação de resultados difusos e não específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - pode conduzir a uma excessiva coleta de dados; - exige capacidade maior de análise por parte do avaliador; e - exige mais tempo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Tanaka e Melo (citados por Almeida, 2005, p. 29)

Quanto às unidades de informação, embora seja predominante o uso de modelos teóricos quantitativos, já são bastante utilizados os modelos qualitativos, que trazem complementação e aprofundamento no momento da avaliação da unidade (ALMEIDA, 2005). Atualmente, admite-se utilizar os dois modelos ao mesmo tempo, atentando-se ao que se quer avaliar quanto ao objeto da avaliação. O importante é que a escolha de uma das abordagens seja pautada na capacidade que cada uma tem de potencializar o grau de conhecimento do objeto da avaliação, seja ele um projeto, programa ou serviço (TANAKA; MELO citados por ALMEIDA, 2005). Os autores orientam que a abordagem quantitativa seja utilizada para proporcionar aproximações iniciais com o objeto a ser avaliado, em razão de esta disponibilizar dados estatísticos fáceis de interpretação e análise, e que a abordagem qualitativa seja escolhida quando houver necessidade de se aprofundar no conhecimento e na interpretação do objeto. Conforme Almeida (2005, p. 29), há que atentar-se de que nenhuma das abordagens está livre da subjetividade ou é totalmente imparcial, já que as análises e conclusões obtidas a partir da avaliação estão certamente permeadas e até contaminadas da visão de mundo e dos valores dos avaliadores; de fato, não há avaliação neutra. Justamente por isto, torna-se necessário que sejam explicitados, de maneira cuidadosa, os critérios, a abordagem, as técnicas e os instrumentos utilizados no processo de avaliação e que levaram às conclusões obtidas.

Quanto aos **responsáveis**, considera-se avaliação **interna** aquela realizada por pessoas da própria organização ou envolvidas diretamente no projeto, resultando em

aprendizagem, capacitação e crescimento para os profissionais, principais beneficiários das ações deste tipo de avaliação. Já a avaliação **externa** é aquela realizada por pessoas de fora da organização ou do projeto, cujo efeito positivo depende da competência da equipe responsável e da forma como for implementada. Ainda é possível haver avaliação orientada, realizada internamente, sob a responsabilidade de um consultor externo ou equipe de consultores externos. O importante é que cada tipo de avaliação apresente pontos fortes e fracos da organização, já que o sucesso de uma ou de outra depende, predominantemente, do grau de participação e do compromisso das pessoas envolvidas.

Quanto ao **momento** em que ocorre, há que ser considerado que a avaliação se dá em três momentos diferentes, como foi dito no início desta parte da tese: início da ação (marco zero), execução da ação (*ex-ante*, de processo) e fim da ação (de resultados e de impacto). A **avaliação marco zero** é aquela que se realiza antes do início da ação, ou seja, antes de se iniciar o projeto. Também pode ser chamada de diagnóstico por consistir também em uma análise situacional da realidade com vistas a orientar o planejamento das ações futuras, servindo de parâmetro para as outras etapas da avaliação. A **avaliação ex-ante** é aquela em que se analisa o diagnóstico e a proposta do seu projeto antes de sua implementação, preocupando-se em avaliar: sua capacidade de responder às demandas e expectativas do público-alvo; sua viabilidade; a coerência entre objetivos, estratégias e resultados pretendidos, o grau de prioridade e de importância do projeto para os beneficiários; bem como o grau de adesão e envolvimento da comunidade e do público-alvo. A **avaliação de processo** é aquela realizada durante a implantação do projeto, procurando informações úteis para o seu aprimoramento, compreendendo no constante monitoramento das atividades, conduzida pela equipe responsável. A **avaliação de resultados** é aquela efetuada ao término do projeto, identificando o sucesso e possíveis fracassos. Este tipo de avaliação pode também se dar no decorrer de cada ação do projeto, buscando avaliar resultados parciais. Para esta avaliação, são requeridos indicadores norteadores do sucesso do projeto. A **avaliação de impacto** ocorre após o período de implementação das ações e tem por finalidade analisar o efeito do projeto no público-alvo (ALMEIDA, 2005, p. 31).

De maneira genérica e independente dos momentos citados acima, a avaliação numa unidade de informação consiste em: a) identificar e coletar dados sobre serviços ou atividades, estabelecendo critérios de mensuração do desempenho destes, para assim, determinar tanto a qualidade do serviço ou da atividade, quanto o grau de cumprimento de metas e objetivos; b) identificar quais são os públicos dos serviços ofertados pela unidade, analisando suas necessidades de informação, bem como o índice de satisfação destes usuários com os serviços e produtos que lhes são oferecidos e; c) desenvolver estudos relativos ao não público destas unidades de informação, investigando os motivos pelos quais não utilizam serviços, dos quais seriam considerados público-alvo (ALMEIDA, 2005, p.

12, 13). Nesse sentido, a avaliação de um projeto ou de uma unidade de informação geralmente pressupõe a análise de vários aspectos, que se inter-relacionam: o primeiro deles é a comunidade, uma vez que as mudanças na sociedade (leis, valores, questões políticas, econômicas, sociais, etc.) podem interferir de forma direta ou indireta nas unidades de informação; o segundo é a organização, cujas missões, políticas, objetivos, estrutura e recursos são fatores determinantes de como será a sua unidade de informação; o terceiro são os programas, que são uma combinação de atividades e serviços tendo em vista determinados objetivos; o quarto compreende as atividades, rotinas ou procedimentos, que dão apoio a determinado serviço ou a determinada ação; o quinto são os serviços e produtos; o sexto é a equipe envolvida cuja avaliação de desempenho permite determinar a qualidade e a quantidade de serviço executado, oferecendo orientações e estratégias de melhoria da criatividade, produtividade e eficácia; o sétimo são os usuários, cujos perfis e expectativas são elementos fundamentais no processo de planejamento, além de suas opiniões fornecerem retorno indispensável ao processo de avaliação, uma vez que nenhum problema estará solucionado e nenhum objetivo será atingido se o usuário não percebê-lo e; o oitavo, que são os recursos informacionais, como acervo, bases de dados, dentre outros. Assim, há vários níveis de avaliação, que são interdependentes, embora seja possível desenvolver estudos voltados apenas para determinados aspectos, como, por exemplo, a avaliação da equipe ou da coleção de uma unidade de informação (ALMEIDA, 2005, p. 32).

Quanto às ações, um processo de avaliação envolve: coletar informações no sentido de promover a coleta e a sistematização das mais relevantes sobre o contexto, os programas e ações, seus públicos e seus agentes em todas as etapas do projeto; estabelecer e aplicar parâmetros, criando indicadores para determinar valor, qualidade, utilidade, efetividade e importância do 'objeto' avaliado; identificar processos e resultados; comparar dados de desempenho; propor recomendações de aprimoramento e; informar a equipe, os usuários e financiadores do projeto. Um processo de avaliação pode ser influenciado por fatores ambientais, pela cultura organizacional, pela resistência por parte das pessoas, pela disponibilidade de recursos e pelo grau de necessidade informacional dos usuários. Tais fatores desenham o cenário que permite à unidade de informação determinar o nível de seu envolvimento e esforço para se dedicar a tal processo de avaliação formal e contínuo (ALMEIDA, 2005, p. 33).

Segundo Almeida (2005, p. 34), dentre as diversas barreiras à avaliação, grande parte delas está associada a questões pessoais e políticas. Por exemplo, no caso de uma biblioteca, o principal obstáculo à avaliação pode ser o próprio bibliotecário, que muitas vezes julga não haver problemas na biblioteca que gerencia ou entende que conhece todos os seus problemas e que só não os resolve 'por falta de recursos'. Em geral, tal atitude – baseada em percepções e impressões subjetivas – encobre a insegurança daqueles que

veem na avaliação uma grande ameaça ao seu trabalho, encarando as interpretações dos dados levantados como um ataque às políticas e práticas correntes. Estes profissionais, não só não tomam a iniciativa de um processo de avaliação, como não colaboram, caso este processo lhes seja imposto e, além disto, controlam, de maneira consciente e inconsciente, os resultados da avaliação, adequando-os a suas expectativas e interesses pessoais. A avaliação também pode ser prejudicada por expectativas contraditórias do pessoal em relação ao processo e a seus objetivos. Portanto, para evitar que isto ocorra, uma discussão clara e participativa das finalidades da avaliação e de seu processo deve ser promovida, sanando qualquer dúvida possível e promovendo um ambiente aberto, contribuindo para fomentar o interesse do pessoal no planejamento e no aprimoramento de seu desempenho, uma vez que, avaliação envolve compromisso e um processo de negociação.

Um processo regular e contínuo de avaliação de unidades de informação é um componente indispensável para dispor de serviços eficazes aos usuários, exigindo trabalho conjunto de avaliadores e de todo o pessoal das unidades de informação, bem como, a incorporação de tal prática a seu dia-a-dia. Durante o processo de avaliação, os avaliadores devem tentar uma relação simbiótica com o pessoal da unidade, não hostil, evitando o confronto, que, em geral, provoca conflito. Todos, avaliadores e avaliados, devem trabalhar em conjunto, mantendo-se informados sobre o desenvolvimento, os problemas encontrados e a natureza geral dos dados coletados, além de também examinar os relatórios e toda a informação disponível para o melhor conhecimento da unidade de informação, uma vez que, o sucesso da avaliação depende: 1) de informações confiáveis. Para contar com dados confiáveis, os profissionais devem ser produtores e consumidores de informação sobre avaliação, ou seja, devem manter registros de dados quantitativos e qualitativos sobre seus projetos e serviços que sirvam como medidas de avaliação e forneçam subsídios ao planejamento e; 2) da habilidade da equipe que coordena o processo em lidar com seus colegas ou com os elementos envolvidos (que também é garantia de obtenção de informações confiáveis) e de sua perspicácia e competência, tanto ao identificar as questões relevantes, quanto ao analisar o problema, fornecendo informação útil ao planejamento e à tomada de decisão, já que o planejamento eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis (ALMEIDA, 2005, p. 35, 36). Deste modo, Almeida (2005, p. 16) afirma que é indispensável, portanto, que as unidades de informação planejem de maneira adequada a estrutura dos dados que desejam monitorar, de forma a poder dispor destes dados para o planejamento e a tomada de decisões fundamentadas.

A avaliação é subsídio para o planejamento em unidades de informação; por sua vez, é preciso levar em conta que a avaliação envolve planejamento. Significa dizer que para avaliar é preciso fazer um planejamento que oriente o próprio processo de avaliação. O planejamento deve, necessariamente, ser fundamentado, lançando mão de métodos

rigorosos, com envolvimento e comprometimento de funcionários e usuários, e ênfase nas áreas, atividades, programas e serviços passíveis de mudança. Além disto, implica disponibilidade de tempo e recursos, devendo ser prático e viável para que possa ser aplicado e incorporado à rotina da unidade de informação, com relativa facilidade. Neste sentido, uma avaliação de sucesso não ocorrerá ao acaso, sendo necessário que condições sejam criadas para que ela ocorra eficazmente. Logo, um processo de avaliação deve ser participativo, organizado e com liderança capaz de preparar as pessoas para a mudança, e conduzido da forma mais adequada possível.

Em síntese, o processo de avaliação implica, necessariamente, considerar a mensuração da eficácia e da eficiência, mas para mensurar eficácia é preciso antes, deixar claro qual o nível de desempenho uma unidade de informação pretende atingir. Em seguida definir padrões, indicadores e medidas de desempenho adequados para julgar se os resultados ou índices obtidos com a avaliação da unidade de informação são muitos elevados, muito baixos ou normais. O desempenho de uma unidade de informação está ligado ao nível de satisfação dos usuários, uma vez que, que é para isto que ela existe. A mensuração da eficácia de uma unidade de informação pode enfrentar alguns problemas como o excesso de dados quantitativos e falta de dados qualitativos, que são essenciais quando se deseja mensurar eficácia. Outro problema está relacionado a definição de padrões, indicadores e medidas de desempenho que sejam adequados para o contexto das unidades de informação. Já a mensuração da eficiência implica desafios de evitar o desperdício de recursos, executar no menor tempo possível.

A seguir são apresentados os elementos que constituem o processo de planejamento.

3.3.2 Elementos constitutivos do planejamento

Esta Subseção tem como objetivo apresentar quais são os elementos que constituem o processo de planejamento.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 166), são componentes do planejamento os seguintes elementos (Figura 4, a seguir):

FIGURA 4 – Componentes do planejamento

COMPONENTES DO PLANEJAMENTO				
Premissas básicas	-----	Diagnóstico	-----	Estimativas
		-----	Projeções	-----
			Cenário	-----
Objetivos (gerais e setoriais)	-----	Metas	-----	Políticas (diretrizes)
		-----		----
Procedimentos (normas)	-----	Regras	-----	Planos (estratégicos e operacionais)
		-----		-----
Programas	-----	Projetos	-----	Cronogramas (físicos e financeiros)
		-----		-----
				Orçamentos

Fonte: Adaptado pela autora de Almeida (2005, p. 6) e Lacombe e Heilborn (2008, p. 166)

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que estes componentes devem interagir num todo coerente e consistente. Cada um destes elementos tem uma função específica e devem ser devidamente articulados para propiciar a eficácia do processo de planejamento (ALMEIDA, 2005).

As **premissas básicas** referem-se aos princípios mais gerais que inspiram todas as atividades da organização, ou seja, sua filosofia institucional que expressa suas crenças e sua ideologia. Estas premissas orientam, de maneira geral, a formulação dos objetivos principais e das políticas da organização. Elas dizem respeito à forma como a organização e seus membros pensam e lidam com a natureza e a atividade humana, as relações humanas, o comportamento humano, a realidade, a verdade e a ética e o relacionamento com o meio ambiente. Desta forma, são as premissas que definem as prioridades e os valores da organização e a forma segundo a qual ela se relaciona com o ambiente político, econômico e social no qual está inserida. Geralmente, as premissas básicas estão no inconsciente das pessoas e se manifestam quando estas agem ou tomam decisões segundo estes princípios (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 166).

O **diagnóstico** é o exame da situação da empresa, consubstanciando-o em conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer, de modo que, fazer um diagnóstico é examinar a situação em que se encontra uma organização, identificando seus pontos fortes e seus pontos fracos, sua capacidade de gerenciar, de produzir e de distribuir, sua estrutura técnica e tecnológica, suas perspectivas mercadológicas, econômico-financeiras e de resultados, permitindo um parecer com conclusões para cada um destes aspectos e sugestões sobre o que deve ser feito (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 168).

O **cenário** é a perspectiva do ambiente em que se insere a organização e seu respectivo processo de planejamento (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 169).

As **estimativas** consistem na avaliação qualitativa ou quantitativa, derivada dos acontecimentos em curso, mas ainda incompletos, ou seja, são uma noção qualitativa ou quantitativa dos resultados esperados, segundo os objetivos que foram traçados (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 169).

As **projeções** resultam de uma operação quantitativa em que se transforma uma configuração presente de acontecimentos em outra futura, mediante regras preestabelecidas (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 169).

Estimativas e projeções indicam, por meio de técnicas matemáticas e estatísticas, onde a organização chegaria se fosse mantida a tendência atual, podendo levar em consideração mudanças em função de alterações nos ambientes interno e externo ou de fatos ou ações previstas (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Os **objetivos** são propósitos permanentes a serem atingidos, ou seja, são resultados a serem atingidos. Os objetivos podem ser gerais (propósitos permanentes mais gerais de uma organização, a serem atingidos) e setoriais (objetivos dos setores/departamentos a serem atingidos) (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 169). Os objetivos são aquilo que se pretende atingir com o esforço do planejamento, como forma de concretizar a missão organizacional, que é a razão de existência da organização. Deste modo, os objetivos devem expressar intenções que levem ao cumprimento da missão da organização, mas também devem ser pensados em relação à comunidade que serve. Os objetivos são estabelecidos de maneira ampla pela alta administração da organização, segundo uma hierarquia que precisa ser respeitada, pois é com base nos objetivos gerais do nível superior que os níveis inferiores da organização estabelecem seus objetivos específicos (ALMEIDA, 2005, p. 4, 5).

Assim como os objetivos, as **metas** também são resultados a serem atingidos, só que estão vinculadas a uma data, ou seja, são expressas em resultados a serem alcançados em um tempo definido, de modo que, correspondem aos resultados a serem atingidos com base num programa, plano ou projeto com prazo preestabelecido (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 169). A definição das metas refere-se à quantificação dos objetivos, permitindo uma avaliação mais realista das possibilidades de atingir os objetivos. Devem ser expressas com clareza, iniciadas por um verbo de ação, mensuráveis e mutáveis e com tempo especificado (ALMEIDA, 2005).

As **políticas** consistem em um conjunto de declarações escritas formalmente a respeito das intenções da organização em relação a determinado assunto, indicando os meios e a forma como irá atingir os seus principais objetivos. Deste modo, uma política, se for bem estabelecida e executada, conduzirá ao alcance destes objetivos principais. Em geral, as políticas são formuladas de maneira ampla, proporcionando linhas mestras de orientação na tomada das decisões mais importantes da organização e na formulação dos procedimentos e normas (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 170). São como diretrizes para os planos gerais de ação, como guias genéricos que definem linhas orientadoras da tomada de decisão, possibilitando a estabilidade da organização. Em uma mesma organização, podem existir políticas nas diferentes instâncias e com abrangência e abordagens diversas. Por isto, precisam ser coerentes e integradas para serem eficazes, contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos organizacionais (ALMEIDA, 2005). Por meio das políticas, decisões sobre determinadas questões são definidas previamente, evitando repetição de análises, ajudando a fornecer estrutura unificada a outros tipos de planos e delegando autoridade, sem perder o controle sobre o que está sendo desenvolvido (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1986).

Os **procedimentos** são as formas de atuação estabelecidas por critérios, em que define em detalhe o que pode e o que não pode ser feito na organização (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 170). Os procedimentos estabelecem métodos rotineiros de execução de atividades, explicitando a maneira exata como uma atividade deve ser realizada e a sequência em que cada uma destas rotinas e respectivas ações são realizadas (ALMEIDA, 2005). As ações devem ser coerentes com as políticas e, da mesma forma que as políticas, também devem estar coerentes com os objetivos (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 170). Almeida (2005) cita como exemplos de procedimentos os manuais de serviços.

Os procedimentos relacionam-se com as **regras**, as quais orientam a ação realizada, sem especificar a sequência cronológica desta ação ou rotina. São exemplos de regras as normas e os regulamentos. As normas são comandos diretos e objetivos de cursos de ação a seguir, como por exemplo: a proibição de entrar na sala de consulta com bolsas e sacolas ou normas internas relativas a rodízio dos funcionários no horário de almoço, dentre outros. Os regulamentos são um conjunto de normas que regula o uso, por exemplo, de um serviço (ALMEIDA, 2005). Segundo Almeida (2005, p. 6), se as políticas são guias de orientação às decisões a serem tomadas, as regras e procedimentos são guias que definem como fazê-lo.

O **plano** é o elemento que expressa concretamente o propósito geral do planejamento, com a programação das ações e atividades necessárias para execução do processo de planejamento. Refere-se à linha de ação preestabelecida que, em determinado período de tempo, orienta a ação na direção da missão (o que a organização deve fazer, seu papel ou a função a ela atribuída) e dos objetivos organizacionais ou para a solução de determinados problemas, fornecendo parâmetros de controle e acompanhamento das ações. Logo, o plano está entre o processo de planejamento e o processo de implementação do planejamento e é o instrumento de trabalho, que funciona como meio para alcançar os objetivos determinados, assegurando a execução. Como um produto do planejamento, o plano oferece uma estrutura de referência para a tomada de decisão, pois é um compromisso com a mudança, controlando-a para que ocorra ordenadamente e seja eficaz (ALMEIDA, 2005, p. 4). A necessidade de um plano é determinada pela missão ou pelos objetivos organizacionais, ou, ainda, por problemas específicos relacionados ao desempenho organizacional. Por esta razão, a eficácia do plano é medida pelo grau de contribuição em concretizar os objetivos para alcançar os resultados desejados (ALMEIDA, 2005, p. 4). O plano se desdobra em programas.

O **programa** corresponde à parte de um plano, abrangendo os desdobramentos específicos. Um programa se desdobra em projetos. O projeto é parte de um programa ou de um plano (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 170). Um programa principal pode ser composto por subprogramas ou derivados que garantem a sua consecução. Geralmente, cada subprograma pode ser dotado de recursos, com prazos e objetivos previamente

definidos, concretizando-se em um conjunto de projetos desenvolvidos, segundo linhas preestabelecidas (ALMEIDA, 2005). Deste modo, um subprograma é um conjunto de **projetos**, que podem ser, portanto, parte de um programa geral, ou unidades independentes que contemplam determinado aspecto da organização. Os projetos caracterizam-se por serem operativos e serem compostos por um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos, dentro de tempo e espaço determinados (ALMEIDA, 2005, p. 7).

O **cronograma** trata da descrição do tempo de realização das atividades de cada etapa do processo de planejamento (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 172).

Por fim, o **orçamento** é a descrição dos valores a serem gastos com cada recurso necessário (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 172).

Sendo assim, todos os componentes do planejamento mencionados devem interagir em consonância com os objetivos gerais traçados, os quais são pautados pelas premissas básicas da organização. A partir do diagnóstico, examina-se a situação em que se encontra a organização, por meio de estimativas e projeções que apontam quantitativamente onde a organização poderia chegar se mantida a tendência atual. Também, no diagnóstico, são estabelecidas as metas, as quais são os resultados a serem alcançados em uma data e prazo determinados. Das metas, originam-se os planos, que se desdobram em programas, que se compõem de projetos, que devem constituir-se de cronogramas e orçamentos para execução de suas atividades, ambos baseados em políticas e regulamentados pelas normas da organização. Tais componentes interagem entre si no ambiente em que está inserida a organização, ao qual se pode chamar de cenário.

A seguir são apresentados os níveis de aplicação do planejamento, tendo na sua área de origem, que se faz importante para entender como está aplicação se dá no contexto em estudo, como nas unidades de informação, que o foco desta pesquisa.

3.3.3 Níveis de aplicação do planejamento

A presente subseção abordará inicialmente os níveis de aplicação do planejamento na sua área de origem para em seguida apresentar os níveis de aplicação no contexto das unidades de informação.

Os níveis de aplicação do planejamento referem-se aos níveis organizacionais em que ocorrem o planejamento e suas respectivas características.

Na literatura pesquisada, a maioria dos autores classifica o planejamento em três tipos principais: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. A base para tal classificação apoia-se na hierarquia empresarial, nos tipos de decisões, nos prazos de execução, dentre outros, conforme mostrado na Figura 5, a seguir:

FIGURA 5 – Os três tipos de planejamento na pirâmide organizacional

NIVEIS DA EMPRESA	TIPOS DE PLANEJAMENTO	CONTEUDO	TIPOS DE DECISÕES	TEMPO	AMPLITUDE
ESTRATEGICO	Planejamento estratégico	Genérico e sintético	Decisões estratégicas	Longo prazo	Empresa como um todo
TATICO	Planejamento tático	Menos genérico e mais detalhado	Decisões táticas	Médio prazo	Parte da empresa ou unidade dela
OPERACIONAL	Planejamento operacional	Detalhado, específico e analítico	Decisões operacionais	Curto prazo	Atividade ou operação isolada

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999; 2010)

Observa-se, na Figura 5, a localização dos três tipos de planejamento conforme a estrutura de uma pirâmide, tendo na sua ponta superior o planejamento estratégico, no meio, o planejamento tático e, em sua base, o planejamento operacional, seguidos de algumas de suas características.

Desses três tipos, o **planejamento estratégico** apresenta maior destaque no que tange à quantidade de publicações; paradoxalmente, há certa carência de estudos sobre o seu percurso teórico-conceitual. De acordo com Dias (1982) e O’Keefe (1982), o planejamento estratégico refere-se ao planejamento segundo a abordagem sistêmica ou racional compreensiva, que busca analisar de maneira integrada os fenômenos complexos envolvidos na realização do planejamento global de uma empresa, em constante interação com os ambientes interno e externo.

Segundo Caldeira *et al* (2010), o planejamento se dava, até a década de 1950, exclusivamente por meio da elaboração de orçamentos anuais, restringindo-se apenas ao planejamento financeiro. Este modelo era aceitável para a época, uma vez que praticamente não existia concorrência e diversificação entre os negócios. A partir de então, surgem as primeiras discussões em torno da adequação da estratégia ao ambiente de negócios e à utilização do planejamento como forma de proporcionar melhores condições de sobrevivência a este ambiente. Na década seguinte, começam a ser discutidas as possíveis combinações entre oportunidades, riscos e recursos da empresa como fatores determinantes para a escolha da estratégia mais adequada para os negócios (CALDEIRA *et al*, 2010, p. 222).

O vocábulo ‘estratégia’ é um produto do século XVIII e início do século XIX, mas o conceito foi constituído no cenário da guerra, onde os grandes generais começaram a pensar estrategicamente antes de agir frente às constantes batalhas e lutas, ao longo dos séculos (BRACKER, 1980; RUBINSZTEIN, 1982). Neste contexto, estratégia significava ‘a força para vencer o inimigo’. Com o tempo, o termo estratégia passou a ser utilizado no

mundo dos negócios para definir a forma como as organizações se comportavam e agiam em relação ao ambiente em que estavam inseridas (TAVARES, 2005).

A partir dos anos de 1970, em razão do surgimento de novas organizações com ações mais agressivas no ambiente dos negócios, desenvolveu-se o planejamento de longo prazo, o qual exigia a análise de tendências para o futuro e dos segmentos a serem explorados. Porém, na década seguinte, pensar em longo prazo já não era mais o suficiente, frente a um ambiente de mudanças turbulentas frequentes, motivo pelo qual foi proposto o Planejamento Estratégico como um processo substitutivo ao planejamento de longo prazo, cujo enfoque é o pensar estrategicamente. Deste modo é que a discussão sobre o tema só passou a ocorrer de fato nas décadas de 1980 e 1990. O importante passa a ser a definição de estratégias, que devem ser praticadas pelas organizações, por meio da análise das mudanças ocorridas no ambiente, como o seu diferencial no seu mercado de atuação (GHEMAWAT, *et al*, 2000). Por volta de 1990, surge a gestão estratégica, regida pela administração estratégica (TAVARES, 2005), a qual não será abordada na presente pesquisa.

Atualmente, alguns dos teóricos do tema são Henry Mintzberg e Michael Porter (TAVARES, 2005). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam que não há consenso na literatura para a definição do conceito de estratégia. Deste modo, em um dos estudos do próprio Mintzberg (1987), publicado no artigo intitulado '*The strategy concept I: five Ps for strategy*', o autor afirma que a estratégia requer uma série de definições, que ele chama de os 5 Ps da estratégia. O primeiro P traz a definição de estratégia como um plano, uma direção ou um guia de curso de ação para o futuro, pois as estratégias são formalmente criadas antes de serem implementadas e se desenvolverem propositalmente. O segundo P define que estratégia é um padrão, ou seja, é comportamento coerente ao longo do tempo, resultante das ações. O terceiro P define a estratégia como uma posição, a qual se refere à relação entre o ambiente interno e o ambiente externo em que a organização está inserida, isto é, a estratégia como posição demonstra a localização de determinados produtos em determinados mercados. O quarto P é a estratégia como uma perspectiva e remete à cultura da organização, à sua forma de ação e à sua relação com os *stakeholders*¹², ou seja, é a

12 *Stakeholders* são todos aqueles indivíduos, grupos ou empresas que têm algum interesse em uma organização, influenciando a consecução de seus objetivos. O termo *stakeholders* foi mencionado pela primeira vez em um memorando do *Stanford Research Institute (SRI)*, em 1963, e indicava que uma organização não poderia sobreviver sem o apoio dessas partes interessadas (FREEMAN, 2010). A Teoria dos *Stakeholders* tem seu marco histórico na obra de Freeman, '*Strategic Management: a Stakeholder approach*', publicada em 1984. O termo também foi utilizado por teóricos como Igor Ansoff e Robert Stewart em seus estudos. Já na década de 1970, pesquisadores da Teoria dos Sistemas, incluindo Russel Ackoff, também utilizaram o termo para salientar que muitos problemas na sociedade poderiam ser observados a partir da influência dos *stakeholders* no sistema (FREEMAN, 2010).

maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. O quinto P se refere à definição de estratégia como um pretexto, ou seja, uma '*manobra*' específica para enganar um oponente ou concorrente, mas também um motivo para se atingir um determinado objetivo não explicitado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 24-28, grifo nosso). A estratégia integra as principais metas, políticas e sequência de ações em uma organização em um todo coerente, já que, quando elaborada devidamente, ajuda a organização a ordenar e alocar os seus recursos, com base em suas potencialidades e deficiências, antecipando-se às mudanças do ambiente externo (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 104).

Diante de um mercado altamente competitivo entre as organizações, o planejamento estratégico se destaca no meio organizacional por relacionar-se à adaptação da organização a um ambiente mutável, orientado para o seu futuro, com a definição de estratégias que garantirão eficácia e eficiência no desenvolvimento de suas atividades empresariais. Desta maneira, o planejamento estratégico auxilia a organização a gerenciar o seu futuro, com base na compreensão do seu passado, pois somente conhecendo os padrões de ações e comportamentos anteriores é que a empresa será capaz de reconhecer sua capacidade e potencial de sucesso (MINTZBERG, 1998; TERENCE, 2002).

Nesse sentido, Andrews (1992, p. 41) define estratégia organizacional como o padrão de decisão de uma organização, sobre a qual se determina e se conhece os seus propósitos, objetivos e metas organizacionais, produzindo as políticas principais e o plano estratégico. O plano estratégico define o conjunto de negócios com os quais a organização se envolverá, estabelecendo o seu tipo em termos econômicos, humanos e tecnológicos, bem como o que a organização quer ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que ela pode oferecer aos seus acionistas, empregados, fornecedores, comunidades de interesse, dentre outras (ANDREWS, 1992, p. 42). A estratégia organizacional, além de constituir-se em padrão de comportamento de tomada de decisões para alcance de uma posição desejada no futuro, é a determinação da postura futura da empresa, especialmente em relação aos seus produtos, seus mercados de atuação, seu tamanho, sua lucratividade, seu nível de inovação e as relações com seus colaboradores, fornecedores e certas organizações externas (DENNING, 1971). Na visão do autor, essa postura estratégica deve ser orientada e equacionada pelo planejamento estratégico da empresa.

Oliveira (2010, p. 17) conceitua o planejamento estratégico como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa na interação, de forma inovadora e diferenciada, com os fatores externos não controláveis.

Em geral, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, como diretoria e presidência que, tanto formulam os objetivos,

quanto selecionam as estratégias ou cursos de ações a serem seguidas para consolidação do que foi traçado (OLIVEIRA, 2010).

Enquanto o planejamento estratégico se dá no nível mais alto da organização, o **planejamento tático** ocorre no nível intermediário, no âmbito dos departamentos ou setores. O planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. No nível do planejamento tático, ocorre a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas definidas no âmbito do planejamento estratégico. O planejamento tático é de responsabilidade dos níveis intermediários da empresa, os quais deverão utilizar de maneira eficiente os recursos disponíveis para consolidação dos objetivos predeterminados, conforme uma estratégia prefixada, segundo as políticas de decisão da organização, que são uma espécie de guia geral para a ação estratégica da empresa (OLIVEIRA, 2010, p. 18, 19).

Assim, baseado em Humble (1975), é possível afirmar que o planejamento tático é a interpretação das decisões estratégicas tomadas, traduzidas em planos detalhados no nível dos departamentos ou setores da empresa, isto é, ocorre a partir do desdobramento do planejamento estratégico em planos táticos, os quais precisam ser executados de maneira também integrada e coordenada internamente. De acordo com Humble (1975), estes planos táticos ocorrem ao médio prazo e se referem às áreas principais de atuação da empresa no nível departamental, abrangendo uma área específica. Segundo Schermerhorn Júnior, (1996, p. 143), geralmente, os planos táticos correspondem aos planos de produção (métodos, tecnologias, estrutura física e equipamentos necessários para as pessoas realizarem o trabalho), aos planos financeiros (dinheiro necessário para realização das atividades), aos planos de *marketing* (venda e distribuição dos bens e serviços oferecidos ao mercado e atendimento ao cliente) e planos de recursos humanos (alocação de pessoas para realização das atividades).

Os planos táticos necessitam ser sustentados por políticas empresariais, que definem os propósitos comuns da empresa, estabelecendo linhas de orientação e limites para a ação das pessoas responsáveis pela implementação e execução dos planos traçados em consonância com a estratégia organizacional. As políticas estabelecem as fronteiras dentro das quais as decisões poderão ser tomadas, baseadas em princípios com regras para a ação, contribuindo para o sucesso dos objetivos. Esse modo de funcionamento permite que os planos táticos realizem a ligação do planejamento estratégico aos planos do planejamento operacional (SCHERMERHORN JÚNIOR, 1996, p. 143).

Abaixo do planejamento tático está o **planejamento operacional**, que abrange, isoladamente, uma atividade ou tarefa específica dentro da empresa, com execução imediata, logo, projetada em curto prazo. Corresponde à realização das atividades, tarefas e operações realizadas no dia a dia da empresa, preocupando-se basicamente com 'o que

fazer', e 'como fazer', e a otimização e maximização de resultados. É por meio do planejamento operacional que os gestores determinam as próximas ações no nível operacional, que melhor contribuam para o alcance dos objetivos estabelecidos ainda no planejamento tático, que é onde ele começa. O planejamento operacional caracteriza-se por alto grau de detalhamento para o desenvolvimento de suas atividades e operações (KOONTZ; O'DONNELL, 1980). Oliveira (2010, p.19) afirma que o planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. A partir desta formalização, são gerados documentos escritos, como os planos de ação ou planos operacionais, elaborados pelos níveis hierárquicos inferiores da empresa, com foco nas atividades do dia a dia organizacional (OLIVEIRA, 2010). Estes planos estão espalhados nas diversas áreas e funções da organização, como produção, finanças, recursos humanos, entre outras, visando assegurar que todos executem suas atividades, tarefas e operações, de acordo com as ações traçadas, a fim de alcançar os objetivos definidos, já que a ineficácia destas ações perturba o andamento dos planejamentos tático e estratégico (KOONTZ; O'DONNELL, 1980).

De acordo com Oliveira (2010, p. 20), cada um dos planos operacionais devem conter, detalhadamente, os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implementação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela execução e implantação. Os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos distintos, heterogêneos e diversificados: procedimentos (relacionados ao método que define a ordem dos passos a serem seguidos para execução dos planos), orçamentos (relacionados ao dinheiro a ser usado para execução dos planos), programas ou programações (relacionados ao tempo gasto para execução dos planos), normas ou regulamentos (comportamentos solicitados ou esperados das pessoas na execução dos planos) (KOONTZ; O'DONNELL, 1980).

Em síntese, é no planejamento operacional que se concretiza a certeza e regularidade das ações planejadas estrategicamente. Ele é o desdobramento dos planos táticos de cada departamento, seção ou setor em planos operacionais para cada atividade, tarefa ou operação; é o fazer acontecer de fato. Como o planejamento estratégico é desdobrado em planos táticos, em nível intermediário, que por sua vez, são detalhados em planos operacionais, os três tipos de planejamento relacionam-se diretamente entre si.

Em outra perspectiva, tem-se o planejamento de nível macro e de nível micro. O planejamento elaborado em um âmbito macro é chamado de macroplanejamento. Segundo Dias (1982) é aquele orientado a países, regiões, estados, cidades. Já o planejamento elaborado em âmbito micro é chamado de microplanejamento, que segundo Dias (1982) é aquele que se destina a organizações individualizadas, como as empresas e as

organizações públicas e de serviços. Para este autor, apesar de possuírem a mesma base conceitual, e processo de tomar e colocar em prática decisões nestes dois tipos de planejamento são bem distintos sob o ponto de vista do método pelo qual são executados. Cabe comentar que, grande parte do desenvolvimento teórico-prático do planejamento em âmbito micro é voltada às organizações empresariais (privadas), em detrimento das organizações públicas, embora alguns de seus princípios, com algumas adaptações, são úteis a estas organizações da esfera pública.

Depois de trazer o entendimento de como ocorre a aplicação do planejamento nos níveis organizacionais no contexto da área de origem do planejamento, aborda-se, a seguir, os níveis de aplicação do planejamento nas unidades de informação.

No contexto das unidades de informação, os níveis de aplicação do planejamento são explicados por Díez Carrera (2002) segundo a compreensão de que se trata de tipos habituais (estratégico, tático e operacional) enquanto Almeida (2005) entende que se trata de pontos de vista. Ambas explicações têm origem nos níveis organizacionais do planejamento, apresentados anteriormente na literatura da Administração. Vale ressaltar que a partir destas duas perspectivas selecionadas, busca-se demonstrar em alguma medida, sobretudo com Almeida (2005), a apropriação do planejamento no contexto das unidades de informação.

Segundo Díez Carrera (2002), no contexto das unidades de informação, alguns tipos habituais de planejamento estão presentes, como o estratégico, o operacional e por objetivos, sendo que os dois primeiros já foram tratados. O planejamento estratégico expressa os propósitos da organização em termos gerais, e de que maneira pretende alcançá-los. Este tipo de planejamento desenvolve os objetivos a serem alcançados a longo prazo, no âmbito global da organização. Não é focado nos problemas operacionais diários da organização, tão pouco no orçamento. (BRYSON, 1992, p. 93). Na perspectiva das pessoas, Almeida (2010, p. 5) coloca que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. De acordo com a autora, após a ordenação das ideias, são ordenadas as ações, na forma da implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, ele caminhe na direção pretendida. Fischmann e Almeida (2014, p. 25) acrescentam que essa técnica administrativa, por meio da análise do ambiente organizacional, cria consciência das suas oportunidades e ameaças, identificando seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e estabelecendo o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Já o planejamento operacional estabelece os serviços, estimando os recursos necessários. Uma série de produtos e resultados é fornecida para cada serviço ou projeto, qualificado por um calendário para a sua consecução. Serve para traçar objetivos específicos a serem

alcançados em curto e médio prazo (BRYSON, 1992, p. 94). Por último, o planejamento por objetivos, é um tipo de planejamento orientado ao alcance de resultados. Baseia-se numa filosofia proativa e não reativa da administração, buscando prever e influenciar o futuro, reagindo de forma espontânea. O ponto central da administração por objetivos, origem do planejamento por objetivos, está geralmente em mudar e melhorar tanto a eficiência individual como a organizacional (RAIA, 1989). Segundo Díez Carrera (2002), trata-se de um processo integrado, que compreende passos interdependentes:

- a) Passo 1 – Formulação clara e concisa dos objetivos a serem conquistados;
- b) Passo 2 – Desenvolvimento de planos realistas de ações capazes de serem realizados e que realmente possam ser conquistados;
- c) Passo 3 – Revisão e mensuração sistemática do desenvolvimento de seus resultados; e
- d) Passo 4 – Tomada de medidas corretivas necessárias para alcançar os resultados planejados.

Assim, a administração por objetivos é um sistema de gerenciamento projetado para facilitar o planejamento e o controle organizacional, explica a autora.

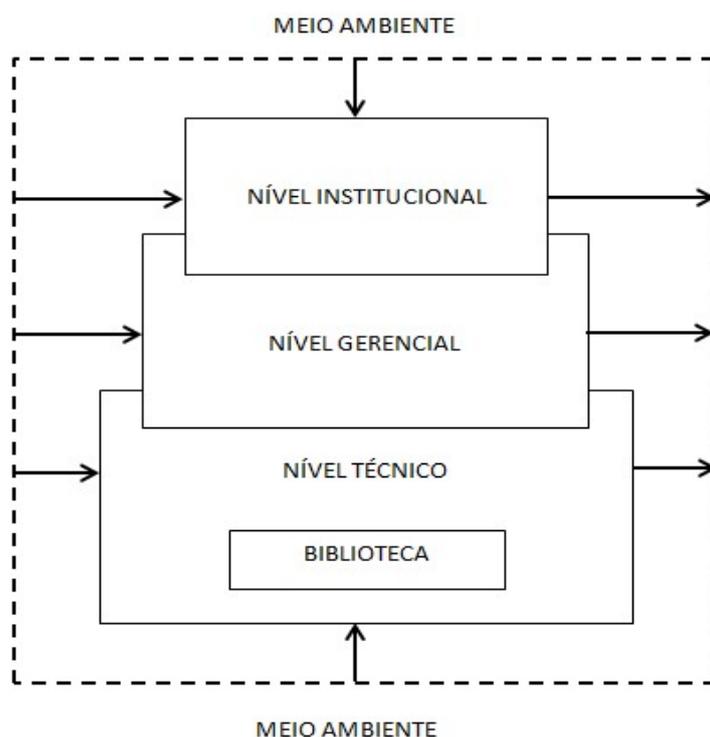
Quanto ao papel dos objetivos no planejamento, importa considerar que, desde a sua criação, o planejamento volta-se à ideia de tentar prever o futuro e integrar a organização, da melhor forma possível, à evolução deste futuro, dependendo deste a obtenção de certos objetivos (MENGUZZATO; RENAU, 1995). Neste sentido, planejar é decidir com antecedência o que fazer, como e quando fazê-lo e quem tem de fazê-lo, pensando onde se encontra no momento atual e para onde quer ir ou estar (KOONTZ; WEHRICH, 1994). Diferente destes autores, Koontz e Wehrich (1994) apontam aspectos necessários para mudar da situação atual para uma situação futura, embora não mencionem os objetivos. Partindo do fato de que planejar é decidir antecipadamente, Kast e Rosenweig (1984, *apud* FUENTES ROMERO, 2007, p. 91) também afirmam que planejar é *el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo, e implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlo*¹³. Nota-se que Kast e Rosenweig (1984, *apud* FUENTES ROMERO, 2007), tanto tratam dos aspectos necessários, colocados por Koontz e Wehrich (1994), como falam explicitamente dos objetivos, mencionados por Menguzzato e Renau (1995).

O fato é que, a realização do planejamento é função de todos os membros de uma unidade de informação ou organização, podendo ser uma atividade bastante complexa e

13 o processo de decidir antecipadamente o que deve ser feito e como, e implica a seleção de objetivos e o desenvolvimento de políticas, programas e procedimentos para alcançá-lo.

ampla, abrangendo toda a organização. O grau de participação destes membros dependerá do nível da estrutura organizacional em que cada um está situado, uma vez que todos os níveis da organização estão envolvidos na implementação de meios para a execução dos planos traçados. Estes meios envolvem toda a organização e são distribuídos nos níveis organizacionais da estrutura da organização. Utilizando como base o modelo estrutural de organização social delineado por Parsons (1960, *apud* TARAPANOFF, 1982) e aplicado à universidade, Tarapanoff (1982) apresenta três níveis organizacionais: técnico, gerencial e institucional. O nível técnico comporta, no caso da universidade, o processo de ensino, pesquisa e extensão e é constituído de faculdades, departamentos, laboratórios, biblioteca etc. O grau de eficácia neste nível depende do tipo de cooperação e interação entre estas diversas unidades organizacionais. O gerencial é o nível de decisão, que executa a administração interna da organização e realiza sua mediação com o meio ambiente externo. No caso das universidades brasileiras, o nível gerencial é representado pela reitoria, decanatos e administração universitária. O nível institucional liga a organização à autoridade pública e política à qual está subordinada e ao seu ambiente externo. Controla o nível técnico, que é controlado pelo nível gerencial. Na maioria das universidades brasileiras, o nível institucional é representado pelo Conselho Universitário e pelo Conselho de Curadores (TARAPANOFF, 1982, p. 78). Estes níveis podem ser visualizados no Modelo estrutural de organização social, conforme Figura 6, a seguir:

FIGURA 6 – Níveis organizacionais no Modelo estrutural de organização social de Parsons Talcott



Fonte: Parsons (1960, *apud* TARAPANOFF, 1982, p. 79)

Vale lembrar que a universidade pode ser e é um dos ambientes em que as unidades de informação estão presentes, sobretudo as bibliotecas universitárias, dentre outros tipos de unidades. Na Figura do Modelo proposto por Parsons (*apud* TARAPANOFF, 1982), o tipo de unidade de informação é a biblioteca e sua localização na estrutura organizacional encontra-se no nível técnico.

Em grande medida, os níveis organizacionais trazidos por Tarapanoff (1982) são níveis de percurso do processo de planejamento em uma organização, uma vez que o planejamento ocorre nos três níveis colocados pela autora.

Numa outra perspectiva, Almeida (2005) traz para o contexto das unidades de informação as denominações do planejamento, segundo ela, conforme pontos de vista. De modo semelhante à ideia de Tarapanoff, Almeida (2005, p. 7) identifica tipos de planejamento, conforme os níveis organizacionais. Segundo a autora, do ponto de vista dos **níveis organizacionais**, são identificados o **planejamento institucional**, o **intermediário** e o **operacional**.

O **planejamento institucional** refere-se ao planejamento da alta administração, decidido no nível hierárquico mais alto da organização, em equivalência ao planejamento estratégico, que consiste no processo de decisão relativo aos objetivos da organização, às mudanças nestes objetivos, aos recursos utilizados para atingi-los e às políticas que deverão governar a aquisição, a distribuição e a utilização destes recursos. Abrange a organização como um todo, afetando-a em longo prazo. Está voltado às relações entre a organização e o ambiente (interno e externo), sujeito às incertezas e mudanças provocadas por este ambiente (ALMEIDA, 2005, p. 7, 8). A autora discorre sobre as estratégias da organização, as quais são definidas a partir da análise do ambiente ou contexto em que esta organização está inserida, de modo que estas estratégias são escolhidas a partir de fatores favoráveis e de análises de risco em relação às possibilidades de sucesso na implementação de cada estratégia (ALMEIDA, 2005, p. 8).

O **planejamento intermediário** se dá no nível intermediário da organização e consiste no desdobramento do planejamento institucional/estratégico em planejamentos táticos, que permitem que as decisões estratégicas se traduzam em planos concretos a serem posteriormente detalhados em planos operacionais. Relaciona-se, em geral, a atividades presentes e de futuro próximo (médio prazo). Tem como função controlar e integrar as operações na organização, garantindo a implementação das decisões estratégicas, decididas na alta administração da organização (ALMEIDA, 2005, p. 8)

O **planejamento operacional** é ligado aos procedimentos que detalham as atividades ou tarefas e operações, decidindo 'o que fazer' e 'como fazer'. Por ser desenvolvido no nível operacional da organização, deve sempre estar voltado à otimização

dos resultados, com caráter imediatista. Caracteriza-se no tempo em curto prazo e de abrangência local (ALMEIDA, 2005).

Dada a natureza das unidades de informação, o planejamento situa-se, frequentemente, nos níveis intermediário/tático e operacional. Já o planejamento institucional ou estratégico é uma prerrogativa dos níveis de direção ou alta direção da organização a que pertence a unidade de informação. No entanto, a depender da estrutura da unidade de informação, ela deve planejar estrategicamente, levando em consideração as forças restritivas (problemas e limitações) e as forças propulsoras (vantagens) de seu ambiente e da organização mantenedora, definindo objetivos, traçando prioridades, ou avaliando alternativas para seus cursos de ação. Apenas significa que o planejamento da unidade de informação, como afirmado anteriormente, deve ser coerente com os objetivos e estratégias definidas pela direção da organização e não caminhar em uma via oposta (ALMEIDA, 2005).

Em relação ao **tempo**, para essa autora, pode existir o **planejamento a longo, médio e curto prazo**. O **planejamento a longo prazo** refere-se ao curso da ação futura da organização em relação ao seu horizonte temporal mais amplo. Geralmente é mais qualitativo que quantitativo e é elaborado estrategicamente. O **planejamento a médio prazo** realiza a ligação entre o planejamento a longo prazo (objetivos e diretrizes) e o planejamento a curto prazo (procedimentos de realização das atividades). O **planejamento a curto prazo** refere-se à execução das atividades de maneira imediata, incluindo previsões orçamentárias e metas a serem alcançadas em um curto espaço de tempo. Pode ser mais preciso e mais detalhado do que o de longo prazo, uma vez que a sua realização é imediata e de curto tempo (ALMEIDA, 2005).

Ainda conforme Almeida (2005, p. 9), a integração dos diversos planos na organização e a concatenação dos planos de longo, médio e curto prazo são um requisito primordial para o sucesso do planejamento, pois, na prática, o planejamento em longo prazo afeta o de médio e curto prazos e, por conseguinte, também é influenciado e sofre alterações a partir destes outros dois.

No contexto das unidades de informação, deve-se considerar o planejamento do ponto de vista das **atividades**, quanto a: a) **espaço físico**; b) **produtos e serviços**; c) **recursos**; d) **operações** e; e) **acompanhamento e avaliação**. Almeida (2005) desenvolve a questão, como segue.

O **planejamento do espaço físico** parte da prerrogativa de que a definição de espaço físico requer planejamento. Consiste no planejamento do espaço, expressando-se, na prática, como o programa de necessidades físicas para a unidade de informação. Baseado nisto, há que se levar em conta neste planejamento a acessibilidade aos espaços

definidos, atentando-se aos usuários portadores de necessidades físicas, como por exemplo, os cadeirantes, para os quais deve-se prever rampas, elevadores, dentre outros.

O **planejamento de produtos e serviços** parte do pressuposto de que a oferta de produtos e de serviços em uma unidade de informação implica o planejamento, uma vez que envolve inúmeras atividades para o desenvolvimento destes com qualidade. Este planejamento refere-se aos produtos e serviços que se pretende oferecer ao público da unidade de informação.

O **planejamento de recursos** refere-se aos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para a execução das atividades definidas nos objetivos traçados pela unidade de informação.

O **planejamento de operações** abrange os processos de produção e distribuição dos produtos e serviços.

O **planejamento de avaliação e acompanhamento** inclui as formas de acompanhamento e avaliação, bem como da continuidade dos planos.

Do ponto de vista **de sua abrangência**, o planejamento pode ser organizacional e global: o **planejamento organizacional** refere-se ao esboço da estrutura que permita que sejam alcançados os objetivos previstos e; o **planejamento global** envolve a combinação de todos os planos existentes na organização e o processo pelo qual todos os planos internos se integram ao seu planejamento estratégico ou institucional (ALMEIDA, 2005, p. 9).

Fuentes Romero (2007, p. 100) afirma que, é mais do que positivo considerar que os tipos de planejamento, do nível organizacional mais alto ao mais específico dos níveis, não são incompatíveis, nem se excluem entre si, sendo necessários como rostos inseparáveis da mesma moeda, sempre quando se deseja implementar um planejamento eficaz e eficiente para a unidade de informação. Segundo o autor, estudos mostram que os trabalhadores bem-sucedidos nos níveis mais baixos são aqueles que têm a capacidade de planejar e desenvolver planos e realizar seu trabalho dentro dos limites estabelecidos. Segundo ele, numa biblioteca, por exemplo, a equipe deve ser capaz de assumir a responsabilidade pelo nível de gestão que envolve todas as atividades que conduzem os materiais da aquisição até a prateleira, quando ficam prontos e disponíveis ao usuário. Obviamente, isto não significa que tais ações estão fora do controle geral das instâncias superiores de gestão.

Enfim, o fato é que o planejamento faz com que as coisas aconteçam, tornando possível o alcance dos objetivos, uma vez que por meio dos planos, compromissos são assumidos e concentrados em alcançar eficiência e sucesso nos objetivos traçados (ALMEIDA, 2005).

Para efeitos deste estudo, é utilizada a perspectiva dos níveis de planejamento de Almeida (2005), a qual é desenvolvida no capítulo seguinte. Enquanto Díez Carrera traz uma perspectiva generalizada, ainda que no contexto das unidades de informação, Almeida (2005) elabora uma abordagem específica aos níveis de aplicação do planejamento nas unidades de informação. Ao contrário da abordagem da Administração que trata dos três níveis (estratégico, tático e operacional), sem explicar em detalhe as variáveis ou aspectos envolvidos em cada um, Almeida (2005) explica em detalhe cada uma das variáveis ou aspectos sob pontos de vista, discorrendo, por exemplo, sobre o tempo, as atividades, etc. Assim, Almeida (2005) apropria-se dos níveis abordados na Administração, levando em consideração as especificidades implicadas ao contexto das unidades de informação, ao trazer o entendimento destes níveis a partir de pontos de vista segundo variáveis e aspectos envolvidos.

Em resumo, percebeu-se que o planejamento pode ser de tipos diferentes, conforme pontos de vista considerados e observados. Em geral, sob o ponto de vista dos níveis organizacionais, podem existir o planejamento estratégico, o tático e o operacional. Ainda sob o ponto de vista dos níveis, só que não organizacionais e sim relacionado ao nível no âmbito da elaboração do planejamento, em podem existir o planejamento de nível macro (macroplanejamento) e o planejamento de nível micro (microplanejamento). No contexto das unidades de informação, há que se destacar também o planejamento conforme pontos de vista dos níveis organizacionais, em que podem existir o planejamento institucional, o intermediário e o operacional. Sob o ponto de vista do tempo que podem existir o planejamento a longo, médio e curto prazo. Sob o ponto de vista das atividades, em que podem e devem existir o planejamento do espaço físico, de produtos e serviços, de recursos, de operações e de acompanhamento e avaliação. E por fim, sob o ponto de vista da abrangência, em que o planejamento pode ser organizacional e global.

A seguir, a última Subseção deste Capítulo, traz a estruturação do processo de planejamento em partes e etapas.

3.3.4 Estruturação do processo de planejamento em partes e etapas

Dentre as várias propostas de estruturação do processo de planejamento encontradas na literatura pesquisada, há a colocada por Ackoff (1979), que é citada de modo recorrente por autores mais recentes, como Oliveira (1999; 2010), também bastante citado. Dada a época de sua obra e com base na literatura consultada, pode-se inferir que Ackoff (1979) foi um dos pioneiros na estruturação do processo de planejamento, tal como o fez.

Ackoff (1979) apresenta partes do planejamento segundo certa sequência, ou seja, ele utiliza o termo 'partes' para referir-se a momentos de desenvolvimento do planejamento,

compreendidas em: **especificação dos fins, definição dos meios, determinação dos recursos, implantação e o controle.**

A **especificação dos fins** corresponde à parte do processo de planejamento em que se dá a especificação dos objetivos e metas. No planejamento, tem-se a convicção de que o futuro pode ser aperfeiçoado por meio de uma intervenção ativa no momento atual. Desta forma, trata da predição do que poderia acontecer se não houvesse uma intervenção planejada. Tal predição refere-se à 'projeção de referência', que tenta especificar suposições do que aconteceria à organização sem alguma intervenção. Se o futuro, suposto na descrição de referência, for satisfatório, tem-se a projeção desejável, a qual corresponde a uma expressão do ponto a que a empresa desejaria chegar ao fim do período do planejamento (ACKOFF, 1979, p. 14, 25). Neste contexto, o objetivo do planejamento é produzir uma projeção de futuro que especifique até onde a organização pretende chegar para alcançar um desempenho de sucesso; ou seja, o objetivo é produzir uma projeção planejada. Portanto, o planejamento deve iniciar com uma projeção de referência e uma projeção desejável, não podendo ser concluído antes de haver produzido uma projeção de planejamento. Logo, a diferença entre a projeção de referência e a desejável define o espaço a ser ocupado, espera-se, pelo planejamento (ACKOFF, 1979). Tais projeções implicam descrição das possíveis situações da organização e determinação dos graus desejados. Situações ou resultados desejados de comportamento são objetivos. Os objetivos podem não ser alcançados em um determinado período dentro do plano, mas devem ser aproximáveis dentro do período estipulado. Já as metas são objetivos que a organização deseja atingir em um tempo determinado, durante o período compreendido pelo plano, ou seja, a meta é um objetivo que deve ser alcançado num determinado prazo, no caso, devem ser atingidas no período do planejamento (ACKOFF, 1979, p. 14). Mas, metas não podem ser definidas, sem antes considerar os meios a serem empregados para determiná-las. Segundo Ackoff (1979), isto reforça a ideia inicial de que todas as partes de um plano são interdependentes.

A **definição dos meios** é a parte do planejamento em que os meios pelos quais os objetivos e as metas especificadas na etapa anterior são definidos. Os meios variam, em geral, do mais particular (práticas, procedimentos e programas) para o mais geral (políticas). Assim como os fins, os meios podem ser formulados em diferentes níveis de generalidade. Para aumentar tal generalidade, existem decisões, práticas, procedimentos, programas e políticas. A decisão refere-se a um determinado ato de uma pessoa ou de um grupo, como por exemplo, contratar uma pessoa ou fazer uma determinada compra para a organização. Uma prática é uma decisão que se repete em circunstâncias semelhantes, por exemplo, realizar uma promoção sempre numa determinada data do ano. Um procedimento é uma sequência de ações (normalmente a curto prazo) orientadas no sentido de uma única meta,

que se persegue repetidamente, por exemplo, um procedimento de cobrança de clientes em atraso com seus pagamentos. Um programa é um conjunto ordenado de ações inter-relacionadas, geralmente mais complexo que um procedimento, orientado no sentido de um objetivo específico (normalmente a longo prazo), que se persegue somente uma vez, como por exemplo, um programa de desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Uma política é uma regra para selecionar uma decisão, por exemplo, não permitir que a concorrência venda mais barato que a organização (ACKOFF, 1979, p. 27, 39). Dito isto, infere-se que os objetivos e as metas são alcançados por meio de decisões, que se tornam uma prática, a partir da qual cria-se um procedimento, que pode vir a se tornar uma política da organização. Para consecução de tal política, que permitirá o alcance dos objetivos e metas, há que levar em consideração os recursos necessários.

A **determinação de recursos** é a parte do processo de planejamento em que são determinados os recursos necessários ao alcance dos objetivos e metas especificados. Tratar de recursos implica determinar os tipos e a quantidade de recursos necessários, uma vez que no planejamento, além de definir quanto de cada tipo de recurso será necessário para a consecução da política, também é preciso definir como eles devem ser gerados ou obtidos e como devem ser alocados às atividades. Os recursos necessários para o funcionamento de um negócio podem ser distribuídos em quatro classes, que são: o dinheiro; as instalações e equipamentos; os materiais, os suprimentos e serviços; e o pessoal. Na primeira etapa do planejamento destes recursos, determina-se a quantidade e o tipo de cada recurso necessário para cada ano do período de execução do que foi planejado, lembrando que, é preciso levar em conta quanto de cada tipo de recurso estará disponível de imediato para a organização. Depois de comparadas as estimativas do que estará disponível com as estimativas do que é necessário, pode-se determinar quanto de cada tipo de recurso deve-se planejar para produzir ou adquirir. A segunda etapa do planejamento de recursos é voltada a determinar se os recursos adicionais requeridos podem ser produzidos ou adquiridos, e como serão. Se estes recursos não estiverem disponíveis quando requeridos, será necessário alterar os meios e fins estabelecidos previamente, a fim de reduzir as necessidades de recursos a um nível que possa ser atendido. Ao mesmo tempo, pode ser que tal análise revele que estejam disponíveis mais recursos, de um ou mais tipos, do que os necessários pelo plano. Neste caso, é preciso ajustar as decisões prévias de planejamento de forma a utilizar eficazmente estes recursos ou definir como a organização poderá desinvestir-se deles. Por fim, a última etapa do planejamento de recursos consiste na distribuição dos recursos disponíveis para os programas e unidades organizacionais, isto é, a distribuição do dinheiro orçado para cada tipo de recurso a ser utilizado (ACKOFF, 1979, p. 40).

A **implantação** é a parte do planejamento que se dedica à determinação dos procedimentos para tomada de decisão, de maneira a organizá-los para que o plano possa ser executado, uma vez que um plano tem pouco valor para a organização se esta não for capaz de colocá-lo em prática (ACKOFF, 1979, p. 54). O autor acrescenta que o planejamento deve ser direcionado, identificando as tarefas necessárias à consecução dos objetivos da organização, reunindo ocupações a serem desempenhadas, bem como determinando os indivíduos e grupos que desempenharão as atividades. Logo, o pessoal responsável deve possuir as informações relevantes de medidas de desempenho e motivação para a execução das ações necessárias e planejadas, de acordo com os interesses organizacionais (ACKOFF, 1979). Para concretizar os objetivos traçados, Ackoff (1979, p. 69) diz que pode ser usado um procedimento, dividido em cinco etapas:

- 1) Análise do fluxo de decisão – Etapa que identifica cada tipo de decisão e ação necessárias ao gerenciamento e funcionamento da organização;
- 2) Construção de modelo – Nesta etapa, os modelos de decisão que estão disponíveis na organização, são desenvolvidos no processo de planejamento ou constam na literatura podem ser usados para estabelecer os procedimentos de elaborações de decisão;
- 3) Exigências de informação – Nesta etapa, as variáveis não controladas em modelos de decisão especificam que informação é exigida para as decisões modeladas;
- 4) Decisões e ocupações – Etapa em que as decisões devem ser agrupadas em ocupações para minimizar as exigências informacionais; cada decisão é delegada a um indivíduo ou grupo de maneira específica, determinando a responsabilidade de implementação, avaliação e recomendação para cada decisão;
- 5) Medidas e motivação – Etapa em que as medidas de desempenho devem ser desenvolvidas por cada elaborador de decisão ou grupo, as quais devem ser compatíveis com os objetivos gerais da organização, sem produzir conflitos entre os elaboradores e as unidades da organização.

O autor finaliza dizendo que, mesmo uma organização com um planejamento adequado, deve estar preparada para identificar falhas no seu planejamento e lidar com o inesperado, por meio de procedimentos que comparem o que realmente acontece com o que era esperado, tomando medidas corretivas necessárias quando ocorrer divergências. Tais procedimentos são parte do sistema de controle, última parte do planejamento (ACKOFF, 1979, p. 70).

O **controle** é a parte do processo de planejamento da determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas (ACKOFF, 1979, p. 14). O controle refere-se à avaliação de decisões, inclusive decisões de nada fazer, depois de já terem sido tomadas ou implementadas. Todas as decisões tomadas no planejamento devem ser submetidas a controle. O processo de controle envolve quatro providências a serem tomadas, que são: 1) prever os resultados de decisões na maneira de medidas de atuação; 2) reunir as informações sobre a atuação existente; 3) comparar a atuação existente com a definida previamente; e 4) quando ficar claro que uma decisão foi deficiente, frente a uma determinada situação, corrigir imediatamente o procedimento que causou tal deficiência, corrigindo as consequências, se possível (ACKOFF, 1979, p. 71).

Assim, o controle envolve a predição do resultado de uma decisão, comparando-a com o resultado real e promovendo ação corretiva quando falta correspondência. Logo, os sistemas de controle devem ser vinculados a cada sistema de decisão, os quais requerem, em separado, um sistema de informação para fornecer os dados necessários, sendo um de decisão, um de controle e um de informação. Estes três sistemas devem ser considerados e formulados conjuntamente, uma vez que estão fortemente inter-relacionados e combinam-se para formar o sistema de administração da organização, tidos também como subsistemas do sistema empresarial (ACKOFF, 1979, p. 80).

Oliveira (2010, p. 14-15) resume a proposta de Ackoff (1979), nomeando as cinco partes do planejamento em:

- 1) planejamento dos fins – Especificação do futuro desejado por meio da visão, valores, missão, propósitos, objetivos institucionais e funcionais, desafios e metas;
- 2) planejamento dos meios – Definição dos caminhos a seguir para atingir o futuro desejado, a escolha de estratégias, políticas, procedimentos e processos;
- 3) planejamento organizacional – Esquematização dos requisitos organizacionais para executar os meios propostos;
- 4) planejamento dos recursos – Dimensionamento dos recursos humanos, tecnológicos e materiais necessários e determinação da origem e aplicação dos recursos financeiros para realizar os objetivos traçados, e;
- 5) planejamento da implantação e controle – Acompanhamento da implantação do empreendimento e avaliação dos resultados apresentados.

O autor evidencia que o processo do planejamento deve ser realizado interativamente, já que suas ações são exercidas mutuamente entre duas ou mais partes do todo.

Num caminho semelhante ao de Ackoff (1979) e Oliveira (2010), Almeida (2005) apresenta o processo de planejamento em duas partes: 1) diagnóstico e; 2) projeto. Tratados como elementos constitutivos do planejamento pelos autores apresentados anteriormente, diagnóstico e projeto manifestam-se como partes na proposta desta autora. A parte do diagnóstico é o momento da avaliação diagnóstica da situação ou problema da organização, com a obtenção de informações e uma análise profunda delas. O diagnóstico compara a situação atual da organização com a situação desejada para ela num futuro próximo. Objetiva identificar pontos fortes e fracos na estrutura e funcionamento da organização, buscando compreender a natureza e as causas de seus problemas, no sentido de identificar formas de solucioná-los, trazendo eficácia e eficiência (ALMEIDA, 2005). Já a parte do projeto é o momento de execução do processo de mudança da situação encontrada ou solução do problema detectado na parte do diagnóstico, ou seja, é uma resposta a um problema ou conjunto de problemas concretos previamente constatados. É um conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, adequadamente especificados e destinados a gerar benefícios à organização (ALMEIDA, 2005, p. 93).

Segundo Moura e Barbosa (2012), o que leva à criação do projeto é a situação geradora (ou problema) que foi detectada na avaliação diagnóstica e oferece o primeiro passo para sua definição. Logo, conhecer a necessidade com clareza é o primeiro passo para uma delimitação adequada do que será o projeto a ser desenvolvido, observando-se exatamente qual a função que o trabalho a ser executado deve preencher na organização. Pensar em um projeto é, antes de tudo, pensar no seu objetivo e só depois definir maneiras de alcançar esse objetivo. Sabe-se que grande parte do trabalho do projeto se inicia antes mesmo da sua execução, pois é neste momento que o objetivo deve ser trabalhado para se tornar efetivamente um projeto executável (MOURA; BARBOSA, 2012). Neste sentido, Almeida (2005, p. 94) coloca que um projeto deve ser elaborado sempre que se tenha um objetivo cujo alcance dependa de um esforço sistematizado, que vá além da realização de atividades rotineiras e que pressuponha a vontade e a disposição para a mudança. Um projeto é um evento único que utiliza recursos, que é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos (CAVALIERI, 2003). É um empreendimento finito (com início e fim), com objetivos definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse da organização. Envolve atividades caracterizadas por uma sequência clara e lógica de ações para atingir objetivos dentro de um tempo, custo e recursos prévios definidos, combinados com recursos organizacionais (MAXIMIANO, 2002, p. 20).

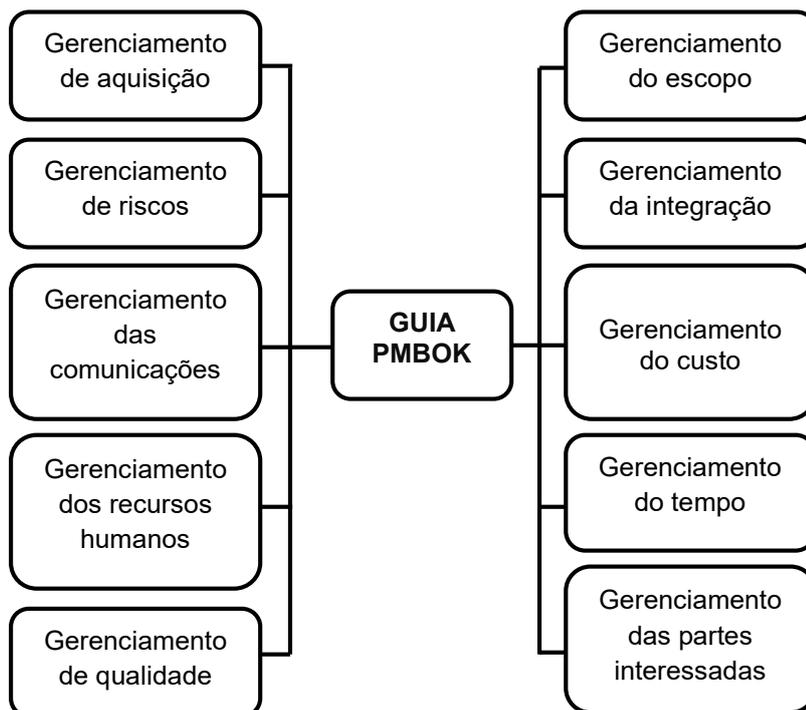
Conforme Vargas (2009), todo projeto tem um ciclo, denominado ciclo de vida do projeto, cujos principais momentos de desenvolvimento são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. A iniciação é o momento da concepção

do projeto, fundamentado em um diagnóstico e na identificação da oportunidade da intervenção para uma mudança. Neste momento, são definidos os objetivos e o foco do projeto e especificam-se as formas de atingir os objetivos traçados. O planejamento é o momento de estruturação do projeto, que pressupõe a sua aprovação e consiste na mobilização de meios e recursos para sua implementação, inclusive a capacitação da equipe. A execução é o momento da execução do projeto, ou seja, momento da efetiva realização do projeto. A avaliação do projeto, embora ocorra durante todo o processo de sua implementação, com o acompanhamento ou monitoramento, é atividade necessária no momento de encerramento do projeto, cuja função é verificar em que medida se atingiram os resultados previstos (VARGAS, 2009). Esta avaliação gera informação e estímulo para o desenvolvimento de novas ideias e soluções que poderão gerar novos projetos ou o aprimoramento do mesmo projeto (ALMEIDA, 2005). Dada a complexidade de ações que um projeto envolve, várias iniciativas são propostas para seu gerenciamento. Spudeit e Ferenhof (2017, p. 311) tratam do *Project Management Institute (PMI)*, uma das maiores associações de e para profissionais de gerenciamento de projetos. Os autores afirmam que, para pensar em diretrizes que pudessem auxiliar no desenvolvimento dos projetos com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos seus requisitos, um grupo de gestores de projetos se uniu e começou a compartilhar informações pertinentes ao sucesso e fracasso no gerenciamento de projetos, surgindo assim o PMI. O trabalho deste Instituto é auxiliar a área de gerenciamento de projetos, bem como os profissionais em suas carreiras, buscando contribuir, assim, para a consolidação dessa profissão. Em 2008, o PMI apresenta a primeira versão de um Guia de Melhores Práticas de Gerenciamento de Projetos, o *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. Segundo Spudeit e Ferenhof (2017), atualmente, este Guia PMBOK é a principal fonte de informação utilizada para embasar o gerenciamento de projetos no mundo. Conforme o Guia, uma boa prática corresponde à aplicação correta das habilidades, ferramentas e técnicas já testadas amplamente por um grande grupo de gestores de projetos que, por este motivo, pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos. Uma boa prática não significa que todas as áreas de conhecimento expostas devam ser sempre utilizadas de maneira uniforme em todos os projetos, sendo necessário levar em consideração o tipo de projeto, seu tamanho, tempo estimado, além dos fatores organizacionais e ambientais que podem impactar, de modo que, cabe ao gestor de projetos, à sua equipe e à organização definirem o que é apropriado para um projeto específico. Ainda, segundo o Guia, o gerenciamento de projetos não é algo restrito apenas aos grandes projetos, podendo ser aplicado a qualquer empreendimento, já que evita problemas ao longo da execução dos trabalhos, antevendo situações de conflitos ou de falta de recursos e permitindo ações preventivas, além de propiciar o desenvolvimento de diferenciais competitivos, que podem

agilizar o processo e a tomada de decisão e otimizar a utilização dos recursos humanos, entre outros (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014).

Conforme o Guia, o gerenciamento de um projeto é desempenhado por meio da aplicação e integração apropriadas de 47 processos, agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas. Estas 10 áreas de conhecimento são apresentadas na Figura 5, a seguir:

FIGURA 7 – Áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos



Fonte: Project Management Institute (2014)

Segundo o Guia PMBOK, uma área de conhecimento refere-se a uma área de especialização, ou seja, um conjunto completo de constructos, termos, conceitos e atividades que compõem uma área profissional (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014). Estas áreas apresentam responsabilidades específicas, como segue:

- 1) Gerenciamento de integração do projeto – Abrir, encerrar e gerir as demais áreas;
- 2) Gerenciamento do escopo do projeto – Definir todo o trabalho a ser feito pelo projeto;
- 3) Gerenciamento do tempo do projeto – Dividir as etapas do projeto em atividades e atribuir um tempo a elas, que resultaram na confecção de um cronograma a ser seguido;
- 4) Gerenciamento do custo do projeto – Definir, acompanhar e controlar os custos do projeto;

- 5) Gerenciamento da qualidade do projeto – Especificar o nível de aceitação e garantir que este seja atingido ao longo de todo projeto;
- 6) Gerenciamento dos recursos humanos do projeto – Identificar, alocar e prover o crescimento dos indivíduos alocados para o desenvolvimento do projeto;
- 7) Gerenciamento das comunicações do projeto – Identificar, criar e controlar as formas e canais de comunicação em relação ao projeto;
- 8) Gerenciamento dos riscos do projeto – Identificar e analisar as oportunidades e ameaças que possam incorrer em pelo menos um dos objetivos do projeto;
- 9) Gerenciamento de aquisições do projeto – Planejar, executar e gerir as compras, aluguéis e terceirização de recursos humanos, materiais e físicos;
- 10) Gerenciamento das partes interessadas no projeto – Identificar, analisar e gerenciar as influências positivas ou negativas em pelo menos um dos objetivos do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014).

Estas 10 áreas de conhecimento ou áreas de especialização são agrupadas de maneira lógica em cinco grupos de processos: 1) Iniciação; 2) Planejamento; 3) Execução; 4) Monitoramento e controle e; 5) Encerramento (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014). Segundo Spudeit e Ferenhof (2017, p. 314), este agrupamento foi criado com o intuito de trazer uma melhor compreensão da inter-relação dos processos e das etapas em que ocorre o projeto. Estes cinco grupos equivalem as etapas características de um projeto, que em geral são:

- 1) **etapa de definição** – É a etapa inicial do projeto. Nela, a missão e o objetivo do projeto são definidos;
- 2) **etapa de planejamento** – É responsável por identificar e selecionar as melhores estratégias de abordagem do projeto, detalhando tudo aquilo que será realizado;
- 3) **etapa de execução** – É quando se materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas etapas anteriores fica evidente durante a execução. Grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nesta etapa;
- 4) **etapa de controle** – É a que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto de modo a propor ações corretivas e preventivas no mínimo espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade e;
- 5) **etapa de finalização** – É quando a execução dos trabalhos é avaliada por auditoria interna ou externa, ou seja, por terceiros (VARGAS, 2009, p. 39)

Geralmente, estas etapas são divididas em estágios ou momentos, que são subdivididos em atividades ou tarefas a serem executadas. Deste modo, em geral cada etapa do projeto define qual trabalho deve ser realizado e quem deve estar envolvido. Logo, segundo Moura e Barbosa (2012), o detalhamento de cada etapa possibilita dimensionar, de maneira precisa, o tempo a ser gasto em cada atividade ou tarefa, a quantidade das pessoas envolvidas e dos custos necessários, além de permitir ajustes, monitoramento e controle dos recursos para atingir as metas estabelecidas (MONTEIRO; VALENTIM, 2008).

O processo de elaboração de um projeto é uma imersão em ideias, oportunidades, dificuldades e entendimentos sobre acertos e erros, sobre pontos fortes e fracos e sobre pessoas envolvidas (KISIL, 2002). A elaboração e gerenciamento de um projeto sempre ocorre segundo a imersão descrita pelo autor, independentemente das etapas de um projeto, mencionadas em cada uma das propostas apresentadas.

O processo de planejamento em unidades de informação inicia-se pela definição do objeto a ser estudado, seguida da obtenção de informações que servirão de subsídio ao processo de avaliação deste objeto e seu ambiente, ao que se denomina **diagnóstico**. O diagnóstico, primeira parte do processo, retrata as condições do objeto estudado e do contexto no momento imediatamente anterior ao início do **projeto** ou plano. O projeto ou plano é a parte seguinte do processo de planejamento em unidades de informação. O projeto é um empreendimento com início e fim, constituído por um conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos exequíveis e adequadamente especificados em função de um problema. Estes objetivos visam gerar benefícios à organização, neste caso a unidade de informação. O desenvolvimento do projeto envolve atividades com sequência clara e lógica de ações a serem executadas para atingir objetivos dentro de um tempo, custo e recursos previamente definidos. Sendo assim, o planejamento em unidades de informação é desenvolvido em duas partes: diagnóstico e projeto. Estas partes são compostas de etapas.

As etapas do processo de planejamento não apresentam sequência linear rígida, já que se trata de processo dinâmico, mas uma explicação ordenada das mesmas contribui para sua compreensão.

Diante do exposto nesta Subseção, foi possível observar que a estruturação do processo de planejamento no contexto das unidades de informação origina-se das formas como o processo ocorre na área de Administração, ora com aspectos mais predominantes que outros, mas evidentemente estruturado em partes e etapas.

4 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Este Capítulo tem como objetivo apresentar uma proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação. O Capítulo inicia discorrendo sobre o processo de avaliação, entendido como um subsídio à realização do planejamento em unidades de informação, seguido dos níveis de aplicação do planejamento e da estruturação do processo de planejamento em partes e etapas, tal como nos moldes da proposta. Em seguida, apresenta a proposta de aplicação do planejamento no contexto das unidades, contemplado em duas partes: a primeira delas o diagnóstico e a segunda o projeto, com suas respectivas etapas, sendo cada uma delas norteadas por documentos próprios, inclusive com sugestões de roteiros, os quais concretizam e viabilizam o planejamento.

4.1 Primeira parte do processo: o diagnóstico

A primeira parte do processo do planejamento em unidades de informação é a realização do diagnóstico. Esta parte refere-se ao momento da identificação da situação ou problema, com a obtenção de informações sobre estes, com análise profunda, que resultará no levantamento da situação, dos fatos ou questões que envolvem o problema. O diagnóstico é um processo sistematizado, com tempo e espaço definidos, de avaliação de serviços de unidades de informação. Sua execução consiste numa intervenção na rotina das atividades da unidade, utilizando métodos específicos e adequados para avaliar a sua situação atual. Visa identificar pontos fortes e fracos na estrutura e no funcionamento da unidade, buscando compreender a natureza e as causas de seus problemas, no sentido de identificar formas de solucioná-los, trazendo eficácia e eficiência para a unidade de informação. Por meio do diagnóstico, é possível comparar a situação atual da unidade de informação com a situação desejada para ela num futuro próximo, buscando encurtar o caminho entre uma e outra. Também é possível avaliar a eficácia dos serviços prestados pela unidade de informação, com base em algum critério, como por exemplo, a satisfação dos seus usuários (ALMEIDA, 2005). Deste modo, é possível afirmar que a realização do diagnóstico permite comparar o estado encontrado com o estado desejado, avaliar a eficácia com base em algum padrão estabelecido e procurar caminhos para diminuir a distância entre a situação existente e a situação desejada.

Para o desenvolvimento do diagnóstico, Almeida (2005) sistematiza as atividades consideradas necessárias em três etapas principais: 1) **preparação**; 2) **elaboração**; 3) **implementação**. Há que esclarecer que, diferente do proposto aqui, esta autora denomina a segunda etapa do diagnóstico como 'elaboração do projeto de diagnóstico'. No entanto, como a etapa seguinte à do diagnóstico é denominada 'elaboração do projeto de planejamento', optou-se por retirar 'projeto' do nome da segunda etapa do diagnóstico, a fim de evitar possíveis confusões em função do uso do termo 'projeto' nas duas etapas.

4.1.1 Etapa da preparação

Na etapa de **preparação do diagnóstico**, objetiva-se criar um cenário positivo, que incentive a avaliação diagnóstica, assegurando ao pessoal da unidade de informação o conhecimento dos componentes básicos desta. Para tanto, é realizada a análise dos objetivos, metas e prioridades da unidade de informação, por meio da identificação dos aspectos a serem avaliados e da definição da equipe que deverá liderar o processo de avaliação diagnóstica e sua capacitação, esclarecendo a todo o pessoal da unidade sobre os objetivos e formas de desenvolvimento do diagnóstico. Caso os objetivos não estejam definidos, isso deve ser feito (ALMEIDA, 2005, p. 57).

Almeida (2005, p. 61) acrescenta que uma atividade indispensável ao diagnóstico, e que se inicia nesta primeira etapa do processo, é a revisão de literatura. Neste sentido, o diagnóstico pode ser considerado um tipo de pesquisa aplicada, que envolve técnicas, conhecimento, percepção aguçada, experiência e criatividade. É essa revisão de literatura que permite conhecer as novas tendências na área, os padrões desenvolvidos e os principais desafios, além de mostrar experiências que outros fizeram diante de problemas similares, analisando as metodologias que foram adotadas, as diversas formas de aproximação ao problema e os resultados alcançados.

O foco do desenvolvimento de um diagnóstico em uma unidade de informação pode ser específico (diagnóstico específico) ou exploratório (diagnóstico exploratório), sendo que o primeiro busca um aprofundamento no foco escolhido, por exemplo, um serviço prestado pela unidade e, o segundo explora os vários componentes desta unidade, como sua estrutura, atividades, recursos, processos, produtos e usuários, no sentido de buscar uma aproximação deste serviço. Conforme Almeida (2005, p. 58), para a identificação de áreas problemáticas da unidade de informação e para a definição de objetivos claros, questões gerais podem ajudar, conforme Quadro 7, a seguir:

QUADRO 6 – Identificação de áreas problemáticas e definição de objetivos da etapa de diagnóstico: questões gerais:

QUESTÕES GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO (áreas problemáticas e objetivos)
Questões para identificação de áreas problemáticas: <ul style="list-style-type: none">✓ o pessoal da unidade de informação suspeita que há um problema?✓ há dados que sugerem problemas na área suspeita?✓ o nível de desempenho baixou ou é inadequado comparado ao desempenho anterior?✓ o custo dos serviços aumentou substancialmente nos últimos meses?✓ houve mudanças na organização, nos usuários ou em outros fatores externos, exigindo adequação dos serviços ou atividades?✓ os usuários apresentaram insatisfação com os serviços prestados?
Questões para a definição de objetivos claros: <ul style="list-style-type: none">✓ em que medida os serviços e produtos da unidade de informação contribuem para o cumprimento dos objetivos da organização a qual pertence?✓ em que medida os serviços e produtos atendem às necessidades de informação de seus usuários?✓ os recursos necessários para o andamento dos serviços e produtos são aplicados adequadamente?✓ qual o grau de mudança possível nos serviços e/ou produtos?

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 58)

O diagnóstico pode ser desenvolvido tanto pela equipe de trabalho da unidade de informação (se as pessoas desta forem abertas à autoanálise), quanto por avaliadores externos (se forem somente consultores externos, é preciso o auxílio de membros da equipe). Em qualquer um dos casos, é necessária aos responsáveis pelo diagnóstico a capacitação e competência técnica em realizá-lo, embora a eficácia de um ou outro caso depende, predominantemente, do contexto em que se realiza o referido diagnóstico (ALMEIDA, 2005). A autora coloca que, no caso de se optar por consultores externos com notória especialização, o processo de desenvolvimento do diagnóstico tende a apresentar resultados melhores se também contar com o pessoal da unidade de informação, pois ao participarem do processo, contribuem para o aprofundamento da avaliação diagnóstica. Esta participação no processo proporciona aos consultores externos um melhor conhecimento da equipe de trabalho da unidade, dos serviços e produtos, da percepção das relações entre os vários serviços e atividades, da importância da interação destes elementos para a eficácia da unidade de informação, além de reduzir possível resistência à avaliação, auxiliando na futura implementação de estratégias. A inclusão do pessoal no processo pode lhes dar a oportunidade de assumir novas responsabilidades, intensificando seu comprometimento com o trabalho da unidade, desenvolvendo e expandindo novas habilidades, que podem ampliar seus horizontes profissionais.

A participação e a inclusão dos usuários da unidade de informação no processo de diagnóstico também são desejáveis e devem ser almejadas, pois é fundamental que esta atividade avaliativa acolha a opinião do principal receptor dos produtos e serviços da

unidade. O usuário deve contribuir, mesmo que para isto ocorra a mudança de sua imagem em relação à unidade de informação (ALMEIDA, 2005).

4.1.2 Etapa da elaboração

A etapa de **elaboração do diagnóstico** é o momento em que ocorre o desenvolvimento do diagnóstico, o seja, em que ele é elaborado.

O projeto de desenvolvimento do diagnóstico é um plano, que contém: os objetivos do diagnóstico; o problema ou as questões de pesquisa; as hipóteses de trabalho; a metodologia a ser utilizada para a coleta e análise de dados; os indicadores e medidas de desempenho a serem utilizados e; o cronograma do projeto de diagnóstico.

Os objetivos da pesquisa (diagnóstica), suas questões e suas hipóteses devem estar bem claros. As hipóteses e as questões de pesquisa operacionalizam os objetivos traçados, orientando sobre o que deve ser investigado, limitando a área de pesquisa (ALMEIDA, 2005, p. 61).

A formulação do problema ou das questões de pesquisa deve obedecer algumas regras práticas: 1) o problema deve ser formulado como pergunta apresentada de maneira clara e precisa, pois, se esta ficar vaga ou for mal formulada, ficará também ininteligível, não sendo possível respondê-la; 2) o problema deve ser empírico, possibilitando investigações objetivas; 3) o problema deve ser passível de solução e o pesquisador deve ter o domínio dos meios para sua solução e; 4) o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável de ser trabalhado (GIL, 2002). Segundo Almeida (2005, p. 61), esta atividade será desenvolvida com mais facilidade se houver, por parte do responsável pelo diagnóstico, conhecimento acumulado em relação ao objeto a ser estudado, incluindo vivência prática, domínio da literatura sobre o assunto e troca de experiências com especialistas da área.

A identificação das hipóteses de trabalho refere-se às proposições provisórias a serem testadas, as quais são suscetíveis, portanto, de serem declaradas verdadeiras ou falsas. Se verdadeiras, haverá possibilidade de solução do problema. O papel da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos. As hipóteses, que tendem a ser mais específicas que as questões de pesquisa, especificam relações entre variáveis ou níveis de atividades e oferecem uma visão do que o avaliador suspeita encontrar. Quanto maior o conhecimento que o avaliador tem da área problema a ser investigada, maior a facilidade de formular hipóteses. Embora as hipóteses possam se originar de teorias ou pesquisas anteriores, verifica-se que, na maioria das vezes, elas derivam da observação dos fatos e das relações que se estabelecem entre eles a partir desta observação. A rigor, todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de uma ou mais hipóteses. Entretanto, em muitos casos, a avaliação de um serviço ou produto de uma biblioteca ou qualquer outra unidade de informação é exploratória, isto é, constitui uma primeira tentativa

de identificação de variáveis e fatores relacionados, não havendo conhecimento suficiente do problema que possibilite a formulação de hipóteses (ALMEIDA, 2005, p. 62).

Tanto as questões de pesquisa quanto as hipóteses ajudam a estruturar o diagnóstico, sendo que as primeiras delas são questões e a segunda são afirmações. Assim, exemplificamos, no Quadro 8, a seguir:

QUADRO 7 – Exemplo de problema, questões e hipóteses

EXEMPLO DE PROBLEMA, QUESTÕES E HIPÓTESE
<p>Se o problema consiste em: reduzir o tempo para o tratamento de materiais.</p>
<p>As seguintes questões podem ser colocadas: 1) quais são os passos necessários ao processo de catalogação, classificação e indexação de um material? 2) quanto tempo se utiliza para desenvolver este processo? 3) alguns materiais, certamente, tomam mais tempo do que outros? 4) quais as dificuldades no desenvolvimento destas atividades?</p>
<p>A hipótese a seguir pode ser adotada: As obras em línguas estrangeiras levam o dobro do tempo para serem catalogadas, em comparação com as obras em português</p>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 62, 63)

A definição da metodologia a ser utilizada pode ser aqui entendida como o modo pelo qual os avaliadores coletarão os dados, o que inclui a seleção de fontes de dados, instrumentos e técnicas utilizadas nos processos de coleta e análise dos dados levantados. Estas decisões são muito relevantes, pois tanto as fontes de dados quanto os instrumentos e as técnicas e procedimentos utilizados, interferem de maneira direta nos resultados do diagnóstico (ALMEIDA, 2005, p. 61). A coleta de dados e informações, por ser uma atividade básica do diagnóstico, requer por este motivo, um planejamento à parte, em que é preciso definir com cuidado quais dados e informações devem ser coletados, por que e como coletá-los. Esta atividade pressupõe a consulta a, no mínimo, dois atores: usuários e funcionários da unidade de informação. Em relação aos usuários reais, três questões são indispensáveis, conforme Quadro 9:

QUADRO 8 – Questões sobre usuários na coleta de dados e informações para o diagnóstico

DIAGNÓSTICO: QUESTÕES SOBRE OS USUÁRIOS
<p>Questões sobre os usuários: 1) quem são eles? 2) quais as suas necessidades de informação e expectativas? 3) qual o nível de satisfação em relação à unidade de informação analisada e seus respectivos serviços?</p>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 64)

Esses pontos são fundamentais para a avaliação e eventual redirecionamento da unidade de informação e seus serviços, partindo-se do princípio de que os acervos e serviços precisam ser planejados e desenvolvidos tendo em vista as necessidades dos usuários. Também há casos em que se faz necessário ouvir o usuário potencial dos serviços da unidade de informação. Para estes casos, devem ser incluídas questões relacionadas ao uso ou expectativas de uso e ao conhecimento dos serviços. Já em relação aos funcionários, perfis sobre eles devem ser levantados, como, por exemplo, formação, função, atividades, tempo de serviço existente, etc., além de saber suas opiniões e propostas para a melhoria do desempenho da unidade de informação. A partir disto, é possível elaborar questões, conforme Quadro 10:

QUADRO 9 – Questões sobre os funcionários na coleta de dados e informações para o diagnóstico

DIAGNÓSTICO: QUESTÕES SOBRE OS FUNCIONÁRIOS
<p>Questões sobre os funcionários:</p> <ol style="list-style-type: none">1) qual é sua formação?2) qual função ocupa?3) quais atividades desenvolve?4) há quanto tempo trabalha na unidade de informação?5) que opinião tem em relação à unidade de informação?6) quais propostas sugere para melhoria do desempenho da unidade de informação?

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005)

Vários instrumentos podem ser utilizados para a coleta de dados e informações, desde entrevista ou questionário, até observação, simples ou participante, e grupo focal (ALMEIDA, 2005, p. 64). Dados são como observações sobre o estado do mundo que podem ser feitas por pessoas ou tecnologia. Informações são dados dotados de relevância e propósito (DAVENPORT, 2002, p. 18). De regra, são as pessoas que dão sentido aos dados, transformando-os em informação, mesmo que seja por trás de uma tecnologia (DRUCKER, 1988). De acordo com Silva (2004, p. 144), os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível, que no caso é o diagnóstico, utilizando a técnica grupo focal.

Conforme Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), a entrevista é considerada adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. Sua principal vantagem é a flexibilidade, que permite interação direta com o entrevistado. Para sua realização, pode-se ter por base um questionário ou um roteiro e ser aplicado em conversa formal ou informal, utilizando

anotações e, se autorizado pelo entrevistado, gravação das respostas (ALMEIDA, 2005, p. 64).

Um questionário é composto por um conjunto de questões normalmente apresentadas por escrito às pessoas, sem interferência do avaliador/pesquisador, embora estas questões possam também ser aplicadas por entrevista. O questionário apresenta algumas vantagens em relação à entrevista, uma vez que este possibilita atingir um maior número de pessoas, nos mais variados lugares, mantendo o anonimato, além de apresentar a conveniência de os entrevistados não precisarem respondê-lo de imediato, contribuindo para a independência em relação às opiniões do entrevistador. Também há desvantagens, pois pode haver respostas incompletas, possibilidade de atraso na devolução, ou mesmo de não devolução do questionário, impossibilidade de auxílio ao respondente no caso de dificuldade de compreensão das questões, além de excluir respondentes que não saibam ler e escrever. A vantagem da questão aberta é dar liberdade aos respondentes para se expressarem sem restrições. Uma das desvantagens é que muitas pessoas não querem despende tempo e esforços para responder, ocasionando questões incompletas ou em branco. Além disso, deve-se levar em consideração que o processo de tabulação e interpretação das respostas é muito mais complexo. Já as questões fechadas possibilitam cruzamento de dados e facilitam a tabulação e a análise de dados. Uma saída adequada, necessária em muitos casos, consiste em apresentar perguntas fechadas, mas seguidas pela pergunta 'por quê?'. Essa solução, de um lado, facilita o processo de tabulação e, de outro, fornece elementos para a análise e interpretação desses dados (ALMEIDA, 2005, p. 66). O elemento-chave para o sucesso de um questionário é a definição de seus objetivos com clareza. Por isto, na elaboração de um questionário, algumas orientações principais devem ser observadas, como consta no Quadro 11 a seguir, dentre outras:

QUADRO 10 – Orientações principais para elaboração de um questionário

ORIENTAÇÕES PRINCIPAIS PARA ELABORAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO
<ul style="list-style-type: none">✓ formule questões com clareza e objetividade para não induzir respostas prontas;✓ elabore justificativas para cada questão, pois isto assegura ao pesquisador que a pergunta é, de fato, indispensável e que trará subsídios à compreensão e análise do problema. isto também ajuda a evitar questões inúteis;✓ oriente o respondente em relação a questões que ofereçam múltiplas alternativas com os dizeres 'escolha apenas uma alternativa' ou 'assinale tantas alternativas quanto desejar' ou 'a questão permite múltipla escolha'. essa orientação é indispensável para garantir a validade das respostas e evitar inconsistências;✓ defina a forma de apresentação das questões, se abertas (sem sugestões de respostas pelo pesquisador) ou fechadas (em que se apresentam alternativas predefinidas de respostas);✓ avalie quais questões devem ser abertas, levando em conta, em cada caso, vantagens e desvantagens dessa opção, considerando as características do público a que se dirige o questionário e as possibilidades de tabulação, análise e interpretação dos dados coletados;✓ estabeleça uma ordem lógica para as questões, iniciando o questionário com questões de identificação do respondente;✓ crie relação entre as questões para que cada questão se relacione com a sua antecedente e a especifique;✓ analise com atenção a formulação de questões opinativas que envolvam avaliação ou que se refiram a gradações de frequência, evitando o excesso de níveis de gradação;✓ utilize como níveis de gradação as alternativas 'sempre', 'nunca' e 'às vezes', complementados, nas duas últimas alternativas, com 'por quê?', pois desta forma os resultados tenderão a ser mais eficazes;✓ utilize em questões de avaliação três ('bom', 'regular' e 'ruim') a quatro alternativas ('muito bom', 'bom', 'regular' e 'ruim'), embora existam autores que defendem que o número ímpar de alternativas convida o respondente a escolher a do meio;✓ construa com cuidado as escalas das gradações de frequência, planejando adequadamente os seus intervalos, por exemplo: <u>instrução da questão</u>: 'assinale em que faixa etária você se situa?'; <u>alternativas</u>: 'menos de 7 anos', 'de 7 a 10 anos', 'de 11 a 14 anos', 'de 15 a 18 anos' e 'mais de 18 anos'; <u>escala</u>: idade; <u>intervalo</u>: de 3 em 3 anos. muitas vezes, as escalas são definidas com interesses específicos e que não precisam, sempre, apresentar intervalos regulares, mas intervalos significativos para o assunto em voga;✓ pergunte somente aquilo que tem relação com o problema, coletando apenas aqueles dados que serão analisados.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 65-70)

No global, o questionário deve ser suficientemente abrangente para checar todos os aspectos necessários à compreensão do problema, levando-se sempre em conta os objetivos predeterminados (ALMEIDA, 2005, p. 70). Por sua vez, na elaboração de um questionário, alguns pontos devem ser evitados, como os elencados no Quadro 12, a seguir, dentre outros:

QUADRO 11 – Pontos a serem evitados na elaboração de um questionário

QUESTIONÁRIO (pontos a serem evitados)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ EVITE formular questões inúteis, que não contribuam para o cumprimento dos objetivos definidos; ✓ NÃO INCLUA questões cujas respostas possam ser obtidas por meio de outras fontes (documentos escritos, etc). Informações que normalmente são solicitadas em questionários que se veem na área, referentes, por exemplo, a sexo ou idade, devem ser colocadas sob suspeita, e mantidas apenas se forem indispensáveis à compreensão do problema ou à sua posterior solução; ✓ NÃO USE questões que possam induzir determinadas respostas, pois isto tira a clareza e objetividade da pesquisa; ✓ NÃO INCLUA duas perguntas em uma, por exemplo: ‘você conhece e utiliza a biblioteca da empresa?’. Isto leva à falta de precisão e à perda de consistência nas respostas; ✓ EVITE questões do tipo: ‘você localiza, com facilidade, o material que procura?’, propondo apenas as alternativas ‘sim’ ou ‘não’ como resposta, mesmo que complementado com um ‘por quê?’, pois desta forma não serão coletados elementos suficientes para interpretação do problema e para sugestão de soluções; ✓ EVITE utilizar muitos níveis de gradação ou excessivo número de alternativas, por exemplo: ‘sempre’, ‘quase sempre’, ‘às vezes’, ‘quase nunca’ e ‘nunca’ ou em questões propostas de avaliação, como por exemplo: <u>questão</u>: ‘você considera o atendimento da biblioteca:’; <u>alternativas</u>: ‘excelente’, ‘muito bom’, ‘bom’, ‘regular’, ‘ruim’, ‘muito ruim’ e ‘péssimo’. O excesso de alternativas pode oferecer ambiguidade ao respondente, interferindo na precisão da análise. Além de confundir o respondente, introduz alto grau de subjetividade nas respostas, provocando dispersão dos resultados, inviabilizando o uso destes dados como análise, uma vez que, obtêm-se como resultado da tabulação dados tão dispersos que dificultam a interpretação; ✓ NÃO UTILIZE questões ambíguas, pouco objetivas ou genéricas, que dificilmente agregarão valor ao questionário; ✓ EVITE usar as conjunções ‘e’ e ‘ou’, por exemplo: ‘você considera o espaço da biblioteca suficiente e adequado?’ Isto pode gerar certa confusão, indefinição do respondente e até falta de objetividade, pois uma biblioteca pode ser suficiente em certos aspectos e insuficiente em outros. A orientação é não perguntar duas coisas ao mesmo tempo, evitando confundir o respondente; ✓ EVITE ser longo, tendo em vista o respeito ao tempo dos respondentes e também dos avaliadores/pesquisadores. Não há tamanho ideal.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p.65-67)

Na formulação de questões do questionário, um recurso que, muitas vezes, pode auxiliar são os quadros, cujo uso permite agrupar aspectos, que no caso das unidades de informação, permitem agrupar diferentes serviços e/ou produtos, ou mesmo diferentes tipos de materiais do acervo, principalmente quando se deseja coletar dados sobre uso, frequência e grau de satisfação, oferecendo como alternativas, por exemplo, os dizeres ‘sempre’, ‘nunca’ e ‘às vezes’ para identificar uso e frequência, e os dizeres ‘muito satisfeito’, ‘razoavelmente satisfeito’ e ‘insatisfeito’ para identificar níveis de satisfação. A questão pode ainda prever um espaço para comentário dos respondentes no sentido de complementar ou

justificar suas respostas. Esta mesma questão pode ser feita especificamente para materiais do acervo, permitindo situar os pontos fortes e fracos de cada uma das coleções, ao invés de colher opiniões gerais sobre a totalidade do acervo, que desconsideram suas diferenças de qualidade. Ainda em relação ao acervo, cabe, em grande parte dos casos, explicitar o critério de avaliação, cuja eficácia dependerá do nível de formação e discernimento do respondente, uma vez que avaliar envolve questões mais complexas para o respondente (ALMEIDA, 2005, p. 69). Em especial, na avaliação de satisfação, podem haver problemas, pois alguns tipos de usuários tendem a expressar satisfação com os serviços prestados, porém estas expressões de satisfação, embora possam ser gratificantes para o pessoal da unidade de informação e sejam importantes para atestar o reconhecimento do público por esforços empreendidos, não são úteis para melhorar a qualidade dos serviços. Por esta razão, é preciso considerar alguns pontos no questionário, conforme Quadro 13 a seguir:

QUADRO 12 – Pontos a considerar no questionário na avaliação da satisfação dos usuários

QUESTIONÁRIO (pontos a considerar quando avaliar a satisfação dos usuários)
<ul style="list-style-type: none">✓ fazer a pergunta certa para quem, de fato, usou o serviço; convidar o entrevistado a ser crítico;✓ concentrar-se em um serviço por vez, e não no todo, mesmo para comentários, críticas e sugestões;✓ utilizar técnicas como: apontar o melhor e o pior aspecto nos diversos serviços; apontar critérios de qualidade (por exemplo, em relação a um boletim: cobertura, periodicidade, relevância, conteúdo, formato, distribuição, etc.);✓ fazer perguntas como ‘o que você gostaria que a biblioteca fizesse, que ela não faz hoje?’

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 65-67)

O grupo focal, outra técnica de coleta de dados e informações, é voltado para pesquisas qualitativas, não diretas e desenvolvida para coletar dados e informações que possam refletir opiniões, conhecimentos, percepções e preocupações de pequenos grupos sobre determinado assunto. Sua realização requer algumas ações, conforme Quadro 14, a seguir:

QUADRO 13 – Ações para realização do grupo focal

Ações para realização de grupo focal
<ol style="list-style-type: none">1) definição do problema a ser avaliado;2) estabelecimento de critérios norteadores das discussões;3) elaboração de uma lista de questões abertas que servirão de base às discussões;4) reunião de um pequeno grupo relativamente homogêneo de indivíduos que compartilhem conhecimentos, experiências ou características;5) definição de um moderador ou facilitador para conduzir a discussão, para encorajar a participação de todos e interação do grupo;6) incentivo à participação dos indivíduos na análise das informações registradas pelo grupo e avaliador/pesquisador;7) interpretação dos dados e informações coletadas;8) elaboração, ao final, de um relatório com os resultados do grupo focal.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 70)

Em geral, ao interpretar os dados e as informações no grupo focal, os avaliadores ou pesquisadores buscam padrões, relações e tendências e tentam extrair conclusões sobre as opiniões emitidas para a elaboração do relatório final (ALMEIDA, 2005, p. 70, 71).

No caso das unidades de informação, o grupo focal permite levantar necessidades e expectativas de usuários, ajudando a avaliar a capacidade dos serviços de atenderem a estas necessidades. Suas aplicações também têm sido utilizadas com sucesso para avaliar o desempenho da equipe de trabalho da unidade, a atitude em relação ao trabalho, as resistências a inovações ou os efeitos de mudanças organizacionais (ALMEIDA, 2005, p. 71).

A observação é outra técnica fundamental no diagnóstico, em especial, no momento da coleta de dados e informações. Pode ser realizada de duas maneiras: a simples e a participante. A observação simples é aquela em que o avaliador observa os fatos que ocorrem na situação analisada. Esta forma é pouco sistemática, sendo usada em estudos exploratórios, pois, neste caso, os objetivos da pesquisa não estão bem especificados. Já a observação participante é aquela em que o avaliador assume o papel de membro do grupo, com alto grau de inserção na situação estudada. Uma vantagem desta observação é que quanto mais tempo um observador participante passar inserido na situação ou espaço estudado, menos influência exercerá sobre o comportamento e a atitude das pessoas, as quais, tendem a ser pouco naturais no início, mas após um tempo passam a não se preocupar com o observador. Nestas condições, a distorção na pesquisa é menos provável, pois se trabalha mais com dados qualitativos do que quantitativos e se registra o que é observado; ainda assim, nenhuma pesquisa está livre dos vieses do pesquisador. Nesse sentido, a observação participante é, geralmente, pesquisa indutiva, embora parta de hipóteses preliminares formuladas antes da coleta de dados, que são revistas na medida em que ocorre a pesquisa ou quando se analisam os casos negativos, ou seja, aqueles que

apresentam dados que refutam a hipótese. No caso das unidades de informação, a observação participante permite o estudo tanto do desempenho do pessoal, quanto do uso do acervo ou dos serviços prestados, no momento em que a ação ocorre, incluindo perguntas súbitas, anotações de comentários em voz alta ou reclamações, comportamento, pedidos de orientação aos funcionários, dentre outros (ALMEIDA, 2005, p. 72).

Para o diagnóstico de uma unidade de informação, os referidos instrumentos são úteis pelos motivos que seguem. A entrevista é especialmente frutífera para levantar o perfil dos funcionários que trabalham na unidade de informação e as atividades desempenhadas por eles, bem como, suas opiniões sobre diversos aspectos da unidade e suas expectativas e sugestões para um aprimoramento do desempenho da unidade. Além disto, o uso da entrevista é adequado para estudos qualitativos de usuários da unidade de informação e, na falta de outras fontes, pode ser instrumento para o levantamento de dados relativos ao histórico da organização mantenedora e da unidade de informação, bem como, à estrutura funcional e aos serviços (ALMEIDA, 2005, p. 64-65). Já o grupo focal, por trabalhar com pequenos grupos, propicia um ambiente para as discussões fluírem de maneira espontânea, encorajando seus membros a expressarem seus pontos de vista, favorecendo a participação ativa e contribuindo para a obtenção de informações relevantes (revelações, opiniões, sentimentos, impressões e atitudes), que talvez não fossem explicitadas em entrevistas individuais e, muito menos, em questionários escritos. Sua dinâmica permite que o avaliador capte como o assunto é percebido pelos participantes. Os dados e as informações gerados pelo grupo focal, ao serem analisados, podem ajudar no planejamento, na tomada de decisões, na avaliação de programas, produtos e serviços, no desenvolvimento de modelos ou teorias e na construção de questionários para coleta de dados posteriores (ALMEIDA, 2005, p. 71).

Mesmo com todos os instrumentos de coleta de dados e informações apresentados, Almeida (2005, p. 72) aponta que outras informações fundamentais para o diagnóstico podem ser extraídas de fontes diversas como relatórios, regimentos, regulamentos, planos de trabalhos, etc. Estes documentos podem fornecer dados e informações em relação ao acervo, desde a aquisição até a circulação, aos recursos humanos, financeiros e materiais e aos serviços. Os relatórios, quando respaldados em instrumentos de mensuração adequados, constituem importante fonte de dados para subsidiar o planejamento. No entanto, nem sempre constituem fontes confiáveis, pois, muitas vezes, não passam de contagens que não fazem sentido, ou de estatísticas descuidadas, sem interpretações adequadas, diz a autora.

Há que ser evidenciado que nenhum método de coleta de dados é adequado a todos os problemas da unidade de informação, pois cada instrumento de coleta apresenta um tipo de limitação. Por essa razão, a combinação de diferentes formas de coleta de dados pode

trazer melhores resultados, pois garantirá a credibilidade pela ‘triangulação’, isto é, a possibilidade de confirmação de dados com o uso de outras técnicas ou em outras fontes (ALMEIDA, 2005, p. 72).

Um último aspecto, bastante importante, ainda a ser considerado na coleta de dados e de informações para o diagnóstico, é a definição da amostra e da forma de aplicação de questionários e/ou entrevistas para as pesquisas de campo com um universo ou população numerosa (ALMEIDA, 2005). Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo ou menos uma característica em comum (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 223). É aquele conjunto de informações que possibilitará a escolha da amostra que deve ser representativa deste universo ou população. Amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo ou população capaz de representá-lo no todo. Amostragem estatística é o processo de definição de uma amostra (MARCONI; LAKATOS, 2006). A pesquisa de campo, quando lida com este tipo de situação, deve fazer a coleta por amostragem, ou seja, por uma pequena parte dos elementos que compõem esse universo ou população, que são capazes de representá-lo em sua completude. Trabalhar com amostras se justifica pela falta de tempo e de recursos para a coleta de dados de todas as fontes de informação de uma determinada população, uma vez que a partir da análise de uma amostra, inferências e observações poderão ser feitas sobre a população. Por isto, ao identificar uma amostra adequada, busca-se garantir a qualidade dos resultados. A busca de uma amostra adequada implica algumas ações, conforme Quadro 15:

QUADRO 14 – Ações e escolhas para uma amostra adequada

AÇÕES E ESCOLHAS PARA UMA AMOSTRA
1) definição do universo;
2) escolha do tipo de amostragem estatística: - probabilística (aleatória simples, sistemática ou estratificada); - não probabilística (acidental ou por tipicidade)
3) determinação do tamanho da amostra

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 73)

Os tipos de amostragem, como apresentados no Quadro 24 acima, são a probabilística e a não probabilística. A probabilística é uma amostragem em que se pode especificar para cada elemento da população a probabilidade de ser incluído na amostra. Os tipos de amostragem probabilística mais utilizados são: a aleatória simples (quando todos os elementos da população tem a mesma probabilidade de pertencerem à amostra), a sistemática (escolhida por critério estabelecido *a priori* pelo pesquisador) e a estratificada (utilizada quando a população se apresenta dividida em diferentes estratos ou categorias). Já a não-probabilística é uma amostragem pela qual não é possível estimar a probabilidade

de cada elemento ser incluído na amostra. Os tipos mais comuns são: acidental (construída por acessibilidade ou conveniência) e por tipicidade (quando se seleciona um grupo da população que, conforme informações disponíveis, seja considerado representativo de toda a população) (ALMEIDA, 2005, p. 73).

A amostragem estatística deve apresentar como características: representatividade, nível de confiança e seleção aleatória. A representatividade de uma amostra em relação ao seu universo ou população deve ser avaliada pelo grau de fidedignidade de suas características em relação àqueles apresentados pelo seu universo ou população, de modo que, a amostra terá as mesmas características do seu universo ou população que representa. Já a confiabilidade é o grau em que os mesmos resultados são produzidos em amostras diferentes do mesmo universo ou mesma população; tem a ver com a consistência, estabilidade e precisão dos dados (ALMEIDA, 2005, p. 73, 74).

Esses fatores, ao lado do tamanho do universo ou população a ser pesquisada e do erro máximo permitido, determinam o tamanho da amostra. É conveniente contar com a assessoria de estatísticos na definição do tipo de amostragem e no cálculo da amostra, pois, em muitos casos, essas atividades exigem procedimentos estatísticos especializados. Em todo o caso, há na literatura especializada de estatística, fórmulas para cálculo de tamanho de amostra que podem ser utilizadas pelos pesquisadores e pelos profissionais da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação (ALMEIDA, 2005, p. 74).

Depois de apresentar os diversos aspectos envolvidos na definição da metodologia a ser utilizada para a coleta e análise dos dados e informações, deve-se definir, ainda na etapa de elaboração do diagnóstico, os indicadores e medidas de desempenho.

Ainda no projeto de desenvolvimento do diagnóstico, a definição de indicadores e medidas de desempenho, é o meio de determinar em que grau os objetivos da unidade de informação são cumpridos, os serviços executados e os materiais colocados à disposição dos usuários. Nesta atividade, ocorre a seleção de quais indicadores e medidas serão necessárias e adequadas para descrever o desempenho da área em atenção. Os indicadores devem apresentar credibilidade e devem ser válidas e úteis no planejamento da unidade de informação e na tomada de decisões; por essa razão, convém utilizar medidas previamente estabelecidas e padrões já validados na área (ALMEIDA, 2005, p. 63).

Por fim, no cronograma é feita a distribuição da execução das atividades no tempo e apresentadas as tarefas a serem executadas, quem vai executá-las e o tempo de execução de cada uma delas. A elaboração deste cronograma é uma das últimas ações na etapa de elaboração do diagnóstico, que inclui também a definição da coordenação da equipe, a definição das atividades a serem executadas por cada funcionário envolvido, a aplicação do pré-teste e a definição dos recursos que serão necessários ao desenvolvimento do diagnóstico. O cronograma permite o monitoramento do processo pelo coordenador da

pesquisa. A aplicação do pré-teste é uma atividade que é realizada antes da implementação do diagnóstico, com o objetivo de testar o desenho e a metodologia do projeto deste diagnóstico, a fim de propiciar a adequação dos instrumentos ou processos a serem utilizados, bem como medir o tempo a ser gasto na avaliação diagnóstica (ALMEIDA, 2005, p. 74). O pré-teste do questionário, por exemplo, permite detectar a complexidade das questões, se há falta de clareza ou de precisão nestas, se há a necessidade de desmembrar alguma das questões e a ordem delas, dentre outros aspectos. Um projeto adequado de diagnóstico depende, necessariamente, de disponibilidade de tempo, de recursos humanos, financeiros e materiais e de fatores políticos. Por isto, dependendo do caso, pode ser preciso inserir no diagnóstico a especificação dos recursos necessários à sua implementação (ALMEIDA, 2005).

Antes da próxima e última etapa da parte diagnóstico, é indispensável explicar e esclarecer a todo o pessoal da unidade de informação a ser avaliada os objetivos e formas de desenvolvimento do diagnóstico.

4.1.3 Etapa da implementação

A etapa de **implementação do diagnóstico** implica certa complexidade, a qual está diretamente ligada ao nível de complexidade da unidade de informação a ser avaliada. É composta de dois momentos: o primeiro deles é a coleta de dados e o segundo a análise e interpretação dos dados coletados (ALMEIDA, 2005).

A coleta de dados é a atividade básica da realização do diagnóstico. Requer planejamento para definir, cuidadosamente, quais dados e informações devem ser coletadas e por que se deve coletar estes ou aqueles dados e informações. Segundo Gil (2002), a coleta de dados depende de três ações integradas: ler, ver e ouvir. Como já foi dito, a consulta e leitura de relatórios, manuais de serviços e outros documentos produzidos na organização mantenedora e na unidade de informação, bem como, a literatura publicada sobre a unidade em estudo são imprescindíveis. Além disto, a realização de entrevistas e a aplicação de questionários podem ser requeridas, seja com funcionários, usuários ou usuários potenciais da unidade de informação.

A análise e interpretação dos dados, segundo momento da etapa de implementação do diagnóstico, envolve um momento de reflexão e análise. Por meio dela, busca-se compreender e interpretar a situação encontrada na unidade de informação, identificando seus problemas, as causas e conseqüências. Envolve também uma análise da atitude dos funcionários e dos usuários da unidade em relação aos problemas que foram localizados e as opções de solução deles. Em meio a isso, forças favoráveis e contrárias à mudança podem ser identificadas, que em conjunto com o que foi mencionado, permite colocar em prática as estratégias que visam melhorar o desempenho dos serviços e atividades da

unidade em tela, levantando soluções exequíveis, que resolverão os problemas, aperfeiçoando sua efetividade. Assim, almeja-se compreender de maneira aprofundada a natureza e as causas dos problemas suscitados, por meio da análise e interpretação dos dados e também aprofundando análises e comparando dados levantados, avaliando planos de trabalho e relatórios, analisando o histórico da organização e da área de informação e até mesmo recorrendo à literatura (ALMEIDA, 2005, p. 76, 77).

Segundo Almeida (2005), alguns aspectos fundamentais podem orientar a avaliação diagnóstica de uma unidade de informação, que ela agrupa do seguinte: 1) subsídios para avaliação do contexto informacional, da estrutura organizacional e dos recursos humanos; 2) subsídios para a avaliação dos recursos informacionais, dos processos e dos produtos e; 3) subsídios ao estudo de usuários potenciais e reais. Na perspectiva da autora são subsídios para a avaliação do Grupo 1: a análise do ambiente, da organização mantenedora, da unidade de informação (estrutura e poder decisório), dos serviços e dos recursos humanos. Do Grupo 2: os recursos informacionais, os processos e os produtos. Do Grupo 3: o estudo dos usuários reais e o estudo dos usuários potenciais. A autora afirma que, em muitos casos, estes aspectos são apresentados sob a forma de um *checklist*, que pode ser ampliado ou resumido, dependendo do tipo e da natureza da unidade de informação analisada.

A perspectiva de Almeida (2005) é entendida do mesmo modo nesta pesquisa, no entanto, algumas adaptações e acréscimos foram realizados. Assim, os aspectos citados foram reagrupados e reordenados, com o objetivo de aproximar os aspectos que apresentam maior relação entre si.

Dessa forma, propõe-se, nesta pesquisa, para a avaliação diagnóstica de uma unidade de informação, aspectos relacionados a: contexto informacional, estrutura organizacional, recursos (humanos, informacionais e físicos), serviços e produtos, processos e usuários, os quais são apresentados nos próximos parágrafos.

Contexto informacional

A avaliação do contexto informacional refere-se à **análise do ambiente**. Esta análise parte da assertiva de que a avaliação não existe desvinculada de seu contexto, pois qualquer processo avaliativo inicia-se pela análise do ambiente, buscando identificar oportunidades e ameaças à unidade. Uma organização possui interação com o seu ambiente, pois não é autossuficiente e não existe isoladamente. A avaliação do ambiente, neste caso, o externo procura avaliar o contexto informacional da área, bem como, as necessidades de informação não expressas ou não supridas por outros serviços. Avalia o que existe em termos de oferta de informações e serviços em determinada área, a que públicos se destinam, como está operando, quais os custos e identifica o que falta. Essa

análise abrange tanto os serviços prestados por outras organizações como os serviços disponíveis em outros meios (ALMEIDA, 2005, p. 76, 77).

Estrutura organizacional

A avaliação da estrutura organizacional ocorre sob mais de um viés, sendo relacionada diretamente à localização que a unidade de informação ocupa na estrutura da mantenedora e ao estudo do poder decisório da unidade e sua própria estrutura. Para tanto, faz-se necessário a análise da mantenedora e a análise da unidade de informação.

A **análise da organização mantenedora** contribui para o seguinte preposto: para que a unidade de informação possa ter um desempenho adequado, é preciso que os seus profissionais conheçam a organização mantenedora, sua estrutura organizacional, seu funcionamento, suas políticas e suas lideranças formais e informais. Assim, será possível identificar as necessidades informacionais da mantenedora, que conseqüentemente irão direcionar a atuação da unidade de informação (ALMEIDA, 2005, p. 77). Para isto, os responsáveis pela unidade de informação devem seguir os seguintes passos, conforme Quadro 16, a seguir:

QUADRO 15 – Passos para análise da organização mantenedora

PASSOS PARA ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO MANTENEDORA
<p>Passo 1 – Levantar a missão, a estratégia, as políticas e os objetivos da organização mantenedora, observando como os objetivos da unidade de informação se articulam a eles;</p> <p>Passo 2 – Levantar os principais programas e projetos da mantenedora, avaliando as possibilidades de os serviços e produtos da unidade lhes dar apoio;</p> <p>Passo 3 – Estudar os recursos humanos da mantenedora e o público interno da organização que constitui os usuários ‘potenciais’ dos serviços de informação, identificando seu perfil. Questões que podem ser úteis no direcionamento deste estudo do público interno da organização:</p> <ul style="list-style-type: none">- quem e quantos são? o que fazem? quais as suas necessidades de informação?- informam-se? como? para quê? usam o serviço de alguma unidade de informação? <p>Passo 4 – Analisar a estrutura organizacional da mantenedora e a situação da unidade de informação dentro desta estrutura. Questões que podem ser verificadas</p> <ul style="list-style-type: none">- Qual a proximidade da unidade de informação das instâncias decisórias?- Esta proximidade é adequada à consecução de seus objetivos? <p>Passo 5 – Conhecer a cultura organizacional, levantando estilos de comportamento, valores e atitudes, buscando entender como estes interagem, avaliando, também, como estes elementos podem se refletir no dia-a-dia da organização, no que se refere ao tratamento e uso da informação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 77, 78)

A **análise da unidade de informação** deve iniciar-se pela avaliação de sua localização na estrutura da organização mantenedora, identificando o quanto isto favorece

seu desempenho e crescimento futuro. Nesta análise, os pontos fortes e fracos a serem observados da estrutura organizacional são, dentre outros (Quadro 17, a seguir):

QUADRO 16 – Análise da estrutura organizacional da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		
Deve-se observar:	Pontes fortes	Pontos fracos
Situação da unidade de informação na estrutura da organização mantenedora	Próxima à alta administração (ao poder decisório da organização mantenedora)	Distante da alta administração (do poder decisório da organização mantenedora)
Estrutura organizacional da própria unidade de informação	Adequada aos objetivos e serviços desenvolvidos pela unidade de informação	Inadequada aos objetivos e serviços desenvolvidos pela unidade de informação

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54)

Em unidades de informação mais complexas, deve-se avaliar sua estrutura organizacional, levando em consideração: a) departamentalização (identificar os critérios para o agrupamento de atividades); b) centralização *versus* descentralização (identificar quais serviços são centralizados e quais são descentralizados, bem como, as justificativas para as alternativas escolhidas) e; c) amplitude de comando (analisar este aspecto, focalizando a tendência atual de redução de níveis decisórios).

Já o estudo do poder decisório consiste em analisar as formas ou estilos de gestão e o grau de participação do pessoal da unidade de informação nas decisões. Deve ser avaliado também o grau de integração entre os vários setores da unidade e entre os vários projetos desenvolvidos, bem como, o grau de integração de ambos com a organização como um todo e com projetos específicos (ALMEIDA, 2005, p. 78). Fazem parte deste estudo do poder decisório as análises: da administração, do planejamento e dos projetos. Na análise da administração os pontos fortes e fracos a serem observados são, dentre outros (Quadro 18 a seguir):

QUADRO 17 – Pontos fortes e fracos a considerar no diagnóstico: aspecto 'administração'

ASPECTO ANALISADO: ADMINISTRAÇÃO		
Deve-se observar:	Pontes fortes	Pontos fracos
Estilo	Participativa	Centralizadora, autoritária
Instrumentos (regimento, regulamento, normas e procedimentos ou manuais de serviço)	Existem instrumentos organizacionais adequados	Não existem instrumentos organizacionais ou são inadequados

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 53)

A análise do planejamento deverá considerar os seguintes pontos fortes e fracos (Quadro 19, a seguir), dentre outros:

QUADRO 18 – Pontos fortes e fracos a considerar no diagnóstico: aspecto 'planejamento'

ASPECTO ANALISADO: PLANEJAMENTO		
Deve-se observar:	Pontes fortes	Pontos fracos
Como ocorre?	Atividade contínua e participativa	Atividade eventual e restrita aos chefes
Quando ocorre?	Elabora planejamento anual de atividades	Não elabora planejamento anual
Alinhado à organização?	Planejamento alinhado à missão e objetivos da organização	Planejamento não coerente à missão e os objetivos da organização

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 55)

A análise dos projetos desenvolvidos pela unidade de informação deve considerar os seguintes pontos fortes e fracos (Quadro 20, a seguir), dentre outros:

QUADRO 19 – Pontos fortes e fracos a considerar no diagnóstico: aspecto 'projetos'

ASPECTO ANALISADO: PROJETOS		
Deve-se observar:	Pontes fortes	Pontos fracos
Projetos específicos (com ou sem captação de recursos externos)	Desenvolvidos com regularidade	Não trabalha com projetos
Envolvimento nos projetos (equipe da unidade e outras unidades)	Envolvem diferentes equipes da unidade e da organização (participação na elaboração e execução do projeto)	Envolvem um pequeno grupo da unidade, que fica com a elaboração do projeto, tendo o restante da equipe apenas participação na execução
	Envolvem outras unidades de informação (articulação/ esforços cooperativos)	Não envolvem outras unidades de informação

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 55)

Recursos

A **análise dos recursos humanos** tem por objetivo identificar a quantidade de pessoas pertencentes ao quadro de pessoal da área de informação, a categoria ou o cargo que ocupam, carga horária de trabalho, formação e atribuições desempenhadas. Além disto, uma análise dos salários e das formas de contratação também é conveniente, uma vez que estes dados podem servir como indicadores da valorização dos profissionais da área ou constituir-se como fatores de seu descontentamento, o qual afeta, muitas vezes, seu desempenho. Dito isso, conforme Almeida (2005, p. 79), recomenda-se: 1) comparar o perfil do cargo com o perfil do funcionário, avaliando sua adequação à função e eventuais necessidades de treinamento, educação continuada ou rodízio e; 2) identificar satisfações/insatisfações dos funcionários em relação às atividades desempenhadas e levantar suas opiniões e propostas para a melhoria do desempenho da unidade de informação. Estes dados podem revelar com frequência funcionários em desvio de função, outros subutilizados, outros marginalizados e ansiosos por uma oportunidade de participação e outros desestimulados ou desinteressados (ALMEIDA, 2005, p. 79). Assim,

na análise dos recursos humanos, os pontos fortes e fracos a serem observados (Quadro 21, a seguir) são, dentre outros:

QUADRO 20 – Análise dos recursos humanos da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: RECURSOS HUMANOS		
Deve-se observar:	Pontes fortes	Pontos fracos
	Suficiente	Insuficiente
Quantidade	Relação adequada entre bibliotecários e auxiliares (1 para 2)	Relação inadequada entre bibliotecários e auxiliares (1 para 1)
Formação	Com formação adequada	Com formação, mas inadequada
Capacitação	Capacitado às funções (com treinamento)	Não capacitado (sem treinamento)
Educação continuada	Com oportunidades e estímulo para a educação continuada	Com necessidades de reciclagem e de educação continuada

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54)

Nesse aspecto, há que ser pontuada a relação quantitativa entre bibliotecários e auxiliares, no caso de bibliotecas, pois se esta relação é inadequada, por exemplo, de 1 para 1, pode levar à desvio de função, do que resultam vários outros problemas.

O resultado da análise de recursos humanos permitirá não apenas avaliar se o pessoal é suficiente e adequado, mas também delinear programas para o desenvolvimento de recursos humanos, objetivando melhorar o desempenho da equipe. Desta forma, o diagnóstico não se limita apenas a apresentar as causas dos problemas, mas se constitui, por si só, em uma interferência, uma mudança na situação da unidade de informação (ALMEIDA, 2005).

Durante o processo de avaliação diagnóstica, algumas fontes de dados devem ser utilizadas. Dito isto, as fontes de dados utilizadas, para a análise dos recursos humanos, são as seguintes (Figura 8, a seguir), dentre outras:

FIGURA 8 – Fontes de dados para análise dos recursos humanos

FONTES DE DADOS PARA ANÁLISE Recursos humanos	
Planos de trabalho	Relatórios
Organograma	Manuais de serviço
Procedimentos	Entrevista ou questionário com funcionários
Entrevista ou questionário com usuários	Grupos focais com funcionários e usuários

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 79, 80)

O confronto das respostas dos diversos funcionários entre si e com as respostas dos usuários e de todos estes dados acima com as observações e com os demais dados levantados podem permitir uma avaliação cuidadosa da unidade de informação (ALMEIDA, 2005, p. 79).

A **análise dos recursos informacionais** (coleções, bases de dados, e outros) consiste na avaliação dos recursos informacionais da unidade de informação. Tal avaliação não deve se limitar apenas à análise do acervo, mas inclui também as informações disponibilizadas por meio de bancos de dados locais, bem como, aquelas acessíveis por redes locais ou pela *Internet*. A avaliação do acervo tem como objetivo possibilitar uma visão abrangente de todas as coleções, com uma avaliação do desenvolvimento deste acervo e do nível de satisfação do usuário em relação a ele (ALMEIDA, 2005, p. 80). Nesta avaliação, os pontos fortes e fracos a serem considerados (Quadro 21, a seguir) são, dentre outros:

QUADRO 21 – Análise dos recursos informacionais da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: ACERVO		
Deve-se observar:	Pontos fortes	Pontos fracos
Formação e desenvolvimento	Existem políticas ou critérios estabelecidos para seleção e aquisição de materiais	Não existem políticas ou critérios estabelecidos para seleção e aquisição de materiais
	Existem recursos financeiros destinados à aquisição de materiais para o acervo	Não existem recursos financeiros destinados à aquisição de materiais para o acervo
Pertinência	Pertinente	Não pertinente
Atualização	Atualizado	Desatualizado
Cobertura	Ampla cobertura da área e diversidade de suportes	Cobertura deficiente da área e ausência de novos suportes

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54)

As fontes de dados utilizadas para esta análise do acervo são (Figura 9 a seguir), dentre outras:

FIGURA 9 – Fontes de dados para a análise do acervo

FONTES DE DADOS PARA ANÁLISE Acervo
<p>Planos de trabalho ----- Relatórios (dados de uso, etc) -----</p> <p>Políticas de formação e desenvolvimento do acervo -----</p> <p>Manuais de serviço ----- Estudos comparativos ----- Exame do material -----</p> <p>Entrevista ou questionário com funcionários -----</p> <p>Entrevista ou questionário com usuários reais -----</p> <p>Entrevista ou questionário com usuários potenciais</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 80)

Os critérios desta avaliação do acervo, que podem auxiliar na criação de indicadores de qualidade deste acervo são apresentados na Figura 10, a seguir, dentre outros:

FIGURA 10 – Critérios de avaliação do acervo para criação de indicadores de desempenho

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ACERVO PARA CRIAÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE	
Facilidade de acesso	Diversidade de suportes
Variedade de tipos de materiais	Abrangência
Atualização	Estado de conservação
Satisfação dos usuários	Satisfação dos profissionais
	Pertinência
	Qualidade de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 80, 81)

O critério de abrangência, indicado na Figura 10, é considerado quanto aos diferentes tipos de materiais. A qualidade de conteúdo, por sua vez, refere-se à credibilidade do autor, a bibliografia básica a aos 'clássicos' do tema e às necessidades do usuário.

As bases de dados não podem deixar de ser mencionadas, uma vez que estas podem referir-se ao acervo de uma unidade de informação ou constituir bases referenciais, que remetem a outros acervos ou apenas indicam a existência do documento. Em qualquer dos casos, a avaliação das bases de dados deve levar em consideração sua estrutura e seu funcionamento (ALMEIDA, 2005, p. 81). Podem ser utilizadas, para esta avaliação, as fontes de dados apresentadas na Figura 11, a seguir:

FIGURA 11 – Fontes de dados para a análise de base de dados

FONTES DE DADOS PARA ANÁLISE	
Bases de dados	
Planos de trabalho	Relatórios
Manuais do sistema (documentação do sistema)	Manuais de serviço
Observação participante (para análise do desempenho da base)	Estudos comparativos
Entrevista ou questionário com funcionários	
Entrevista ou questionário com usuários reais	
Entrevista ou questionário com usuários potenciais	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 81)

Os critérios de avaliação de bases de dados abrangem os seguintes aspectos, apresentados na Figura 12, a seguir:

FIGURA 12 – Critérios de avaliação de bases de dados

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE BASES DE DADOS		
Precisão na recuperação da informação (dispositivos de busca) -----		
Facilidade de acesso -----	Facilidade de respostas -----	Rapidez de acesso -----
Ambiente amigável -----	Consistência -----	Atualização -----
Produtos -----		
Possibilidade de impressão de listagens -----		
Exportação/importação das referências		
Possibilidade de salvar listagens em outros dispositivos -----		
Possibilidade de converter para arquivos de editores de texto ou HTML e outros -----		
Convertibilidade -----		
Padronização (padrões de dados e comunicação de dados) -----		
Custo -----		
Satisfação do pessoal -----		
Satisfação dos profissionais		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 81)

Neste sentido, Lancaster (1997, p. 119) já apontava que uma base de dados bibliográficos não pode ser avaliada de maneira isolada, mas sim em função da sua utilidade ao responder as inúmeras necessidades de informação, conforme quatro critérios principais em síntese: a) cobertura (o quanto é completo o conteúdo presente na base de dados de determinado assunto); b) recuperabilidade/recuperação (o quanto de itens de um assunto coberto pela base pode ser encontrado ou recuperado por meio de uma estratégia de busca razoável; c) previsibilidade (ao fazer uso das informações da base, com que eficiência o usuário pode aferir quais os documentos lhe serão úteis e quais outros não serão); d) atualidade (a rapidez com que novas publicações são incluídas na base). Nota-se que Almeida (2005) apresenta mais critérios que Lancaster (1997), embora alguns sejam comuns entre os dois. No entanto, Almeida (2005) apresenta de maneira mais detalhada, apontando aspectos básicos que envolvem a questão do planejamento.

A *Internet* é outro item que não pode deixar de ser mencionado quando se estuda recursos informacionais de uma unidade de informação, já que esta também pode fornecer recursos diversos, além das bases de dados já citadas. Os critérios de avaliação de recursos informacionais disponíveis na *Internet* devem levar em consideração os seguintes pontos, apresentados na Figura 13, a seguir:

FIGURA 13 – Critérios de avaliação de recursos informacionais disponíveis na *Internet*

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE ACESSO À INTERNET		
Facilidade de acesso -----	Rapidez de acesso -----	Ambiente amigável -----
Custo -----	Possibilidade de impressão -----	
Possibilidade de salvar/gravar em outros dispositivos -----		
Satisfação do usuário -----		
Satisfação dos profissionais		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 81)

A **análise dos recursos físicos** compreende o espaço físico e o mobiliário da unidade de informação. Ao avaliar o espaço físico disponível, os pontos fortes e fracos a serem observados são, dentre outros (Quadro 22 a seguir):

QUADRO 22 – Análise do espaço físico da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: ESPAÇO FÍSICO		
Deve-se observar:	Pontos fortes	Pontos fracos
Localização física	Adequada, de fácil acesso pelos usuários	Inadequada ao acesso dos usuários
Área física disponível	Suficiente	Insuficiente
Características do espaço físico (ruído, temperatura e umidade)	Adequado	Inadequado
Características do espaço físico (iluminação, rede elétrica e hidráulica, infraestrutura de TI)	Adequado	Inadequado

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 53)

Para alguns tipos de unidades de informação, a localização física é uma questão bastante relevante a se observar, por exemplo, no caso de uma biblioteca pública, é preciso verificar facilidades de transporte coletivo ou numa escolar ou universitária, deve ser verificada a proximidade com as salas de aula e com os espaços de convivência ou ainda, se especializada ou corporativa, deve ser verificada a proximidade com as áreas de trabalho dos técnicos ou funcionários (ALMEIDA, 2005).

Já observado, em alguma medida, durante análise do espaço físico, há que ser avaliado o ‘mobiliário’ da unidade de informação, cujos pontos fortes e fracos a considerar são, dentre outros (Quadro 23 a seguir):

QUADRO 23 – Análise do mobiliário da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: MOBILIÁRIO		
Deve-se observar:	Pontos fortes	Pontos fracos
Quantidades para:		
- Assentos para usuários	Suficiente	Insuficiente
- Estantes e armários para acervo	Suficiente	Insuficiente
- Postos de trabalho para equipe	Suficiente	Insuficiente
- Estações de trabalho para equipe	Suficiente	Insuficiente
Características do mobiliário (tipo, estética, estado físico)	Adequado	Inadequado
Características do mobiliário (funcionalidade, dimensões,)	Adequado	Inadequado

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 53, 54)

Serviços e produtos

Na **análise dos serviços e produtos**, deve-se mapear os serviços e produtos existentes, objetivando avaliar a natureza das atividades e a dimensão da unidade de

informação. No caso dos serviços, questões podem ser utilizadas como um roteiro, conforme Quadro 24, a seguir:

QUADRO 24 – Questões para o roteiro de mapeamento dos serviços da unidade de informação

ROTEIRO PARA ANÁLISE DOS SERVIÇOS DA UNIDADE DE INFORMAÇÃO
1) Quais são os serviços públicos e os serviços internos da unidade de informação?
2) O que falta?
3) O que pode ser desativado ou unificado?
4) Qual a relação entre os serviços e o nível de integração entre eles?

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 79)

Nesta análise dos serviços prestados pela unidade de informação, alguns pontos fortes e fracos devem ser levados em consideração (Quadro 25, a seguir), dentre outros:

QUADRO 25 – Análise dos serviços da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: SERVIÇOS PRESTADOS		
Deve-se observar:	Pontos fortes	Pontos fracos
Divulgação	Divulgados aos usuários reais e potenciais	Não divulgados aos usuários reais e potenciais
Utilização	Apresentam alto índice de utilização	Apresentam baixo índice de utilização
Orientação ao usuário	Dirigidos às necessidades dos usuários	Não direcionados ao público-alvo
Avaliação	Em constante avaliação	Não são avaliados

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54)

Já a análise dos produtos, consiste na avaliação dos produtos da unidade de informação, como: as publicações, boletins alerta e sumários correntes, manuais, bases de dados, o *site* da unidade e outras formas de divulgação e comunicação, como palestras, cursos e atividades de extensão e projetos, dentre outros. Dois aspectos fundamentais devem nortear a avaliação de produtos: seus objetivos e seu público-alvo, pois seja qual for o produto que esteja sendo analisado, deve-se levar em consideração: 1) os seus objetivos, a serem avaliados com base nos resultados esperados, confrontando-os com os resultados, de fato, obtidos; 2) a opinião do público-alvo que irá se beneficiar de determinado produto, no sentido de se avaliar qualitativamente os resultados alcançados (ALMEIDA, 2005).

Dentre as fontes de dados necessárias à avaliação de produtos das unidades de informação, algumas são apresentadas na Figura 14 a seguir, dentre outras:

FIGURA 14 – Fontes de dados para a análise dos produtos e serviços

FONTES DE DADOS PARA ANÁLISE Produtos
<p>Análise de conteúdo (da publicação, do projeto, do serviço, etc) -----</p> <p>Manuais de serviço ----- Fluxogramas ----- Normas ----- Procedimentos -----</p> <p>Entrevista ou questionário com funcionários -----</p> <p>Entrevista ou questionário com usuários</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 85)

Dada a diversidade e a especificidade dos inúmeros produtos que uma unidade de informação pode prover, serão apresentados aqui os critérios de análise do produto 'publicações', produzidas pela própria unidade, conforme Figura 15, a seguir:

FIGURA 15 – Critérios de avaliação de publicações

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE PUBLICAÇÕES
<p>Contexto da área (existência de publicações similares) -----</p> <p>Pertinência aos objetivos da unidade de informação -----</p> <p>Relevância na área -----Abrangência -----</p> <p>Qualidade de conteúdo (credibilidade, autoridade) -----</p> <p>Atualização ----- Periodicidade ----- Tiragem -----</p> <p>distribuição ----- Formato ----- Satisfação do cliente -----</p> <p>Satisfação do pessoal ----- Custo ----- Preço</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 85, 86)

Considerando ainda os produtos, a definição de critérios para avaliação de *sites* é da maior relevância em qualquer ambiente organizacional, não sendo diferente em unidades de informação. Desta maneira, alguns aspectos a serem observados na sua avaliação (Quadro 26, a seguir):

QUADRO 26 – Avaliação do *site* da unidade de informação

ALGUNS ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS NA AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DE SITES:
<p>1) título;</p> <p>2) lay-out (atratividade, legibilidade, equilíbrio);</p> <p>3) conteúdo (relevância, atualização, adequação de linguagem ao público-alvo);</p> <p>4) ferramenta de busca, atentando-se para: - Existe ou não? - é simples e eficaz?;</p> <p>5) navegação (interatividades, links, facilidade de utilização)</p> <p>6) 'fale conosco': - Existe ou não? - São respondidos?</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 86)

Este estudo do *site* pode ser realizado por meio de entrevistas individuais ou em grupo, bem como de questionários aplicados ao público usuário do *site* e a especialistas. A análise de dados quantitativos que indicam a utilização do *site* também não deve ser negligenciada. Dados como número de acessos (visitas e páginas vistas), número de postagens nas seções interativas ('fale conosco', fórum, etc.) e número de *downloads* de publicações eletrônicas são as estatísticas mais comumente registradas e analisadas, que podem ser informações úteis na avaliação diagnóstica do *site* da unidade de informação em questão (ALMEIDA, 2005).

No tocante à avaliação de um serviço, esta é dada a partir da satisfação de seus usuários, a ser tratada no estudo diagnóstico de usuários, abordado mais adiante.

Processos

A **análise dos processos** consiste na avaliação dos processos desenvolvidos na unidade de informação, tais como: o de desenvolvimento de coleções, o de organização da informação, o de realização do serviço de referência, o de recuperação e acesso à informação, entre outros. Esta avaliação compreende analisar: as finalidades dos diferentes processos, as rotinas, os recursos e os produtos (quantidade e qualidade). Em meio a isto há a análise da própria automação destes processos, cujos pontos fortes e fracos a serem observados durante a análise (Quadro 27, a seguir) são, dentre outros:

QUADRO 27 – Análise da automação dos processos da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: AUTOMAÇÃO		
Deve-se observar:	Pontos fortes	Pontos fracos
Quanto ao <i>software</i> utilizado	Atende as necessidades de descrição dos documentos	Apresenta limites de campos
	Possibilita acesso à informação	Apresenta limites de acesso à informação
	Atende aos padrões internacionais de comunicação de dados	Não atende aos padrões internacionais de comunicação de dados
	<i>Interface</i> fácil, adequada	<i>Interface</i> complexa, inadequada
Quanto ao <i>hardware</i> (equipamentos existentes)	Atualizado	Obsoleto
	Estado de funcionamento adequado	Estado de funcionamento inadequado com necessidades de manutenção
	Em quantidade suficiente	Em quantidade insuficiente
Quanto aos usuários	Clientela interna significativa	Poucos usuários internos

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54)

Nesta análise dos processos da unidade de informação, devem ser considerados aqueles tradicionais que caracterizam os serviços, por exemplo, de uma biblioteca, tais como: o processo de desenvolvimento de coleção, o processo de organização da

informação, o processo de realização do serviço de referência e, por fim, o processo de recuperação acesso à informação.

A análise do processo de desenvolvimento de coleção inclui alguns aspectos a serem considerados (Quadro 28, a seguir), dentre outros:

QUADRO 28 – Análise do processo de desenvolvimento de coleção da unidade de informação

ALGUNS ASPECTOS A CONSIDERAR NA AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÃO:	
1)	Análise geral da atividade e das rotinas, procurando responder às questões: - Em que consistem? - Como são feitas? - As decisões e a execução dos serviços são centralizadas ou descentralizadas? - Quais as vantagens em um ou em outro caso?
2)	Análise das políticas de formação e desenvolvimento de coleções, caso existam, conforme critérios estabelecidos na literatura sobre avaliação de coleções, como por exemplo, o levantamento de informações sobre: - Quem faz as indicações de materiais a serem adquiridos? - Como a(s) pessoa(s) responsável(is) pelo levantamento desempenha esta atividade? - Possui competência técnica e de especialidade para desenvolver a atividade?
3)	Análise do tempo médio que há entre a indicação e a aquisição efetiva do material;
4)	Verificação e avaliação da agilidade do processo, utilizando como possíveis indicadores: - adequação das bases de dados; - rapidez de consulta; - precisão na descrição dos materiais, quando for o caso e; - precisão na recuperação de dados.
5)	Estudo das formas de aquisição;
6)	Avaliação do apoio da área de tecnologia da informação (TI) para a atividade e seu respectivo processo;
7)	Levantamento da quantidade de materiais adquiridos ao ano e sua comparação com materiais indicados ou publicados;
8)	Avaliação dos subprodutos: - emissão de informe ao usuário que solicitou o material; - boletim de novas aquisições, etc..
9)	Levantamento do nível de satisfação dos usuários com os serviços e com o acervo;
10)	Levantamento do nível de satisfação e opiniões do pessoal;
11)	Análise da relação da aquisição com outros serviços internos (especificar);
12)	Análise da relação desse serviço com a organização mantenedora (especificar);
13)	Análise da relação desse serviço com outras organização (especificar).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 82)

Baseado nas informações do Quadro acima é possível inferir que dentre os aspectos apontados, alguns devem ser destacados como norteadores à avaliação diagnóstica de um processo de desenvolvimento de coleção em uma unidade de informação, que é o conhecimento e análise das políticas de formação e desenvolvimento de coleções, identificando quem indica os materiais a serem adquiridos e como esta atividade é desempenhada, no sentido de ter competência para executá-la, o tempo médio que se leva entre o momento da indicação e sua respectiva aquisição, no que diz respeito à agilidade do

processo, os tipos de aquisição predominantes, o levantamento da quantidade de materiais adquiridos anualmente em comparação com as indicações ou publicações no mesmo período, além do levantamento do nível de satisfação dos usuários com o acervo.

No tocante à análise do processo de organização da informação numa unidade, há alguns aspectos a serem considerados, dentre outros (Quadro 29, a seguir):

QUADRO 29 – Análise do processo de organização da informação da unidade

ALGUNS ASPECTOS A CONSIDERAR NA AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO:	
1)	análise geral do conjunto de atividades, a fim de verificar: - Em que consistem? - Como são executadas? - Qual o nível de centralização ou descentralização;
2)	avaliação das políticas de organização da informação, caso existam;
3)	levantamento de informações sobre: - Uso de tesouro? Construído localmente ou adaptado? - Índices consistentes de bases de dados?
4)	levantamento das responsabilidades do pessoal envolvido com as diversas atividades, procurando identificar: - Quem define prioridades? - Quem desempenha as diversas atividades de avaliação? - Como a(s) pessoa(s) responsável(is) desempenha esta atividade? Possui competência técnica e de especialidade para desenvolver a atividade?
5)	levantamento do tempo médio de tratamento de cada tipo de material;
6)	levantamento da quantidade de materiais tratados por ano/pessoa;
7)	levantamento do nível de atraso no tratamento e de suas causas, identificando: - Qual a quantidade de materiais não receberam tratamento? - Qual a quantidade de materiais que foram tratados de forma parcial?
8)	verificação e avaliação da agilidade do processo, utilizando como possíveis indicadores a: - adequação das bases de dados; - rapidez de consulta; - precisão de controle
9)	verificação do nível de padronização do processo;
10)	análise dos instrumentos de apoio ao trabalho (instrumentos de catalogação, classificação e indexação, dentre outros) e de sua adequação e pertinência aos objetivos;
11)	avaliação do apoio do setor de Tecnologia da Informação a atividade em questão, no tocante a: - análise do desempenho e manutenção do <i>software</i> ; - análise da manutenção dos equipamentos.
12)	avaliação do índice de satisfação do usuário com o serviço recebido;
13)	avaliação do índice de satisfação do pessoal com o serviço prestado;
14)	levantamento de sugestões dos usuários e do pessoal envolvido no processo;
15)	relação da organização da informação com outros serviços internos (especificar);
16)	relação do serviço, no tocante à organização da informação, com outras instituições (especificar).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 83)

Os pontos fortes e fracos a serem observados análise do processo de organização da informação, são, dentre outros (Quadro 30, a seguir):

QUADRO 30 – Pontos fortes e fracos a serem observados na análise do processo de organização da informação

ASPECTO ANALISADO: ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO		
Deve-se observar:	Pontos fortes	Pontos fracos
Padronização	Segue padrões adequados à unidade de informação	Não segue padrões
Agilidade e racionalidade	Ágil e racional	Moroso, sem ser racional, apresentando duplicação de rotinas e esforço dobrado
Qualidade da indexação	Existe vocabulário controlado adequado	Não existe vocabulário controlado

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54)

A análise do processo de realização de um serviço de referência em uma unidade de informação, por exemplo, uma biblioteca, envolve alguns aspectos a considerar (Quadro 31 a seguir), dentre outros:

QUADRO 31 – Análise do processo de realização do serviço de referência da unidade de informação:

ALGUNS ASPECTOS A CONSIDERAR NA AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO SERVIÇO DE REFERÊNCIA:
<ol style="list-style-type: none"> 1) análise geral do conjunto das atividades; 2) análise das rotinas, identificando a existência de rotinas desnecessárias e formas de eliminá-las; 3) análise de políticas e regulamento 4) levantamento das responsabilidades do pessoal encarregado das diversas atividades, analisando: <ul style="list-style-type: none"> - Quem desempenha as diversas atividades de avaliação? - Como a(s) pessoa(s) responsável(is) desempenha esta atividade? Possui competência técnica e de especialidade para desenvolver a atividade? 5) estudo de tempos de respostas; 6) verificação e análise do nível de agilidade do processo, atentando-se a: <ul style="list-style-type: none"> - adequação das bases de dados. - rapidez de consulta e resposta - precisão de controle. 7) controle quantitativo e qualitativo das questões não respondidas, identificando: <ul style="list-style-type: none"> - Por que não foram respondidas? - Que providências podem ser tomadas? 8) verificação do nível de padronização do processo; 9) levantamento da quantidade de materiais consultados ou emprestados por ano; 10) análise do empréstimo entre bibliotecas, buscando identificar: <ul style="list-style-type: none"> - Como é feito? - Quem faz? - Quanto tempo requer? - Quais as normas o regem a atividade? 11) avaliação dos subprodutos do processo: <ul style="list-style-type: none"> - Emissão de notificação de atrasos; - Empréstimo entre bibliotecas. 12) análise das formas e procedimentos voltados para orientação de usuários; 13) análise das formas e procedimentos voltados para o treinamento de usuários; 14) levantamento da quantidade de usuários e de questões de referência por ano; 15) avaliação do índice de satisfação do usuário — qualidade das respostas; 16) levantamento e avaliação de sugestões do pessoal envolvido no processo; 17) levantamento e avaliação de sugestões dos usuários; 18) adequação do horário de funcionamento da unidade de informação; 19) análise da relação do serviço de referência com outros serviços internos; 20) análise da relação do serviço de referência com outras áreas da organização mantenedora; 21) análise da relação do serviço de referência com outras organizações.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p.84)

Dentre os aspectos apontados no quadro acima, alguns devem ser destacados para uma avaliação diagnóstica adequada de um processo de realização de um serviço de referência em uma unidade de informação que são: o levantamento do pessoal encarregado de realizar as atividades da referência, em especial nos quesitos competência técnica, especialidade para desenvolver as atividades e conhecimento da área de assunto, além do estudo do tempo de respostas, buscando verificar o nível de agilidade do processo, o levantamento do controle quantitativo e qualitativo das questões não respondidas, identificando o porquê de não terem sido respondidas e providências a serem tomadas em relação a isto, a avaliação e análise das formas e procedimentos voltados para orientação e treinamento de usuários.

Por fim, a análise do processo de recuperação e acesso à informação na unidade de informação, alguns pontos fortes e fracos devem ser observados, dentre outros (Quadro 32, a seguir):

QUADRO 32 – Análise do processo de recuperação e acesso à informação na unidade de informação

ASPECTOS ANALISADOS: RECUPERAÇÃO E ACESSO À INFORMAÇÃO		
Deve-se observar:	Pontos fortes	Pontos fracos
Velocidade da recuperação da informação	Rápida	Lenta
Precisão da recuperação da informação	Precisa	Imprecisa
Acesso á informação	Base de dados disponível na intranet ou na <i>Internet</i>	Acesso à base de dados exclusivamente local (na unidade de informação)

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54)

As fontes de dados que devem ser utilizadas na avaliação dos processos mencionados anteriormente são, dentre outras (Figura 16, a seguir):

FIGURA 16 – Fontes de dados para a análise dos processos

FONTES DE DADOS PARA ANÁLISE Processos
<p>Planos de trabalho ----- Relatórios ----- Histórico ----- Organograma ----- Manuais de serviço ----- Fluxogramas ----- Normas ----- Procedimentos ----- Entrevista ou questionário com funcionários----- Entrevista ou questionário com usuários----- Observação do(s) processo(s)</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 82)

Usuários

A análise dos usuários é resultado dos estudos de usuários. O estudo de usuários potenciais e reais busca construir uma compreensão de quem são os usuários reais (aqueles que já utilizam os serviços e produtos ofertados pela unidade de informação) e os usuários potenciais (aqueles a quem os serviços e produtos da unidade se destinam, mas eles não os utilizam). Neste estudo, alguns pontos fortes e fracos devem ser considerados (Quadro 33, a seguir), dentre outros:

QUADRO 33 – Análise dos usuários da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: USUÁRIOS		
Deve-se observar:	Pontos fortes	Pontos fracos
Conhecimento das necessidades informacionais por parte dos bibliotecários e outros profissionais	Necessidades informacionais conhecidas	Necessidades informacionais desconhecidas
Conhecimento dos recursos e serviços por parte dos usuários reais e potenciais	Conhecem os recursos, produtos e serviços oferecidos	Não conhecem os recursos, produtos e serviços oferecidos
Recebimento de orientação e treinamento	Recebem orientação formal para utilizar os recursos e serviços oferecidos	Não recebem orientação formal para utilizar os recursos e serviços oferecidos
	O treinamento é oferecido regularmente	O treinamento não é oferecido ou é oferecido eventualmente
	O treinamento é amplamente divulgado	O treinamento não é divulgado ou pouco divulgado (apenas no recinto da unidade)
	O treinamento é sistematizado	O treinamento é informal
	O treinamento é segmentado (dirigido especialmente a determinadas categorias de usuários)	O treinamento não é segmentado (geral para qualquer tipo de usuário)

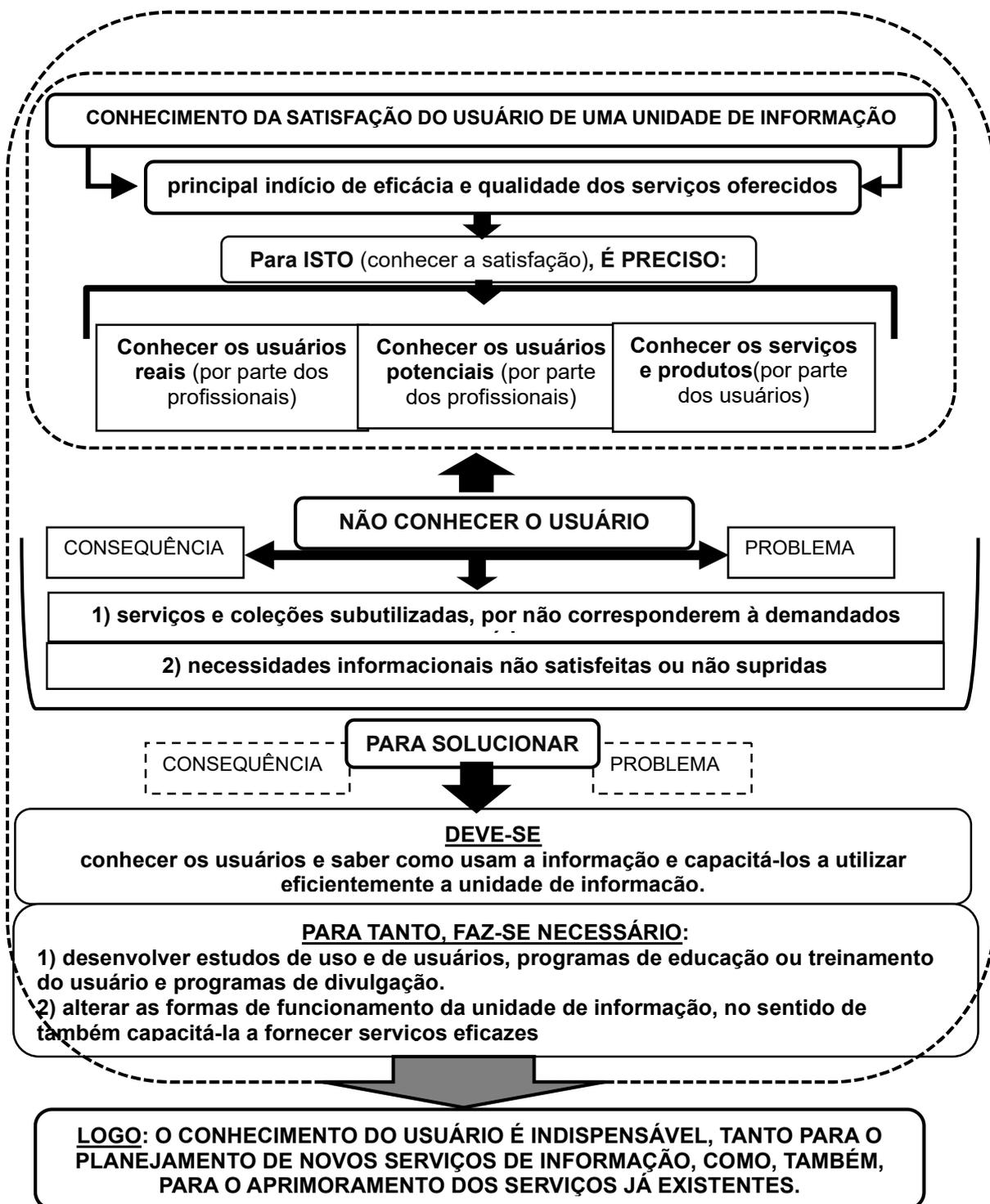
Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54, 55)

De acordo com Almeida (2005), um dos critérios mais importantes para avaliar a eficácia e a qualidade de um serviço é a satisfação do usuário. Logo, a qualidade aqui se refere ao modo como o serviço é percebido pelo usuário que o recebe, ou seja, como algo a que ele atribui valor. O conhecimento da satisfação do usuário de uma unidade de informação é o principal indício e indicador de eficácia e qualidade dos serviços oferecidos. Assim, para conhecer o nível de satisfação, é preciso que os profissionais, por exemplo, os bibliotecários de uma biblioteca, conheçam seus usuários reais e potenciais. No entanto, também é indispensável que os usuários conheçam os serviços e produtos da unidade de informação. O problema está no fato de que, em geral, isso pode não ocorrer nas unidades de informação, ou seja, não se conhece os usuários. As consequências disto serão, de um

lado, serviços e coleções subutilizadas, por não corresponderem à demanda real de uso por parte dos usuários e, de outro, necessidades informacionais não satisfeitas ou não supridas (FIGUEIREDO, 1990). Segundo Almeida (2005, p. 87), para solucionar este problema, deve-se seguir as seguintes orientações: conhecer os usuários e saber como usam a informação e capacitá-los a utilizar eficientemente a unidade de informação. Para tanto, faz-se necessário desenvolver estudos de uso e de usuários, programas de educação ou treinamento do usuário e programas de divulgação. Mas somente isto não é o suficiente: é preciso alterar as formas de funcionamento da unidade de informação, no sentido de capacitá-la a fornecer serviços eficazes. Assim, conhecer o usuário é primordial para planejar novos serviços e produtos de informação e aprimorar os já existentes em uma unidade de informação (ALMEIDA, 2005).

A seguir, a Figura 17 apresenta em síntese o que foi dito sobre a importância de se buscar conhecer quem são os usuários da unidade de informação durante o diagnóstico:

FIGURA 17 – Processo de conhecimento do usuário de uma unidade de informação



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Figueiredo (1990)

Segundo Figueiredo (1990), estudo de uso difere de estudo de usuários, pois o primeiro refere-se à coleta sistemática de dados sobre o sistema (aqui entendido como a unidade de informação), com suas atividades, operações, pessoal, uso e usuários, em um dado momento ou em um período de tempo. Já o segundo, volta-se à compreensão das

necessidades informacionais, preferências, opiniões e avaliações de usuários em relação aos serviços e produtos oferecidos ou a serem oferecidos. Deste modo, os estudos de usuários devem identificar quem usa o serviço (ou seja, os usuários reais), mas, também devem identificar quem não usa, ou seja, os não usuários, ou usuários potenciais (segundo adotado neste trabalho), ou seja, aqueles usuários que. A pesquisa de estudo de usuários deve ser desenvolvida enfocando o usuário na sua utilização dos serviços, produtos ou coleções da unidade de informação, identificando quais são os serviços, produtos e coleções que usa, as razões pelas quais os utiliza e de que forma, o grau de satisfação com cada serviço ou tipo de coleção oferecidos, além de identificar também as necessidades não atendidas (FIGUEIREDO, 1990). Assim, o estudo de uso relaciona-se com questões de utilização da unidade de informação no geral e o estudo de usuários está ligado ao entendimento das necessidades de informação do usuário desta unidade em relação aos produtos e serviços informacionais oferecidos. Já a pesquisa dos não usuários deve preocupar-se, inicialmente, em identificá-los para, em seguida, levantar os motivos pelos quais não utilizam os serviços, produtos ou coleções de determinada unidade de informação. Também deve levantar as necessidades informacionais destes não usuários, partindo do pressuposto de que precisam de algum tipo de informação. Neste momento, será útil analisar as atividades profissionais dos não usuários, a fim de detectar qual o momento oportuno que um bibliotecário, por exemplo, poderia realizar uma abordagem no sentido de contribuir positivamente para o desempenho de sua função. Isso se justifica pelo fato característico de que grande parte das pessoas desconhecem os serviços, produtos e recursos que uma unidade de informação, seja uma biblioteca, centro de documentação ou serviço de informação, pode lhes oferecer (FIGUEIREDO, 1990). No caso do Brasil, este desconhecimento decorre da pouca vivência que se tem de biblioteca, por exemplo, ou, o que é pior, de experiências negativas com estes serviços, resultante do estado precário em que algumas unidades de informação se encontram, como as bibliotecas públicas, ou pela quase inexistência de bibliotecas escolares, como coloca Almeida (2005). Por isto, vale ressaltar que quando um usuário tem uma noção mais abrangente de um serviço de informação, a contribuição para o diagnóstico será melhor.

Se o estudo dos usuários reais contribui para o aprimoramento dos serviços prestados e para a definição de metas que respondam diretamente aos anseios desses usuários, o estudo dos usuários potenciais possibilita, por sua vez, a definição de estratégias que permitam incluí-los na cadeia de informação, ampliando o espectro de abrangência da unidade de informação (ALMEIDA, 2005).

As fontes de informações para o estudo de uso e usuários são apresentadas na Figura 18, a seguir:

FIGURA 18 – Fontes de informações para o estudo de uso e usuários

FONTES DE DADOS PARA ANÁLISE:	
Uso e usuários	
Relatórios	Planos de trabalho
Estudos técnicos	Entrevistas
Grupos focais	Observação do(s) usuário(s)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 89)

Em relação aos relatórios, há que se destacar a necessidade de um planejamento adequado para definir as estatísticas que serão necessárias à unidade de informação, pois feito isto será possível especificar quais destas estatísticas serão utilizadas, verificando as que mais têm condições de representar o que ocorre na unidade, bem como, padronizar a definição dos termos utilizados de forma a garantir sua maior confiabilidade, e desenvolver instrumentos administrativos para facilitar a coleta e a elaboração de relatórios. Em razão da avaliação do usuário ser um ato subjetivo e suas necessidades informacionais estarem em constante mudança, faz-se necessário utilizar mais de uma fonte de coleta de dados, além da elaboração periódica de diagnósticos (ALMEIDA, 2005).

A interpretação e análise de dados para o diagnóstico pressupõe associações e combinações de forma a potencializar o significado destes dados que, muitas vezes, não fazem nenhum sentido isoladamente. Assim, neste momento, é de grande utilidade o conhecimento de pesquisas realizadas sobre usuários relatadas na literatura (ALMEIDA, 2005, p. 89). Deste modo, baseada na literatura sobre o assunto, Figueiredo (1990) elenca, a partir de resultados de estudos de uso realizados, alguns aspectos a considerar na realização de novos estudos de usuários, conforme Quadro 34, a seguir:

QUADRO 34 – Alguns aspectos a considerar nos estudos de usuários

ALGUNS ASPECTOS A CONSIDERAR NOS ESTUDOS DE USUÁRIOS:	
✓	pequena porcentagem da coleção consegue satisfazer à maioria da demanda;
✓	pequena proporção da população de usuários é responsável pela maior parte do uso de determinada unidade de informação;
✓	há correlação entre o uso interno e o uso externo dos serviços, produtos e coleções;
✓	usuários de certa especialidade têm comportamentos homogêneos de uso;
✓	o uso passado é indicador de uso futuro.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 90)

Outro ponto importante para o planejamento de estudos de usuários é a identificação dos fatores que influenciam o uso da informação, os quais tem a ver com a atividade do usuário, área de especialidade, ambiente organizacional, ofertas alternativas de informação, hábitos, gostos e necessidades. Também são relevantes, para a avaliação do uso, as

questões relacionadas à divulgação das coleções, serviços e produtos e à forma de organização da coleção, as quais têm implicações diretas, respectivamente, no conhecimento da unidade de informação e na facilidade de acesso ao material. Por fim, por afetarem o uso dos recursos informacionais e o comportamento do usuário, as questões relacionadas às políticas e aos regulamentos da unidade de informação também devem ser avaliadas (ALMEIDA, 2005).

Comunicação

Na análise da comunicação da unidade de informação, penúltimo aspecto deste *checklist*, devem ser observados os seguintes pontos, (Quadro 35, a seguir), dentre outros:

QUADRO 35 – Análise da comunicação da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO: COMUNICAÇÃO		
Deve-se observar:	Pontes fortes	Pontos fracos
<i>Homepage</i> da unidade de informação:		
- Existência no <i>site</i> da organização	A unidade de informação possui página no <i>site</i> da organização a que pertence	A unidade de informação não possui página no <i>site</i> da organização a que pertence
- Qualidade de conteúdo	O conteúdo da página da unidade é de qualidade	O conteúdo da página da unidade tem pouca ou nenhuma qualidade
- Atualização	A página da unidade é atualizada regularmente	A página da unidade não é atualizada regularmente
- Há canal 'fale conosco' e monitoramento das mensagens recebidas	A página da unidade tem um 'fale conosco' e há profissionais na equipe designados para responder diariamente as mensagens recebidas	A página da unidade não tem um 'fale conosco' ou não monitora a mensagens recebidas via página
- Há canal 'fale com o bibliotecário'	A página da unidade tem o 'fale com o bibliotecário' como mais uma opção para questões específicas, principalmente de referência virtual	A página da unidade não tem o 'fale com o bibliotecário'
Boletim da unidade de informação	Produz boletim impresso ou eletrônico periódico	A unidade não produz boletim impresso ou eletrônico periódico
<i>Blog</i> da unidade	Possui um <i>blog</i> que utiliza para divulgação de atividades, eventos e outros	A unidade não possui <i>blog</i>
Perfis da unidade em redes sociais	Possui perfis em redes sociais e os utiliza para divulgação da unidade	A unidade não utiliza redes sociais
Utilização de telefone ou <i>e-mail</i> para contato com usuários	A unidade utiliza telefone ou <i>e-mail</i> para contactar seus usuários	Não utiliza telefone ou <i>e-mail</i> para contactar seus usuários
Uso de ferramentas de <i>marketing</i>	A unidade utiliza ferramentas de <i>marketing</i>	Não utiliza ferramentas de <i>marketing</i>

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 54)

Um aspecto da comunicação da unidade de informação refere-se a sua relação com organizações afins. Há que se analisar a regularidade com que ocorre esta relação, sendo

ponto forte se ela ocorre de maneira regular e visto como ponto fraco se ela é quase inexistente (ALMEIDA, 2005).

Avaliação

Por fim, o último aspecto, que perpassa todos os aspectos apresentados: a avaliação que a unidade de informação realiza. Seus pontos fortes e fracos a serem considerados na análise diagnóstica são, dentre outros (Quadro 36, a seguir):

QUADRO 36 – Análise da avaliação da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Avaliação	É realizada regularmente	Não é realizada regularmente
	Abrange todos os serviços e produtos	Abrange apenas algumas áreas da unidade de informação
	Abrange todas as etapas dos projetos	Abrange somente algumas etapas dos projetos
	É elaborado relatório anual e analítico	Não é elaborado relatório <u>ou</u> é elaborado apenas relatório quantitativo
	Fornecer subsídios (informação e conhecimento) ao planejamento	Não fornece subsídios ao planejamento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 55)

Há que salientar que todos os aspectos a serem analisados devem partir de critérios já apontados e, se possível, consolidados na literatura da área. Assim, os avaliadores ou os responsáveis pelo diagnóstico devem estar preparados no sentido de serem, primeiro, conhecedores de todos os aspectos em análise e, segundo, conhecedores da literatura que aponta parâmetros para os referidos aspectos.

Do modo exposto, uma avaliação diagnóstica adequada de uma unidade de informação depende das referidas análises arroladas. Conforme Almeida (2005), após a identificação dos problemas durante a análise e interpretação dos dados deve-se fazer a hierarquização de todos os problemas que foram identificados e as soluções viáveis para eles. Isto se constituirá em um guia para a definição das prioridades do planejamento.

4.1.4 Roteiro

O resultado do trabalho do diagnóstico deve ser estruturado e escrito como um documento formal, apontando tudo que foi analisado durante o processo. Este documento é crucial para continuidade do processo de planejamento e peça-chave para o seu desenvolvimento eficaz e eficiente na unidade de informação analisada. Deste modo, Almeida (2005, p. 90-91) desenvolve um roteiro como orientação base para a realização e apresentação de diagnósticos em unidades de informação. No entanto, a autora não apresenta os itens na forma de um roteiro propriamente dito, mas na forma de um texto. Buscando trazer uma visualização da estrutura proposta pela autora, apresenta-se o roteiro de modo esquemático, no APÊNDICE A.

Quanto à proposta desenvolvida pela autora, sintetizamos como segue. O documento do diagnóstico deve conter uma parte introdutória, com os objetivos do diagnóstico, a justificativa para sua realização, suas hipóteses e a metodologia para a coleta de dados e informações. Em seguida, uma segunda parte relativa aos contextos organizacional e informacional, em que devem ser apresentados os dados relativos à organização à qual está subordinada a unidade de informação, incluindo um histórico resumido, missão, visão e objetivos, área de atividade, análise da estrutura organizacional e pessoal. Após situar o contexto organizacional da unidade de informação, é necessário situá-la em seu contexto informacional, apresentando análise dos recursos informacionais (fontes de informação, bases de dados, etc) da unidade de informação, envolvendo a análise de eventuais sistemas ou redes a que a unidade esteja ligada ou de atividades cooperativas de que participe. Nesta mesma parte, seguem-se a descrição e a análise dos objetivos, da estrutura, dos recursos (humanos, físicos, financeiros e materiais) e dos serviços e produtos da unidade de informação. Por fim, ainda nesta parte, devem ser apresentados os dados sobre os usuários potenciais e reais da unidade de informação, inclusive dados quantitativos e qualitativos, com base em informações levantadas a partir de estudo do perfil destes, bem como de suas expectativas e níveis de satisfação com os serviços oferecidos. A parte final consiste nas conclusões, que devem fazer menção às hipóteses e questões de pesquisa levantadas, trazendo uma reflexão sobre os dados levantados, articulando-os com o cruzamento de informações e por observações que mereçam ser destacadas. Também nesta parte final devem ser trazidas as recomendações, que delinham rapidamente possíveis propostas de intervenção, inclusive fornecendo subsídios ao desenvolvimento de um plano de trabalho ou projeto específico. Nos anexos do documento de diagnóstico, devem ser incluídos o questionário ou roteiro de entrevista utilizados, quadros e tabelas, e outros dados que complementem o texto (ALMEIDA, 2005, p. 90-91).

Depois de pronto o documento de diagnóstico, o processo de avaliação ainda não se encerra, pois algumas providências devem ser tomadas e são absolutamente indispensáveis para garantir que este diagnóstico seja lido e possa gerar planos e projetos que interfiram na realidade encontrada na unidade de informação. A primeira destas providências é a redação de um segundo documento, chamado documento gerencial, que é o resumo do documento completo de apresentação do diagnóstico. Este documento gerencial é dirigido à alta direção da organização a que pertence a unidade de informação, objetivando auxiliar decisões gerenciais de mudança da realidade encontrada. A versão completa do diagnóstico deve acompanhar o documento gerencial (ALMEIDA, 2005).

Outra providência consiste em promover uma apresentação formal e uma discussão do diagnóstico com o pessoal da unidade de informação. Isto permitirá que os problemas e

soluções encontrados sejam compreendidos e discutidos com o pessoal envolvido, garantindo a continuidade do processo de planejamento. Todo o esforço, neste momento, deve ser feito no sentido de que os problemas não fiquem apenas no papel, por mais difícil que seja o movimento em direção à mudança (ALMEIDA, 2005).

A partir da análise dos dados e informações obtidas com o diagnóstico, da elaboração do documento de apresentação do diagnóstico e do documento gerencial, bem como, das providências tomadas, será possível proceder à elaboração do projeto de planejamento, com o fim de viabilizar a implantação de ações de reformulação de processos da unidade de informação.

4.2 Segunda parte do processo: o projeto

A segunda parte do processo do planejamento em unidades de informação é o desenvolvimento do projeto. Esta parte refere-se ao momento de execução do processo de mudança da situação encontrada na unidade de informação, conforme constatado e analisado na parte do diagnóstico. O projeto é a unidade elementar do processo de planejamento, constituindo-se em um conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, perfeitamente especificados e destinados a gerar benefícios (ALMEIDA, 2005, p. 93). Um projeto surge em resposta a um problema ou conjunto de problemas concretos previamente identificados. A partir da análise e da priorização dos problemas, é possível desenvolver ideias para solucioná-los, as quais, ao serem transformadas em ações, podem constituir instrumentos de mudança. As ações que deverão gerar transformações precisam ser sistematizadas em um projeto (ALMEIDA, 2005, p. 93).

De acordo com Spudeit e Ferenhof (2017, p. 308), planejar um projeto é tomar decisões que permitam implementá-lo eficazmente. Para estes autores, as unidades de informação devem, cada vez mais, ser vistas como organizações que prestam serviços, cujo principal insumo é a informação, que agrega valor às outras organizações e à formação do capital intelectual. Desta forma, é preciso que haja uma preocupação em planejar projetos para suprir as necessidades informacionais dos usuários reais e potenciais, que buscam os serviços oferecidos pelas unidades de informação.

Em uma unidade de informação, são muitos os tipos de projeto que podem ser desenvolvidos, dentre eles: a estruturação de uma unidade não existente ou reestruturação de uma já existente; a formação e desenvolvimento de um acervo; o tratamento da informação de um acervo ou coleção específica; a automação de todos os processos ou atividades, ou determinadas áreas de uma unidade; a capacitação dos seus recursos humanos; programas de disseminação da informação; formação, ampliação ou desenvolvimento de público; criação ou aprimoramento de produtos e serviços, dentre outros. No entanto, independentemente de qual seja o tipo do projeto, deve-se ter em mente

que quanto maior for o conhecimento da realidade social e do contexto em que este for aplicado, maior será a sua probabilidade de sucesso (ALMEIDA, 2005, p. 93, 94).

Há na literatura inúmeros autores que mencionam as etapas de um projeto e, existem, algumas variações conceituais. Neste sentido, Almeida (2005) propõe uma proposta para o contexto das unidades de informação, colocando que as etapas de elaboração do projeto compreendem: 1) definição do objeto e objetivos; 2) planejamento das ações e atividades; 3) planejamento de recursos 4) planejamento da capacitação da equipe de implementação; 5) planejamento da avaliação; 6) planejamento das estratégias de disseminação e comunicação e; 7) redação do projeto (ALMEIDA, 2005).

4.2.1 Etapa da definição do objeto e objetivos

A definição do objeto e objetivos do projeto baseia-se nos conhecimentos que foram sistematizados na avaliação diagnóstica e envolve a escolha do público-alvo e a definição dos objetivos específicos e das metas a serem alcançadas. Este é o momento privilegiado de discutir ideias, soluções e caminhos e explicitar conceitos e princípios que servirão de base ao desenvolvimento do projeto (ALMEIDA, 2005). Segundo Maximiano (2002), a definição dos objetivos do projeto exige a definição do seu escopo, da abrangência ou do seu foco. Escopo é a amplitude do projeto, sua extensão, cujos elementos são a situação ou problema gerador do projeto, a justificativa de realização, os objetivos geral e específicos, os resultados esperados com a realização e abrangência (MOURA; BARBOSA, 2012, p. 53). Segundo os autores, o escopo de um projeto deve responder às seguintes questões (Quadro 37, a seguir):

QUADRO 37 – Escopo do projeto: questões a serem respondidas

ESCOPO DO PROJETO: QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS
<ol style="list-style-type: none">1) De que trata o projeto?2) Qual a situação, problema ou necessidade que deu origem ao projeto?3) Por que vale a pena investir recursos no desenvolvimento do projeto?4) Para quais finalidades o projeto vai ser conduzido?5) Que resultados podemos esperar com a realização do projeto?6) O que se pretende alcançar com seu desenvolvimento?7) Que benefícios são esperados?8) Quais serão os beneficiados com sua realização?9) Qual a área de atuação do projeto?10) Qual sua dimensão em termos de público-alvo?11) Que volume de recursos deverá ser investido?

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Moura e Barbosa (2012, p. 48)

Deste modo, o escopo deve apresentar a necessidade motivadora da criação do projeto, justificando esta necessidade e apresentando, claramente e de maneira direta, os

objetivos gerais e específicos a serem alcançados com o desenvolvimento do projeto (MOURA; BARBOSA, 2012). O objetivo geral identifica resultados finais esperados, ou, em outras palavras, indica, de forma abrangente, o que se pretende conseguir com a execução do projeto. Os objetivos específicos são desdobramentos do objetivo geral e contribuem para dar maior clareza em relação ao que se pretende com o projeto e se refere a resultados parciais a serem alcançados, orientando as ações para que o projeto atinja seu objetivo geral (ALMEIDA, 2005). Ao formular objetivos, devem ser considerados seis princípios, conforme Quadro 38, a seguir:

QUADRO 38 – Princípios a serem observados na formulação de objetivos

PRINCÍPIOS PARA FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS
<p>1) Coerência – os objetivos do projeto devem ser coerentes com os objetivos e a política da organização;</p> <p>2) Necessidade – os objetivos devem ser definidos em função de necessidades e expectativas identificadas, junto a todos os envolvidos no projeto (os <i>stakeholders</i>);</p> <p>3) Aceitabilidade – os objetivos devem ser aceitáveis para as pessoas envolvidas no projeto, ressaltando a importância da participação conjunta tanto dos responsáveis pela execução, quanto dos que sofrerão os resultados da ação;</p> <p>4) Exequibilidade – os objetivos devem ser viáveis, exequíveis, não se deve atribuir missões impossíveis de serem cumpridas;</p> <p>5) Motivação – os objetivos devem ser motivadores, uma vez que, as pessoas envolvidas no processo devem estar motivadas para implementá-lo e a organização, como um todo, para acolhê-lo;</p> <p>6) Simplicidade – ainda que se trate de um projeto de alta complexidade, seus objetivos devem ser expostos de forma simples e clara, de modo a garantir sua compreensão pelos envolvidos no projeto, por seus patrocinadores e por seus beneficiários.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 96)

Deste modo, os objetivos de um projeto devem ser coerentes com o contexto em que são traçados, pertinentes à expectativa identificada, aceitados por todos, exequíveis e simples. Moura e Barbosa (2012) apresentam algumas orientações para a elaboração dos objetivos, como: evitar o uso de expressões que possam dar margem a diferentes interpretações; utilizar verbos que representem ações diretas; apresentar cada objetivo com um só propósito, ou seja, segundo ações distintas; e utilizar a fórmula verbo + objeto + contexto, para que cada expressão represente exatamente e claramente o objetivo proposto.

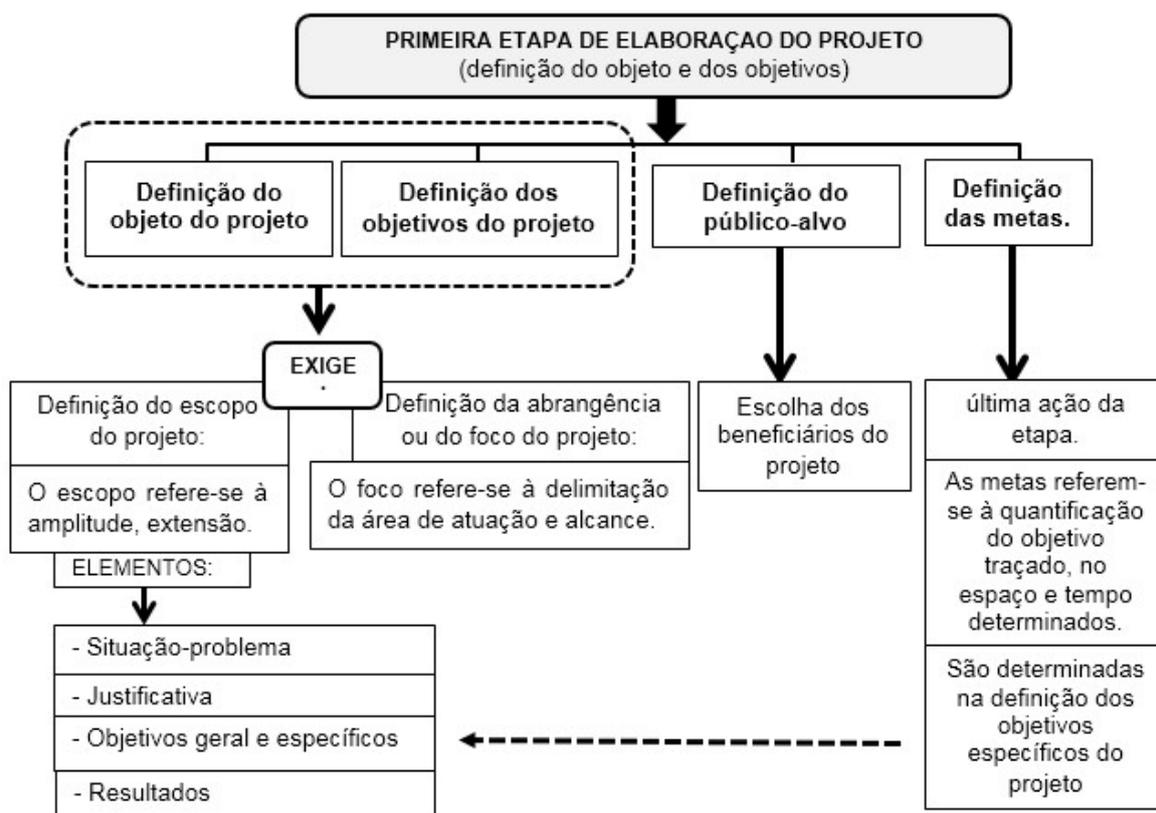
A definição dos objetivos de um projeto exige ainda a definição do seu foco. O foco de um projeto refere-se à delimitação da área de atuação e o alcance deste projeto, sendo um fator relevante para a sua exequibilidade. Projetos sem foco não são projetos (MAXIMIANO, 2002, p.47).

A última ação na etapa de definição do objeto e dos objetivos do projeto é a determinação das metas, que por sua vez são determinadas na definição dos objetivos

específicos do projeto. As metas referem-se à quantificação do objetivo traçado para o projeto, em espaço e tempo determinados (ALMEIDA, 2005).

Em síntese, a etapa apresentada (definição do objeto e dos objetivos do projeto) ocorre da seguinte forma, conforme visualizada na Figura 19, a seguir:

FIGURA 19 – Etapa de definição do objeto e dos objetivos do projeto



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Maximiano (2002) e Almeida (2005)

Vale ressaltar que, a partir dessa primeira etapa, embora o processo de elaboração do projeto exija um fluxo lógico e racional, nem sempre o planejamento das etapas se desenvolverá de forma linear, pois os vários elementos interagem entre si numa construção dinâmica do projeto. Assim, para ilustrar, embora prazos e recursos humanos sejam dois itens distintos do projeto, são interdependentes, pois à medida que se aumenta o número de profissionais na equipe, por exemplo, pode-se reduzir a duração do projeto. Neste caso, a decisão que deverá constar do projeto será tomada a partir de uma avaliação destas duas variáveis conjugadas com aspectos relacionados ao cronograma de desembolso ou à disponibilidade de postos de trabalho (computadores, suficiência de espaço, etc.) para uma equipe mais numerosa (ALMEIDA, 2005, p. 96, 97).

4.2.2 Etapa do planejamento das ações e atividades

O planejamento das ações e atividades, segunda etapa do processo de elaboração do projeto, refere-se ao 'como fazer', que inclui as ações e atividades a serem desenvolvidas, distribuídas no tempo e no espaço, e as estratégias e métodos de trabalho a serem utilizados para realização destas. Geralmente, esta etapa parte dos objetivos específicos, uma vez que, são eles que vão determinar as ações a serem desenvolvidas para que sejam cumpridos. Do mesmo modo, a partir da definição das ações, são determinadas quais atividades serão necessárias para que a ação definida seja realizada. Além disto, define-se o sequenciamento das atividades, já que seu desenvolvimento precisa levar em conta as interligações entre as atividades e seu encadeamento lógico. Definida esta sequência das atividades, estima-se o período de duração delas e se elabora o cronograma do projeto, que vai situar as atividades no tempo. O cronograma permite detectar o início e o fim de cada ação, atividade e etapa, verificando a sucessão de cada uma destas, apontando os que se desenvolvem simultaneamente, facilitando, com isto, o gerenciamento do projeto e a administração de recursos (ALMEIDA, 2005, p. 97). A fim de compreender como o cronograma pode ser estruturado, segue um modelo no APÊNDICE B, visando funcionar como referência para esta tarefa.

O processo de definição dos recursos necessários ao projeto se inicia nesta etapa, já que a duração de qualquer atividade, por exemplo, é determinada pela quantidade de pessoas e/ou recursos destinados ao projeto, bem como pela qualidade ou competência destas pessoas. Por isto, também se faz necessário definir o perfil dos profissionais que desempenharão as várias atividades do projeto, levando-se em conta que, em geral, embora não obrigatoriamente, maior competência poderá também significar maior custo. O tipo de procedimento (o 'como fazer') e a qualidade desejada do produto ou serviço interferem significativamente na escolha do perfil da equipe, no tempo de duração do projeto e nos recursos materiais a serem definidos, além do espaço físico e aspectos legais que também poderão interferir nas soluções a serem propostas no projeto (ALMEIDA, 2005, p. 98).

De acordo com Almeida (2005, p. 97), ainda na etapa de planejamento das ações e atividades, é importante identificar fatores externos relevantes para o êxito do projeto. Se tais fatores forem condição para que os resultados sejam alcançados, devem ser transformados em resultados a serem perseguidos. Se for alta a probabilidade destes fatores externos não ocorrerem conforme os interesses do projeto, há alto risco de este não ser viabilizado e, neste caso, recomenda-se mudar totalmente a sua estratégia de intervenção (ALMEIDA, 2005).

4.2.3 Etapa do planejamento de recursos

O planejamento de recursos, terceira etapa, compreende a definição dos recursos humanos, físicos, materiais, institucionais e organizacionais, que viabilizarão o projeto e a elaboração do orçamento. Com frequência, este termo é vinculado a recursos financeiros, porém, nem sempre recursos implicam investimentos. Logo, os recursos podem ser entendidos como o conjunto de meios ou instrumentos que possibilitarão o desenvolvimento do projeto.

No item dos recursos humanos é apresentado, quantitativamente e qualitativamente, o pessoal necessário ao desenvolvimento do projeto, podendo ser especialmente contratado para ele. Se for contratado, devem ser indicadas as formas de contratação e detalhada a duração de cada contrato, além de detalhar também o salário para cada função, não deixando de computar os encargos sociais trabalhistas (ALMEIDA, 2005). Os recursos humanos necessários devem ser justificados em função de estudos de tempo e movimento e de padrões internacionais ou locais. Devem estar discriminados no projeto os requisitos para cada função solicitada, de acordo com o perfil de atividades a serem desenvolvidas, inclusive nível de escolaridade, especializações em determinadas áreas, conhecimento de línguas, experiência anterior, dentre outros (ALMEIDA, 2005, p. 108).

No item dos recursos físicos, deve ser discriminada a área física necessária à implementação do projeto. Neste caso, convém indicar a área física disponível e prever a área complementar necessária. A área física necessária deve ser justificada em função de projeções e de levantamento de padrões existentes tanto na literatura quanto em casos práticos estudados. Vale ressaltar que não se trata de incluir apenas a criação de novos espaços, mas também reformas, ampliações, adaptações e planejamento de novo *layout* (ALMEIDA, 2005, p. 107, 108).

No item dos recursos materiais, devem estar previstos os materiais necessários à execução do projeto. Estes recursos incluem materiais de consumo e permanente, devendo ser discriminados dentro de cada categoria. No material de consumo, incluem-se material de escritório e outros bens não patrimoniais. Recomenda-se especificar os itens necessários, estimar o custo de cada um e definir em que etapa do projeto eles serão necessários. Já como material permanente, incluem-se mobiliário e equipamentos, sendo recomendável incluir também, tanto o material existente como aquele a ser solicitado. Neste item, será preciso que se pesquise as especificações técnicas e os custos do mobiliário e do equipamento que se pretende adquirir. Recomenda-se definir o momento em que cada elemento previsto deverá ser adquirido e em que etapa do projeto cada material será necessária (ALMEIDA, 2005).

No item dos recursos institucionais, especificam-se as mudanças necessárias para adequar os instrumentos existentes às necessidades do projeto, e propõe-se a elaboração e aprovação de novos instrumentos jurídico-administrativos que permitam sua implementação (ALMEIDA, 2005, p. 107).

No item dos recursos organizacionais, é informada qual estrutura organizacional é necessária ao desenvolvimento do projeto, considerando-se que nem sempre os órgãos existentes dão conta das funções que deles espera o projeto. Nestes casos, pode ser necessária uma reestruturação administrativa, tanto para criar novos serviços como também para desativar ou fundir serviços existentes, ou, ainda, modificar as atividades a serem desempenhadas pelas diversas áreas da organização ou da unidade de informação (ALMEIDA, 2005, p. 107).

Ao final desta etapa, será possível ter uma visão dos custos do projeto e, se necessário, o cronograma de desembolso destes custos. Recomenda-se que o quadro de recursos seja construído a partir das atividades. Para isto, identificam-se as tarefas envolvidas em cada atividade e todos os recursos humanos, físicos e materiais necessários à sua realização. Em seguida, com base em parâmetros de custo previamente definidos pela equipe, discriminam-se os recursos financeiros, ainda por atividade. Finalmente, o quadro é analisado em bloco (pois vários itens servem a mais de uma atividade) e os recursos são agrupados a fim de consolidar o quadro final e fornecer elementos para a montagem do orçamento, que reúne as despesas por categorias, sejam elas: recursos humanos, despesas operacionais ou de custeio e despesas de capital ou investimento. Em recursos humanos, incluem-se as despesas com a equipe de trabalho do projeto (pessoal permanente, pessoal temporário, consultoria e estagiários) e com os programas de treinamento ou capacitação que se façam necessários. As despesas operacionais ou de custeio incluem material de consumo e serviços necessários ao desenvolvimento do projeto, além de diárias, prêmios, passagens e outras despesas de locomoção. As despesas de investimento incluem aquisição de material permanente (mobiliário e equipamento), reformas e obras. A especificação destas despesas resulta da avaliação cuidadosa da necessidade de mudança no espaço físico (ampliação, reforma, adaptação) e nas instalações, de forma a possibilitar a implementação do projeto (ALMEIDA, 2005, p. 100, 101). Pode-se afirmar que as despesas operacionais, de custeio e de investimento referem-se aos recursos físicos e materiais do projeto.

Todas as despesas previstas no orçamento devem ser cuidadosamente registradas ao longo da elaboração do documento do projeto. Devem constar da documentação do projeto, que reúne os parâmetros e os preços usados como referência para o projeto, servindo como memória dos cálculos. Embora não conste do documento final do projeto, a previsão de despesas é indispensável na negociação com eventuais financiadores, bem

como no posterior gerenciamento do projeto. Daí porque essa previsão deve constar da documentação do projeto (ALMEIDA, 2005).

A denominação das categorias de despesas pode variar em algumas organizações e por isto é importante que o projeto respeite a denominação vigente utilizada, até porque esta denominação será usada no processo de prestação de contas da organização. No caso de projetos financiados por terceiros (agentes financiadores, por exemplo, e outros parceiros) deve ser respeitada a denominação utilizada por estes, adequando-a para os processos internos. Quando um projeto possui vários parceiros no projeto, é indispensável que sejam especificadas as diferentes contribuições de cada um destes (ALMEIDA, 2005, p. 101).

A necessidade de recursos que não envolvam custos diretos para o projeto, como é o caso de recursos institucionais e organizacionais, também deve ser levantada nessa etapa de planejamento, afirma Almeida (2005, p. 101). Os recursos institucionais referem-se a mecanismos (convênios, acordos, comissões, etc.) e a normas ou legislação que viabilizem ou favoreçam o projeto e serão ou não necessários dependendo da natureza do projeto e das condições institucionais. Já os recursos organizacionais referem-se à estrutura organizacional necessária ao desenvolvimento do projeto, considerando-se que nem sempre os órgãos existentes dão conta das funções que deles espera o projeto. Neste caso, por exemplo, uma reestruturação administrativa pode ser necessária, tanto para criar novos serviços quanto para desativar ou fundir serviços existentes, ou, ainda, modificar as atividades a serem desempenhadas pelas diversas áreas (ALMEIDA, 2005, p. 101, 102). A autora coloca que, muitas vezes, projetos de informação de maior porte não são bem-sucedidos por terem subestimado a importância destes recursos, pois, frequentemente, acontece de o projeto não conseguir a infraestrutura necessária à sua implantação definitiva, que é garantia de sua continuidade. Com isto, o projeto pode até chegar a ser desenvolvido, mas dura apenas enquanto houver alguém que o lidere e, literalmente, o sustente. Sem ser institucionalizado, ou seja, sem estar realmente incorporado à organização e assumido por ela, pode ser visto apenas como um projeto pessoal, portanto, com dias contados de existência (ALMEIDA, 2005).

4.2.4 Etapa do planejamento da capacitação da equipe

O planejamento da capacitação da equipe de implementação é a quarta etapa do processo de elaboração do projeto. Segundo Almeida (2005, p. 98), o ideal é planejar as ações e atividades do projeto com a participação da equipe de implementação, uma vez que a participação da equipe na etapa de elaboração do projeto aumenta o seu comprometimento com os resultados e minimiza os riscos, as dificuldades e os desentendimentos na etapa de execução das ações. O tempo investido em discussões sobre o projeto, sua concepção e seus procedimentos, geralmente, é recuperado na etapa

de implementação, pois as principais decisões já terão sido tomadas pelo grupo (responsáveis e equipe). No entanto, isto nem sempre é viável, pois, muitas vezes, o projeto é desenvolvido por consultores externos e a equipe é contratada somente após a aprovação do projeto. Neste caso, a melhor alternativa é apresentar detalhadamente o projeto à equipe, permitindo espaço para sua discussão, no bojo de um programa de capacitação, que deve prever também um processo de sensibilização e comprometimento com a missão do projeto e seus resultados, além do treinamento em métodos e procedimentos. A capacitação constitui, assim, um fator fundamental para o sucesso do projeto (ALMEIDA, 2005, p. 99).

4.2.5 Etapa do planejamento da avaliação

O planejamento da avaliação, quinta etapa, consiste em definir as formas de monitoramento e avaliação do projeto para que os objetivos traçados sejam alcançados, contribuindo para acompanhar a evolução das ações e atividades realizadas, para perceber eventuais riscos antes que eles se manifestem, para corrigir erros e para avaliar resultados parciais. A avaliação é o meio pelo qual programas e projetos são avaliados, isoladamente ou conjuntamente, a fim de verificar o cumprimento eficaz e eficiente de objetivos e metas que foram traçados. Avaliar é julgar mérito e relevância e medir o grau de eficiência e eficácia, bem como o impacto causado pelas ações de determinada organização ou pela implementação de políticas, programas e projetos de informação.

Como já mencionado neste estudo, para medir resultados, é necessário definir antes indicadores que possam mostrar em que medida os resultados esperados foram alcançados. Estes indicadores podem ser objetivos e quantitativos e, neste caso, são fáceis de coletar e monitorar, como por exemplo, o número de usuários, número de consultas, dentre outros. Podem, ainda, ser indicadores qualitativos, quando expressam a qualidade do resultado, por exemplo, o aumento da capacidade de busca de informação sem necessidade de ajuda do bibliotecário, a melhoria do acesso à informação, melhoria da qualidade do tratamento da informação, melhoria da qualidade do acervo, dentre outros. Em geral, os indicadores qualitativos exigem coleta de informações subjetivas, opinativas, com uso de instrumentos tais como entrevistas, dentre outros (ALMEIDA, 2005).

Além da construção dos indicadores, esta etapa prevê a definição de seus respectivos meios de verificação, ou seja, das fontes de dados a serem utilizadas para a coleta de dados, bem como dos instrumentos a serem utilizados para a coleta e o registro de informações. Ao final etapa, estará pronto o plano de avaliação do projeto, incluindo o monitoramento de processos e a avaliação de resultados e de impacto, já apresentados acima, na parte sobre avaliação (ALMEIDA, 2005, p. 99).

No final do processo de planejamento, a avaliação permite comparar resultados esperados e alcançados, conhecer o nível de satisfação do público-alvo e os efeitos do planejamento na unidade de informação, na organização e no ambiente. Logo, a avaliação é parte do processo do planejamento e da tomada de decisões, sendo, portanto, necessária à revisão de objetivos, à tomada de decisão, ao processo de escolha de prioridades, à redefinição de métodos e processos técnicos e operacionais, ou seja, a avaliação ajuda a rever objetivos e metas, ao direcionamento ou redirecionamento da execução de ações, atividades ou programas, tanto operacional quanto estratégico (ALMEIDA, 2005).

4.2.6 Etapa do planejamento das estratégias de disseminação e comunicação

O planejamento das estratégias de disseminação e comunicação, penúltima etapa, é relevante, uma vez que, as informações e conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento do projeto ou produto dele devem ser divulgados ao seu público-alvo. Tanto é que, segundo Almeida (2005), alguns projetos preveem ações específicas de comunicação e disseminação com a finalidade de compartilhar informações e conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento do projeto ou como produto dele. Este compartilhamento de informações e conhecimentos pode ocorrer com o público do projeto ou com a sociedade em geral, bem como com outras áreas da organização, ou em outras organizações ou contextos. Deste modo, proporcionará a possibilidade de reeditar o projeto ou desenvolver modelos e políticas públicas na área. Assim, esta sexta etapa compreende, a definição das estratégias de disseminação e de comunicação relacionadas ao projeto.

No caso de projetos com financiamento ou com parceiros externos, a qualidade da avaliação e da comunicação é particularmente importante, por duas razões: a primeira porque se trata de uma situação em que a eficiência, a eficácia e o impacto das ações do projeto precisam ser mensurados e divulgados; e a segunda porque a visibilidade dos resultados é reconhecida como garantia de continuidade do financiamento ou patrocínio do projeto (ALMEIDA, 2005).

4.2.7 Etapa da redação do projeto

A redação do projeto, última etapa, consiste em redigir o projeto e só será desenvolvida quando todo o conteúdo do projeto tiver sido discutido e definido, uma vez que um projeto deve ser capaz de comunicar, em um só documento, todas as informações referentes à implementação das ações (ALMEIDA, 2005). Para tanto, um projeto deve responder a determinadas questões, cujas respostas constituirão as partes do documento, ambas apresentadas no Quadro 39, a seguir:

QUADRO 39 – Redação do documento do projeto: questões a serem respondidas e suas partes

REDAÇÃO DO PROJETO	
Questões a serem respondidas	Partes do documento
O que vai ser feito?	Objeto e objetivos
Por que e para que ser feito?	Justificativas
Que produtos ou serviços resultarão do projeto?	Serviços/produtos
Como será feito?	Etapas (Ações e atividades)
Quem fará?	Recursos humanos
Com que meios?	Recursos materiais
	Recursos físicos
	Recursos institucionais
	Recursos organizacionais
Quando será feito?	Cronograma
Quanto custará?	Custo total do projeto
Como será feito o monitoramento e a avaliação?	Sistema de avaliação

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 102)

Depois do projeto elaborado, seguem as providências em relação a sua implementação, bem como as formas de acompanhamento e controle necessárias à consecução dos objetivos traçados (ALMEIDA, 2005, p. 10). Ao longo do acompanhamento da implementação, se necessário, mudanças ou adaptações podem ser feitas nos planos originais, adequando seu curso às situações encontradas no momento da implementação (ALMEIDA, 2005). A atividade de acompanhamento é de suma importância para o processo de planejamento, uma vez que, erros só podem ser identificados, quando cometidos, gerando a necessidade de interferência e mudança durante a implementação da ação. Além disto, durante a implementação, pode surgir, por meio do monitoramento, a necessidade de incluir ações que sequer foram cogitadas no plano original (FERREIRA, 1989).

Para aferir o sucesso da implementação do plano, há o processo de avaliação, que acompanha todas as etapas do planejamento, permitindo, com base em parâmetros predefinidos, verificar o grau de eficácia e eficiência do plano para traçar novos objetivos e metas (ALMEIDA, 2005).

Nesse contexto, é preciso que haja uma atitude permanente de indagação e análise por parte do bibliotecário em relação à situação encontrada na unidade de informação, ao projeto e à situação futura desejada. Com esta atitude, a criatividade é estimulada, favorece a mudança e evita a acomodação da equipe às condições previstas. A avaliação ajuda o bibliotecário a desenvolver estratégias para melhorar a eficácia e a eficiência dos serviços e produtos ofertados (ALMEIDA, 2005, p. 13). Neste sentido, a eficácia está diretamente ligada aos resultados, medindo o grau com que os objetivos traçados para o projeto foram

atingidos. Já a eficiência refere-se ao processo de alcance dos objetivos, levando em conta a relação entre os recursos (financeiros, materiais e humanos) aplicados e os benefícios alcançados, pois a gestão de um projeto será ou terá sido eficiente quanto menor for o seu custo e maior o benefício alcançado, no contexto dos objetivos fixados (ALMEIDA, 2005, p. 14).

Sendo assim, verificou-se que a elaboração do projeto é um processo integrado cujos elementos devem ser cuidadosamente equacionados para se chegar aos resultados esperados.

4.2.8 Roteiro

Como visto anteriormente, a elaboração de um projeto implica um processo de planejamento, cuja sistematização resulta no documento do projeto, que constitui importante instrumento de comunicação interna (para uso da equipe) e externa (para uso pedagógico, estratégico e político e para a captação de recursos). Ou seja, o documento sistematiza o projeto, permitindo visualizar a totalidade da ação, seu detalhamento e comunicação sobre o que é e será desenvolvido (ALMEIDA, 2005).

Não há um modelo padrão de roteiro de apresentação de um projeto, já que pode conter informações determinadas para um contexto específico do tipo de projeto. Por exemplo, em projetos de captação de recursos, junto a agências financiadoras, há especificações determinadas por formulários próprios (ALMEIDA, 2005). No entanto, Almeida (2005) sugere um roteiro não exaustivo, contemplando componentes fundamentais geralmente encontrados nos projetos. A autora pontua que este roteiro deve ser adaptado à natureza e às finalidades do projeto, bem como às exigências dos eventuais financiadores.

Conforme roteiro sugerido por Almeida (2005), o projeto deve contemplar as seguintes partes: 1) Identificação do projeto; 2) Sumário executivo; 3) Apresentação da organização; 4) Análise de contexto do projeto; 5) Objetivos; 6) Público-alvo; 7) Justificativa; 8) Etapas; 9) Cronograma; 10) Recursos; 11) Orçamento; 12) Sistema de avaliação e; 13) Anexos.

A identificação do projeto é a primeira parte do documento. Normalmente, dentre os elementos utilizados para identificar um projeto, destacam-se (Quadro 40 a seguir):

QUADRO 40 – Alguns elementos que podem ser utilizados para identificar um projeto

ELEMENTOS QUE PODEM SER UTILIZADOS PARA IDENTIFICAR UM PROJETO
✓ Título do projeto
✓ Área de atuação
✓ Programa e subprograma (caso seja parte de um programa mais amplo)
✓ Órgão responsável/coordenador
✓ Responsável/coordenador
✓ Órgão executor
✓ Período de abrangência (datas previstas para início da implantação e término do projeto)
✓ Custo total
✓ Data de elaboração do projeto

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005,p. 103)

O sumário executivo, parte 2, deve apresentar um resumo do projeto. Sua finalidade é permitir ao financiador ou aos responsáveis pela aprovação do projeto uma compreensão geral da proposta do projeto e sua abrangência. Este sumário permite determinar se a proposta do projeto é pertinente às linhas de financiamento aprovadas ou aos objetivos, prioridades e estratégias da organização, ou, ainda, a questões sociais que se pretendem solucionar. Por isso, o resumo deve ser claro, preciso e sucinto, contemplando, em, no máximo, uma lauda, todas as informações-chave sobre o projeto (ALMEIDA, 2005).

A apresentação da organização, parte 3, apresenta a organização mantenedora. Para tanto, esta parte deve trazer dados gerais sobre a organização responsável pelo projeto e sobre a unidade de informação e principais ações. Os dados gerais sobre a organização podem ser a sua natureza, seguida de um histórico resumido, missão, objetivos, estrutura, corpo dirigente, perfil de seus técnicos, entre outros. Já os dados sobre a unidade de informação devem ser capazes de caracterizá-la, implicando esclarecer a que órgão está subordinada, quais são as suas finalidades e seus principais agrupamentos de funções ou atividades, e quem é seu usuário real e potencial, dentre outros aspectos. Caso o projeto trate de um setor dentro da unidade de informação, estas explicações devem chegar até o setor de interesse. Esta parte do projeto é fundamentalmente descritiva e utiliza como subsídios os dados e informações levantadas no diagnóstico (ALMEIDA, 2005).

A análise de contexto do projeto, parte 4, apresenta diferentes vertentes, dependendo da natureza do projeto e da organização responsável. No caso das unidades de informação, como bibliotecas ou serviços de informação especializados, é importante que se avalie o ambiente informacional da área temática de atuação, permitindo identificar deficiências e potencialidades. Este mapeamento contribui para evitar duplicação de esforços, bem como para promover articulações para o desenvolvimento do projeto. Por

exemplo, em bibliotecas públicas, a análise de contexto deve descrever as condições socioeconômicas e os principais problemas sociais da região onde será inserido o projeto, as características da população local (número de habitantes, distribuição por faixa etária, grau de escolaridade, principais ocupações, etc.), bem como os equipamentos educacionais, culturais e de lazer existentes e as condições de acesso a estes equipamentos. Esta análise deve se fundamentar em indicadores sociais significativos, que deem conta de situar o problema focado pelo projeto (ALMEIDA, 2005, p. 104). Deste modo, é possível inferir que a análise de contexto é uma análise estratégica, uma vez que analisa o ambiente, seja interno ou externo, em que o projeto será implementado.

Nos objetivos do projeto, parte 5, relacionam-se o que se quer atingir com o projeto. Não se deve confundir os objetivos da unidade de informação com os objetivos do projeto. Conforme já mencionado, o projeto terá um objetivo geral e outros tanto específicos, que são o desmembramento do geral (ALMEIDA, 2005).

No público-alvo do projeto, parte 6, devem ser descritas as características dos beneficiários diretos e indiretos do projeto (ALMEIDA, 2005).

Em justificativa do projeto, parte 7, deve ser demonstrada a necessidade de realização do projeto, quanto à sua capacidade de transformar a realidade, apontada nos itens relativos à análise do contexto e da organização. Devem ser aqui apresentadas as vantagens decorrentes da implantação do projeto de forma a obter uma resposta definitiva para a seguinte questão: para que o projeto? Para tanto, a justificativa deve ser fundamentada por dados levantados no diagnóstico, que permitirão comprovar as vantagens da implantação do projeto. Além dos dados qualitativos, de caráter mais subjetivo, serão sempre úteis os dados quantitativos (pessoas a serem beneficiados, custo e maximização de uso dos recursos informacionais, etc.). Dados extraídos de indicadores sociais e da literatura especializada também podem ser de grande utilidade como suporte à justificativa (ALMEIDA, 2005).

De acordo com Almeida (2005, p. 106), ao ressaltar a relevância do projeto para a solução dos problemas apontados no diagnóstico, a justificativa deve procurar enfatizar o impacto do projeto, a vantagem estratégica que poderá trazer, os benefícios sociais que deverá trazer, etc., além de ser fundamentada em critérios de viabilidade do projeto, como os que seguem no Quadro 41 abaixo:

QUADRO 41 – Alguns critérios de viabilidade de um projeto

ALGUNS CRITÉRIOS DE VIABILIDADE DE UM PROJETO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidade; ✓ Possibilidades concretas de se cumprirem prazos; ✓ Coerência com políticas gerais da organização; ✓ Compatibilidade com o contexto social, econômico, técnico e político vigente; ✓ Possibilidade de aceitação por parte dos envolvidos (usuários e funcionários envolvidos nas ações); ✓ Data de elaboração do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005,p. 106)

Nas etapas do projeto, parte 8, devem ser discriminadas as ações a serem desenvolvidas, detalhando-se as atividades, bem como os resultados e metas a serem alcançados. Explicitam-se aqui os procedimentos (métodos, técnicas e regras) e normas (comandos diretos de curso de ação a seguir) adotadas (ALMEIDA, 2005, p.106). De acordo com a autora, estas informações podem ser formatadas em tabela ou quadro, objetivando permitir a visualização dos encadeamentos dos objetivos específicos com as ações e destas com as atividades, os resultados e metas a serem alcançados, conforme sugestão a seguir no Quadro 42:

QUADRO 42 – Modelo de quadro para visualizar o encadeamento dos objetivos específicos com as ações e destas com as atividades, os resultados e metas a serem alcançados

PROJETO: Informar aqui o título do projeto							
OBJETIVO GERAL: informar aqui o objetivo geral do projeto							
Objetivos específicos	Ações	Atividades	Resultados e metas	Responsável (eis)	Início da atividade	Fim da atividade	Observações
Discriminar todos os objetivos específicos do projeto	Discriminar as ações necessárias ao cumprimento de cada objetivo	Relacionar todas as atividades necessárias para que a ação se realize	Relacionar resultados e metas previstos para cada atividade	Relacionar os responsáveis por cada atividade	Data prevista para o início da atividade	Data prevista para o término da atividade	

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 106)

No cronograma do projeto, parte 9, devem ser apresentadas as atividades necessárias à implementação do projeto, situando-as no tempo. Prefere-se a representação gráfica do cronograma, por facilitar a apreensão imediata do conjunto do projeto e sua situação no tempo (ALMEIDA, 2005, p.106, 107). Segue como sugestão um exemplo no APÊNDICE B.

Nos recursos do projeto, parte 10, deve-se contemplar e descrever todos os recursos necessários à execução do projeto, uma vez que todo projeto exige recursos para sua implementação. Assim, nesta parte devem constar os recursos humanos, físicos, materiais, institucionais e organizacionais necessários ao desenvolvimento e implementação do projeto (ALMEIDA, 2005).

O orçamento do projeto, parte 11, refere-se à estimativa dos custos do projeto. Deve ser apresentado em quadro que indique os recursos necessários à execução do projeto, especificados, por item, elemento ou categoria de despesa, e por fonte, isto é, por origem de recursos, pois nem todos provêm da mesma fonte. Todos os custos do projeto devem ser aqui discriminados e não somente para aqueles para os quais for preciso financiamento externo. Deve ficar clara a contribuição de cada parceiro do projeto e, no caso de projetos de financiamento, a contrapartida da própria organização executante (ALMEIDA, 2005, p. 108).

No sistema de avaliação e acompanhamento do projeto, parte 12, é descrita a metodologia, as estratégias e o instrumental necessários ao acompanhamento e avaliação do processo de implementação do projeto e dos resultados alcançados. Apresenta indicadores quantitativos e qualitativos definidos para cada ação, a serem utilizados para monitorar o processo e avaliar os resultados. Este sistema é elemento indispensável ao andamento adequado e ao sucesso do projeto, já que permite a correção de eventuais desvios durante o processo, bem como a revisão de procedimentos e a realimentação do projeto, de forma a não se desviar dos objetivos e metas traçados (ALMEIDA, 2005, p. 109). Pode ser resumido em uma matriz avaliativa, contendo os aspectos a serem avaliados e os indicadores a serem utilizados, conforme a sugestão do Quadro 43, a seguir:

QUADRO 43 – Modelo de matriz avaliativa de um projeto

PROJETO: Informar aqui o título do projeto						
OBJETIVO GERAL: informar aqui o objetivo geral do projeto						
Objetivos específicos	Resultados e metas	Indicadores	Meios de verificação	Data de verificação	Responsável	Observações
Elencar todos os objetivos	Elencar todos os resultados e metas previstos	Definir os indicadores para aferir o cumprimento dos resultados e metas previstos	Definir de que forma os indicadores serão coletados			

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 110)

Os anexos, parte 13 devem conter apenas documentos solicitados pelo financiador ou que sejam considerados absolutamente necessários à melhor compreensão do projeto (ALMEIDA, 2005, p. 110).

Por fim, Almeida (2005) orienta que o texto de um projeto deve ser claro, objetivo e sucinto. Assim, para permitir uma compreensão imediata de textos longos, sugere-se sua substituição por quadros e tabelas.

Em síntese ao que foi exposto, o roteiro proposto por Almeida (2005) para estruturar o documento do projeto ficaria conforme apresentado no APÊNDICE C.

No APÊNDICE D segue um exemplo, desenvolvido por Almeida (2005, p. 111), de um resumo do planejamento de um projeto a partir do objetivo específico. Neste exemplo, a autora orienta ainda que pode ser acrescentada uma coluna para indicar os responsáveis pelo desenvolvimento de cada atividade. O cronograma pode constituir quadro separado, contendo apenas a coluna atividades e os períodos de desenvolvimento do projeto (APÊNDICE B). Neste caso, constam do quadro-resumo apenas as datas de início e fim previstas para cada atividade (ALMEIDA, 2005, p. 111). Percebe-se que este quadro-resumo, proposto pela autora, proporciona uma visão geral do planejamento do projeto.

5 CATEGORIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Este Capítulo visa apresentar as principais características identificadas na literatura pesquisada. Para isto, desenvolveram-se categorias que fossem capazes de representar as características da literatura levantada para, em seguida, observar a apropriação do planejamento em unidades de informação a partir dela. Cada uma das categorias desenvolvidas é composta por subcategorias, que evidenciam aspectos específicos e relevantes da literatura. As categorias identificadas e tratadas a seguir são:

- 1) Categoria Unidades de Informação;
- 2) Categoria Planejamento em unidades de informação;
- 3) Categoria Aplicação do planejamento no contexto das unidades de informação.

5.1 Categoria Unidades de informação

Esta categoria busca trazer um entendimento sobre as unidades de informação sob a perspectiva exploratória da literatura pesquisada. Ela é composta pelas seguintes subcategorias:

- 1) Subcategoria 'Conceitos de unidades de informação': discorre sobre a variedade de termos e conceitos de unidades de informação presentes na literatura pesquisada;
- 2) Subcategoria 'Tipos de unidades de informação': discorre sobre os tipos a partir dos quais o termo unidades de informação foi proposto no contexto específico do campo;
- 3) Subcategoria 'Contexto ou ambiente das unidades de informação': discorre sobre as perspectivas interna e externa das unidades de informação, referindo-se ao contexto em que estão inseridas as unidades de informação.

5.1.1 Subcategoria Conceitos

Esta subcategoria discorre sobre a variedade de termos e conceitos de unidades de informação presentes na literatura pesquisada.

Há, na literatura pesquisada, uma variedade de termos e conceitos que circunda o que pode ser chamado de unidades de informação, mas para os moldes em que foi desenvolvida esta pesquisa, as unidades de informação são entendidas como instâncias administrativas que visam o uso qualificado da informação, por meio de atividades de organização da informação e produção de serviços e produtos informacionais.

Nesse sentido, notou-se na literatura pesquisada que o termo é utilizado para contemplar as diversas instituições (ou setores delas) que se ocupam de produzir e oferecer serviços e produtos de informação bibliográfica. Na maioria dos casos, o termo é adotado

para ambientes de informação de cunho bibliográfico, como bibliotecas, centros de documentação, outros. Para a diversidade de instituições tidas como ambientes específicos de acesso e uso à informação, dá-se o nome genérico de unidades de informação, no entanto, à falta de conceituações generalistas, capazes de englobar todos os tipos específicos de unidades de informação. Foi recorrente encontrar na literatura frases, como: 'unidades de informação são arquivos, museus e bibliotecas' ou 'unidades de informação são organizações que se denominam como bibliotecas, sistemas de informação, serviços de informação, núcleo de informação, centro de informação', dentre outros. Este tipo de enunciado apenas enumera os tipos predominantes, sem trazer uma conceituação propriamente dita para o termo. Com a pesquisa, ficou evidente a necessidade de adoção de um termo genérico capaz de fazer referência aos diversos tipos de sistemas e serviços bibliográficos, haja vista que a consolidação de um campo de estudo, neste caso, quanto às unidades de informação, exige terminologia que responda pelo modo como ele se manifesta socialmente.

A literatura consultada também reforçou o entendimento de que o uso qualificado da informação demanda a constituição de ambientes de trabalho específicos. Deste modo, o termo ambiente é utilizado, no âmbito da Biblioteconomia e Ciência da Informação, para indicar contextos informacionais, pois contempla aspectos relacionados a sujeitos que representam, armazenam, recuperam, acessam, usam, modificam e voltam a armazenar informações que dizem respeito a alguma experiência informacional, marcadamente humana e que se dá no tempo, no espaço, na história e na cultura. Assim, nesta perspectiva, as unidades de informação são ambientes específicos de acesso à informação para seu uso qualificado.

Uma perspectiva que também vale destacar é a do documento, uma vez que ela auxilia o entendimento do conceito em questão, quando se utiliza o termo centro documentário em referência aos arquivos, museus, bibliotecas e centros de documentação e informação. São considerados centros documentários aqueles cuja base de ações é sempre o documento, em qualquer suporte e modo de expressão da informação, como a textual, gráfica, sonora ou imagens em movimento. Neste caso, assume-se uma derivação do termo documento para a denominação que as congrega, ou seja, todas elas seriam centros documentários.

Por fim, são tratados os sistemas de informação, haja vista que a ideia de sistema é essencial para abordar o conceito que permite explorar o termo unidade de informação.

Sistema de informação, deve ser compreendido como um encadeamento de relacionamentos de entidades (que inclui um ou mais elementos de informação), capaz de proporcionar acesso a um ou mais corpos de conhecimento, atuando como um mecanismo que permite que indivíduos se informem e informem uns aos outros. Qualquer sistema de

informação pode ser caracterizado como uma série de componentes que têm relações entre si, podendo ser físico ou social, conforme sua natureza. A relação entre os componentes de um sistema define o seu propósito coletivo e a sua função. Assim, todo sistema de informação funciona baseado em propósitos pré-estabelecidos, possui componentes interativos e humanos e está constantemente sujeito a mudanças, não sendo, de forma alguma, estático. Esta perspectiva parte da noção de sistemas, que culmina com uma das características da atividade de documentação, que é a de se constituir como um sistema técnico-social composto por um conjunto de elementos: pessoas (que buscam informação), objetos materiais (como documentos e ferramentas utilizadas para tratá-los) e conhecimentos técnicos (necessários ao tratamento dos objetos). Estes elementos estão ligados entre si, de modo a serem interdependentes e arranjados com vistas a alcançar um objetivo, neste caso, o de obter informação.

No Brasil, o termo unidades de informação foi localizado na literatura por volta da década de 1990, quando foi utilizado para se referir especificamente aos ambientes de informação localizados em empresas: a unidade de informação se referia a um setor da organização que se ocupava do gerenciamento das informações organizacionais. Para tanto, a gestão da uma unidade de informação deve compreender um conjunto de funções e técnicas integradas, que possam ser aplicadas pelos gerentes, visando garantir que a organização a qual pertence funcione e possa alcançar os objetivos e propósitos que ela persegue, de maneira satisfatória. Deste modo, as unidades de informação devem ser agressivas, de maneira a acompanhar a organização em seu crescimento para efetivamente contribuírem para o seu sucesso, tornando-se imprescindíveis às organizações. O termo unidades de informação, concebido no contexto das organizações, está ligado à perspectiva do gerenciamento das informações produzidas no interior da organização para dar suporte ao processo de tomada de decisão em tempos de mudanças, permitindo ou não vantagem competitiva.

Por fim, as unidades de informação são entendidas como instituições que têm como objetivo principal ofertar produtos e serviços que permitam aos seus usuários o acesso às fontes de informação, que atenderão às suas necessidades informacionais específicas. É esta perspectiva que deve sempre estar no centro das reflexões, pois as unidades de informação existem para atender as necessidades informacionais dos seus usuários, ou seja, esta deve ser sua razão de existir.

A partir do que foi visto na literatura pesquisada, é possível constatar que, embora termos diferentes sejam utilizados, os autores falam de unidades de informação, ora como um nome genérico para bibliotecas e sistemas congêneres de informação bibliográfica, às vezes envolvendo arquivos e museus, ora como unidades de gestão da informação

organizacional. No entanto, o limite entre uma abordagem e outra não é claro e se apresenta como algo a ser ainda estudado e problematizado no campo.

Em conclusão, notou-se que há escassez na literatura de conceitos generalizantes, capazes de contemplar os tipos de unidades de informação e as suas respectivas especificidades e características. Houve dificuldade em localizar na literatura conceitos para o termo unidades de informação, sendo recorrentes definições que traziam os tipos predominantes e não um conceito propriamente dito. Mesmo diante destes problemas, foi possível desenvolver alguns elementos para uma aproximação conceitual ao termo unidade de informação.

Para o desenvolvimento desta subcategoria, utilizou-se o seguinte referencial teórico (Quadro 44, a seguir):

QUADRO 44 – Subcategoria Conceitos de unidades de informação

SUBCATEGORIA	REFERENCIAL TEÓRICO
Conceitos de unidades de informação	Meyriat (2016, publicação de 1981); Tarapanoff (1982); Vickery e Vickery (1987); Valentim (1995); Barbalho e Beraquet (1995); Allen (1996); Barreto <i>et al.</i> (1997); Díez Carrera (2002); García-Reyes (2007); Fuentes Romero (2007); Ponjuán Dante (2007); Vergueiro e Miranda (2007); Belluzzo (2007); Oliveira e Vidotti (2016); Pinheiro e Ferrez (2014), dentre outros.

Fonte: Dados da pesquisa

Fato é que as diversas tipologias de unidades de informação conformam os sistemas e serviços bibliográficos que caracterizam o campo e se manifestam na forma de produção e gestão de repertórios bibliográficos diversos, como bases de dados científicas, revistas eletrônicas, bases de dados bibliométricas, portais de informação *online*, dentre outros.

As unidades de informação pertencem ao conjunto das estruturas sociais estabelecidas pela cultura, dedicadas à preservação e à divulgação das manifestações, advindas de indivíduos, de grupos, de um povo ou nação.

5.1.2 Subcategoria Tipos

Esta subcategoria discorre sobre os tipos a partir dos quais o termo unidades de informação foi proposto no contexto específico do campo, ao mesmo tempo indicando o recorte definido para a pesquisa. Um destes ambientes é a biblioteca, talvez o mais emblemático, sendo abordado inicialmente, seguido de centro de documentação, que na atualidade é uma tipologia de menor destaque no Brasil, mas pertinente quando se discorre sobre tipos de unidades de informação. Em seguida, é abordado o centro de informação,

que na literatura pesquisada é apresentado sob perspectivas contrárias àquelas dos centros de documentação, mas ambos são tratados na pesquisa, pois também contribuem para compreender as tipologias de unidades de informação.

Uma biblioteca é uma coleção ou conjunto de coleções de livros e/ou outros materiais impressos ou não impressos, organizados e mantidos para uso de leitura, consulta, estudo, pesquisa, entre outros. São organizadas para facilitar o acesso e uso a informação de um grupo de usuários. Uma biblioteca, para existir como tal, exige intencionalidade política e social, envolvendo um acervo e os meios para sua constante renovação, uma organização e sistematização deste acervo, uma comunidade de usuários, efetivos ou em potencial, com necessidades de informação conhecidas ou pressupostas e, por fim, a existência de um local ou espaço físico, onde se dará o encontro entre os usuários e os serviços da biblioteca. Uma biblioteca tem como objetivo promover o uso efetivo de sua coleção, as quais devem ser constituídas, segundo as necessidades de informação de seus usuários, devendo ter sempre ao seu dispor serviços organizados com grau elevado de eficácia, eficiência e efetividade. Também é preciso que haja na biblioteca mecanismos de seleção e descarte adequados, prevendo o crescimento incessante da coleção, ou seja, a biblioteca não deve ser um mero local de custódia ou guarda de materiais, mas sim um espaço de promoção de novos conhecimentos. Enfim, a sobrevivência das bibliotecas ao longo do tempo, frente às mudanças políticas, sociais e tecnológicas, demonstra a capacidade delas em se adaptarem às novas realidades que lhes são impostas, mas, sobretudo mostra o seu papel relevante na sociedade como um todo, representando a memória coletiva de um grupo social e, por extensão, da própria humanidade.

Uma unidade de informação do tipo centro de documentação deve ser entendida como uma organização especializada em receber, processar, preservar, resumir e indexar publicações, geralmente dentro de um campo de pesquisa e estudo, que proporciona a seus usuários, normalmente cientistas e técnicos, documentos altamente especializados e atualizados nas questões estudadas ou pesquisadas por eles. Geralmente, os seus acervos caracterizam-se por publicações periódicas e materiais da chamada literatura cinzenta, entre outros. Seus serviços compreendem oferecer aos seus usuários documentos especializados e atualizados, incluindo traduções, referências e resumos de documentos referentes a uma ou mais áreas de conhecimento, tanto em âmbito nacional, como internacional.

Já um centro de informação deve ser compreendido como aquela unidade de informação que desenvolve produtos de informação especializados para o uso interno ou externo da organização ou para usuários individuais. Objetiva atender às necessidades de seus usuários por informação específica. Para tanto, envolve o tratamento e serviços de informação factual; a realização de trabalhos de divulgação da ciência e tecnologia, sem necessariamente ter coleções próprias, apoiando-se na infraestrutura informacional local,

territorial, nacional e internacional; a prestação de serviços de informação para a tomada de decisões; a prestação de serviços de consultoria especializada, dentre outros.

Na atualidade, os referidos tipos de unidades de informação estão em processo de transformação. Em termos conceituais, as bibliotecas permanecem emblemáticas da constituição do campo, de tal modo que a literatura pesquisada apresenta características bastante abrangentes sobre elas, permitindo contemplar os outros tipos de sistemas e serviços bibliográficos. Por sua vez, para a observação dos centros de documentação e dos centros de informação, valeria considerar uma abordagem mais empírica, haja vista que estas unidades já não são tão presentes como em outros tempos, sendo substituídas de algum modo, por centros de memória, por exemplo, que são uma espécie de arquivo histórico, museu e centro de documentação, às vezes tendendo mais para um que para outro.

Para a construção da subcategoria explanada acima, utilizou-se o seguinte referencial teórico, conforme Quadro 45 a seguir:

QUADRO 45 – Subcategoria Tipos de unidades de informação

SUBCATEGORIA		REFERENCIAL TEÓRICO
Tipos de unidades de informação	Biblioteca	Reitz (2004); Lemos (1998); Prado (2000); Cunha e Cavalcanti (2008), dentre outros.
	Centro de informação	International Organization for Standardization, (2004); Santos Jimenez <i>et al</i> (2002), dentre outros
	Centro de documentação	Reitz (2004); Fuentes Romero (2007), dentre outros

Fonte: Dados da pesquisa

5.1.3 Subcategoria Contexto/ambiente

Esta subcategoria busca trazer as perspectivas interna e externa das unidades de informação, tendo em vista que os ambientes interno e externo impactam diretamente as atividades de uma unidade de informação. A perspectiva interna se refere ao ambiente interior da unidade, identificando o que ela é, suas características, seus componentes e suas especificidades, e a externa se refere à relação da unidade com o seu exterior, ou seja, ao ambiente que a circunda ou ao contexto onde está inserida.

Na atualidade, as unidades de informação são, fortemente, impactadas pelas transformações ocorridas na sociedade e no ambiente em que estão inseridas. Estas mudanças ocorrem de maneira veloz e contínua, fazendo com que as unidades de informação lidem com situações, que muitas vezes ameaçam a eficácia e a eficiência de seu funcionamento e a sua própria sobrevivência. Além disto, as mudanças podem afetar a própria missão da unidade, seus objetivos, suas metas, seu pessoal, seus materiais e

instalações, seus orçamentos e serviços, bem como os projetos em andamento e os futuros. Elas se encontram inseridas na chamada sociedade da informação e do conhecimento, na qual informação e conhecimento são tidos como recursos estratégicos, que embora possam agregar vantagem competitiva às organizações e ao contexto em que estão inseridas, não prescindem da consideração dos aspectos éticos e sociais que envolvem o acesso à informação. Isto remete, conseqüentemente, em pensar e refletir sobre o papel ético e social das unidades da informação, buscando permitir que a informação e seus benefícios sejam acessíveis por todos sob uma ótica de pluralismo e de participação, sobretudo em países menos desenvolvidos. Dito isto, têm se destacado na atualidade as preocupações em permitir acesso livre à informação e o reconhecimento da necessidade de capacitação que conduza ao uso qualificado da informação.

Em meio a esse cenário, mudanças de natureza interna podem impactar diretamente as unidades de informação. Estas mudanças originam-se de fenômenos ocorridos no interior das próprias unidades e se referem às necessidades de preparação dos profissionais que atuam em unidades de informação, em função dos novos modelos de gestão. Os modos de gestão que são requeridos às unidades de informação, frente ao novo quadro social, às tecnologias e ao mercado de informação, demandam novas formas e métodos de atuação, uma vez que, a organização tradicional, hierárquica, piramidal, com excesso de ordens e com comunicação interna deficiente, dá lugar a uma organização de caráter horizontal.

Em relação às mudanças de natureza externa, estão dentre outras questões a defesa da gratuidade dos serviços das unidades de informação de caráter público, necessários à sociedade como um meio capaz de permitir o acesso e uso da informação pelos cidadãos. Sabe-se que em momentos de cortes orçamentários, a importância destes serviços para o cidadão é negligenciada. Desse modo, a defesa da gratuidade destes serviços deve pautar-se pelo reconhecimento das unidades de informação como recurso público de valor econômico indireto capaz de propiciar a capacitação dos cidadãos em relação à informação. Isso porque, as unidades de informação são essenciais para uma sociedade da informação aberta e democrática, proporcionando uma cidadania bem informada e um Estado transparente.

Em síntese, frente às inúmeras mudanças, de natureza interna e externa, as unidades de informação podem atuar de maneira pontual, imediata e intuitiva, com ações de curto prazo, passíveis de solucionar de maneira rápida problemas que surgem no dia a dia de suas atividades, à medida em que eles acontecem, ou, de outro modo, enfrentar as mudanças, considerando um bloco estruturado de ações de curto, médio e longo prazos, que alicerçado pelo planejamento, permite estabelecer os objetivos que desejam alcançar e os respectivos meios de alcançá-los, adaptando-se às mudanças.

O desenvolvimento desta subcategoria foi possível, utilizando o seguinte referencial teórico (Quadro 46):

QUADRO 46 – Subcategoria Contexto das unidades de informação

SUBCATEGORIA	REFERENCIAL TEÓRICO
Contexto das unidades de informação	Fuentes Romero (2007); <i>International Federation of Library Associations and Institutions</i> – IFLA (2005), dentre outros.

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Categoria: Planejamento em unidades de informação

Esta categoria aborda o planejamento a partir da sua origem na área de Administração, seguida da sua origem na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, para em seguida buscar explorar a apropriação do planejamento no contexto das unidades de informação. É composta pelas subcategorias:

- 1) Subcategoria 'Origens': discorre sobre o surgimento do planejamento em sua área de origem e no contexto da Biblioteconomia e Ciência da Informação, buscando observar a apropriação do planejamento em unidades de informação;
- 2) Subcategoria 'Escolas de pensamento': buscar situar o planejamento nas teorias/escolas do pensamento administrativo, discorrendo inicialmente sobre o início do desenvolvimento do planejamento nas teorias da sua área de origem, para em seguida apresentar, dentre as escolas deste pensamento administrativo, aquelas que deram sustentação ao desenvolvimento e aplicação do planejamento em unidades de informação;
- 3) Subcategoria 'Enfoques de estudo': apresenta os enfoques de estudo do planejamento, inicialmente em sua área de origem para depois trazer os enfoques de estudo na área específica da Biblioteconomia e Ciência da Informação, especialmente no contexto das unidades de informação;
- 4) Subcategoria 'Características gerais': apresenta algumas características gerais do planejamento, as quais se aplicam ao contexto das unidades de informação;
- 5) Subcategoria 'Elementos constitutivos': apresenta os elementos que compõem o planejamento em unidades de informação.

5.2.1 Subcategoria Origens

Esta subcategoria refere-se à quando o termo planejamento é proposto em sua área de origem, a Administração, e, depois, no contexto da Biblioteconomia e Ciência da Informação.

O planejamento, dentre as inúmeras definições encontradas na literatura pesquisada sobre Administração, é definido, nesta pesquisa, como um processo que compreende planejar as atividades de uma unidade organizacional, realizando o diagnóstico de suas deficiências e identificando os seus aspectos positivos, em seguida, estabelecendo metas, planos e programas para sanar tais deficiências diagnosticadas e expandir e desenvolver os aspectos positivos identificados, tomando decisões e providências necessárias para transformar em ações os planos e programas definidos, e controlando os seus resultados, com vistas ao alcance do cumprimento das metas estabelecidas. A Administração tem por objetivo planejar esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado em comum. Assim, observa-se que o ato de planejar se encontra ligado à natureza e essência da sua área de origem, já que na definição da Administração, há o planejamento como um dos elementos centrais, presentes em sua maneira de se constituir e se fazer como área de conhecimento.

A origem do planejamento em unidades de informação advém da incorporação da Administração à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. A partir da literatura pesquisada, é possível caracterizar a incorporação das ideias e métodos administrativos ao contexto das unidades de informação em dois momentos, sendo o primeiro deles denominado pré-científico e outro científico, os quais tem forte relação com o desenvolvimento da Escola de Administração Científica de Taylor. O momento pré-científico refere-se à percepção da atividade administrativa nas bibliotecas no século XVIII. O bibliotecário é definido no Primeiro Dicionário de Autoridades da Real Academia Espanhola, de 1726, como alguém que é destinado a cuidar de bibliotecas e administrá-las. Assim, ao constar o termo 'administrar' na definição de bibliotecário fica evidente que o aspecto administrativo é visto como inerente ao fazer bibliotecário, desde os anos de 1720. Do mesmo modo, nas funções do bibliotecário descritas no Manual de Biblioteconomia, de Leopold Auguste Constantin Hesse, de 1839, aponta-se como necessário saber administrar todos os recursos que compõem a biblioteca. Assim, o bibliotecário é colocado na posição de gerente ou administrador da biblioteca, responsável pela gestão de todos os recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros.

Já o momento científico refere-se à incorporação inicial dos Princípios da Administração Científica de Taylor nos ambientes de bibliotecas, no século XX. Essa incorporação ocorre no contexto das unidades de informação, nos anos de 1930, em

especial nas bibliotecas universitárias, por serem unidades de informação mais estruturadas e organizadas, bem como, nos centros de documentação que também tiveram suas atividades influenciadas pelo pensamento administrativo da época.

A literatura consultada mostrou que antes de 1940 ainda era escassa a atenção dada às questões de administração e gerenciamento das bibliotecas. Nessa época, as bibliotecas se limitavam ao armazenamento de livros, cuja única preocupação era manter a biblioteca aberta, já que sua concepção social como algo útil para a sociedade já lhe garantia a continuidade de seus recursos. Assim, somente as bibliotecas maiores faziam uso dos métodos e técnicas administrativas para o desenvolvimento de suas atividades, uma vez que possuíam equipes com muitos funcionários, grandes orçamentos e coleções, requerendo dos seus diretores uma postura de gerenciamento, em que tinham que delegar autoridades e atividades para o funcionamento da unidade de informação que gerenciava. Notou-se que, até os anos de 1940, a gestão das bibliotecas se baseou mais no modo como as atividades eram realizadas no dia-a-dia da biblioteca, do que pela adoção de métodos administrativos ao ambiente das bibliotecas.

Após a Segunda Guerra Mundial, com a reconstrução dos países devastados, o quadro descrito acima passa a mudar, com orçamentos maiores, permitindo a criação de novas bibliotecas, o que se estendeu pelas décadas de 1950 e 1960. É neste período que os bibliotecários passam a aplicar métodos e técnicas científicas de gerenciamento ao ambiente das bibliotecas. No entanto, somente a partir da década de 1970 é que tem início o desenvolvimento de uma teoria unificada de administração de bibliotecas, apresentada como um processo composto por funções variadas, sendo uma delas o planejamento. Mais tarde, em 1980, se desenvolve o planejamento estratégico como um meio para potencializar o processo decisório das unidades de informação, proporcionando definir estratégias frente às necessidades de adaptar-se ao ambiente de mudanças no qual as unidades, em especial as bibliotecas e centros de informação, também estão inseridas. Nesta mesma década, foram aplicadas ao ambiente das unidades de informação outros métodos e técnicas administrativas como as de *marketing* (como ferramenta para conhecer as necessidades de informação da comunidade de usuários para a qual a unidade, no caso a biblioteca, oferece seus serviços), de descentralização e de administração por objetivos (como formas de buscar maior participação e envolvimento das pessoas na consecução dos objetivos traçados na unidade de informação, principalmente, num momento de crescentes exigências e necessidade de provar o seu valor em termos de resultados atingidos), de avaliação e análise de custos (em que a informação passa a ser vista como um recurso de valor para o mercado, pois gera custos), e de qualidade total (em que unidades de informação alcançam a satisfação dos seus usuários, tendo na gestão da qualidade um aspecto fundamental de estratégia global da unidade).

A literatura consultada aponta que, nas décadas de 1970 e 1980, a adoção das técnicas e métodos administrativos ao contexto das unidades de informação foram diretamente influenciadas pela introdução das novas tecnologias aos ambientes das bibliotecas e pelas restrições financeiras na alocação de recursos para estas unidades de informação. Isso fez com que os profissionais bibliotecários adotassem uma atitude mais comercial para as unidades de informação sob sua responsabilidade, passando a utilizar técnicas e ferramentas do mundo dos negócios para alcançar a eficácia e a eficiência, em especial o uso do planejamento.

Com base na literatura pesquisada, ficou evidente que a adoção das ideias e métodos administrativos à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação tem como pano de fundo principal a afirmativa de que a função administrativa é inerente às unidades de informação desde a sua concepção e criação, uma vez que, de outro modo, dificilmente a unidade poderá desenvolver as suas atividades de maneira adequada para alcançar os seus objetivos com eficácia, eficiência e efetividade.

Para a construção da subcategoria explanada acima, utilizou-se o seguinte referencial teórico, conforme Quadro 47 a seguir:

QUADRO 47 – Subcategoria Origens do planejamento

SUBCATEGORIA	REFERENCIAL TEÓRICO
Origens do planejamento	Hesse (1865); Samuels e McClure (1982); Evans (1983); Schoots (1991); Pacios Lozano (1995); Díez Carrera (2002); Lacombe e Heilborn (2008), dentre outros.

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.2 Subcategoria Escolas de pensamento

Esta subcategoria se intitula Escolas de pensamento, por situar o planejamento nas teorias/escolas do pensamento administrativo, percorrendo inicialmente sobre o início do desenvolvimento do planejamento nas teorias da sua área de origem, para em seguida apresentar, dentre as escolas deste pensamento administrativo, aquelas que deram sustentação ao desenvolvimento e aplicação do planejamento em unidades de informação.

O desenvolvimento do planejamento tem seu início no contexto dos estudos realizados na Escola da Administração Científica, embora este não seja o seu objeto de estudo. Esta Teoria tem como ênfase as tarefas e iniciou-se em 1903 com os estudos de Frederick Winslow Taylor em torno da racionalização do trabalho no nível operacional da organização. Deste modo, a Escola da Administração Científica considera a Administração uma ciência aplicada à racionalização e ao planejamento das atividades operacionais. É no

contexto desta Teoria que o planejamento surge pela primeira vez nas Teorias do pensamento administrativo, sobretudo, com a ideia de que o homem, por ser eminentemente racional, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis e suas respectivas consequências, podendo selecionar sempre a alternativa mais adequada e maximizar os resultados de sua decisão de escolha por uma ou outra alternativa. Neste sentido, o pensamento central desta Teoria resume-se ao fato de que um administrador ou um gerente será competente à medida que seus passos ou cursos de ação forem planejados de forma cuidadosa e racional. Para isto, o gerente deve obedecer certos Princípios da Administração Científica, dentre eles o Princípio do planejamento, em que o gerente deve substituir a atuação empírica no trabalho pela adoção de métodos baseados em procedimentos científicos, substituindo o improvisado pela ciência. Assim, pode-se afirmar que o planejamento tem sua origem no contexto da Escola de Administração Científica, mas somente na Escola Clássica de Administração é que ele passa a ser reconhecido e explicitado.

Na Escola Clássica de Administração, o planejamento é reconhecido como um dos processos que envolvem a função gerencial. Esta Teoria surge em meados de 1916, na França, originada das consequências da Revolução Industrial na Europa, em que o crescimento acelerado e desorganizado das organizações exige uma administração mais científica e menos empírica, proporcionando condições iniciais para o planejamento, sobretudo do planejamento da produção, que naquela época era algo urgente. Nesta Teoria, são estabelecidas as funções administrativas exercidas em uma empresa. Estas funções correspondem às funções do administrador, sendo uma delas o planejar que significa pensar de maneira antecipada o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo. Há ligação considerável entre a função planejar e as demais, uma vez que não adianta planejar se não se controla o que foi planejado e é impossível controlar o que não foi planejado. Como as outras funções (técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e de segurança) eram mais conhecidas que as funções administrativas, acredita-se que Fayol (1975) tenha dedicado mais estudos a estas funções, incluindo as de planejamento.

Mais tarde, no final do século XX, o planejamento é novamente enfatizado, com a Teoria Neoclássica da Administração, que se desenvolve a partir de um movimento chamado Escola do Processo Administrativo. Para esta Teoria, o processo administrativo é composto de funções administrativas, sendo uma delas o planejamento.

Diante do exposto, é possível observar no Quadro 48, a seguir que, no contexto do pensamento administrativo, o planejamento surge e se desenvolve pela primeira vez nas seguintes Teorias:

QUADRO 48 – Surgimento do planejamento nas teorias do pensamento administrativo

TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ÊNFASE	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Escola de Administração Científica Iniciada em 1903 por Taylor (1856-1915)	Nas tarefas	Racionalização do trabalho no nível operacional. Considera a administração uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais
Teoria Clássica Iniciada em 1916 por Fayol (1841-1925)	Na estrutura organizacional	Foco na organização formal, nos princípios gerais da administração e nas funções do administrador. Trata a administração como ciência para organização e estruturação das organizações
Teoria Neoclássica Iniciada em 1954, originada da Teoria Clássica	Na estrutura e nos objetivos organizacionais	Também foca na organização formal, nos princípios gerais da administração e nas funções do administrador. Baseia-se na atualização e no redimensionamento da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos. É recomendada como uma corrente de pensamento eclética e pragmática

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora a partir de Motta (1998)

A partir do Quadro acima, é possível observar que na Escola de Administração Científica, o planejamento está presente no nível operacional do trabalho, com o planejamento das atividades operacionais. Já na Teoria Clássica, o planejamento é uma das funções do administrador, do mesmo modo que na Teoria Neoclássica.

A seguir, serão apresentadas as escolas do pensamento administrativo que serviram de sustentação ao desenvolvimento do planejamento em unidades de informação.

A primeira delas, a Escola Clássica da Administração, de Henry Fayol, oferece contribuições no âmbito das operações ou funções de uma organização, sendo uma destas as administrativas, onde se insere o planejamento. Deste modo, o planejamento é tido como uma das funções administrativas de uma unidade de informação, cujas ações apresentam importância significativa, uma vez que tais ações são extremamente úteis e necessárias para o seu funcionamento eficiente e o alcance de seus objetivos, tornando o planejamento essencial para uma administração adequada destas unidades. Outra contribuição dessa Escola são os princípios da administração, tidos como necessários ao desenvolvimento das funções administrativas em uma unidade de informação. A literatura pesquisada apontou que os princípios propostos por Fayol (1975) são essenciais ao funcionamento de uma unidade de informação, sobretudo em questões que envolvem divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, hierarquia, equidade, centralização, iniciativa, união do pessoal ou espírito de equipe, estabilidade do pessoal, remuneração do pessoal e ordem.

A segunda teoria, a Escola da Administração Científica, de Taylor, traz contribuições ligadas à importância de se realizar um planejamento cuidadoso quanto à definição das tarefas e funções que cada trabalhador tem que desenvolver na unidade de informação.

Neste sentido, cada trabalhador tem que ser selecionado e treinado com cuidado para que possa realizar da melhor maneira um trabalho específico. Em linhas gerais, esta Escola contribui na análise de cada uma das diversas atividades de trabalho que a unidade de informação tem a desenvolver, no que tange à identificação das atividades, ao cálculo do tempo médio a ser gasto para executá-las, à mensuração da quantidade de trabalho que o trabalhador é capaz de realizar em um dia, entre outros.

A terceira teoria da Administração que colabora para a aplicação do planejamento às unidades de informação é a Escola Burocrática de Max Weber, a qual oferece contribuições no que se refere às regras e procedimentos em relação à condução das atividades em uma unidade de informação, proporcionando uma maior especialização e padronização do trabalho, bem como estabelecendo princípios de hierarquia de gestão. Uma unidade de informação administrada burocraticamente é capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência e controle sobre os seres humanos, uma vez que, regras existem para serem cumpridas inevitavelmente e obrigatoriamente, já que o seu descumprimento pode impactar diretamente a imagem institucional da unidade, a convivência entre os indivíduos que compõem sua equipe de trabalho e a qualidade dos serviços prestados.

A quarta teoria é a Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, cujas contribuições estão relacionadas a fatores que envolvem a moral e as relações satisfatórias entre os membros da equipe de trabalho. Com base nesta Escola, a administração de uma unidade de informação será eficaz se compreender a conduta da equipe de trabalho, envolvendo, para isto, questões de motivação, de direção e de comunicação adequadas. Deve-se considerar que os seres humanos são essencialmente sociais, que cada ser humano é único em si mesmo e que as operações e ações desenvolvidas na unidade envolvem também os elementos sociais.

Por fim, a Escola da Teoria da Decisão ou Teoria Comportamental, de Herbert Simon, refere-se ao entendimento do processo de tomada de decisões, pois seja qual for o problema a ser enfrentado, a tomada de decisão adequada passa, primeiro, pela identificação e diagnóstico do problema para o qual a decisão precisa ser tomada; segundo, pela geração e avaliação de soluções alternativas para o resolver o problema; terceiro, pela seleção e avaliação da melhor decisão, dentre as alternativas levantadas e; quarto, pela implantação da decisão. O gerente da unidade de informação deve ter em mente que decidir implica acertar sobre o que deve ser feito para resolver o problema, quem deve fazê-lo, quando e onde será feito, bem como, de que maneira será realizada a decisão adotada. Logo, a tomada de decisão afeta essencialmente toda a unidade de informação.

Para a construção dessa subcategoria, utilizou-se o seguinte referencial teórico, conforme Quadro 49 a seguir:

QUADRO 49 – Referencial teórico da subcategoria Escolas de pensamento

SUBCATEGORIA	REFERENCIAL TEÓRICO
<p style="text-align: center;">Escolas de pensamento</p>	<p>Taylor (1971); Fayol (1975); Motta (1998); Motta e Vasconcelos (2006); Lacombe e Heilborn (2008); Weber (2013), dentre outros.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.3 Subcategoria Enfoques de estudo

Esta subcategoria objetiva apresentar as abordagens teóricas que dão sustentação à realização do processo de planejamento, discorrendo sobre os estudos de planejamento, em sua área de origem, para depois trazer os estudos na área específica da Biblioteconomia e Ciência da Informação, no contexto das unidades de informação.

Vários estudos foram realizados com o objetivo de construir uma teoria do planejamento no âmbito da Administração, os quais foram orientados por quatro aspectos distintos, dentre outros:

- a) definição de objetivos;
- b) ambiente do planejamento;
- c) dimensão temporal do planejamento;
- d) integração das funções do planejamento.

A definição de objetivos é de fundamental importância para a elaboração do planejamento, uma vez que este não se inicia sem a existência de um objetivo claro, para o qual está sendo realizado. Os estudos iniciais neste aspecto e seus respectivos autores e ênfases constam no Quadro 50, a seguir:

QUADRO 50 – Estudos iniciais do aspecto definição de objetivos

SUBCATEGORIA: ENFOQUES DE ESTUDO		
Aspecto estudado	Autor	Ênfases dos estudos
Definição de objetivos	Melville C. Branch, em 1965	Parte do pressuposto de que antes mesmo dos objetivos serem definidos, diversos fatores que podem afetar o futuro da organização ou os seus cursos de ações devem ser analisados de maneira cuidadosa.
		Fator humano, levando em consideração as características e atitudes do pessoal envolvido, já que isto pode afetar diretamente a coordenação, a integração e o gerenciamento das atividades de planejamento dentro da organização empresa.
		Uso de métodos quantitativos para avaliar os resultados obtidos com a utilização das medidas implementadas e as possibilidades possíveis da aplicação da tecnologia nos processos e atividades da empresa.
	Brian W. Scott, em 1965	Processo mental envolvido na definição de objetivos e do desenvolvimento da teoria do planejamento estratégico aplicado às grandes organizações.
		Visão global do planejamento estratégico na organização.
	Igor Ansoff, em 1965	Definição da função básica do dirigente: desenvolver a estratégia global da organização, apontando como a estratégia deve ser desenvolvida e, permanentemente, ajustada a mudanças, como devem ser previstas estratégias alternativas e qual o papel dos objetivos no contexto de planejamento.

Fonte: Dados da pesquisa

O aspecto do ambiente do planejamento refere-se à percepção do ambiente por parte do gerente da organização, cujos estudos iniciais tiveram como base a Teoria do Risco e da Incerteza, de Knight (1921). As principais ênfases dos estudos do aspecto ambiente estão no Quadro 51, a seguir:

QUADRO 51 – Estudos iniciais do aspecto ambiente do planejamento

SUBCATEGORIA ENFOQUES DE ESTUDO	
Aspecto estudado	Ênfases dos estudos
Ambiente do planejamento	Parte do pressuposto de que a atuação do planejamento se dá sempre em um ambiente marcado por mudanças turbulentas, requerendo objetivos e ações planejadas, frente a um cenário cheio de momentos inconstantes.
	O ambiente para o qual se faz o planejamento é composto do risco (probabilidade de algo acontecer e isto é mensurável) e da incerteza (probabilidade imensurável).
	A não observância das tendências do ambiente pelo gerente impacta diretamente a definição dos objetivos para o planejamento estratégico da organização, uma vez que a falta de percepção do ambiente faz com que o gerente não veja as novas oportunidades de produção e de mercado para a organização sob sua gerência.

Fonte: Dados da pesquisa

O aspecto da dimensão temporal do planejamento está ligado ao tempo de realização das ações de implementação do planejamento, levando em conta o mais remoto alcance de futuro de um plano, ou seja, é o 'horizonte do planejamento'. É por meio desta dimensão que período e intervalo de tempo passam a ter importância no processo de planejamento. Os estudos iniciais neste aspecto e seus respectivos autores e ênfases estão no Quadro 52, a seguir:

QUADRO 52 – Estudos iniciais do aspecto temporal do planejamento

SUBCATEGORIA ENFOQUES DE ESTUDO		
Aspecto estudado	Autor	Ênfases dos estudos
Dimensão temporal do planejamento	Ingvar Svenilson, em 1938	Leva em consideração o julgamento subjetivo do administrador ou gerente sobre as questões administrativas, não ficando somente nos resultados dos planos definidos.
		Envolve não apenas tempo, mas também as preferências do administrador em relação ao risco a ser assumido e a confiança em sua habilidade de ajustamento.
	Franco Modigliani e Kalman J. Cohen, em 1961	Parte da perspectiva de que uma das formas de se definir o tipo de ação a ser executada é levar em consideração o período presente de tempo, como sendo o mais relevante.
		A questão do período presente de tempo para a realização de uma ação é mais importante do que a própria especificação das ações a serem efetuadas em períodos posteriores, em que o grau de incerteza é bastante maior.
		Período e intervalo de tempo têm importância fundamental no processo de planejamento.

Fonte: Dados da pesquisa

O aspecto de integração das funções do planejamento representa a preocupação dos estudiosos da área de Administração em relação à integração das atividades isoladas em processos globais de planejamento, uma vez que, muitos dos problemas e desafios enfrentados para a realização do planejamento está relacionada a não integração destas atividades. Os estudos iniciais neste aspecto e seus respectivos autores e ênfases estão no Quadro 53, a seguir:

QUADRO 53 – Estudos iniciais do aspecto integração das funções do planejamento

SUBCATEGORIA ENFOQUES DE ESTUDO		
Aspecto estudado	Autor	Ênfases dos estudos
Integração das funções do planejamento	Gilmore e Brandenburg, em 1962	Parte do pressuposto de que há mais chances de se obter sucesso no planejamento se as suas funções, juntamente com as atividades desencadeadas e geradas pelas ações executadas isoladamente, estiverem integradas ao planejamento global da organização.
	Stanford, do Stanford Research Institute, em 1963	Integração dos planos de organizações subordinadas.
		Busca por operação integrada das atividades.
		Busca por centralização de informações e da coordenação.
	Anthony, em 1964	Planejamento integrado, seja de longo, médio e curto prazos.
	Steiner, em 1969	Dinamicidade do planejamento (a organização mantém uma avaliação dinâmica do que é executado, identificando erros e sucessos, que subsidiam a sua orientação para o futuro da organização).
	Hardy em 1972	Preocupação com a comunicação e a divulgação sobre o ciclo de planejamento na organização.

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do avanço da área da Administração, os estudos de planejamento foram ganhando autonomia. Em função da diversas aplicações possíveis do planejamento, por sua vez, novos estudos surgiram, como o planejamento em unidades de informação.

Quanto ao planejamento em unidades de informação, os temas de estudo identificados constam no Quadro 54 a seguir:

QUADRO 54 – Temas de estudo do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA ENFOQUES DE ESTUDO	
Aspecto estudado	Ênfase do estudo
História da administração	História da administração, seus componentes estruturais, demonstrando o seu percurso no contexto das unidades de informação, fazendo referência ao processo desta nas unidades.
Ambiente	O ambiente das unidades de informação, referindo-se à perspectiva da unidade como sistema, composto por outros subsistemas.
Planejamento	O planejamento como uma das funções da administração, que ao ser executada refere-se a uma ação, que é empreendida para lidar de forma mais eficaz com as necessidades futuras.
Organização	A organização, também como uma função da administração, que envolve pessoas e serviços, agrupando as atividades e atribuindo responsabilidades entre as pessoas e definindo os mecanismos de interação horizontal e vertical da estrutura criada.

Direção	A direção como uma função administrativa que conduz uma unidade de informação para os seus objetivos, mediante o planejamento, a organização e o controle. Isto implica capacidades de motivação e de liderança da pessoa que exerce esta função na unidade.
Tomada de decisões	A tomada de decisões que implica selecionar e eleger a decisão adequada ao problema a ser resolvido, considerando as condições do ambiente em que se insere e as possibilidades alternativas de soluções.
Recursos humanos	As pessoas que trabalham na unidade de informação, consideradas como o recurso mais importante que esta possui.
Recursos financeiros ou finanças	O dinheiro ou capital para realizar a administração da unidade de informação, considerando questões de orçamento e seu controle.
Marketing	O <i>marketing</i> como parte da estratégia da unidade de informação, exigindo planejamento, uma vez que, toda proposta de novos serviços deve estar em consonância com a missão e objetivos da unidade e da organização a qual está subordinada.
	O <i>marketing</i> como uma técnica que pode trazer um entendimento da relação entre a unidade de informação e o seu entorno, para além da venda e da promoção.
	O <i>marketing</i> como estratégia da unidade de informação para garantir posições de mercado viáveis e programas para a sobrevivência e sucesso da própria unidade.
Comunicação	A comunicação como uma função essencial da unidade de informação, envolvendo a direção (seus canais de comunicação servem para comunicar ordens e para receber e emitir informações), a organização (sua estrutura comunica a todos da hierarquia da organização), as relações de trabalho, as relações com clientes e o <i>marketing</i> e a imagem institucional.
Controle	O controle que busca antecipar-se às condições futuras e corrigir os desvios detectados antes de serem irreparáveis.
Avaliação	Estabelecimento de normas e parâmetros de medição, recompilando, analisando e organizando todos os dados possíveis dos pontos que se deseja controlar.
	Comparação dos objetivos para saber se existem desvios, verificando seu alcance.
	Correção dos desvios o quanto antes para assegurar a adequação aos objetivos e, conseqüentemente, alcançar aquilo que foi definido.
Gestão da qualidade total	Incorporação da filosofia da qualidade no ambiente das unidades de informação.
	Adoção de políticas de gestão de qualidade total na melhoria dos serviços oferecidos, focando nas necessidades dos usuários.

Fonte: Dados da pesquisa

Para a construção da subcategoria explanada acima, utilizou-se o seguinte referencial teórico, conforme Quadro 55 a seguir:

QUADRO 55 – Referencial teórico da subcategoria Enfoques de estudo

SUBCATEGORIA		REFERENCIAL TEÓRICO
CAMPOS DE ESTUDO	Área de origem do planejamento	Svennilson, (1938); Modigliani e Cohen (1961); Gilmore e Brandenberg (1962); Stanford, do Stanford Research Institute (1963); Anthony (1964); Branch (1965); Scott (1965); Ansoff (1965); Steiner (1969); Hardy (1972); Baker (1973); Dias (1982);
	Contexto das unidades de informação	Bryson (1992); Ellis e Norton (1993); Cagnoli (1996); Díez Carrera (2002);

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.4 Subcategoria Características gerais

Esta subcategoria tem como objetivo apresentar algumas características gerais do planejamento, as quais se aplicam ao contexto das unidades de informação. Em linhas gerais, o planejamento se caracteriza como:

- a) ação global;
- b) ferramenta frente às incertezas do futuro;
- c) seleção dos melhores cursos de ação;
- d) trabalho essencialmente criativo;
- e) atividade contínua.

Estas características e suas respectivas descrições constam no quadro 56, a seguir:

QUADRO 56 – Subcategoria Características gerais do planejamento

SUBCATEGORIA CARACTERÍSTICAS GERAIS	
Característica	Descrição da característica
Ação global	O planejamento como ação global abrange todos e cada um dos aspectos intrínsecos da razão de ser e de existir da unidade de informação, tomando-a no todo coerente e homogêneo.
Ferramenta frente às incertezas do futuro	O planejamento é uma ferramenta útil para preparar as unidades de informação a enfrentarem de maneira positiva as situações adversas e as incertezas do futuro, com possibilidades de obtenção de sucesso.
Seleção dos melhores cursos de ação	Planejar é escolher, levando-se em conta o quanto a unidade de informação será afetada com a escolha que será feita.
Trabalho essencialmente criativo	O trabalho do planejamento é essencialmente criativo, uma vez que é gerador de uma diversidade de ideias, de imaginação e de reflexão, as quais, após uma análise e avaliação detalhadas, mostram-se viáveis ou não.
Atividade contínua	O planejamento como atividade contínua significa que este é realizado frequentemente como uma outra atividade qualquer da unidade de informação, pois é esta continuidade que permite ao gerente determinar o melhor uso dos recursos e conseqüentemente tomar decisões mais acertadas.

Fonte: Dados da pesquisa

Além das características apresentadas, há ainda dois fatores que também caracterizam o planejamento, conforme Quadro 57 a seguir:

QUADRO 57 – Subcategoria Características: fatores tempo e custo

SUBCATEGORIA CARACTERÍSTICAS GERAIS	
Fator/ característica	Descrição
Tempo	Um planejamento adequado é aquele que permite que cada funcionário aproveite ao máximo o tempo disponível para execução das atividades e alcance do objetivo traçado.
Custos	Ter em mente o custo do processo de planejamento é importantíssimo, já que é sempre possível mensurar o dinheiro que custa o processo para valorizá-lo.
	O planejamento é executado de maneira eficiente para o alcançar os objetivos da unidade de informação se contemplar sempre a mensuração dos custos em horas de trabalho dos funcionários que o executarão.

Fonte: Dados da pesquisa

Para a construção da subcategoria acima, utilizou-se o seguinte referencial teórico, conforme Quadro 58 a seguir:

QUADRO 58 – Referencial teórico da subcategoria Características gerais

SUBCATEGORIA	REFERENCIAL TEÓRICO
Características gerais do planejamento	Almeida (2005); Fuentes Romero (2007), dentre outros

Fonte: Dados da pesquisa

O planejamento em unidades de informação possibilita o controle sobre o curso das ações que compõe o seu plano., o planejamento reduz significativamente o grau de incerteza da unidade de informação em relação ao futuro. Daí a presença de algumas das características que foram mencionadas.

5.2.5 Subcategoria Elementos constitutivos

Esta subcategoria tem como objetivo apresentar os elementos que compõem o planejamento em unidades de informação.

Com base na literatura consultada, o planejamento é composto predominantemente dos seguintes elementos (Quadro 59, a seguir):

QUADRO 59 – Subcategoria Elementos do planejamento

SUBCATEGORIA ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	
Elemento	Do que se trata?
Premissas básicas	Filosofia institucional da unidade de informação, que expressa seus princípios em realizar as atividades que faz, bem como suas crenças e sua ideologia.
Diagnóstico	Ação avaliativa, que objetiva examinar a situação atual da unidade de informação.
Cenário	Ambiente em que se insere a unidade de informação e o seu respectivo processo de planejamento.
Estimativas	Noção qualitativa ou quantitativa dos resultados esperados com o planejamento, segundo os objetivos que foram traçados pela unidade de informação.
Projeções	Operação quantitativa que transforma uma configuração presente de acontecimentos da unidade de informação em outra futura, mediante regras preestabelecidas.
Objetivos	Resultados ou propósitos a serem atingidos pela unidade de informação com o esforço do planejamento, como forma de concretizar a sua missão e a da organização a qual pertence, que é a razão de existência tanto da unidade como da organização.
Metas	Resultados a serem atingidos pela unidade de informação em tempo pré-estabelecido. É a quantificação dos objetivos com tempo especificado.

Políticas	Conjunto de declarações escritas de maneira formal sobre as intenções da unidade de informação em relação a determinado assunto, indicando os meios e a forma de como atingir aquilo que foi proposto nos objetivos da unidade.
	Diretrizes para os planos gerais de ação, como guias genéricos que definem linhas orientadoras da tomada de decisão da unidade de informação.
	Fronteiras dentro das quais as decisões poderão ser tomadas pela unidade de informação, baseadas em princípios com regras para a ação, contribuindo para o sucesso dos objetivos traçados.
Procedimentos	Formas de atuação estabelecidas por critérios, em que se define em detalhe o que pode e o que não pode ser feito na unidade de informação.
	Métodos para a execução de atividades rotineiras da unidade de informação, que explicam a forma exata de como uma atividade deve ser executada e a sequência em que cada uma destas rotinas e respectivas ações devem ser executadas.
Regras	Orientação para a realização de uma ação ou rotina dentro de limites permitidos pela unidade de informação, mas sem especificar a sequência cronológica desta ação ou rotina.
Plano	Elemento que expressa de maneira concreta o propósito geral do planejamento, com a programação das ações e atividades necessárias para execução do processo na unidade de informação de planejamento. O plano se desdobra em programas.
	Instrumento de trabalho que funciona como meio para alcançar os objetivos determinados, assegurando a execução do planejamento na unidade de informação.
	Produto do planejamento que oferece uma estrutura de referência para a tomada de decisão, com forte compromisso com a mudança, controlando-a para que tudo ocorra de maneira ordenada e seja eficaz para a unidade de informação.
Cronograma	Elemento de descrição do tempo de realização das atividades de cada etapa do processo de planejamento da unidade de informação.
Orçamento	Elemento de descrição dos valores a serem gastos com cada recurso necessário à implementação do planejamento na unidade de informação.

Fonte: Dados da pesquisa

Para a construção da subcategoria acima, utilizou-se o seguinte referencial teórico, conforme Quadro 60 a seguir:

QUADRO 60 – Referencial teórico da subcategoria Elementos constitutivos

SUBCATEGORIA	REFERENCIAL TEÓRICO
Elementos do planejamento	Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986); Lacombe e Heilborn (2008); Almeida (2005), dentre outros

Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Categoria Aplicação do planejamento no contexto das unidades de informação

Esta Categoria apresenta as perspectivas de aplicação predominantes na literatura pesquisada, tanto na sua área de origem como no contexto das unidades de informação. Os aspectos da literatura da área de origem do planejamento constam sobretudo na primeira das duas subcategorias que compreendem esta Categoria, como segue:

- 1) Subcategoria 'Perspectivas de aplicação': discorre sobre as perspectivas de aplicação do planejamento predominantes na sua área de origem e no contexto das unidades de informação;
- 2) Subcategoria 'Proposta de aplicação de planejamento em unidades de informação': apresenta uma proposta de aplicação, identificada na literatura pesquisada, em que se observa a apropriação do planejamento ao contexto das unidades de informação.

5.3.1 Subcategoria Perspectivas de aplicação do planejamento em unidades de informação

Esta subcategoria visa trazer as perspectivas de aplicação do planejamento predominantes na literatura pesquisada, tanto na sua área de origem, como no contexto das unidades de informação. Na sua área de origem, ficou evidente na literatura que a aplicação do planejamento se dá a partir dos níveis organizacionais, conforme uma estrutura piramidal da hierarquia organizacional. Dos autores, uma maioria significativa, classifica o planejamento, conforme os níveis organizacionais, intitulando-os de planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico está no topo da pirâmide organizacional e geralmente é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização, como a diretoria e a presidência. Tem como objetivo analisar, de maneira integral, os fenômenos complexos que envolvem o processo de realização do planejamento global de uma organização, em constante interação com os seus ambientes interno e externo. No planejamento estratégico, são definidas as estratégias de execução das ações para alcance e consolidação dos objetivos traçados. Desse modo, o plano estratégico define o conjunto de negócios com os quais a organização se envolverá, estabelecendo o seu tipo em termos econômicos, humanos e tecnológicos, sua visão organizacional e a natureza das suas contribuições (econômicas e não econômicas) aos seus acionistas, empregados, fornecedores, comunidades de interesse, dentre outras.

A literatura aponta que, no meio organizacional, o planejamento estratégico recebe destaque por influenciar toda a organização, de modo que o tema também apresenta destaque em relação aos demais tipos de planejamento, sendo bastante citado e com

quantidade significativa de publicações. No entanto, notou-se que há certa carência de estudos sobre o seu percurso teórico-conceitual em relação à literatura sobre planejamento tradicional.

O planejamento tático se dá no nível hierárquico intermediário da organização, no âmbito dos departamentos ou setores, localizado no meio da pirâmide organizacional. Tem como objetivo decompor os objetivos, as estratégias e as políticas definidas no planejamento estratégico, buscando a interpretação das decisões estratégicas tomadas, traduzidas em planos detalhados, que precisam ser executados de maneira integrada e internamente coordenada.

O planejamento operacional, localizado na base da pirâmide organizacional, logo abaixo do planejamento tático, corresponde à realização imediata de uma atividade ou tarefa ou operação específica do dia a dia da organização. Ele ocorre basicamente quanto ao 'o que fazer' e 'como fazer' o que tem que ser feito, buscando otimização e maximização de resultados. Possui alto grau de detalhamento para o desenvolvimento das atividades, cuja ineficácia de execução pode impactar significativamente o andamento dos planejamentos tático e estratégico, uma vez que, é no planejamento operacional que se concretiza a certeza e regularidade das ações planejadas de maneira estratégica, ou seja, é o fazer de fato as ações estratégicas definidas.

Há, ainda, outra perspectiva de aplicação do planejamento na sua área de origem, também bastante predominante na literatura consultada, que é a do planejamento de nível macro e de nível micro, em que o primeiro é orientado a países, regiões, estados, cidades, e o segundo é destinado às organizações individualizadas.

Em síntese, o Quadro 61 a seguir traz as perspectivas de aplicação do planejamento a partir dos níveis organizacionais e níveis de abrangência:

QUADRO 61 – Síntese das perspectivas de aplicação do planejamento na sua área de origem

SUBCATEGORIA: PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO		
Perspectivas	Nível organizacional	Tipo de planejamento
Níveis organizacionais	- estratégico	Planejamento estratégico
	- intermediário	Planejamento tático
	- operacional	Planejamento operacional
Níveis de abrangência	- macro	Macroplanejamento
	- micro	Microplanejamento

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à aplicação do planejamento na sua área de origem, constatou-se que estas duas perspectivas são predominantes na literatura consultada.

Visando demonstrar a apropriação dessas duas perspectivas pela área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, é possível situar o planejamento no contexto das unidades de informação nos níveis organizacionais, de modo predominante no tático e no operacional. Embora o planejamento estratégico esteja presente nas unidades, ele não é o mais evidente, haja vista que as unidades em geral pertencem a uma organização. Já nos níveis de abrangência, o planejamento no contexto das unidades se dá fortemente no âmbito micro, com o microplanejamento, embora ocorra também no âmbito macro no nível governamental das políticas públicas. O microplanejamento é maior em termos quantitativos, já que envolve as unidades de informação, e não o conjunto delas, como no macroplanejamento.

A seguir são trazidas as perspectivas de aplicação do planejamento no contexto das unidades de informação.

Na literatura consultada, foram identificadas pelo menos seis perspectivas de aplicação do planejamento em unidades de informação. Destas, três são originárias da perspectiva de níveis organizacionais, uma traz alguns indícios da perspectiva abrangência e as duas últimas referem-se ao tempo e às atividades. Todas apresentam algumas alterações e adaptações para o contexto das unidades de informação, em especial as dos níveis.

A primeira perspectiva parte do entendimento de que o planejamento se dá no nível técnico, gerencial e institucional. Os nomes atribuídos remetem ao percurso do processo de planejamento em uma organização. Tomando a universidade como estrutura organizacional,

nesta perspectiva, as unidades de informação, no caso as bibliotecas, estão situadas no nível técnico, que é controlado pelo nível gerencial.

A segunda perspectiva considera que estão presentes nas unidades de informação alguns tipos habituais de planejamento como o estratégico, o tático e por objetivos, cujos entendimentos de cada um constam no Quadro 62, a seguir.

QUADRO 62 – Segunda perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA: PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO	
Tipo	O que faz?
Planejamento estratégico	Desenvolve os objetivos a serem alcançados a longo prazo, no âmbito global da unidade de informação, levando em consideração a análise do ambiente interno e externo, que permite tomar consciência das suas oportunidades e ameaças, identificando seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão.
	Estabelece o propósito de direção que a unidade de informação deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.
Planejamento tático	Estabelece os serviços da unidade de informação, estimando os recursos necessários.
	Desenvolve os objetivos específicos a serem alcançados pela unidade de informação em curto e médio prazos.
Planejamento por objetivos	Orientado ao alcance de resultados da unidade de informação.
	Desenvolve uma filosofia proativa e não reativa da administração da unidade de informação, buscando prever e influenciar o futuro, reagindo de forma espontânea.
	Permite revisar e mensurar, sistematicamente, o desenvolvimento dos resultados da unidade no nível operacional.
	Permite a tomada de medidas corretivas necessárias para alcançar os resultados planejados.

Fonte: Dados da pesquisa

A terceira perspectiva identifica os tipos de planejamento, conforme os níveis organizacionais, denominando-os de planejamento institucional, intermediário e operacional. Em síntese, no Quadro 63 a seguir, alguns entendimentos destes tipos de planejamento:

QUADRO 63 – Terceira perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA: PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO	
Tipo	Descrição
Planejamento institucional	Decidido no nível hierárquico mais alto da unidade de informação ou da organização a qual pertence, em equivalência ao planejamento estratégico.
	Consiste no processo de decisão relativo aos objetivos da unidade de informação, às mudanças nestes objetivos, aos recursos utilizados para atingi-los e às políticas que deverão governar a aquisição, a distribuição e a utilização destes recursos.
	Abrange a unidade de informação como um todo, afetando-a a longo prazo.
	Voltado às relações entre a unidade de informação e o ambiente (interno e externo), sujeito às incertezas e mudanças constantes.
	Relativo às estratégias que a unidade de informação deve tomar a partir de fatores favoráveis e de análises de risco em relação às possibilidades de sucesso na implementação de cada estratégia, bem como da análise do ambiente em que está inserida.
	Refere-se ao desenvolvimento das atividades de médio prazo da unidade de informação.
	Tem como função controlar e integrar as operações na unidade de informação, garantindo a implementação das decisões estratégicas, decididas no planejamento institucional da unidade.
Planejamento operacional	Desenvolvido no nível operacional da unidade de informação.
	Ligado aos procedimentos que detalham as atividades ou tarefas e operações, decidindo 'o que fazer' e 'como fazer'.
	Voltado à otimização dos resultados, com caráter imediatista em executar as atividades para consecução dos objetivos traçados pela unidade de informação.
	Preocupa-se em desenvolver as atividades em curto prazo.
	Possui abrangência local.

Fonte: Dados da pesquisa

A quarta perspectiva leva em consideração o aspecto tempo para classificar o planejamento em três tipos: o de curto prazo, o de médio prazo e o de longo prazo, apresentados no Quadro 64 a seguir:

QUADRO 64 – Quarta perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA: PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO	
Tipo	Do que se trata?
Planejamento a longo prazo	Curso de ação futura da unidade de informação em relação ao seu horizonte de tempo mais amplo.
	Elaborado pela unidade de informação de maneira estratégica
	É mais qualitativo que quantitativo em função do tempo disponível para realizá-lo.
Planejamento a médio prazo	Responsável por ligar o planejamento a longo prazo (objetivos e diretrizes) e o planejamento a curto prazo (procedimentos de realização das atividades).
Planejamento a curto prazo	Refere-se à execução imediata das atividades da unidade de informação.
	Inclui a realização das previsões de orçamento e metas a serem alcançadas pela unidade de informação em um curto espaço de tempo.
	Pode ter mais precisão e ser mais detalhado do que o planejamento de longo prazo, já que a sua realização se dá de maneira imediata e com tempo curto.

Fonte: Dados da pesquisa

A quinta perspectiva parte da realização das atividades para classificar o planejamento, entendendo que determinadas atividades requerem planejamentos específicos. O Quadro 65 a seguir apresenta os tipos de planejamento desta perspectiva:

QUADRO 65 – Quinta perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA: PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO	
Tipo	Descrição
Planejamento do espaço físico	Consiste no planejamento do espaço físico da unidade de informação.
	Expressa as necessidades físicas para a unidade de informação.
	Leva em consideração a acessibilidade aos espaços físicos definidos para a unidade de informação, atentando-se aos usuários portadores de necessidades físicas.
Planejamento de produtos e serviços	Consiste no planejamento de produtos e de serviços em uma unidade de informação.
	Tem como foco os produtos e serviços que se pretende oferecer aos usuários reais e potenciais da unidade de informação.
	Expressa que a oferta de produtos e de serviços em uma unidade de informação envolve uma série de atividades para o desenvolvimento destes, com qualidade, alcançando, conseqüentemente, eficácia e eficiência.
Planejamento de recursos	Consiste no planejamento dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para a execução das atividades definidas nos objetivos traçados pela unidade de informação.
	Prevê a quantidade de pessoas que será necessário para a execução de cada atividade definida.
	Auxilia na definição do perfil de funcionário mais adequado para realização de determinadas atividades, buscando maior produtividade.
	Visa eficiência no uso dos recursos disponíveis da unidade de informação.
Planejamento de operações	Consiste no planejamento dos processos de produção e distribuição dos produtos e serviços.
	Auxilia na definição dos procedimentos de realização das operações da unidade de informação.
Planejamento de avaliação e acompanhamento	Consiste no planejamento das formas de acompanhamento e avaliação do desenvolvimento das atividades definidas nos objetivos traçados pela unidade de informação.
	Dá suporte à continuidade dos planos definidos pela unidade de informação.
	Auxilia na melhoria da realização do planejamento da unidade de informação.

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, segue a sexta e última perspectiva de aplicação do planejamento no contexto das unidades de informação, identificada na literatura consultada. Parte do nível de abrangência, classificando o planejamento em organizacional e global, conforme respectivas descrições apresentadas no Quadro 66 a seguir:

QUADRO 66 – Sexta perspectiva de aplicação do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA: PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO	
Tipo	Descrição
Planejamento organizacional	Tem como foco a estrutura necessária ou disponível para a realização das atividades.
	Consiste em realizar o esboço da estrutura disponível na organização capaz de permitir que sejam alcançados os objetivos previstos.
Planejamento global	Consiste na combinação de todos os planos existentes e o processo pelo qual todos os planos internos se integram ao planejamento institucional/estratégico.
	Apresenta uma visão do todo em relação ao planejamento desenvolvido na unidade de informação.

Fonte: Dados da pesquisa

Diante do exposto, foi possível perceber que todas as perspectivas apresentadas ressaltam aspectos pertinentes. A adoção de uma, de outra, ou de sua combinação, dependem das características da unidade de informação, da equipe de trabalho e dos objetivos a alcançar..

Em síntese, no Quadro 67 a seguir, as perspectivas de aplicação do planejamento no contexto das unidades de informação apresentadas:

QUADRO 67 – Síntese das perspectivas de aplicação do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA: PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO		
Perspectivas	Aspecto considerado	Tipo de planejamento
Primeira perspectiva	nível institucional	Planejamento institucional
	nível gerencial	Planejamento gerencial
	nível técnico	Planejamento técnico
Segunda perspectiva	não especificado	Planejamento estratégico
		Planejamento tático
		Planejamento por objetivos
Terceira perspectiva	nível institucional	Planejamento institucional
	nível intermediário	Planejamento tático
	nível operacional	Planejamento operacional
Quarta perspectiva	tempo	Planejamento a curto prazo
		Planejamento a médio prazo
		Planejamento a longo prazo
Quinta perspectiva	atividades	Planejamento do espaço físico
		Planejamento de produtos e serviços
		Planejamento de recursos
		Planejamento de operações
		Planejamento de avaliação e acompanhamento
Sexta perspectiva	abrangência	Planejamento organizacional
		Planejamento global

Fonte: Dados da pesquisa

Para a construção da subcategoria perspectivas de aplicação do planejamento na sua área de origem no contexto das unidades de informação, utilizou-se o seguinte referencial teórico, conforme Quadro 68 a seguir:

QUADRO 68 – Referencial teórico da subcategoria Perspectivas de aplicação do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA		REFERENCIAL TEÓRICO
PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO	Área de origem	Humble (1975); Koontz e O'Donnell (1980); Dias (1982); Schermerhorn Júnior (1996); Oliveira (1999; 2010).
	Contexto das unidades de informação	Tarapanoff (1982); Díez Carrera (2002); Almeida (2005).

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir será apresentada a subcategoria proposta de aplicação de planejamento em unidades de informação.

5.3.2 Subcategoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação

Esta Subcategoria apresenta uma proposta de aplicação, identificada na literatura pesquisada, em que se observa a apropriação do planejamento ao contexto das unidades de informação. Ao longo da literatura, a proposta se mostrou como uma espécie de modelo pertinente de observação da apropriação do planejamento ao contexto da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, em especial nas unidades de informação. Inclusive, tal proposta é recorrente em citações no âmbito dos estudos da temática na literatura consultada.

Nesta proposta, o processo planejamento em unidades de informação é composto de duas partes, sendo a primeira o diagnóstico e, a segunda, o projeto, conforme Quadro 69 a seguir:

QUADRO 69 – Categoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação: partes do processo

CATEGORIA: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO	
Partes do processo de planejamento	Do que se trata e o que faz?
Diagnóstico	Processo sistematizado, com tempo e espaço definidos, de avaliação da unidade de informação e respectivos serviços.
	Momento de identificação da situação ou problema da unidade de informação.
	Levantamento de informações e dos fatos ou questões que envolvem a situação ou problema identificado na unidade de informação, com análise profunda.
	Intervenção na rotina das atividades da unidade de informação, utilizando métodos específicos e adequados para avaliar a sua situação atual.
	Busca compreender a natureza e as causas dos problemas da unidade de informação.
	Identifica formas de solucionar os problemas da unidade de informação, trazendo sua eficácia e eficiência.
	Objetiva identificar pontos fortes e fracos na estrutura e no funcionamento da unidade de informação.
	Permite comparar a situação atual da unidade de informação com a situação desejada para ela num futuro próximo.
	Permite avaliar a eficácia dos serviços prestados pela unidade de informação, baseado em um critério ou em uma combinação de critérios.
Projeto	Unidade elementar do processo de planejamento.
	Conjunto sistematizado de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, perfeitamente especificados e destinados a gerar benefícios para a unidade de informação.
	Resposta a um problema ou conjunto de problemas concretos da unidade de informação, previamente identificados no seu diagnóstico.
	Executa o processo de mudança da situação encontrada na unidade de informação, conforme constatado e analisado na parte do diagnóstico.
	Permite o desenvolvimento de ideias e, posteriormente, das ações para a solução dos problemas prioritários da unidade de informação, concretizando a mudança necessária.
	Gera transformações benéficas na unidade de informação.

Fonte: Dados da pesquisa

O diagnóstico, primeira parte do processo de planejamento em unidades de informação, é composto, na referida proposta, das etapas de preparação, elaboração e implementação, apresentadas no Quadro 70 a seguir:

QUADRO 70 – Categoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação: etapas da parte de diagnóstico

CATEGORIA: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO	
Parte diagnóstico	
Etapas	Ações e atividades
Preparação	Identificação da área com problema e os respectivos aspectos a serem avaliados na unidade de informação.
	Alinhamento dos objetivos organizacionais e os da unidade de informação.
	Analisa os objetivos, metas e prioridades da unidade de informação.
	Início da revisão de literatura para conhecer as novas tendências na área, os padrões desenvolvidos, as metodologias que foram utilizadas, bem como as experiências que outras unidades de informação tiveram com problemas similares e os principais desafios, analisando as diversas formas de aproximação ao problema e os resultados alcançados por unidades de informação.
	Criação de um cenário positivo, que incentive a avaliação diagnóstica.
	Definição da equipe que deverá liderar o processo de avaliação diagnóstica e sua capacitação, esclarecendo a todo o pessoal da unidade de informação sobre os objetivos e formas de desenvolvimento do diagnóstico.
	Esclarecimento ao pessoal da unidade de informação sobre os componentes básicos do processo de diagnóstico.
	Definição dos objetivos, caso ainda não estejam definidos.
Elaboração	Elaboração do plano de desenvolvimento do diagnóstico da unidade de informação.
	Explicitação e redação dos objetivos do diagnóstico.
	Explicitação e redação do problema ou questões de pesquisa do diagnóstico.
	Explicitação e redação das hipóteses de trabalho para o diagnóstico.
	Definição e redação da metodologia a ser utilizada para a coleta e análise de dados.
	Definição e redação dos indicadores de desempenho a serem utilizados.
Implementação	Definição e redação do cronograma do diagnóstico.
	Coleta de dados.
	Interpretação dos dados coletados.

Fonte: Dados da pesquisa

O projeto, segunda parte do processo de planejamento em unidades de informação, é composto das etapas apresentadas no Quadro 71 a seguir:

QUADRO 71 – Categoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação: etapas da parte de projeto

CATEGORIA: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO	
Parte Projeto	
Etapas	Ações e atividades
Definição do objeto e objetivos	Definição do objeto do projeto.
	Definição dos objetivos do projeto.
	Escolha do público-alvo.
	Definição dos objetivos específicos e das metas a serem alcançadas.
	Discussão das ideias, soluções e caminhos e explicitação de conceitos e princípios que servirão de base ao desenvolvimento do projeto.
	Definição do escopo do projeto, sua abrangência ou seu foco.
Planejamento das ações e atividades	Definição das ações e atividades a serem desenvolvidas, distribuídas no tempo e no espaço.
	Definição das estratégias e métodos de trabalho a serem utilizados para realização das ações e atividades definidas.
	Definição da estimativa do período de duração das ações e atividades.
	Elaboração do cronograma do projeto.
	Início do processo de definição dos recursos necessários ao projeto.
	Identificação de fatores externos relevantes para o êxito do projeto.
Planejamento de recursos	Definição dos recursos humanos, que implica definir, quantitativamente e qualitativamente, o pessoal necessário ao desenvolvimento do projeto.
	Definição dos recursos humanos, que implica discriminar a área física necessária à implementação do projeto, seja a disponível ou a prever uma complementar.
	Definição dos recursos materiais necessários a execução do projeto.
	Definição dos recursos institucionais, que implica especificar as mudanças necessárias para adequar os instrumentos existentes às necessidades do projeto, propondo inclusive elaborar e aprovar novos instrumentos jurídico-administrativos que permitam sua implementação.
	Definição dos recursos organizacionais, que implica informar qual estrutura organizacional é necessária ao desenvolvimento do projeto, considerando-se que nem sempre os órgãos existentes dão conta das funções que deles espera o projeto.
	Reestruturação administrativa, caso a estrutura organizacional existente seja incipiente ao projeto.
	Elaboração do orçamento para ter uma visão dos custos do projeto.

Planejamento da capacitação da equipe	Criação e realização de um programa de capacitação da equipe, prevendo também um processo de sensibilização e comprometimento com a missão do projeto e seus resultados.
	Realização do treinamento em métodos e procedimentos de execução do projeto.
	Disponibilização de tempo para discussões sobre o projeto, sua concepção e seus procedimentos.
	Apresentação detalhada do projeto à equipe, quando este for desenvolvido por consultores externos, uma vez que, geralmente, a equipe é contratada somente após a aprovação do mesmo.
Planejamento da avaliação	Desenvolvimento do plano de avaliação do projeto, incluindo o monitoramento de processos e a avaliação de resultados e de impacto.
	Definição das formas de monitoramento e avaliação do projeto para que os objetivos traçados sejam alcançados.
	Acompanhamento da evolução das ações e atividades realizadas, para perceber eventuais riscos antes que eles se manifestem.
	Correção de erros, caso necessário.
	Avaliação de resultados parciais.
	Definição de indicadores de mensuração de resultados, capazes de mostrar em que medida os resultados esperados foram alcançados.
	Definição dos respectivos meios de verificação dos indicadores de resultados e desempenho
	Mensuração do grau de eficiência e eficácia e impacto causado pelas ações de implementação do projeto.
	Verificação do cumprimento eficaz e eficiente de objetivos e metas que foram traçados no projeto.
	Comparação de resultados esperados e alcançados para conhecer o nível de satisfação do público-alvo e os efeitos do planejamento na unidade de informação, na organização e no ambiente.
Planejamento das estratégias de disseminação e comunicação	Revisão (caso necessário) de objetivos e metas, visando o direcionamento ou redirecionamento da execução de ações ou atividades.
	Revisão (caso necessário) dos objetivos, da tomada de decisão, do processo de escolha de prioridades e da redefinição de métodos e processos técnicos e operacionais.
	Julgamento de mérito e relevância da implementação do projeto.
	Previsão de ações específicas de comunicação e disseminação, visando compartilhar informações e conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento do projeto ou como produto dele.
	Divulgação e compartilhamento das informações e conhecimento adquiridos durante o desenvolvimento do projeto ou produto dele.
	Definição das estratégias de disseminação e de comunicação para o público do projeto ou para a sociedade em geral, bem como com outras áreas da organização a qual a unidade de informação está subordinada, ou em outras organizações ou contextos.
	Reedição, caso exista oportunidade, do projeto, como forma de desenvolver modelos e políticas públicas na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Redação do projeto	Desenvolvimento da redação do projeto.
	Comunicação, em um só documento, de todas as informações referentes à implementação das ações do projeto.

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, no Quadro 72 a seguir, a proposta de aplicação do planejamento ao em unidades de informação, com suas duas partes (o diagnóstico e o projeto) e as respectivas etapas de cada uma destas partes:

QUADRO 72 – Síntese da categoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação

CATEGORIA: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO	
Partes	Etapas
Diagnóstico	Preparação
	Elaboração
	Implementação
Projeto	Definição do objeto e objetivos
	Planejamento das ações e atividades
	Planejamento de recursos
	Planejamento da capacitação da equipe
	Planejamento da avaliação
	Planejamento das estratégias de disseminação e comunicação
	Redação do projeto

Fonte: Dados da pesquisa

Para o desenvolvimento da categoria apresentada acima, utilizou-se o seguinte referencial teórico (Quadro 73, a seguir):

QUADRO 73 – Subcategoria Proposta de aplicação do planejamento em unidades de informação

SUBCATEGORIA	REFERENCIAL TEÓRICO
Apropriação do planejamento em unidades de informação	Almeida (2005)

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da categorização, foi possível perceber assuntos marcantes e significativos dos estudos de planejamento em unidades de informação, indicando algumas de suas características principais. A categorização permitiu sistematizar os assuntos envolvidos na apropriação do planejamento ao contexto das unidades de informação. Além disso, foi possível visualizar o referencial teórico utilizado.

Em resumo, uma unidade de informação é uma instância administrativa que tem como razão de existência e objetivo permitir o uso qualificado da informação, por meio de atividades de organização da informação e produção de serviços e produtos informacionais.

Seus tipos predominantes são reconhecidos pelo nomes propriamente ditos, como bibliotecas, centros de documentação, etc., menos que pelo termo 'unidades de informação'. Também foi possível notar que a aplicabilidade do planejamento em unidades de informação se dá de modo parecido em que ocorre na sua área de origem, porém, leva em consideração as especificidades da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, em especial do contexto das unidades. Percebeu-se como pertinente de aplicação do planejamento em unidades de informação, o modelo proposto por Almeida (2005), por meio do qual é possível observar a apropriação do planejamento ao contexto da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, buscou-se explicitar o quão válido e útil é o uso do planejamento no contexto das unidades de informação. Foi possível observar, por meio da categorização ampla da literatura, a apropriação do planejamento à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

A categorização da literatura sobre planejamento em unidades de informação sistematiza, em alguma medida, os aspectos que são predominantes, importantes e válidos para o estudo do tema. Além disto, auxilia na compreensão tanto da área de origem do planejamento como do contexto das unidades de informação, demonstrando o percurso de apropriação à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. O uso da categorização organiza os assuntos relativos ao planejamento em unidades de informação, deixando evidente seu lugar na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, suas origens na área, a base teórica, os enfoques de estudo, suas características, seus elementos, suas perspectivas de aplicação, e uma proposta pertinente de aplicação.

O percurso da pesquisa mostrou que há lacuna teórica no Brasil sobre o tema nos moldes em que Almeida (2005) apresenta, ou seja, levando em consideração as especificidades da área. Na exploração dos estudos nacionais, constatou-se que o modelo de Almeida é praticamente único, uma vez que os estudos localizados sobre o planejamento no contexto da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação são relatos de experiência, que não demonstram apropriação, mas sim transferência, basicamente pela citação de autores da Administração. A citação desses autores é recorrente nestes estudos nacionais sobre o tema planejamento em unidades de informação, ao contrário de estudos de outros países, sobretudo os espanhóis e norte-americanos, que utilizam também autores da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, que se apropriaram do planejamento ao contexto das unidades de informação.

A proposta desenvolvida por Almeida (2005) traz, adequadamente e com sustentação teórica e pragmática, o planejamento em unidades de informação, mostrando-se bastante pertinente ao contexto da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. A proposta leva em consideração as especificidades da área na aplicação do planejamento nas unidades de informação, entendendo aquilo que a prática da gestão permite resolver, sem tentar trazer uma “receita pronta” da Administração, a ser aplicada tal qual em unidades de informação.

Outro aspecto importante que a pesquisa evidencia, com base principalmente em Almeida (2005), é a necessidade de ter em mente que, ao implementar qualquer processo de planejamento em unidades de informação, é essencial em primeiro lugar uma avaliação diagnóstica da unidade de informação. O diagnóstico da unidade de informação é parte

fundamental, pois permite avaliar a situação e identificar com clareza e objetividade problemas existentes, fornecendo subsídios para o estabelecimento de prioridades na solução destes problemas e nos modos de proceder para tal. Acredita-se que a forma como o texto foi trabalhando, inclusive com a apresentação de um roteiro, pode trazer contribuições práticas relevantes.

A pesquisa também deixou claro que, para implementar o planejamento em unidades de informação, em qualquer caso, há uma combinação de pessoas, tarefas, tecnologia, estrutura e ambiente. Nesse contexto, ficou explícito que uma das vantagens do planejamento em unidades de informação é o fato de que ele opera economicamente, uma vez que reduz custos, poupando tempo e recursos, a partir da ênfase em operações eficientes e compatíveis com as condições existentes, substituindo atividades fragmentadas, não coordenadas por um esforço direcionado do grupo.

À medida que o gerente da unidade de informação analisa, de uma perspectiva estratégica, as ameaças e oportunidades do ambiente externo e interno, estará definindo objetivos com mais segurança e tomando decisões mais acertadas, com maior grau de certeza e previsibilidade. Significa dizer que o planejamento comporta as incertezas e mudanças provocadas pelo ambiente, não deixando o futuro da unidade de informação ao acaso. Com isso, e justamente por essa razão, as decisões que são tomadas de maneira planejada contribuem para fornecer estabilidade à organização, criando, conseqüentemente, um ambiente mais equilibrado e produtivo.

Nesse sentido, dentre as vantagens do planejamento, estão as decisões premeditadas sem julgamentos bruscos e irrefletidos, que trazem segurança e favorecem a produtividade, fazendo o tempo trabalhar a favor das pessoas, suas atividades e objetivos. A validade do planejamento em unidades de informação diz respeito ao fato de que ele envolve um processo decisório antes da ação propriamente dita, ou seja, trata-se de uma tomada de decisão antecipada, na perspectiva de que o futuro pode ser melhorado por meio de uma intervenção ativa no momento atual. Por ser considerado um processo metódico de abordagem racional, uma vez que pressupõe uma seqüência de atos decisórios, ordenados em etapas definidas com base em conhecimentos científicos e técnicos, o planejamento estrutura e potencializa os processos bibliotecários, realizados em unidades de informação.

A pesquisa apontou ser o planejamento uma ferramenta necessária ao contexto das unidades de informação, embora em geral não seja suficientemente incorporada à rotina de trabalho destas unidades. No entanto, como foi enfatizado neste estudo, é preciso atentar que os procedimentos que envolvem a organização da informação e produção de produtos e serviços demandam gestão, já que eles precisam ser geridos para atingir o objetivo de acesso e uso qualificado da informação pelo usuário.

Deste modo, acredita-se que esse estudo possa trazer contribuições no sentido de subsidiar reflexões em torno da apropriação do planejamento às unidades de informação, em especial para o gerente bibliotecário, trazendo-lhe consciência de que precisa fazer uso constante do planejamento em sua prática profissional, uma vez que esta ferramenta pode lhe trazer inúmeros benefícios e vantagens.

Espera-se, ainda, que os resultados da presente pesquisa possam ser norteadores de novos estudos na área, por oferecer aportes de conhecimento para reflexões em torno do tema.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se observar, sistematizar e analisar a forma como o planejamento é realizado por profissionais em unidades de informação, permitindo desenvolver subsídios para a produção de conhecimento sobre o tema, bem como fomentar fundamentos teóricos e metodológicos específicas à prática bibliotecária.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1979. 114 p.
- ALLEN, Bryce L. **Information tasks: toward a user centered approach to information systems**. San Diego, Academic Press, 1996. 308 p.
- ALMEIDA, Maria C. B de. **Planejamento de Bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2005. 144 p.
- ALMEIDA, Martinho I. R de. **Manual estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo, Atlas. 2010. 158 p.
- ANDRADE, Rogerio P. de. A construção do conceito de incerteza: uma comparação das contribuições de Knight, Keynes, Shackle e Davidson. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 171-195, Aug. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/sci_arttext&pid=S0103-63512011000200001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 Out. 2016.
- ANDREWS, K.R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. Prentice-Hall, 1992. p. 41-54.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York, USA: McGraw-Hill Book, 1965. 341 p
- _____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill Book, c1977. 203 p
- ANTHONY, Robert N. Framework for analysis in management e planning. **Management Services: a magazine of planning, systems and controls**, New York, v. 1, p. 18-24. Mar./Apr. 1964
- AXFORD, H. William. The interrelations of structure, governance and effective resource utilization in academic libraries. **Library Trends**, v. 23, n. 4, p.551-571, 1975. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/ebdb/23dba6642c1f15b4e1f2471ea60b0fa73803.pdf>> . Acesso em: 2 maio 2018
- BARBALHO, Célia R. S.; BERAQUET, Vera S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995. 69 p
- BARRETO, Auta *et al.* **Gestão de unidades de informação: manual**. Curitiba: TECPAR/IBICT, 1997. 257 p
- BELLUZZO, R. C. B. Unidades de informação sob a ótica da gestão: protocolos de certificação para o acesso universal. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO. 21. **Anais...**Brasília. 2007. Disponível em: <http://cobip.pgr.mpf.mp.br/noticias/palestra_cbbd/T1_A2.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2018
- BENN, A. E. **Dicionário de Administração**. Belo Horizonte: Acaiaca, 1964. 241 p.
- BERTALANFFY, L. Von. The theory of open systems in Physics and Biology. **Science**, v.3, p.23-29, 1950.
- BRACKER, Jeffrey. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, 1980, p. 219-224
- BRYSON, J. **Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información**. Madrid: Fundación Germán Sanchez Ruipérez/Pirámide, 1992

BUONOCORE, Domingo. **Diccionario de bibliotecologia**: términos relativos a la bibliologia, bibliografia, bibliofilia, biblioteconomia, archivologia, documentologia, tipografia y materias afines. 2. ed. aum. Buenos Aires, 1976. 452 p.

BURKHALTER, Barton R (Ed.). **Case Studies in Systems Analysis in a University Library**. Metuchen: Scarecrow Press, 1968. 186 p.

CAGNOLI, Roberto V. **Administración de bibliotecas 1**: planeamento y control. Buenos Aires: EB, 1996. 152 p.

CALDEIRA, Adilson; *et al.* Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prima do método do estudo de caso. **S & G Sistemas & Gestão**, v. 4, p. 221-237, 2010

CALDEIRA, Paulo da T. Museus. In: CAMPELLO. Bernadete S.; CALDEIRA, Paulo da T.; MACEDO, Vera A. A. (Orgs) **Formas e expressões do conhecimento**: introdução as fontes de informação. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia/UFMG, 1998. p. 393-414.

CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro-base de preparação para certificação PMP-Project Management Professional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 412 p.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003. 568 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CUNHA, Murilo. B. da; CAVALCANTI, Cordélia. R. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da informação. São Paulo: Futura, 2002. 316 p.

DENNING, Basil W. **Corporate planning**: selected concepts. Londres: McGraw-Hill, 1971. 373 p.

DE PROSPO, Ernest. R. *et al.* **Performance measures for public Libraries**. Chicago: ALA, 1973. 71 p.

DIAS, José Maria A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; FERNANDES, Marcos A. da C.; DIAS, José Maria A. M. (Orgs) **Planejamento empresarial**: teoria e prática – Textos selecionados. Porto Alegre: LTC, 1982. p. 17-38

DÍEZ CARRERA, Carmen. **Administración de unidades informativas**: concepto e historia. Gijón (Asturias): Trea, 2002. 180 p.

DRUCKER. Peter F. **Administração**: responsabilidade, tarefas e práticas São Paulo. Pioneira, 1975. v. 1

_____. **Prática da administração de empresas**. São Paulo. Pioneira, 1981. 381p.

_____. "The coming of the new organization". **Harvard Business Review**, v. 66, jan./fev. 1988. p. 45-53.

- ELLIS, Debbie; NORTON, Bob. **Implementing BS5750/ISO 9000 in libraries**. London: Aslib 1993. 123 p.
- EVANS, Edward G. **Management techniques for Librarians**. 2nd. New York: Academic Press, 1983, 344 p.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1975. 138 p.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009. 2120 p.
- FERREIRA, Francisco W. **Planejamento sim e não: um modo de agir num mundo em permanente mudança**. 11.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989. 157 p.
- FIGUEIREDO, Nice M.de. **Metodologias para a promoção do uso da informação: técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas**. São Paulo: Nobel, APB, 1990. 143 p.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I.R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014. 164 p
- FOSKETT, A.C. **A abordagem temática da informação**. Brasília; São Paulo: UnB/Polígono, 1973.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 2010. 292 p.
- FUENTES ROMERO **Planificación y organización de centros documentários: organización y funcionamiento de bibliotecas, centros de documentación y centros de información**. Gijón (Asturias), 2007. 413 p
- GARCÍA-REYES, Carmen J. Gestão de unidades de informação. In: ._____ **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: FURG, 2007. Cap.1, p. 11-34.
- GHEMAWAT, Pankaj; *et al.* **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GILMORE, Frank; BRANDENBERG, R. G. Anatomy of corporate planning. **Harvard Business Review**, Boston, v. 40, p. 61-69, nov./dez. 1962.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- GOUGH, Chet; SRIKANTAIAH, Taverekere. **Systems analysis in libraries: a question and answer approach**. London: Clive Bingley, 1978. 158 p.
- HAMBURG, Morris. *et al.* **Library planning and decision-making systems**. Cambridge: MIT Press, 1974. 274 p.
- HARDY, James M. **Corporate planning for nonprofit organizations**. New York: Association Press, 1972.

HESSE, Leopold A. C **Biblioteconomia**: ó nuevo Manual completo para el arreglo, la conservacion y la administracion de las bibliotecas. Madrid: Oficina Tipografica de Hospicio 1865. 196 p. Disponível em: <https://archive.org/details/biblioteconomia_00boragoog/page/n7>. Acesso em 3 jul. 2018.

HUMBLE, John W. **Improving the performance of the experienced manager**. Longo: McGraw-Hill, 1975. 346 p

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS. **Alexandria Manifesto on Libraries, the Information Society in Action**. Alexandria: Biblioteca Alexandrina, 2005. Disponível em: <<http://www.ifla.org>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 5127:2017 Information and documentation – Foundation and vocabulary. 2004. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:5127:ed-2:v1:en>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

KISIL, Rosana. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. São Paulo. Global, 2002. 81 p.

KIYAN, Fábio. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001. Disponível em:< <file:///C:/Users/solso/Downloads/FabioMakita.PDF>>. Acesso em 3 jul. 2018

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyrill. **Princípios da Administração**: uma análise das funções administrativas. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1974. v. 1

_____. _____. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1980. v. 2

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. **Essentials of management**. New York: McGraw-Hill, 1994. 530 p

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento. In: _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2000. Cap. 5, p. 203-228

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008. 544 p.

LANCASTER, F. W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Brique de Lemos, 1996.

LEMOS, Antônio A. B. Bibliotecas. In: CAMPELLO, Bernadete S.; CALDEIRA, Paulo da T.; MACEDO, Vera A. A. (Orgs) **Formas e expressões do conhecimento**: introdução as fontes de informação. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia/UFMG, 1998. p. 347-366.

LINDBLON, Charles E. The Science of mud kling through. In: ANSOFF, H. Igor (Ed.) **Business strategy**. Baltimore: Penguin Books Inc. 1969. p. 41-60

MARCHANT, Maurice P. **Participative management in academic libraries**. Westport: Greenwood, 1976. 260 p.

MARCONI, Marina de A. LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 315 p.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução a administração**. 5.ed. rev. e ampl. São Paulo, 2000. 546 p.

_____. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002. 280 p.

MCCLURE, Charles R. The planning process: strategies for action. Chicago, **College & Research Libraries**, v. 39, n. 6, p. 456-466. 1978

_____. **Information for Academic library decision making: the case for organizational information management** London: Aldwyc Pressa, 1980. 227 p

_____. **Planning for library services: a guide to utilizing planning methods for library management**. New York: Haworth Press, 1982. 250 p.

MENGUZZATO, Martina; RENAU, Juan J. **La dirección estratégica de la empresa: un enfoque inovador del management**. Barcelona: Ariel, 1995. 448 p.

MEYRIAT, Jean. Document, documentation, documentologie. **Schéma et Schématisation**, n. 14, p. 51-63, 1981.

_____. Documento, documentação, documentologia. Trad. de Camila M. A. da Silva; rev. da trad. Marcílio de Brito e Cristina D. Ortega. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 3, p. 240-253, jul./set. 2016. Título original: Document, documentation, documentologie, publicado em 1981.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERGER, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

_____. The strategy concept I: five Os for strategy. **Califórnia Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24. 1987. Disponível em: <<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg.%201987.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

MINTZBERGER, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MINTZBERGER, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MONTEIRO, Nabor A.; VALENTIM, Marta L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.5, n. 2, p. 53-66, jan/jun. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2012/2133>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2001. 114 p

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 22. ed. ampl. São Paulo: Pioneira, 1998. 230 p

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 428 p

MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. **Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 293 p

O'KEEFE, William M. Duas abordagens do planejamento a longo prazo. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; FERNANDES, Marcos A. da C.; DIAS, José Maria A. M. (Orgs) **Planejamento empresarial: teoria e prática – Textos selecionados**. Porto Alegre: LTC, 1982. p. 39-56.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p

OLIVEIRA _____ . 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p

OLIVEIRA, Henry P.; VIDOTTI, Silvana A. B. G. Dos ambientes informacionais às ecologias informacionais complexas. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.26, n.1, p. 91-101, jan./abr. 2016

PACIOS LOZANO, Ana. R. Trayectoria del "management" en el ámbito de las bibliotecas y centros de información. **Boletín Millares Carlo**, n. 14, p. 151-163. 1995.

_____. La administración de las unidades de información: una aproximación a su concepto y evolución. **Documentación de las Ciências de la Información**, n. 20, p. 225-248. 1997.

PARAMÉS MONTENEGRO, Carlos. **Introducción al management: un nuevo enfoque de la Administración Pública**. 4. ed. Madrid: Instituto Nacional de Administração Pública, 1988. 590 p.

PARSON, Mary J.; CULLIGAN, Matthew E. **Planejamento: de volta às origens**. São Paulo: Best Seller, 1988. 193 p.

PENNA, Carlos V. Planeamiento de servidos bibliotecários y de documentación. Madrid: Oficina de Educación Iberoamericana, 1970

PINHEIRO, Lena V. R.; FERREZ, Helena D. **Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação**. Rio de Janeiro; Brasília: IBICT, 2014. 208 p.

POLL, Roswitha; BOEKHORST, Peter. **Measuring quality: performance measurement in libraries**. 2nd. revised edition. München: K. G. Saur, 2007. 269 p.

PONJUÁN DANTE, Glória I. **Gestión de Información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Gijón (Asturias): Trea, 2007. 160 p.

PORTER, Kirby. **Setting up a new library and information service**. Oxford: Chandos, 2003. 164 p.

PRADO, Heloísa A. **Organização e administração de bibliotecas**. 2. ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 2000. 208 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK®**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014, 589 p.

RAIA, Anthony P. **Administración por objetivos**. 2. ed. México: Thillas Editorial, 1989. 212 p.

RAMOS SIMÓN, Luis F. **Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales**. Madrid: Síntesis, 1995. 238 p

REITZ, Joan M. **ODLIS - Online Dictionary for Library and Science Information**. Santa Barbara: ABC-CLIO, 2004. 800 p. Disponível em: <https://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_about.aspx>. Acesso em: 13 jul. 2018

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/8835>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

RUBINSZTEIN, Jorge. Planeamiento estratégico: enfoque preliminar. **Rev. Administracion de Empresas**, v. 13, n. 147, p. 193-215. 1982

SAMUELS, Alan R.; MCCLURE, Charles R. Toward a Theory of Library Administration. In: **Strategies for library administration: concepts and approaches**. Englewood: Libraries Unlimited, 1982, p. 12-28.

SANTOS JIMENEZ, Magday *et al.* Análisis de los actuales servicios de información para los centros de investigación. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 52-59, ago.2002.

SCHERMERHORN JÚNIOR, John R. **Management**. New York: John Wiley & Sons, 1996, 638 p.

SCHOOTS, P. The use of new technologies in public libraries and their impact on library management. In: LIEBAERS, Herman (Ed.) **Library Automation and Networking: New Tools for a New Identity**. Bruxelas: De Gruyter Saur. 1991, p. 299-308

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: E.P.U., 1987. 3v.

SILVA, Sérgio L. da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Brasília, **Ciência da Informação**. v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2007.

SPUDEIT, Daniela; FERENHOF, Hélio A. A aplicação do PMBOK® na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 22, n. 1, p. 306-330, jan./abr., 2017. Disponível: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

STANFORD RESEARCH INSTITUTE. Menlo Park. Corporate development through diversification. In: CLIENT CONFERENCE. **Proceeding...** Menlo Park, 1963, p. 25-27. Mimeografado

STEINER, George A. **Top management planning**. London: Macmillan: Collier-Macmillan, 1969. 795 p.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN R. Edward; GILBERT JÚNIOR, Daniel R. **Management**. New Jersey: Prentice Hall College, 1995. 732 p.

TARAPANOFF, Kira. A biblioteca universitária como organização social. **Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Brasília, v.1, p. 73-92. 1982

_____. Planejamento bibliotecário em busca de identidade. **R. Bibliotecon. Brasília**, v. 15, n. 2, p.229-236, jul./dez. 1987.

_____. Políticas de planejamento de sistemas de informação para o desenvolvimento: a experiência da América Latina. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 53-59, jan./abr. 1993.

TARAPANOFF, Kira; SUAIDEN, Emir. Planejamento estratégico de bibliotecas públicas no Brasil. **Revista de Biblioteconomia da Brasília**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 137-165, jul./dez. 1995.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1971. 134 p.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade São Paulo, São Carlos, 2002.

VALENTIM, Marta L. P. Apresentação. In: BARBALHO, Célia R. S.; BERAQUET, Vera S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995. p. 8-10

VARGAS, Ricardo. V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 276 p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; FERNANDES, Marcos A. da C.; DIAS, José Maria A. M. (Orgs) **Planejamento empresarial**: teoria e prática – Textos selecionados. Porto Alegre: LTC, 1982.

VERGUEIRO, Waldomiro de C. S.; MIRANDA, Angélica C. D. Introdução. In: _____. **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: FURG, 2007. p.7-9.

VICKERY, Brian C.; VICKERY, Alina. **Information Science in theory and practice**. London: Butterworths, 1987. 384 p.

WEBER, Max. **O que é a burocracia?** Conselho Federal de Administração. 2013. Disponível em: <www.cfa.org/publicações> . Acesso em: 03 dez. 2017.

WHITEHALL, Tom. Quality in library and information service. In: O'NEIL, Rosanna M. **Total quality management in libraries**: a sourcebook. Englewood: Libraries Unlimited, 1994. p.100-121. Disponível em: <<https://archive.org>>. Acesso em: 2 jun. 2018

ZIMBARDO, Philip G.; EBBESEN, Ebbe B. **Influência em atitudes e modificação de comportamento**. São Paulo: Edgard Blucher: Editora Universidade de São Paulo, 1973. 163 p.

APÊNDICE A – Estrutura do documento do diagnóstico, conforme roteiro proposto por Almeida (2005, p. 90-91)

Parte introdutória	<p>1 IDENTIFICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO (informações relativas ao diagnóstico):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação - Objetivos - Hipóteses - Metodologia para a coleta dos dados e informações (instrumentos de coleta, amostragem, etc.)
Segunda parte	<p>2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL (informações relativas à organização a que a unidade de informação está subordinada e informações sobre a unidade de informação)</p> <p>2.1 Contexto organizacional da unidade de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Histórico da organização - Missão e Objetivos - Área de atividade - Análise da estrutura organizacional - Análise de pessoal <p>2.2 Contexto informacional da unidade de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise dos recursos informacionais (fontes de informação, bases de dados) da unidade de informação, envolvendo a análise de eventuais sistemas ou redes a que esteja ligada ou de atividades cooperativas de que participe; - Descrição e análise dos objetivos; - Descrição e análise da estrutura; - Descrição e análise dos recursos (humanos, físicos, financeiros e materiais); - Descrição e análise dos produtos e serviços; - Dados e informações sobre os usuários potenciais e reais (dados quantitativos e qualitativos), com base em informações levantadas a partir de estudo do perfil destes usuários, bem como de suas expectativas e níveis de satisfação
Parte final	<p>3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES (considerações que devem fazer referência às hipóteses e questões de pesquisa levantadas, e apresentar uma reflexão sobre os dados levantados, amarrando-os pelo cruzamento de informações e por observações que mereçam destaque). Seguem-se as recomendações, que delineiam rapidamente possíveis propostas de intervenção, fornecendo subsídios ao desenvolvimento de um plano de trabalho ou projeto específico.</p> <p>4 ANEXOS (Nos anexos, devem ser incluídos modelos de questionários e de roteiros de entrevistas, quadros e tabelas, e outros dados que complementem o texto)</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2005, p. 90-91)

APÊNDICE B – Exemplo de cronograma de projeto

CRONOGRAMA												
ETAPAS MÊS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Etapa 1:												
- atividade A												
- atividade B												
Etapa 2:												
- atividade C												
- atividade D												
- atividade E												
Etapa 3:												
- atividade F												
- atividade G												
- atividade H												
- atividade I												
Etapa 4:												
- atividade J												
- atividade K												
- atividade L												
Etapa 5:												
- atividade M												
- atividade N												
Etapa 6:												
- atividade O												
- atividade P												
Etapa 7:												
- atividade Q												
- atividade U												
- atividade R												
- atividade Y												

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Estrutura do documento de projeto, conforme roteiro proposto por Almeida (2005)

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

- Título do projeto
- Área de atuação
- Programa e subprograma (caso seja parte de um programa mais amplo)
- Órgão responsável pelo projeto ou coordenador
- Responsável ou coordenador
- Órgão executor
- Período de abrangência
- Custo total
- Data de elaboração do projeto

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

(resumo do projeto, trazendo sua finalidade e pertinência)

3 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1 Histórico da organização

3.2 Organograma da organização situando a unidade de informação

3.3 Caracterização da unidade de informação

4 ANÁLISE DE CONTEXTO

(ambiente informacional do projeto e sua área temática de atuação, identificando deficiências e potencialidades, ou seja, é uma análise do ambiente, seja interno ou externo, em que será implementado o projeto, identificando pontos fracos e pontos fortes).

5 OBJETIVOS

(o que se quer atingir com o projeto)

6 PÚBLICO-ALVO

(quem são os beneficiários diretos e indiretos do projeto e suas características)

7 JUSTIFICATIVAS

(porque é necessária a realização do projeto, bem como sua capacidade de transformar a realidade descrita na análise de contexto)

8 ETAPAS

(detalhamento das ações e atividades a serem desenvolvidas)

9 CRONOGRAMA

(as ações e atividades distribuídas no tempo de implementação do projeto)

10 RECURSOS

10.1 Recursos institucionais

10.2 Recursos organizacionais

10.3 Recursos físicos

10.4 Recursos humanos

10.5 Recursos materiais

11 ORÇAMENTO

11.1 Material de consumo

11.2 Material permanente

12 SISTEMA DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

(metodologia, estratégias e o instrumental necessários ao acompanhamento e avaliação do processo de implementação do projeto e dos resultados alcançados. Apresenta indicadores quantitativos e qualitativos definidos para cada ação, a serem utilizados para monitorar o processo e avaliar os resultados)

13 ANEXOS

(informações ou documentos considerados absolutamente necessários à melhor compreensão do projeto)

APÊNDICE D – Resumo do planejamento de um projeto a partir de um objetivo específico, por Almeida (2005)

Objetivo	Ações	Resultados	Atividades	Cronograma (meses)														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Ampliar do uso da biblioteca pelos alunos de pós-graduação	Desenvolver e implantar campanha de divulgação da biblioteca	Ter a biblioteca conhecida por todos os alunos, professores e funcionários ao fim de um semestre	Criar peças de comunicação (folhetos e cartazes)															
			Distribuir peças de comunicação															
			Criar <i>release</i> para divulgação em jornal da universidade															
			Distribuir <i>release</i> para publicação															
			Criar <i>banner</i> no site institucional para divulgar a biblioteca e estimular seu uso															
	Desenvolver e implantar programa de treinamento de usuários dirigido a alunos de pós-graduação	Ter conseguido que 50% dos alunos ativos de pós-graduação tenham participado do programa no primeiro semestre de implantação	Elaborar programa de treinamento, especificando conteúdo, metodologia e duração															
			Articular-se com a coordenação da pós-graduação para discutir a proposta e conseguir horário para ministrar o programa.															
			Articular-se com orientadores da pós-graduação para incorporar o uso dos recursos informacionais disponíveis na biblioteca na pesquisa															
			Articular-se com professores da pós-graduação para incorporarem o uso dos recursos informacionais disponíveis na biblioteca ao cotidiano do processo de ensino-aprendizagem															
			Preparar a equipe encarregada de ministrar o programa															
			Preparar as apresentações e ministrar o treinamento															
			Preparar e implantar programa de visitas monitoradas à biblioteca voltadas às várias linhas de pesquisa da pós-graduação e implantá-lo															
	Desenvolver área exclusiva no <i>site</i>	Ter conseguido que 50% dos alunos ativos da pós-graduação tenham utilizado a área exclusiva do <i>site</i> no primeiro semestre de implantação	Desenvolver no <i>site</i> área exclusiva e espaços interativos voltados a alunos da pós-graduação															
			Divulgar o <i>site</i> e estimular o uso da área exclusiva															
			Disponibilizar no <i>site</i> manuais e publicações sobre metodologia da pesquisa e normas de apresentação de trabalhos acadêmicos															
			Divulgar programa de treinamento no <i>site</i> e estimular as inscrições no programa															
			Atualizar conteúdos															

Fonte: Almeida (2005, p. 111)