



Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Daniela Spudeit

Planejamento de Ambientes de Informação

Semestre

5

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Daniela Spudeit

Planejamento de Ambientes de Informação

Semestre

5

Brasília, DF



Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia

2018



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitor

Marta Lúcia Pomim Valentim

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lúcia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (in memoriam)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de

Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento instrucional

Flavia Busnardo

Diagramação

Patrícia Seabra

Revisão de língua portuguesa

Lícia Matos

Projeto gráfico e capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Dox Gestão da Informação

S772p Spudeit, Daniela.

Planejamento de ambientes de informação / Daniela Spudeit ; [leitora] Marta Lúcia Pomim Valentim. - Brasília, DF : CAPES : UAB ; Rio de Janeiro, RJ : Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018.

92 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-38-2 (brochura)

ISBN 978-85-85229-39-9 (e-book)

1. Gestão de bibliotecas. 2. Planejamento estratégico. I. Valentim, Marta Lúcia Pomim. II. Título.

CDD 025.1

CDU 002.6:005.5

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Aonde o vento me levar	11
Figura 2 –	<i>Alice no País das Maravilhas</i> , por <i>John Tenniel</i> (1890)	12
Figura 3 –	Quanto maior o desafio, maior a necessidade de planejamento	13
Figura 4 –	<i>Frederick Taylor</i>	14
Figura 5 –	As quatro principais funções gerenciais.....	16
Figura 6 –	<i>Zygmunt Bauman</i>	18
Figura 7 –	Questões norteadoras do planejamento.....	21
Figura 8 –	Etapas do planejamento	21
Figura 9 –	Missões	22
Figura 10 –	Princípios do planejamento.....	26
Figura 11 –	Estilos e tipos de gerência: Teorias X e Y	29
Figura 12 –	Opções.....	37
Figura 13 –	Níveis de planejamento.....	38
Figura 14 –	Processos do planejamento estratégico.....	40
Figura 15 –	Diagrama do planejamento estratégico.....	41
Figura 16 –	Hierarquia para o planejamento.....	44
Figura 17 –	Tipos e níveis de planejamento	47
Figura 18 –	PDCA	57
Figura 19 –	<i>Deming</i>	57
Figura 20 –	Filosofia de gestão de <i>Deming</i>	58
Figura 21 –	<i>Kaizen</i>	59
Figura 22 –	Ciclo PDCA.....	60
Figura 23 –	Análise SWOT.....	62
Figura 24 –	<i>Just In Time</i>	66
Figura 25 –	Classificação das políticas	80
Figura 26 –	Instrumentos de planejamento	81
Figura 27 –	Estrutura do planejamento	83
Figura 28 –	Produtos de um projeto.....	84
Figura 29 –	As fases do projeto.....	85
Figura 30 –	Ciclo de vida dos projetos.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Linha do tempo das teorias norteadoras da Administração	15
Quadro 2 – Planejamento estratégico x Planejamento tático.....	46
Quadro 3 – Planejamento tático x Planejamento operacional.....	47
Quadro 4 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interferem nas bibliotecas	64
Quadro 5 – Conceitos de qualidade	69
Quadro 6 – Roteiro para projeto	88

SUMÁRIO

1	UNIDADE 1: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL DO PLANEJAMENTO	9
1.1	OBJETIVO GERAL	9
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3	COM O PÉ NA ESTRADA!	11
1.4	CONCEITOS DE PLANEJAMENTO	12
1.5	IMPORTÂNCIA E FINALIDADES DO PLANEJAMENTO	18
1.6	CARACTERÍSTICAS E NATUREZA DO PLANEJAMENTO	20
1.6.1	Etapas do planejamento	20
1.6.2	Atividade	23
1.7	VANTAGENS E BARREIRAS DO PLANEJAMENTO	24
1.7.1	Falta de conhecimento sobre o cliente	27
1.7.2	Cultura organizacional, problemas estruturais e estilos gerenciais de uma organização	27
1.7.3	Ausência de parcerias e alianças estratégicas	29
1.7.4	Atividade	30
1.8	CONCLUSÃO	31
	RESUMO	32
	REFERÊNCIAS	32
2	UNIDADE 2: TIPOS DE PLANEJAMENTO	35
2.1	OBJETIVO GERAL	35
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
2.3	PLANEJAR OU APAGAR INCÊNDIOS?	37
2.4	TIPOS DE PLANEJAMENTO	38
2.4.1	Planejamento estratégico	39
2.4.2	Planejamento tático	43
2.4.3	Planejamento operacional	44
2.4.4	Atividade	48
2.5	CONCLUSÃO	49
	RESUMO	50
	REFERÊNCIAS	51
3	UNIDADE 3: MÉTODOS E TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO	53
3.1	OBJETIVO GERAL	53
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	53
3.3	QUAIS OS SEUS PONTOS FORTES?	55
3.4	METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO	55
3.4.1	PDCA	57
3.4.2	Atividade	62
3.4.3	Matriz SWOT	62

3.4.4	Atividade	65
3.4.5	<i>Just In Time (JIT)</i>	66
3.4.6	Atividade	68
3.4.7	<i>Total Quality Management (TQM)</i>	68
3.4.8	<i>ISO 9000</i>	70
3.5	CONCLUSÃO.....	72
	RESUMO	73
	REFERÊNCIAS	74
4	UNIDADE 4: INSTRUMENTOS APLICADOS AO PLANEJAMENTO	77
4.1	OBJETIVO GERAL	77
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	77
4.3	COMO PLANEJAR UM AMBIENTE DE INFORMAÇÃO?.....	79
4.4	INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO	79
4.4.1	Atividade	80
4.4.2	Atividade	88
4.5	CONCLUSÃO.....	89
	RESUMO	90
	REFERÊNCIAS	91

UNIDADE 1

EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL DO PLANEJAMENTO

1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar o histórico, os conceitos e a importância do processo de planejamento.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) interpretar os conceitos de planejamento;
 - b) identificar a importância e as finalidades do planejamento;
 - c) definir sua natureza e suas características;
 - d) identificar suas barreiras e vantagens.
-

1.3 COM O PÉ NA ESTRADA!

É tão bom viajar e curtir momentos de lazer e sossego, seja em família, entre amigos ou mesmo sozinho! Quando pensamos em pegar a estrada para viajar, temos dois caminhos: arrumamos uma mochila com objetos pessoais e roupas e saímos sem rumo, ou planejamos tudo, do início ao fim.

Figura 1 – Aonde o vento me levar



Fonte: Wikimedia Commons.¹

É lógico que, para o planejamento, existem algumas variáveis:

- a) Para qual lugar eu vou?
- b) Vou sozinho ou acompanhado?
- c) É uma viagem de estudo, a trabalho, de lazer?
- d) Vão crianças e idosos que necessitam de atenção especial?
- e) Lá faz frio ou calor?
- f) Quanto tempo durará a viagem?
- g) Qual meio de transporte vou usar? Avião, carro, moto, ônibus, barco?
- h) Vou me hospedar numa barraca de *camping*, na casa de amigos, num hotel?
- i) Quanto dinheiro tenho para gastar na viagem, ou quanto posso gastar?

Ficou claro que existem vários fatores que podem influenciar nas escolhas e decisões que envolvem uma viagem. Dependendo dessas variáveis, tudo pode mudar radicalmente e o que poderia ser um momento de descanso pode gerar estresse.

Esse simples exemplo mostra que tudo na vida deve envolver planejamento, seja uma viagem de férias ou a trabalho, seja a aquisição de um

¹ Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Villebois-Lavalette_RD_5_2013.jpg>.

bem material, uma gravidez ou um casamento, enfim, qualquer decisão que tomamos deve ser planejada para ocorrer como desejamos.

Muitas vezes, não temos como prever 100% do que pode ocorrer, pois a vida é feita de intempéries, mas se pudermos nos organizar e tentar minimizar os prejuízos ou inconvenientes em nosso dia a dia, seja em questões pessoais ou profissionais, por que não fazer isso?

É sobre planejamento que vamos falar nesta primeira Unidade da disciplina Planejamento de Ambientes de Informação, dividida em: conceitos, importância e finalidades, características e natureza, barreiras e vantagens. Vamos lá?

1.4 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO

No filme *Alice no País das Maravilhas*, há um trecho em que Alice conversa com o Gato sobre os caminhos a seguir.

O diálogo é mais ou menos assim:

Alice: – Você pode me ajudar?

Gato: – Sim, pois não.

Alice: – Para onde vai esta estrada?

Gato: – Para onde você quer ir?

Alice: – Eu não sei, estou perdida.

Gato: – Para quem não sabe aonde vai, qualquer caminho serve.

Figura 2 – Alice no País das Maravilhas, por John Tenniel (1890)



Fonte: Wikimedia Commons.²

² Disponível em: <[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:John_Tenniel_-_Illustration_from_The_Nursery_Alice_\(1890\)_-_c03757_07.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:John_Tenniel_-_Illustration_from_The_Nursery_Alice_(1890)_-_c03757_07.jpg)>.

Quando pensamos em planejamento, precisamos saber qual rumo queremos seguir, ou seja, qual nossa meta, nosso objetivo. Assim como nos exemplos que demos, de um planejamento de viagem e da conversa de *Alice* com o *Gato*, em uma unidade de informação, o planejamento também deve fazer parte do cotidiano dos bibliotecários e colaboradores, tendo em vista a importância dessa função gerencial. Se não soubermos para onde queremos ir, tampouco como nos planejar para chegar a esse lugar, então qualquer caminho servirá, como bem disse o *Gato* a *Alice*. Esse é um grande problema que deve ser observado no âmbito de uma gestão: um barco sem rumo pode naufragar ou simplesmente não chegar a lugar nenhum.

Trazendo o conceito de planejamento para as organizações (sejam com fins lucrativos ou não), podemos, então, afirmar que ele está fundamentalmente relacionado ao conhecimento da missão e do objetivo de uma instituição.

Chiavenato e Sapiro (2009) fazem uma analogia interessante: quanto mais forte a tempestade e mais vigoroso o balanço do mar, tanto mais o timoneiro precisa estar atento e seguro aos desafios das águas por onde navega. Da mesma forma, a turbulência e a incerteza que caracterizam o mundo atual dos negócios impõem enormes e constantes desafios às organizações. À medida que esses desafios aumentam, aumenta, proporcionalmente, a necessidade do planejamento.

Figura 3 – Quanto maior o desafio, maior a necessidade de planejamento



Fonte: Wikimedia Commons.³

Uma das tempestades para as quais as organizações têm precisado se preparar é a informação, que, cada vez mais, tem se mostrado um bem precioso e um diferencial competitivo. Atualmente, o mercado se move com base nela, as pessoas gerenciam usando-a nas tomadas de decisão, os negócios são feitos com informações e, assim, o gestor também precisa tê-las para saber como lidar com seus negócios, concorrentes, mercado e clientes, além de se preparar para novas tempestades.

As organizações sofrem fortes pressões competitivas no novo milênio, o que as obriga a estar em constante alerta, se adaptando a novas conjunturas, melhorando, ajustando, revendo e aprimorando processos, serviços e produtos. Nesse contexto, o planejamento tem como função

³ Disponível em: <[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Schepen_op_onstuimige_zee_-_Ships_on_a_rough_sea_\(Johannes_Christiaan_Schotel,_1827\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Schepen_op_onstuimige_zee_-_Ships_on_a_rough_sea_(Johannes_Christiaan_Schotel,_1827).jpg)>.

primordial preparar a instituição para essas tempestades e dar-lhe bases para as tomadas de decisão e as mudanças de rumo, fazendo com que se antecipem aos imprevistos e não naufraguem em meio a ondas gigantes.

Charles Darwin já dizia que a evolução das espécies não está ligada a força ou inteligência, mas à capacidade dos seres vivos de se adaptar e se ajustar às contínuas demandas e desafios do meio ambiente. O mesmo ocorre com as instituições no século XXI, em que as palavras-chave de sucesso são: informação, adaptação e planejamento.

Chiavenato e *Sapiro* (2009) ressaltam que as organizações de sucesso são aquelas capazes de se adaptar e se ajustar adequadamente ao contínuo processo de mudanças no dinâmico e competitivo mundo dos negócios. Mais ainda, o sucesso é tanto maior na medida em que elas conseguem se antecipar de maneira proativa e competitiva a essas mudanças, e a melhor forma de se preparar é por meio do planejamento.

Ele não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes e, por isso, é um processo sistemático e constante de tomada de decisão, cujos efeitos e consequências ocorrerão posteriormente. Dessa forma, não é um ato isolado: deve ser um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visem alcançar objetivos previamente estabelecidos, conforme explica *Oliveira* (2011).

O planejamento é a primeira das quatro funções gerenciais a que *Taylor*, da Teoria Neoclássica, se referia ao tratar da administração de empresas no século passado.



Explicativo

Você já ouviu falar de administração científica? E do nome *taylorismo*?

A administração científica, também conhecida como taylorismo, é uma teoria que estuda os fluxos de trabalho e de produção, buscando o melhor custo/benefício. Foi desenvolvida por *Frederick Taylor* (Figura 4) e, embora muito rejeitada na atualidade, ainda nos vemos frente à necessidade de utilizá-la. Ficou curioso? Acesse o artigo “Administração científica de Taylor: o homem do tempo”, de *José Márcio Coelho* e *Ricardo Martins Gonzaga*, que mostra como essa teoria acabou por influenciar vários aspectos de nosso cotidiano, no *link*: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/administracao-cientifica-de-taylor-o-homem-do-tempo/318/>>.

Figura 4 – Frederick Taylor



Fonte: Wikimedia Commons.⁴

Ao longo do século XX, houve quatro teorias/enfoques que nortearam a administração de empresas, conforme se percebe a seguir, no Quadro 1:

⁴ Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:F_Taylor_1856-1915.jpg>.

Quadro 1 – Linha do tempo das teorias norteadoras da Administração

1900-1925	1025-1950	1950-1975	1975-2000
Administração científica: rígido controle estatístico da qualidade e pensamento sistêmico baseado em características individuais.	Popularização do sistema <i>Ford</i> : relações humanas, liderança, administração da qualidade, teoria geral dos sistemas.	Sistema <i>Toyota</i> de produção: administração participativa, qualidade total, planejamento estratégico, modelos de organização.	Modelo japonês de empresa: processos, gestão de pessoas, ética, sistemas da qualidade, gestão de projetos.

Fonte: adaptado de Maximiano (2009, p. 33).

No início do século XX, a grande expansão das empresas industriais motivou o desenvolvimento de novos conceitos e métodos de administração. Os Estados Unidos da América (EUA) foram marcados pelas ideias de *Frederick Taylor* (1865-1915), que se expandiram pelo mundo todo por meio dos princípios da administração científica. Tais princípios foram fortemente influenciados por *Henry Ford* (1863-1947), responsável por elevar os níveis da produção em massa na indústria.

Maximiano (2009) explica que esse movimento da administração científica, liderado por *Taylor*, tinha como proposta o estudo do redesenho do trabalho para aumentar a eficiência nas empresas, sendo o primeiro conjunto de princípios e métodos montado para tratar desse assunto. Antes disso, os trabalhadores não tinham um método de atuação, e faziam suas tarefas de acordo com palpites e com a própria intuição, sem ter como avaliar seu desempenho.

Na França, o engenheiro *Henry Fayol* (1841-1925), fundador da Teoria Clássica da Administração, sistematizou as ideias para o processo de administrar organizações, criando uma hierarquia de funções e definindo o papel de um gerente para administrar os operários. Na Alemanha, o cientista social *Max Weber* (1864-1920) fez estudos pioneiros sobre burocracias e elaborou teorias para as organizações formais, a fim de estabelecer padrões de administração para serem seguidos. Essas quatro abordagens marcam a Escola Clássica da Administração do século XX.



Multimídia

Para conhecer um pouco mais sobre a teoria de *Taylor*, de uma forma bem-humorada e dinâmica, assista ao vídeo indicado a seguir, feito por alunos do *Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará*, no link: <<https://www.youtube.com/watch?v=qNKxNQGS6Y>>.

Caso queira saber mais sobre a Escola Clássica da Administração, acesse: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol/13239>>.



Foi *Fayol* quem definiu os cinco elementos da função administrativa, que são: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Por sua vez, a partir das ideias de *Taylor* e *Fayol*, os pesquisadores da área da Administração *Chiavenato* (2001), *Maximiano* (2006, 2009), *Stoner* e *Freeman* (1999) organizaram as funções gerenciais em quatro principais (Figura 5). Você sabe quais são?

Figura 5 – As quatro principais funções gerenciais



Fonte: produção do próprio autor.

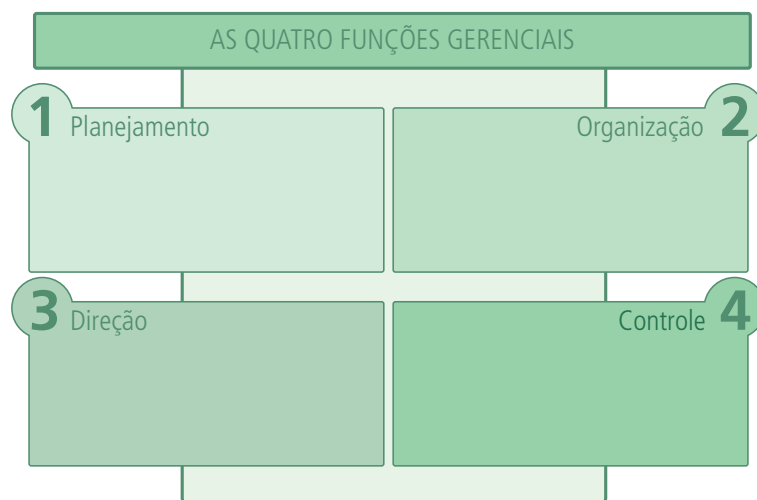
Conforme *Becker* (2010), o planejamento determina antecipadamente quais são os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para isso; a organização constitui o duplo organismo material e social da empresa; a direção envolve a interpretação dos objetivos e os planos para alcançá-los, conduzindo e orientando as pessoas rumo a eles e, finalmente, o controle verifica se tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.



Multimídia

Em sua pesquisa de mestrado, *Caroline Becker* analisou a gestão das bibliotecas do *Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense*, usando como parâmetro as quatro funções gerenciais apresentadas na Figura 5. Confira mais sobre esse estudo, acessando a dissertação, no link: <<http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/BECKER-Caroline.pdf>>.

Você já ouviu falar sobre essas quatro funções? Se as conhece, descreva, a seguir, sua concepção sobre cada uma delas e a forma como se relacionam. Se nunca ouviu, pesquise sobre elas em uma fonte de informação e descreva-as adiante, citando os autores que consultou. Vamos lá?



Como foi escrever sobre a primeira função gerencial? Você encontrou dificuldades? Leia, a seguir, algumas definições de planejamento, feitas por teóricos consagrados.

Robbins (2005, p. 33) o define como uma:

[...] função gerencial que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.

Já *Maria Christina Barbosa de Almeida*, pesquisadora da área de Biblioteconomia, afirma que planejar é “visualizar o futuro e traçar o programa de ação.” (ALMEIDA, 2005, p. 1). Ou seja, como a própria autora diz “é oposto da improvisação.” (ALMEIDA, 2005, p. 1).

Por sua vez, para *Chiavenato* (2004, p. 152), “o planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”. Na mesma linha, *Kotler e Armstrong* (2003, p. 33) ressaltam que:

[...] o planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para o controle.

A partir de suas considerações na atividade anterior, em conjunto com as definições feitas pelos teóricos, você percebe que o planejamento tem função primordial na gestão de unidades de informação? A seguir, focaremos nossos estudos na importância dessa função gerencial. Vamos lá?

1.5 IMPORTÂNCIA E FINALIDADES DO PLANEJAMENTO

Na sociedade em que vivemos, a competitividade faz parte da rotina das organizações. E o que seria uma organização? *Robbins* (2005, p. 31) a define como “um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”.

A competitividade de que falamos se intensifica pelo fato de tudo mudar a todo instante, tudo ser muito fluido, muito inconstante, a famosa “sociedade líquida” a que o sociólogo *Zygmunt Bauman* (2004) se refere quando diz “vivemos tempos líquidos. Nada é para durar”.



Explicativo

Zygmunt Bauman (Figura 6) é autor de mais de 50 livros, como *Vida a crédito*, *Capitalismo parasitário* e *Modernidade líquida*, em que reflete sobre as transformações de nosso tempo e as condições socioculturais atuais, marcadas por infinitas possibilidades de escolha. Para saber mais sobre *Bauman* e a importância de sua obra, assista ao vídeo “*Zygmunt Bauman – fronteiras do pensamento*”, no link: <<https://www.youtube.com/watch?v=POZcBNo-D4A>>.

Figura 6 – *Zygmunt Bauman*



Fonte: Wikimedia Commons.⁵

⁵ Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Zygmunt_Bauman,_PL_Pozna_2010.jpg>.

Nesse cenário, as empresas, cada vez mais, se preocupam em ter um diferencial e buscam inovações para se destacar. Existe uma preocupação em melhorar e manter a qualidade dos serviços e produtos oferecidos e, por isso, o planejamento se apresenta como algo indispensável, estrategicamente, para as organizações.

Entretanto, *Almeida* (2005, p. 2) enfatiza que:

[...] o planejamento não é um acontecimento, mas um processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha etapas para atingi-los e prevê recursos necessários para a consecução desses objetivos.

O que isso significa?

O planejamento é importante para antever problemas, impasses, imprevistos, entre outras situações não programadas em uma instituição. O mesmo ocorre em unidades de informação, pois são setores, normalmente, vinculados a outras instituições. Em outras palavras, não são organizações autônomas, elas dependem de organizações maiores e, portanto, estão sujeitas a receber influências externas e internas do ambiente que as cerca, além das constantes mudanças tecnológicas, sociais e econômicas do contexto em que estão inseridas.

Trazendo para nossa área, Biblioteconomia, podemos citar, como exemplo de unidade de informação, a biblioteca escolar, que está vinculada a uma escola; a biblioteca universitária, vinculada a uma faculdade ou universidade; ou, ainda, bibliotecas públicas, que estão ligadas a órgãos governamentais estaduais ou municipais. Todas elas sofrem impactos de fatores externos, como políticas públicas, tecnologias, novos concorrentes, novos produtos e serviços lançados, mas também recebem influências internas do ambiente em que estão inseridas, como o tipo de liderança, a cultura organizacional, sistemas e processos organizacionais e infraestrutura.

As unidades de informação têm o objetivo de gerenciar não apenas pessoas e serviços, mas toda a informação que será produzida e disseminada no fluxo entre ela e o cliente. Daí a importância do planejamento: numa biblioteca, ele auxilia o bibliotecário na gestão de recursos, sejam materiais, físicos, de pessoas, financeiros ou tecnológicos. Por isso, ele deve ser incorporado à rotina da unidade de informação, já que tem a finalidade de reduzir incertezas e riscos, auxiliando o gestor “a tirar proveito de oportunidades, com a melhoria da qualidade de serviços e produtos, garantindo a realização dos objetivos visados”, como explica *Almeida* (2005, p. 2).

Vimos, até aqui, alguns conceitos sobre planejamento e falamos sobre a importância e as finalidades dessa função gerencial. A seguir, vamos compreender sua natureza e suas características.



1.6 CARACTERÍSTICAS E NATUREZA DO PLANEJAMENTO

É possível encontrar características e naturezas distintas de planejamento, porque cada organização tem sua própria estrutura, assim como seus processos, sua cultura organizacional e outros fatores que influenciam na gestão. O importante é desmistificar a prática de planejar, para que, no caso da biblioteca, ela faça parte da rotina do bibliotecário e não seja uma eventualidade, estando incorporada ao modelo de gestão adotado de acordo com as características dessa instituição.

É fundamental atentar para o fato de que o planejamento deve estar de acordo com os objetivos da instituição, e não deve se limitar a planos com fim em si mesmos, perdendo o foco da ação. A respeito de sua natureza, podemos afirmar que ele é um meio para alcançar fins e objetivos previamente definidos pela equipe, a partir de demandas verificadas em pesquisas e estudos de usuários, realizados pela unidade de informação.



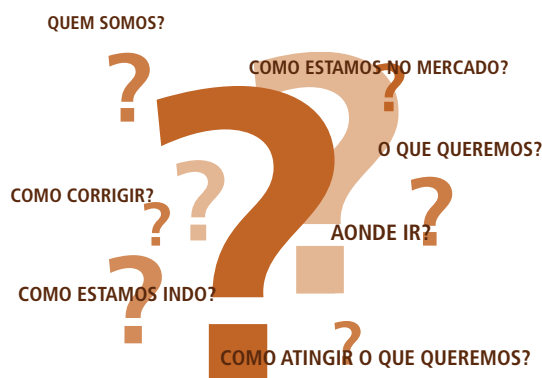
Multimídia

Você já assistiu ou ouviu falar no filme *Assalto ao Banco Central*? Nele, é possível perceber as características de um planejamento. Ele está presente em todas as etapas do esquema narrado, ou seja, o assalto: desde a concepção da ideia, passando pela seleção do grupo que executaria a ação, pela divisão de tarefas, pela organização do plano, pelo financiamento, até chegar ao fim. Quer descobrir o resultado de tanto planejamento? Assista ao filme e confira!

1.6.1 Etapas do planejamento

O planejamento será formalizado a partir de um plano que contenha diretrizes, a fim de colocar em prática ações necessárias para atender a demandas dos clientes da unidade de informação. Dessa forma, ele deve ser feito com base nas seguintes questões (Figura 7), apontadas por Valadares (2003, p. 11):

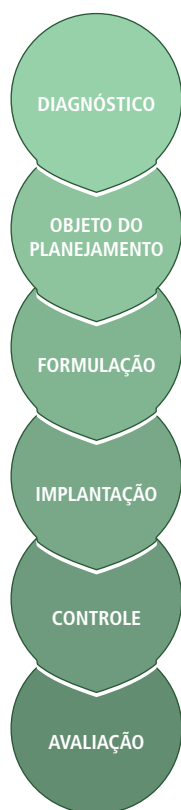
Figura 7 – Questões norteadoras do planejamento



Fonte: adaptado de Valadares (2003, p. 11).

Para atingir os objetivos identificados como necessários, o documento do planejamento se inicia com um diagnóstico, que inclui os processos para implantação das estratégias e medidas de avaliação. As etapas do planejamento ficam mais bem visualizadas na Figura 8, de *Barbalho e Beraquet* (1995):

Figura 8 – Etapas do planejamento



Fonte: adaptado de Barbalho e Beraquet (1995).

Conforme mostra a figura, o planejamento envolve processos contínuos, que precisam estar bem alinhados para atingir os objetivos. De acordo com *Maximiano* (2004), será por meio dele que se definirá o futuro desejado e se estabelecerá como esse futuro será alcançado. Trata-se,

essencialmente, de um processo de tomada de decisões, caracterizado pela existência de alternativas.

Gandin (2007, p. 90) explica que “não há instituição que tenha sentido, em termos de eficiência e de eficácia, sem que faça um diagnóstico continuado, dentro de um processo de planejamento”. O diagnóstico está relacionado ao levantamento da situação atual da unidade de informação, visando ao conhecimento da realidade e da potencialidade existentes.

Entretanto, ao planejar, o gestor deve conhecer a missão e a visão da instituição de que a unidade de informação faz parte, e também o perfil e as necessidades dos usuários e comunidades atendidos por ela. A partir disso, pode estabelecer, junto a sua equipe, um eficiente planejamento, seja de um serviço, de um setor ou mesmo de toda a unidade de informação. *Drucker* (1975, apud *VALADARES*, 2003, p. 7) diz que:

Definir a finalidade e a missão de uma empresa é difícil e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer objetivos, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada para o desempenho.

Portanto, estabelecer a missão e as finalidades da unidade de informação é importantíssimo para pensar, posteriormente, em um planejamento das ações. Veja, na Figura 9, alguns exemplos de missões citadas por *Valadares* (2003):

Figura 9 – Missões



McDonald's – Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável.



Sebrae – Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios, visando a seu fortalecimento econômico e social, através da capacitação tecnológica e gerencial.



Volkswagen – Oferecer um meio econômico de transporte particular.

Fonte: adaptado de Valadares (2003).

A missão deve delimitar e orientar as ações. Deve ser clara e objetiva, para ser entendida por todos, pois precisa incorporar os valores e princípios da organização.

Você já parou para pensar em como se elabora uma missão? Vamos treinar, fazendo isso em uma unidade de informação fictícia. Pesquise algumas bibliotecas e centros de documentação na *web*, analise suas missões e elabore a sua própria. O que você acredita que deve constar em uma missão? Preencha o box a seguir.



Após definir a missão, é importante que o gestor, com sua equipe, trace um diagnóstico situacional para, depois, elaborar o planejamento.

O objeto do planejamento define o que se vai planejar, com base no que foi analisado no diagnóstico. Essa análise permite um maior conhecimento da situação e o estabelecimento de medidas que conduzirão a novas metas. A formulação do planejamento implica a adoção de processos, técnicas ou atitudes gerenciais que gerarão consequências futuras nos objetivos. Por sua vez, as etapas de implementação, controle e avaliação efetivarão o planejamento e conduzirão ao alcance dos objetivos e metas determinadas, conforme explicam *Barbalho e Beraquet* (1995).

Agora, vamos verificar como está sua aprendizagem e compreensão do que foi abordado até aqui?



1.6.2 Atividade

Com base no conteúdo que vimos até agora, marque V para as sentenças verdadeiras e F para as falsas. Caso julgue uma sentença como falsa, procure refletir sobre o motivo pelo qual ela está errada e corrija-la.

- () O planejamento é um processo gerencial permanente e estático, que fixa objetivos e recursos.
- () O planejamento deve ser incorporado à rotina da unidade de informação e tem a finalidade de reduzir incertezas e riscos.
- () O planejamento deve estar de acordo com os objetivos da instituição e não deve se limitar a planos.
- () As etapas do planejamento são: diagnóstico, formulação dos objetivos e controle.
- () As unidades de informação sofrem influências externas e internas. Pode-se afirmar que o tipo de liderança não é um fator interno, mas, sim, externo, porque envolve o comportamento de um indivíduo.

Resposta comentada

Se você respondeu F, V, V, F, F, muito bem! Agora, se errou pelo menos duas das questões, volte e leia a Unidade novamente.

A primeira opção é falsa porque, como explica *Almeida* (2005), o planejamento é um processo dinâmico que deve ser constantemente avaliado e alinhado para que cumpra seus objetivos. Da mesma forma, a quarta sentença também é falsa, porque, além



daquelas etapas citadas anteriormente, *Barbalho e Beraquet* (1995) colocam outras muito importantes, como o estabelecimento do objeto do planejamento, a implantação e a avaliação. A quinta sentença é falsa porque o tipo de liderança se caracteriza como uma influência interna, visto que as competências do gestor e da equipe envolvida estão relacionadas à organização a que a unidade de informação está subordinada.

Agora, é preciso conhecer as vantagens do planejamento e as barreiras que podem ser encontradas no meio do caminho.

1.7 VANTAGENS E BARREIRAS DO PLANEJAMENTO

Conhecer a importância, a finalidade e as características do planejamento é fundamental. Só assim, o gestor se sentirá preparado para motivar sua equipe e sensibilizá-la sobre a necessidade de organizar um planejamento com base em um bom diagnóstico acerca da unidade de informação. As vantagens são muitas e resultarão em vários benefícios a curto, médio e longo prazo, compensando todo o tempo e a energia gastos no processo. *Almeida* (2005, p. 3) explica que:

O planejamento reduz custos, ao mesmo tempo que tira proveito das oportunidades. À medida que o profissional da informação analisa, de uma perspectiva estratégica, as ameaças e oportunidades do ambiente externo e interno, estará definindo objetivos com mais segurança e tomando decisões que afetarão o futuro dos serviços com maior grau de certeza quanto a atingir aqueles objetivos.

Entre as várias vantagens, como bem colocado por *Almeida* (2005), o planejamento é essencial para alcançar os objetivos traçados pela organização. Para obter **eficiência** e **eficácia** no alcance deles, é preciso fugir da improvisação, buscando a construção de processos sistematizados.



Explicativo

Você sabe a diferença entre efetividade, eficácia e eficiência?

Segundo *Oliveira* (2011), a eficiência é uma medida individual que se relaciona a fazer as coisas de maneira adequada, reduzindo custos e cumprindo deveres. Já a eficácia é uma medida global que envolve fazer aquilo que precisa ser feito, maximizando os recursos e aumentando os resultados. Por sua vez, a efetividade é a conjugação dessas duas, ou seja, para um planejamento ser efetivo, ele precisa ser eficaz e eficiente.

Com o planejamento, torna-se possível melhorar a comunicação com a equipe, obtendo consciência coletiva, motivação, maior capacitação e comprometimento de todas as pessoas envolvidas. Também é possível conhecer melhor os ambientes interno e externo da organização, propiciando maior contato com os concorrentes, o que gera mais produtividade e sucesso no alcance dos objetivos.

Pode-se, ainda, alcançar melhor desempenho e maiores flexibilidade, agilidade e equilíbrio na tomada de decisões pautadas em critérios estabelecidos e processos transparentes. “Por serem tomadas antecipadamente, as decisões são baseadas em informação e obedecem a critérios objetivos”, conforme defende *Almeida* (2005, p. 3). Isso evita que elas se apoiem em empirismos, bem como em variáveis subjetivas e instabilidades da cultura organizacional, o que compensará incertezas e mudanças que possam ocorrer na instituição.

Maximiano (2004, p. 112) explica que:

[...] as decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São as situações novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

Além disso, o planejamento auxilia no controle de ações e de indicadores para avaliação delas, permitindo que sejam corrigidas, a fim de atingir os objetivos propostos. Também é possível evitar duplicação de recursos e esforços da equipe, gerando maior motivação e engajamento das pessoas e fazendo com que cada um se sinta responsável por sua parte e conheça o todo, para poder colaborar e contribuir com o alcance dos objetivos.

Segundo *Drucker* (1997, p. 47), “quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido por que existe, o que e como faz, e aonde quer chegar”. Já segundo *Kotler* (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem, frequentemente, a arte do planejamento”.





Multimídia

Para aprofundar seus conhecimentos, recomendamos o vídeo em que *Chiavenato* apresenta sua visão sobre planejamento e algumas vantagens sobre esse processo que, segundo ele, é um dos mais complexos que existem em uma organização. Assista em: <https://www.youtube.com/watch?v=li7R_09_FLc>.

São quatro os princípios do planejamento (Figura 10), de acordo com *Oliveira* (2011, p. 10):

Figura 10 – Princípios do planejamento



Fonte: adaptado de Oliveira (2011, p. 10).

Temos visto que o principal benefício do planejamento não é o plano, mas, sim, todo o processo que deve ser realizado por todos os envolvidos e projetado para que as pessoas/setores atuem de forma interdependente e integrada. Corroborando com *Oliveira* (2011), *Certo* (2003, p. 104) afirma que:

Um programa vigoroso de planejamento produz muitos benefícios. Primeiramente, ajuda os gerentes a se orientar para o futuro. Em segundo lugar, um programa de planejamento bem concebido aumenta a coordenação da decisão, pois impulsiona os gerentes a coordenar suas decisões. E em terceiro lugar, o planejamento enfatiza os objetivos organizacionais, uma vez que os objetivos são o ponto de partida para o processo de planejamento.

Entretanto, alguns obstáculos podem interferir diretamente no planejamento, tornando-se barreiras que devem ser transpostas pelo gestor e sua equipe. A seguir, detalharemos alguns deles.

1.7.1 Falta de conhecimento sobre o cliente

No caso de unidades de informação, fatores como a **falta de conhecimento sobre o cliente** podem dificultar o processo de planejamento. Daí a importância do estudo de usuários e de comunidades nesse processo, para identificar o ambiente de atuação da organização, além do perfil e das necessidades dos clientes. De acordo com *Figueiredo* (1994, p. 7), o estudo de usuário é:

[...] uma investigação feita para saber se a necessidade informacional dos usuários está sendo satisfeita de maneira adequada. São necessários também para ajudar a biblioteca na previsão de demanda ou na mudança da demanda de seus produtos e serviços.

Esses estudos têm o objetivo de agrupar informações que permitam identificar e estabelecer o perfil, as necessidades, as características, os interesses e os hábitos de informação dos usuários reais e potenciais de uma unidade de informação. Por exemplo, eles permitem que bibliotecários programem melhorias em vários aspectos do serviço que oferecem, como o acervo da biblioteca, seu espaço físico, a prestação de serviços, a capacitação da equipe, a adequação dos recursos, a segmentação do mercado, entre outros benefícios. Trata-se de um importante instrumento de gestão para o bibliotecário tomar decisões e estabelecer ações a curto, médio e longo prazo.

Rozados e Piffer (2009 p. 170) defendem que:

Em meio à imprevisibilidade do mercado e à concorrência, faz-se necessário um conhecimento cada vez maior do ambiente externo da organização e também de seu consumidor. Para isto, as organizações necessitam recolher informações úteis sobre o mercado e analisá-las para tomarem as decisões corretas.

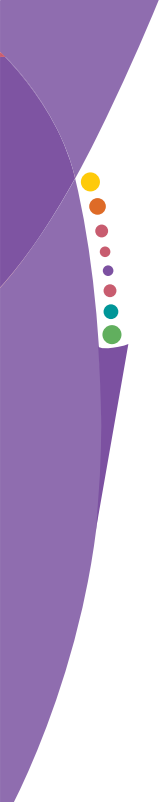
O mesmo deve acontecer nas unidades de informação, ao pensarem no planejamento: a falta de um bom conhecimento sobre os clientes pode representar uma barreira para a consecução dos objetivos traçados.

Figueiredo (1994) explica que, até a década de 1940, a realização da maioria dos estudos de usuário tinha o intuito de agilizar e aperfeiçoar serviços e produtos das bibliotecas. Já a partir da década de 1990, a ênfase passou a ser nos modelos comportamentais e de satisfação do usuário, para melhorar os serviços e produtos de informação, comprovando que houve uma inversão bastante benéfica na importância dispensada a esses estudos, no século passado.

1.7.2 Cultura organizacional, problemas estruturais e estilos gerenciais de uma organização

Outros aspectos que devem ser considerados possíveis barreiras no planejamento são a **cultura organizacional**, os **problemas estruturais** e os **estilos gerenciais** de uma organização. Eles são apontados por *Vergueiro e Castro Filho* (2007) como dificuldades na gestão de pessoas, mas veremos que são obstáculos, também, para o processo de planejamento.





Começemos pelos problemas estruturais. Eles podem estar relacionados: à falta de um orçamento próprio para responder às necessidades administrativas; ao espaço físico e às instalações – por vezes, inadequados – em que as unidades de informação estão localizadas; à existência de equipamentos insuficientes e defasados, entre outras limitações dos mais diferentes tipos. Ainda, a ausência de políticas de capacitação, planos de carreira e incentivo para que os funcionários se qualifiquem, atualizem seus conhecimentos e desenvolvam novas habilidades são barreiras estruturais que interferem diretamente na elaboração e implantação de um planejamento eficiente e eficaz.

A cultura organizacional é formada por valores, comportamentos, crenças e normas que norteiam os membros de uma organização e interferem na identidade da instituição.

Vergueiro e Castro Filho (2007, p. 85) explicam que “os elementos simbólicos, nas organizações, são essenciais na prescrição de atribuições e validação de normas e regras, criando uma visão comum a todos os envolvidos”. Esses valores podem ser fracos ou fortes, favorecendo ou prejudicando a organização e gerando interferências nos comportamentos dos indivíduos, que, por sua vez, podem gerar ou não a eficiência esperada pelos gestores.

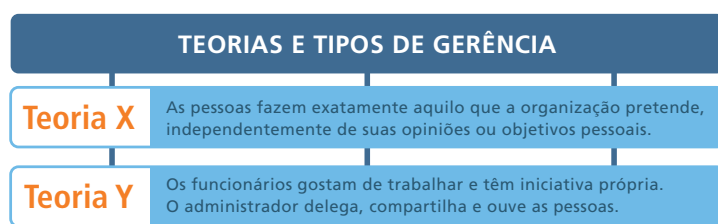
A cultura organizacional determinará como as pessoas agirão e interagirão no ambiente, como as coisas funcionarão, e estabelecerá a filosofia administrativa, os princípios éticos, as normas e regras que envolverão os grupos e seus comportamentos, conforme explica *Chiavenato* (1999).

Seus efeitos, nas unidades de informação, podem ser identificados em aspectos comportamentais de diferentes tipos, tanto na relação entre os membros da equipe, quanto no modo como se relacionam com os clientes. Independentemente da cultura organizacional, cada instituição deve propor condições para a formação de grupos coesos, líderes com autoridade, além de um ambiente que possibilite a motivação dos colaboradores e o estímulo à qualidade na prestação de serviços.

Por falar em líderes com autoridade, outra barreira para o planejamento pode ser a existência de diferentes estilos gerenciais, que influenciam no comportamento das pessoas e na cultura organizacional. *Almeida* (2002) estudou os estilos e os tipos de gerência e cita as Teorias X e Y (Figura 11), que os afetam.

A Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende, sem considerar suas opiniões ou objetivos pessoais. Nesse estilo de direção, o administrador acha que não deve confiar nos trabalhadores. Seu princípio fundamental de organização é o da direção e controle por meio do exercício da autoridade (ALMEIDA, 2002). O mesmo autor explica que a Teoria Y, por sua vez, considera que os funcionários gostam de trabalhar e têm iniciativa própria. O administrador delega, compartilha, ouve, criando uma atmosfera democrática de trabalho e oportunidades. A tendência desse estilo de administrar é criar um clima de respeito, confiança e participação, fazendo com que os funcionários respondam com iniciativa e prazer em trabalhar, o que acaba por gerar aumento na produtividade.

Figura 11 – Estilos e tipos de gerência: Teorias X e Y



Fonte: produção do próprio autor.

Em uma unidade de informação, a escolha do estilo gerencial deve considerar tanto as competências que o gestor possui, como outras, que precisará desenvolver para desempenhar seu papel como líder e, assim, influenciar positivamente a equipe. Isso é essencial para que o estilo de gerência não seja um obstáculo no planejamento da unidade.

1.7.3 Ausência de parcerias e alianças estratégicas

Outra dificuldade que pode se tornar uma barreira no planejamento é a **ausência de parcerias e alianças estratégicas com outras unidades e sistemas de informação**. Numa biblioteca, uma característica que o gestor precisa desenvolver para obter sucesso ao planejar é a capacidade de estabelecer essas parcerias e alianças com sistemas de bibliotecas, outras unidades de informação e demais *stakeholders* envolvidos, porque essa competência irá facilitar o efetivo alcance dos objetivos propostos.



Explicativo

Stake significa interesse, participação, risco. Já *holder* significa "aquele que possui". Logo, a expressão *stakeholder* faz referência a partes interessadas, sejam pessoas ou organizações. No caso das unidades de informação, os clientes, fornecedores de equipamentos e bases de dados são alguns exemplos de *stakeholders*.

Dantas, Maia e Spudeit (2013) discorrem sobre a importância do estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas para a melhoria na qualidade da prestação de serviços de unidades de informação. Os autores defendem que essas medidas visam à ampliação dos recursos oferecidos e serviços prestados, bem como auxiliam na busca da sustentabilidade. Segundo eles:

Ao promover serviços para disseminar e mediar a informação, o gestor da biblioteca deve estar atento às características dos serviços, ao perfil e necessidades dos clientes e aos recursos de que dispõe para gerenciar. Esses recursos podem ser obtidos por meio de parcerias e alianças estratégicas que devem ser firmadas pelo gestor para promover maior qualidade na prestação de serviços de uma unidade de informação. (DANTAS; MAIA; SPUDEIT, 2013, p. 3).

O estabelecimento dessas parcerias ajudará a atingir as metas e objetivos propostos no planejamento, diminuindo a quantidade de barreiras para a execução dos planos. A maioria das bibliotecas tem parcerias informais, que contribuem para a melhoria dos processos institucionais, a troca de experiências e vivências profissionais, o gerenciamento dos recursos e o aumento da qualidade na prestação de serviços aos clientes.

É evidente que, diante de um mercado cada vez mais competitivo e da escassez de recursos financeiros para a gestão das unidades de informação, é importante desenvolver parcerias e alianças para alcançar as metas de um planejamento, ampliar a gama de serviços e produtos de informação e, também, melhorar a prestação de serviços oferecidos, visando criar diferenciais competitivos para as unidades de informação.

Muitas bibliotecas e centros de documentação estão se organizando em sistemas e redes para promover maior cooperação de serviços, acervos e infraestrutura, a fim de atender as necessidades dos clientes e otimizar recursos.



1.7.4 Atividade

Nesta última subseção, vimos alguns obstáculos que podem se tornar barreiras para a construção e efetiva implementação do planejamento. Cite as cinco barreiras apresentadas até aqui.



Se você estiver com dificuldades para se lembrar, volte ao texto e observe que as dificuldades estão grifadas ao longo dele!

Resposta comentada

Como vimos, as cinco barreiras ao planejamento são:

- a) falta de conhecimento sobre o cliente;
- b) cultura organizacional;
- c) problemas estruturais;
- d) estilos gerenciais;
- e) ausência de parcerias e alianças estratégicas com outras unidades e sistemas de informação.

1.8 CONCLUSÃO

Nesta Unidade, tratamos sobre a evolução histórica e conceitual do planejamento, destacando conceitos e definições inerentes a esse processo e a sua importância para a sustentabilidade das instituições frente às exigências e demandas da sociedade e à competitividade do mercado.

Existem vários fatores, internos e externos, que podem influenciar nas escolhas e decisões que envolvem a gestão de uma instituição. Dependendo dessas variáveis, tudo pode mudar radicalmente.

Muitas vezes, não temos como prever as mudanças e fatores que podem afetar uma organização, mas, em se tratando de mundo do trabalho, tudo envolve planejamento. Esse cuidado não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Por isso, o planejamento é um processo sistemático e constante de tomada de decisão, cujos efeitos e consequências ocorrerão posteriormente. Dessa forma, ele não deve ser um ato isolado, mas um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes, que visem alcançar objetivos previamente estabelecidos.

Ao longo da Unidade, vimos os conceitos de planejamento dados por vários renomados autores, como *Almeida* (2005), *Barbalho e Beraquet* (1995), *Chiavenato* (2004), *Kotler e Armstrong* (2003), *Robbins* (2005), *Valadares* (2003), entre outros. Eles destacam que não há instituição que tenha sentido, em termos de eficiência e de eficácia, sem que se faça um diagnóstico continuado, dentro de um processo de planejamento sistemático.

O planejamento é um instrumento formalizado a partir de diretrizes que determinam como colocar em prática as ações necessárias para atingir certos objetivos. Numa unidade de informação, a identificação desses objetivos é feita por meio de consulta à comunidade de usuários dos serviços prestados, ou seja, no caso de uma biblioteca, o público que a frequenta para estudar e alugar livros. A unidade de informação precisa ter muito claro quem é, como está, o que deseja, aonde pretende ir, como está se saindo e como corrigir falhas e desvios ao longo do caminho.

Com o estabelecimento de um planejamento, é possível alcançar melhor desempenho e equilíbrio na tomada de decisões pautadas em critérios estabelecidos e processos transparentes. Entretanto, o gestor precisa estar atento a algumas barreiras que podem dificultar o processo, como a cultura organizacional, eventuais problemas estruturais, os estilos gerenciais de uma organização e a ausência de parcerias e alianças estratégicas com outras unidades e sistemas de informação, que são necessárias para o sucesso de qualquer organização no século XXI.



RESUMO

Nesta Unidade, apresentamos o planejamento como uma das quatro funções gerenciais a que *Taylor*, da Teoria Neoclássica da Administração, se referia ao tratar da administração de empresas no século passado. Fizemos um resgate histórico do termo até os dias atuais. Alinhando o conceito de planejamento e a necessidade de sustentabilidade das instituições, frente à competitividade do mundo do trabalho no século XXI, mostramos argumentos para ressaltar a importância e as finalidades dele. Assim como outros processos gerenciais, ele apresenta algumas características distintas, já que varia conforme o tipo de organização, estrutura, cultura e processos de cada instituição. Dessa forma, enfatizamos as etapas de um planejamento, bem como as barreiras que esse processo pode trazer para qualquer empresa ou instituição. Por fim, concluimos falando sobre a importância do planejamento para a eficiência e a eficácia dos serviços e produtos de uma instituição, pois ele apresenta várias vantagens que a tornam competitiva e lhe garantem um diferencial perante outras organizações, seja com fins lucrativos ou não.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Cristina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

ALMEIDA, Paulo Roberto Araújo de. **Estilos de gerência**: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2002. Disponível em: <http://www.ppga.com.br/mestrado/2002/almeida_paulo_roberto_araujo_de.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2014.

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

BAUMAN, Z. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

BECKER, Caroline da Rosa Ferreira. **Gestão de bibliotecas escolares com foco nas quatro funções gerenciais**: estudo de caso nas bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/BECKER-Caroline.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2014.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DANTAS, Thiago; MAIA, Samya; SPUDEIT, Daniela. Parcerias e alianças estratégicas firmadas entre unidades de informação: um estudo realizado nas bibliotecas do Senac. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais eletrônicos**... Florianópolis: FEBAB, 2013. Disponível em: <<http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1635/1636>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Estudo de uso e usuários da informação**. Brasília: IBICT, 1994.

GANDIN, Daniel. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

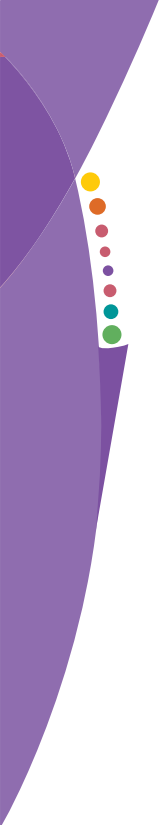
MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROZADOS, Helen Frota; PIFFER, Bárbara Pilatti. Pesquisa de marketing e estudos de usuário: um paralelo entre os dois processos. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 169-182, jul./dez. 2009.





Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/10387/7382>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de. Gestão de pessoas em unidades de informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: EDFURG, 2007. p. 81-92.

UNIDADE 2

TIPOS DE PLANEJAMENTO

2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os planejamentos estratégico, tático e operacional, propiciando o conhecimento sobre suas características, peculiaridades e finalidades.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

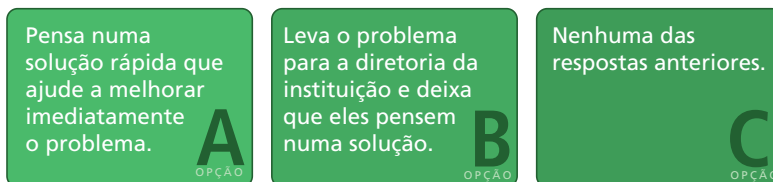
Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os tipos de planejamento;
 - b) identificar a diferença entre eles;
 - c) avaliar quando se deve usar cada um.
-

2.3 PLANEJAR OU APAGAR INCÊNDIOS?

Imagine que você é o gestor de uma unidade de informação e sua equipe apresenta um problema que foi detectado por meio de uma pesquisa. O que você faz inicialmente para saná-lo?

Figura 12 – Opções



Fonte: produção do próprio autor.

E aí, o que você respondeu? Se ficou em dúvida e não assinalou nenhuma das respostas, tente novamente! Mas, se optou pela resposta C, que diz que nenhuma das respostas anteriores é adequada, parabéns!

Na verdade, nem a opção A nem a opção B condizem com um comportamento adequado e desejado de um gestor. Não adianta pensar em soluções rápidas, pois elas servem apenas para “apagar pequenos incêndios” a curto e médio prazo, sem pensar em estratégias que evitem que aquele problema ocorra novamente.

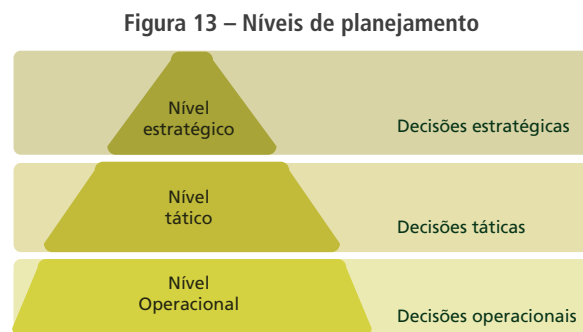
Por outro lado, levar o problema à diretoria da instituição também não é recomendado, afinal de contas, você é o gestor da unidade de informação. Isso significa que seus diretores acreditam em você, em seu potencial e competência, e não querem que leve problemas até eles, mas soluções.

O que fazer, então? Inicialmente, a primeira decisão a ser tomada é reunir a equipe para, juntos, todos pensarem em estratégias a curto, médio e longo prazo, levando em consideração o contexto em que a unidade de informação está inserida, os recursos que possui e a urgência do problema a ser resolvido. A partir disso, é preciso pensar num planejamento para sanar os pontos fracos e minimizar/neutralizar as ameaças à unidade de informação. Tudo certo até aqui?

De acordo com renomados autores da área de Administração, tais como *Chiavenato* (2004), *Hampton* (1983), *Oliveira* (2009), *Stoner e Freeman* (1999), *Valadares* (2003) e *Hampton* (1983), esse nível de aplicação do planejamento citado anteriormente pode ser dividido em três tipos, a saber: planejamento estratégico, tático (funcional) e operacional. Esta Unidade terá como foco o detalhamento de cada um desses tipos. Vamos lá?

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Conforme *Oliveira* (2010), são três os tipos de planejamento, que também representam níveis: estratégico, tático (funcional) e operacional. Analise a figura a seguir. O que podemos perceber?



Fonte: adaptado de Oliveira (2011, p. 15).

Com base na imagem, podemos dizer que o planejamento de nível estratégico “se encarrega das decisões que nortearão os rumos que a unidade de informação irá tomar e, para tanto, elabora o Plano Estratégico, indicando as estratégias que serão seguidas em longo prazo.” (BARBALHO; ALMEIDA, 1995, p. 21).

As mesmas autoras explicam que o planejamento de nível tático elabora um plano e projetos de ação que conduzirão o gestor e a equipe a atingir as estratégias propostas no planejamento estratégico a médio e curto prazo (BARBALHO; ALMEIDA, 1995). Por sua vez, o planejamento operacional se responsabiliza por “adotar as decisões que implantarão as medidas definidas no plano estratégico e propostas pelos planos de ação” (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 22), sendo bem detalhado e com objetivos a curto prazo.



Explicativo

Você sabe a diferença entre os termos *planejamento* e *plano*? O planejamento é o processo que envolve análise, estudo e projeções em uma organização ou unidade de informação. Já o plano é o resultado tangível desse processo, em forma de um documento sistematizado, segundo *Born* (2006). É muito importante que o planejamento seja formalizado nesse documento e comunicado para os interessados, facilitando a captação de recursos, o acompanhamento das ações e a avaliação de todo o processo, para corrigir eventuais “fugas de rota”.

Vamos conhecer um pouco mais sobre cada um dos planejamentos?

2.4.1 Planejamento estratégico

Para a unidade de informação ser compreendida como uma organização prestadora de serviços, o gestor precisa ter conhecimentos gerenciais sobre o contexto em que ela está inserida, bem como identificar pontos fortes e fracos, para definir estratégias, que serão executadas por meio de um planejamento.

Planejamento você já sabe definir. Mas e estratégia? O que significa? O termo, de origem militar, vem do grego *strategos*, usado na descrição da arte do general, e passou a ser adotado no vocabulário referente às empresas, inicialmente, nos EUA, logo após a Segunda Guerra Mundial. Mas por que será que isso aconteceu? O que a arte do general tem a ver com o meio empresarial?



Curiosidade

A noção de estratégia tem origem nos altos comandos militares da Grécia Antiga, e é associada a manobras e operações de guerra. *Chiavenato e Sapiro* (2009, p. 5) explicam que “o termo deriva de duas palavras gregas: *stratos* (exército) e *ago* (liderar, guiar, mudar de direção)”. Na Antiguidade, estratégia se referia à posição do general no comando de um exército e, mais tarde, veio designar a arte do general, significando a aplicação de suas competências no exercício de sua função (arte militar), na liderança de diferentes agrupamentos, envolvendo várias batalhas ao longo do tempo.

A estratégia se relaciona à ideia de *como atingir*, ou seja, numa unidade de informação, a partir da missão e dos objetivos propostos, qual o meio/método/caminho que será percorrido para atingir um objetivo? Por isso, ela é uma ação associada a um ou mais objetivos e metas.

Segundo *Ansoff* (1991, p. 95) trata-se de “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Ao elaborar as estratégias, a equipe deve procurar “alavancar os pontos fortes e neutralizar os pontos fracos da organização, minimizar os pontos fortes e maximizar os pontos fracos dos concorrentes”, de acordo com *Valadares* (2003, p. 87).

Juntando os termos *planejamento* e *estratégia*, obtemos o planejamento estratégico. *Chiavenato* (2004) o define como o mais global, projetado a longo prazo e envolvendo a organização como uma totalidade. Explica que ele se tornou uma importante ferramenta gerencial nas empresas norte-americanas e europeias na década de 1960. As instituições sem fins lucrativos passaram a adotá-lo a partir dos anos 1980.

Mas o que diferencia o planejamento estratégico do planejamento tradicional? *Barbalho e Beraquet* (1995, p. 12) explicam que:

O planejamento tradicional está voltado para a própria organização e elabora suas análises em bases retrospectivas e quantitativas; o planejamento estratégico



baseia-se na análise externa do ambiente organizacional, utilizando dados quantitativos e qualitativos de longo prazo à frente, resultando em uma postura pró-ativa de seus dirigentes e antevendo o futuro.

Hampton (1983), por sua vez, explica que o planejamento estratégico corresponde ao processo de desenvolvimento de uma estratégia e possui características distintas do tradicional, como a exigência de visões externa e interna da organização. Já *Oliveira* (2011, p. 17) o define da seguinte forma:

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação.

Barbalho e Beraquet (1995, p. 24) o definem como um:

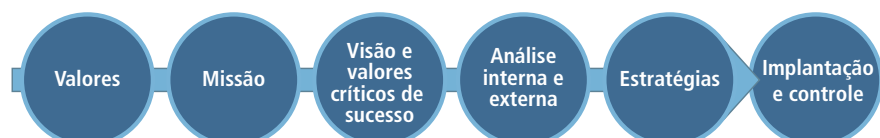
[...] processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como com os fatores de relevância ao meio ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo.

Nesse caso, o planejamento estratégico adquire uma função global, se relacionando aos meios interno e externo em que a unidade de informação está inserida. Na mesma linha, *Oliveira* (2009) o define como um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador em situações nas quais o futuro tende a ser diferente do passado.

Como podemos observar, o planejamento estratégico se caracteriza por necessitar de um olhar mais ampliado, vindo de toda as equipes para todos os setores e áreas da unidade de informação. Logicamente, esse documento deve ser construído a partir de duas premissas: a primeira é a verificação das demandas dos usuários e dos diagnósticos feitos de forma sistemática pela equipe, como vimos na Unidade anterior; a segunda é a necessidade de que esse documento também se pautar pelo planejamento estratégico da instituição a que a unidade de informação está vinculada, de forma que tenha em vista, também, a missão, a visão e os valores da organização.

Nesse processo, *Valadares* (2003) explica que o planejamento estratégico se baseia em conceitos e atitudes em que a empresa acredita, sendo caracterizado como uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras, em busca de seus objetivos maiores. Além disso, ele deve responder às seguintes questões: onde a empresa está? Onde almeja chegar? Como irá até lá? Quando irá? Como mensurar e avaliar esse processo?

Figura 14 – Processos do planejamento estratégico



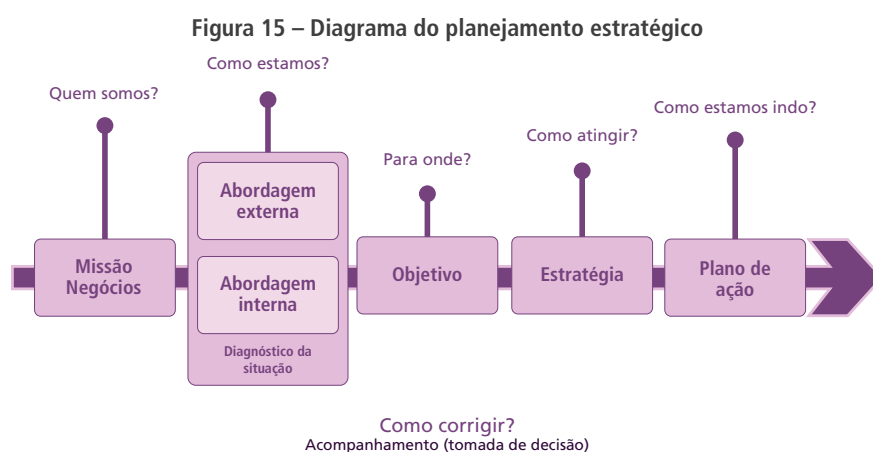
Fonte: adaptado de Pereira (2008).

Na Figura 14, é possível compreender a construção do planejamento estratégico. Ele tem início no estabelecimento/conhecimento dos valores da organização; segue para a missão e a visão; depois, para os fatores críticos de sucesso, que podem interferir diretamente nas estratégias; continua com a análise do ambiente (diagnóstico); segue para o estabelecimento de estratégias, e termina com a implantação e o controle das ações.

Walters (1993, apud BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 26) alega que, ao se construir um planejamento estratégico, deve-se perguntar:

Quem é a unidade de informação? Para onde a unidade de informação deseja ir? O que a unidade de informação quer ser e por quê? O que a unidade de informação está fazendo para chegar lá?

Essas questões ficam mais claras na Figura 15, a seguir, do diagrama feito por Valadares (2003, p. 12):



Fonte: adaptado de Valadares (2003).

Leia, a seguir, o detalhamento de cada uma dessas questões.

a) Quem somos?

Relaciona-se diretamente à missão, aos negócios e aos princípios pautados pelos valores da instituição.

b) Como estamos?

Envolve o conhecimento sobre o diagnóstico de situação dos ambientes interno e externo.

c) Aonde ir?

Diz respeito aos objetivos da instituição norteados pelo “Quem somos” e pelo “Como estamos”. A partir disso, é possível estabelecer as metas a serem atingidas pela organização.

d) Como atingir?

Relaciona-se diretamente às estratégias que envolvem a ação para colocar os objetivos em prática.

e) Como estamos indo?

É sistematizado pelo plano de ação que vai colocar os objetivos em prática, por meio das estratégias criadas a partir do diagnóstico, e também dos princípios da organização.

f) Como corrigir?

Trata-se do acompanhamento de todas as etapas e processos que envolvem o planejamento, visto que eles precisam de constante monitoramento, a fim de corrigir eventuais falhas para alcançar os objetivos propostos.

Essas questões devem nortear o desenvolvimento do planejamento estratégico, mas é importante ressaltar que não há uma metodologia-padrão, visto que as organizações são diferentes, variando em cultura organizacional, configurações, tamanhos, valores, estilos gerenciais e filosofias de trabalho.

Na Biblioteconomia, as primeiras publicações que relatam aplicação do planejamento estratégico em unidades de informação datam da década de 1990, como é o caso do livro *Planejamento estratégico para unidades de informação*, publicado pela Associação Paulista de Bibliotecários, em 1995. Dentro da área, é o único livro que aborda essa perspectiva de planejamento. A pesquisadora *Maria Christina Barbosa de Almeida* publicou outro livro, já em 2005, que trata de planejamento de bibliotecas e serviços de informação, mas de uma forma generalista, sem se ater aos três tipos de planejamento, detalhadamente. Na literatura, é possível encontrar vários artigos, teses e dissertações que discorrem sobre as problemáticas aplicadas ao planejamento estratégico, mas as duas obras citadas são referências unânimes dentro da área.



Multimídia

No XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, ocorrido em 2014, houve a apresentação de três trabalhos voltados para o planejamento estratégico. O primeiro, intitulado “O planejamento em bibliotecas universitárias: revisando conceitos para mudar concepções e práticas”, de autoria de *Raimunda Ramos Marinho e Djalda Castelo Branco Muniz*, da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), foca no planejamento estratégico na biblioteca central da UFMA. O segundo trabalho, “Planejamento estratégico: dificuldades e desafios em uma biblioteca universitária da Amazônia Setentrional”, de *Clivea Farias Souto*, aborda o planejamento estratégico feito na Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima, tencionado para o período de 2010-2014, em que se evidenciou o processo para implantação do planejamento e desafios encontrados. Já o terceiro, apresentado por *Nilzete Ferreira Gomes e Merabe Carvalho Ferreira da Gama*, intitulado “Planejamento estratégico em biblioteca universitária: relato de experiência”, ressalta os processos, etapas e dificuldades na elaboração do planejamento estratégico na Biblioteca Central da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA).

Para lê-los na íntegra, acesse:

- a) <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/view/597/348>;
- b) <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/view/90/281>;
- c) <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/view/485/327>.

A exemplo desses casos apresentados, que relatam a experiência do desenvolvimento de planejamentos estratégicos em unidades de informação, veremos, na Unidade 3 deste livro, alguns métodos e técnicas para essa implementação. Antes disso, é importante conhecer os planejamentos tático e operacional.

2.4.2 Planejamento tático

Assim como o planejamento estratégico, o tático também passa por todas as etapas e processos para ser construído, porém, sob uma perspectiva diferenciada, dentro de um setor da organização.

Também chamado de planejamento funcional, corresponde ao processo que vai possibilitar a realização do planejamento estratégico. Resulta em planos funcionais, que abrangem áreas de atividades especializadas dentro da instituição, sendo que cada gerente de área é responsável pela direção desses planos em seus setores, conforme explica *Maximiano* (2009).

O planejamento de nível tático visa elaborar planos e projetos de ação que conduzirão o gestor e a equipe para atingir as estratégias propostas no planejamento estratégico, a médio e curto prazo. Por exemplo, em uma biblioteca universitária, existem diferentes setores (de referência, de aquisição, de eventos, técnico etc.), cada um com um gerente (responsável por sua gestão). Cada setor deve desenvolver um plano tático/funcional para que o plano estratégico seja plenamente atingido.

Nesse sentido, *Stoner e Freeman* (1999, p. 5) afirmam que:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

As unidades de informação (bibliotecas, centros e sistemas de informação), apesar de serem organizações sociais sem fins lucrativos, prestam serviços tangíveis e intangíveis para a sociedade, por meio de operações que requerem, também, a definição e a aplicação de estratégias, que podem ser empregadas a médio prazo.

Nesse caso, chama-se, a essas operações e estratégias, planejamento tático, pois ele abrange cada departamento projetado a médio prazo (exercício anual) e abarca recursos específicos e departamentais, segundo *Chiavenato* (2004). De acordo com *Oliveira* (2011, p. 18), o planejamento tático é:

[...] a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

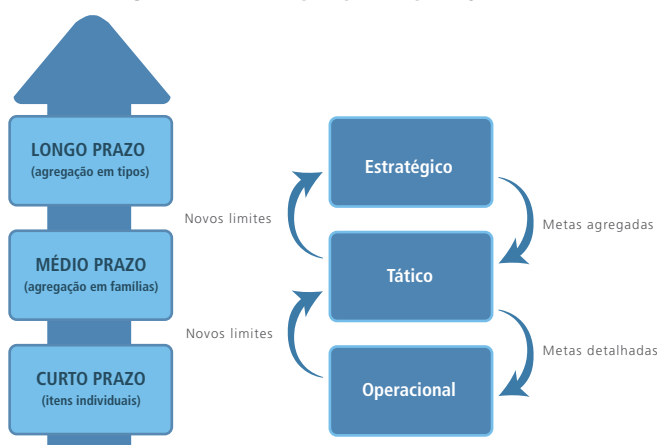
Almeida (2005, p. 8) chama o planejamento tático de intermediário, pois desdobra “o planejamento estratégico em tático, permitindo que as decisões estratégicas se traduzam em planos concretos, a serem posteriormente detalhados em planos operacionais”.



Por exemplo, imagine o seguinte caso: ao elaborar o planejamento estratégico, foi detectada pela equipe da biblioteca a necessidade de atualizar o acervo com livros em formato eletrônico. Para atender essa demanda, torna-se necessário que o setor de formação e desenvolvimento de coleções da unidade de informação construa um plano de desenvolvimento de coleções eletrônicas e elabore um projeto para a aquisição de e-books.

Na figura a seguir, é possível compreender como o planejamento tático faz a intermediação entre o estratégico e o operacional:

Figura 16 – Hierarquia para o planejamento



Fonte: adaptado de Carvalho, Silva Filho e Fernandes (1998).

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários e objetiva usar os recursos disponíveis de maneira eficiente para atingir os objetivos fixados de acordo com as estratégias determinadas.

Dessa forma, ele abrange cada unidade da organização, traduzindo e interpretando o que está no planejamento estratégico e transformando tais orientações em planos concretos. É como se o setor de referência de uma biblioteca fizesse um planejamento tático, com estratégias a médio prazo, visando contribuir para as ações estabelecidas pelo planejamento estratégico.

2.4.3 Planejamento operacional

Como vimos, o planejamento não é um fim em si mesmo. Por isso, Almeida (2005, p. 2) enfatiza que:

O planejamento não é um acontecimento, mas um processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha etapas para atingi-los e prevê recursos necessários para a consecução desses objetivos.

Dentro do escopo do planejamento, vimos que os objetivos mais globais são elencados dentro do planejamento estratégico e, a fim de cumpri-los, cada setor elabora suas estratégias, por meio de projetos e ações descritas no planejamento tático. Nesse processo, são traçadas, ainda, as ações operacionais, que desdobram os planos táticos de cada setor em planos operacionais de cada tarefa, em curto prazo.

Existem algumas restrições para as quais Hampton (1983) chama a atenção nesses planos: são aquelas determinadas por métodos ou proce-

dimentos, bem como as restrições de verba (orçamentos) e as de tempo (cronograma). Todas elas podem ser fatores críticos para a obtenção do sucesso em um planejamento.

Maximiano (2009, p. 91) define o planejamento operacional como o:

[...] processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Chamados também de estratégias operacionais que especificam atividades e recursos necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos.

Já segundo *Oliveira* (2011, p. 19), ele é uma:

[...] formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da instituição.

Ainda de acordo com o mesmo autor, o plano operacional corresponde à fase final do processo de planejamento (OLIVEIRA, 2011). Avançando nessa ideia, *Barbalho e Beraquet* (1995, p. 22) ressaltam que o planejamento operacional se responsabiliza por “adotar as decisões que implantarão as medidas definidas no plano estratégico e propostas pelos planos de ação”, devendo ser bem detalhado e com objetivos a curto prazo. Esse tipo de planejamento é, portanto, mais específico e abrange cada operação ou atividade projetada a curto prazo, que envolve uma tarefa ou atividade, segundo *Chiavenato* (2004).

Você se lembra do exemplo que demos anteriormente, sobre uma biblioteca que estava elaborando um projeto para a aquisição de *e-books*? Nele, falamos do planejamento tático. Aplicado a esse exemplo, podemos pensar que o planejamento operacional envolveria ações como: verificar fornecedores de bases de dados; conhecer consórcios e redes de compartilhamento de *e-books*; identificar os tipos de aquisição de *e-books*, como assinatura perpétua, empréstimo por tempo determinado e permutas, entre outras ações que podem ser planejadas a curto prazo, determinando pessoas e setores responsáveis, processos e recursos envolvidos.



Multimídia

No artigo intitulado “Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do SENAC Florianópolis”, de *Spudeit e Fuhr* (2011), é possível perceber a aplicação de estratégias de operações em serviços de unidades de informação, enfatizando a importância da análise situacional para a definição delas. Nele, a *Biblioteca do SENAC Florianópolis* foi utilizada como referência para a aplicação prática dessa metodologia de construção de planejamento como um processo para a melhoria dos serviços, produtos e ambientes das unidades de informação. Para ler o material na íntegra, acesse: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/issue/view/138>>.

Pode-se dizer que o planejamento operacional ajuda a colocar em prática os planos táticos de cada setor da unidade de informação, de forma eficiente e eficaz, criando um ambiente propício para a realização adequada dos trabalhos dentro da organização.

Stoner e Freeman (1999) explicam que eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização, e eficácia é a capacidade de determinar objetivos apropriados, ou seja, fazer as coisas certas, de maneira adequada, de modo que se atinjam os objetivos propostos com os recursos planejados; nem mais, nem menos.

A unidade de informação deve elaborar seu planejamento com base nas diretrizes, na missão e nas metas da instituição à qual é subordinada, mas também deve se guiar pelas demandas dos clientes potenciais e reais. É muito comum ver gestores criando serviços e produtos com sua equipe para atender necessidades detectadas, mas sem comprovação, sem saber efetivamente o que gerou aquela demanda, se ela deve ser prioritária, se há infraestrutura e recursos para a manutenção do serviço. Essas decisões tomadas de forma infundamentada são muito prejudiciais para a sustentabilidade da unidade de informação.

Para que se garanta a adequação das medidas empregadas para o alcance dos objetivos propostos, é importante que o planejamento operacional discrimine: os recursos necessários para essa função, os procedimentos básicos, os resultados esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução.

Vimos, nesta seção, três tipos de planejamento, e é importante saber a diferença entre eles. Observe o quadro que *Oliveira (2011)* apresenta:

Quadro 2 – Planejamento estratégico x Planejamento tático

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Maior	Menor
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2011, p. 20).

O planejamento estratégico, em relação ao tático, tem o prazo mais longo, porque considera um conjunto de planejamentos táticos e precisa de um tempo maior para sua conclusão. Tem maior amplitude, pois engloba toda a organização e, no tático, apenas uma parte dela é analisada. Apresenta um risco maior, justamente porque tem maior amplitude e maior prazo de execução e, por isso, tem menor flexibilidade, pois afeta toda a organização.

O planejamento tático também apresenta diferenças em relação ao operacional. Observe o Quadro 3:

Quadro 3 – Planejamento tático x Planejamento operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Maior	Menor
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

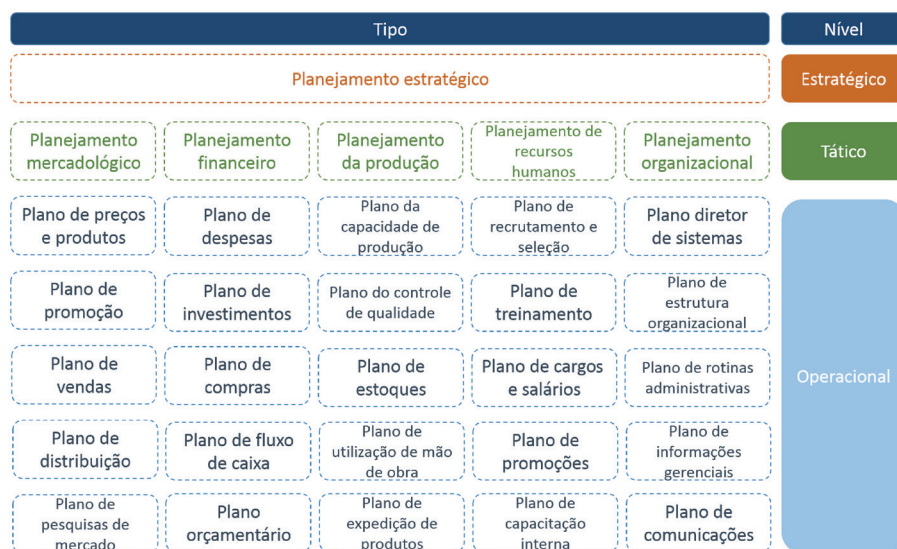
Fonte: Oliveira (2011, p. 21).

A grande diferença entre os tipos de planejamento é a dimensão em que são aplicados. Na teoria, eles não geram diferenças perceptíveis, pois seguem as mesmas metodologias e partem dos objetivos, da missão e dos valores da instituição. No entanto, na prática, será a dimensão de cada um dos planos que os distinguirá, já que o nível estratégico se volta à dimensão estratégica da empresa, referindo-se a seus objetivos, sua eficácia e sua efetividade.

Conforme explica *Oliveira* (2011), a elaboração do planejamento tático apresenta dificuldades mais práticas, visto que, nele, existe a necessidade de definir objetivos de mais curto prazo. Porém, trata-se de problemas que podem ser minimizados se o gestor conhecer bem o desenvolvimento de cada um dos tipos de planejamento e suas interações.

Na Figura 17, adaptada de *Oliveira* (2011, p. 16), é possível verificar como os três tipos de planejamento se relacionam:

Figura 17 – Tipos e níveis de planejamento



Fonte: adaptado de Oliveira (2011, p. 16).

Agora que você conhece os tipos de planejamento, vamos fazer uma atividade para avaliar sua aprendizagem?



2.4.4 Atividade

Relacione as sentenças de acordo com o tipo de planejamento:

(PO) operacional;

(PT) tático;

(PE) estratégico.

- a) () Resulta em ações operacionais, desdobrando os planos táticos de cada setor em planos operacionais de cada tarefa, a curto prazo.
- b) () Processo global projetado a longo prazo, que envolve a organização com totalidade e se relaciona aos meios interno e externo nos quais a unidade de informação está inserida.
- c) () Corresponde à fase final do processo de planejamento, adota as decisões que implantarão as medidas definidas no plano estratégico e propostas pelos planos de ação.
- d) () Abrange cada departamento projetado em médio prazo e abarca recursos específicos e departamentais.
- e) () Tipo de planejamento mais específico, que abrange cada operação ou atividade projetada a curto prazo, e envolve uma tarefa ou atividade.
- f) () Visa elaborar planos e projetos de ação que conduzirão o gestor e a equipe para atingir as estratégias propostas no planejamento estratégico, a médio e curto prazos.
- g) () Passa por todas as etapas e processos para ser construído, porém, sob uma perspectiva diferenciada, dentro de um setor da organização.
- h) () É o processo de desenvolver uma estratégia e possui características distintas, como a exigência de visão externa e interna da organização.
- i) () Necessita de um olhar mais macro, vindo de toda a equipe e direcionado a todos os setores e áreas da unidade de informação.
- j) () Processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como com os fatores de relevância ao ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo.

Resposta comentada

A ordem correta das respostas é:

- | | | |
|--------|--------|--------|
| a) PO; | e) PO; | i) PE; |
| b) PE; | f) PT; | j) PE. |
| c) PO; | g) PT; | |
| d) PT; | h) PE; | |

Se, entre as dez questões, você errou mais de três, sugerimos que volte a ler a seção 2.4 para compreender e diferenciar os tipos de planejamento.

2.5 CONCLUSÃO

O planejamento em uma instituição, seja com fins lucrativos ou não, tem uma importância muito grande, porque pode influenciar na gestão, além de auxiliar na consecução de objetivos e na melhoria dos serviços. Numa biblioteca, por exemplo, ele deve incluir resoluções sobre os acervos, a infraestrutura, o espaço físico, entre outras. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática posteriormente, são decisões de planejamento.

Trata-se de um processo em que se definem objetivos para serem alcançados e os meios para atingi-los. O resultado será a elaboração de planos, que podem ser de diferentes níveis: estratégico, funcional (tático) e operacional. Esses níveis caracterizam os três tipos de planejamento existentes, destacados por autores da Administração, como *Chiavenato* (2004), *Hampton* (1983), *Oliveira* (2009), *Stoner e Freeman* (1999), e *Valadares* (2003).

Para a unidade de informação ser compreendida como uma organização prestadora de serviços, o gestor precisa ter conhecimentos gerenciais. Só assim ele entenderá o contexto em que ela está inserida e identificará seus pontos fortes e fracos, a fim de definir estratégias, que serão executadas por meio de um planejamento.

Após o estabelecimento da missão e da visão organizacional, é necessário fazer um diagnóstico do ambiente de atuação da unidade de informação. Posteriormente, deve-se reunir a equipe, para, todos juntos, pensar em estratégias a curto, médio e longo prazo, levando em consideração esse contexto, bem como os recursos disponíveis e a urgência do problema a ser resolvido.

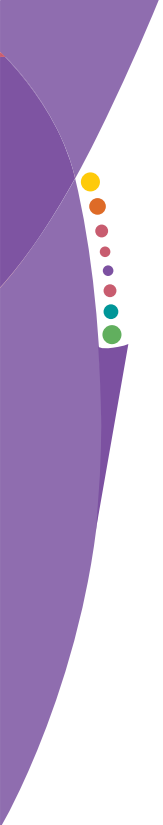
O planejamento pode ser dividido em estratégico, tático (funcional) e operacional. O que difere cada um deles é o prazo existente para o alcance das estratégias e a conclusão do que foi proposto: as atividades-meios e fins, a amplitude, os riscos, a flexibilidade, entre outros fatores, que podem variar conforme o grau maior ou menor de cada tipo de planejamento.

Para cada um desses tipos, devem-se elencar as estratégias que nortearão todo o processo. Elas devem alavancar os pontos fortes da organização e neutralizar os fracos. Ao mesmo tempo, devem minimizar os pontos fortes dos concorrentes e maximizar os fracos.

A construção do planejamento estratégico envolve: o estabelecimento e o conhecimento dos valores, da missão e da visão da organização, bem como dos fatores críticos de sucesso, que podem interferir diretamente nas estratégias; a análise do ambiente (diagnóstico), a criação de estratégias, a implantação e o controle das ações.

Assim como o planejamento estratégico, o tático também passa por todas essas etapas e processos para ser construído, porém, sob uma perspectiva diferenciada, dentro de um setor da organização. Também chamado de planejamento funcional, trata-se do processo que vai possibilitar a realização do planejamento estratégico. O resultado do planejamento tático/funcional resulta em planos funcionais que abrangem áreas de atividades especializadas dentro da instituição, sendo sua direção de responsabilidade de cada gerente da área.





Já o plano operacional corresponde à fase final do processo de planejamento. O planejamento operacional se responsabiliza por adotar as decisões que implantarão as medidas definidas no plano estratégico e propostas pelos planos de ação. Pode-se dizer que ele ajuda a colocar em prática os planos táticos de cada setor da unidade de informação, de forma eficiente e eficaz, criando um ambiente propício para a realização adequada dos trabalhos dentro da organização.

Independentemente do tipo de planejamento a ser elaborado, ao planejar, o gestor deve conhecer a missão e a visão da instituição da qual a unidade de informação faz parte, o perfil e as necessidades dos usuários e comunidades atendidos. Assim, poderá estabelecer, junto a sua equipe, um eficiente planejamento, seja de um serviço, de um setor ou mesmo de toda a unidade de informação.

RESUMO

Nesta segunda Unidade, procuramos propiciar o conhecimento sobre as características, peculiaridades e finalidades dos planejamentos estratégico, tático e operacional. Dessa forma, apresentamos esses três tipos, a diferença entre eles e como usar cada um. Vimos que o processo de planejamento inicia com o estabelecimento da missão da organização, que deve ser clara e objetiva, a fim de ser entendida por todos, pois deve incorporar os valores e princípios da instituição. A missão é que norteará todo o processo de planejamento, que se divide em estratégico, tático e operacional. Antes de explicar cada um dos tipos de planejamento, conceituou-se o que é uma estratégia, já que ela está presente em todos os tipos; entretanto, existe uma hierarquia entre eles, que varia conforme o tempo (prazo), a amplitude, os riscos, o tipo de atividade (atividades-meios e fins), a flexibilidade e os objetivos envolvidos. Vimos que o planejamento estratégico engloba a organização como um todo, já o tático se relaciona a diversas áreas/setores dentro dela, como plano de marketing, financeiro, de desenvolvimento de coleção, entre outros. O operacional, por sua vez, orienta a alocação de recursos para cada um dos planejamentos táticos. A unidade de informação deve elaborar seu planejamento com base nas diretrizes, na missão e nas metas da instituição a que é subordinada, mas também se vincular às demandas dos clientes potenciais e reais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

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

BORN, Roger. **Desenvolvendo o planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

CARVALHO, Marcius Fabius Henriques de; SILVA FILHO, Oscar Salviano; FERNANDES, Carlos Alberto de Oliveira. O planejamento da manufatura: práticas industriais e métodos de otimização. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 5, n. 1, abr. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1998000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 dez. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOMES, Nilzete Ferreira; GAMA, Merabe Carvalho Ferreira da. Planejamento estratégico em biblioteca universitária: relato de experiência. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: UFMG, 2014. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/download/485/327>. Acesso em: 2 dez. 2014.

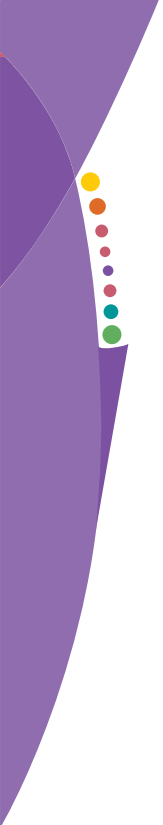
HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

MARINHO, Raimunda Ramos; MUNIZ, Djalda Castelo Branco. O planejamento em bibliotecas universitárias: revisando conceitos para mudar concepções e práticas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: UFMG, 2014. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/view/597/348>. Acesso em: 1 dez. 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.





OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento**: teorias e modelos. Florianópolis: Ed. UFSC; Ed. UAB, 2008.

SOUTO, Clivea Farias. Planejamento estratégico: dificuldades e desafios em uma biblioteca universitária da Amazônia Setentrional. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: UFMG, 2014. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/download/597/348>. Acesso em: 2 dez. 2014.

SPUDEIT, Daniela; FUHR, Fabiane. Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do SENAC Florianópolis. **Bibl. Univ.**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-49, jan./jun. 2011.

VALADARES, Mauricio. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

UNIDADE 3

MÉTODOS E TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO



3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os diferentes tipos, métodos e técnicas de planejamento.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os tipos de métodos e técnicas de planejamento;
 - b) identificar a diferença entre eles;
 - c) diagnosticar quando se deve usar cada um.
- 

3.3 QUAIS OS SEUS PONTOS FORTES?

Vimos, até aqui, conceitos e aplicações importantes sobre planejamento e os tipos que podem ser usados pelas organizações, além de conhecer um pouco sobre a finalidade, as características, a natureza, as barreiras e as vantagens para a construção e a implementação deles.

Entretanto, para facilitar a construção desses instrumentos de gestão, é importante que os gestores conheçam alguns métodos e técnicas de identificação de pontos fortes e fracos da unidade de informação, como o *Plan, Do, Check, Action* (PDCA), a matriz *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT), o *Just in Time*, o *Total Quality Management* (TQM), entre outros encontrados na literatura. Para usar qualquer um desses métodos e técnicas, é necessário que o gestor e sua equipe façam um bom diagnóstico da unidade de informação, a fim de facilitar o processo, criar indicadores de avaliação para monitorá-lo e, assim, atingir os objetivos estabelecidos pelo planejamento.

Nesse diagnóstico, é necessário identificar tanto os pontos fortes e fracos do ambiente interno quanto as ameaças e oportunidades do externo. *Oliveira* (2009) diz que os pontos fortes podem ser controlados e originam condições favoráveis para a empresa, ou seja, trata-se daquilo que a organização sabe fazer bem. Já os pontos fracos dizem respeito às variáveis incontrolláveis, que ocasionam desvantagens da empresa em seu ambiente e para seus funcionários. No meio externo, existem as oportunidades e ameaças. Oportunidades podem ser entendidas como condições não controláveis, dimensões do meio, que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade e facilitar o cumprimento de sua visão de futuro. Já as ameaças são variáveis não controláveis que podem criar condições desfavoráveis, colocando a organização em risco (OLIVEIRA, 2009).

Vamos conhecer um pouco mais sobre isso?

3.4 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO

Existem alguns métodos de gestão usados em unidades de informação, que servem para controle de qualidade, indicadores, avaliação de serviços e planejamento, conforme mencionado por *Mello* (2013). Podemos citar, por exemplo, o PDCA, a SWOT, a ISO 11620, a ServQual e o *Balanced Scorecard*, que podem ser adotados nas bibliotecas, conforme apresentaremos a seguir. Veja alguns benefícios da utilização desses métodos:

- a) auxilia na redução de custos;
- b) otimiza esforços da equipe;



- c) evita o retrabalho;
- d) possibilita a obtenção de verbas para a biblioteca;
- e) melhora a qualidade dos serviços prestados;
- f) proporciona maior rastreabilidade dos trabalhos em andamento;
- g) confere maior padronização das ações;
- h) possibilita um olhar crítico para as ações desenvolvidas, que recai sobre um constante requerimento de melhorias contínuas na gestão da biblioteca;
- i) elimina pendências junto à organização e aos clientes;
- j) possibilita o aperfeiçoamento tecnológico;
- k) aumenta a motivação da equipe;
- l) permite um estreitamento de relações com clientes e fornecedores;
- m) permite o reconhecimento da qualidade da gestão;
- n) aumenta o comprometimento dos funcionários.



Multimídia

Para entender mais sobre a prática de utilização desses métodos, recomendamos o trabalho de *Josiane Mello*, intitulado “Gestão da qualidade em bibliotecas escolares: um estudo de caso em uma biblioteca escolar na cidade de Ponta Grossa – PR”. Para ler, acesse: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1655/pdf>>.

É possível perceber que a implantação dessas metodologias facilita o planejamento em ambientes de informação, seja no setor público ou no privado. Entretanto, não é uma tarefa fácil, tendo em vista as diferenças que existem entre as organizações, com relação à educação, à cultura organizacional, ao desenvolvimento gerencial, à comunicação interna, aos sistemas de recompensa e às questões de marketing.

A maioria das instituições enfrenta vários obstáculos diretamente relacionados às crenças existentes sobre como se deve gerenciar uma organização. De acordo com *Barbalho e Beraquet (1995)*, um dos fatores a ser considerado no planejamento de uma biblioteca é a cultura organizacional em que ela está inserida. Trata-se do elemento mais sensível para que a qualidade seja implantada, porque envolve pessoas que criam valores, influenciam e se relacionam com os processos gerenciais ativos da organização, segundo *Alentejo (2011)*.

Outros obstáculos são: diferenças com relação à autonomia das gestões administrativa e financeira; centralismo; desconfiança; problemas gerenciais; desmotivação, além de eventuais discrepâncias de fatos e dados que podem orientar, objetivamente, as organizações sobre ações necessárias para a melhoria de seu desempenho e revelar as dificuldades

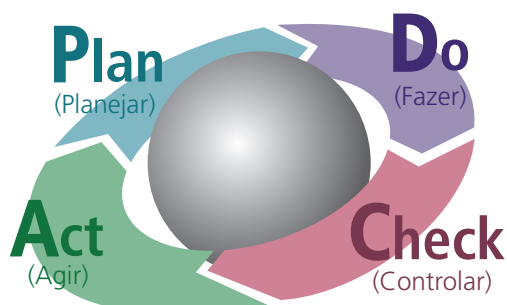
na mensuração quantitativa e qualitativa da satisfação dos clientes sobre os serviços e produtos oferecidos.

Agora, vamos conhecer cada um dos métodos de gestão e avaliação da qualidade nas organizações.

3.4.1 PDCA

Conhecido mundialmente pela sigla PDCA, que significa *plan* (planejar), *do* (fazer), *check* (controlar) e *act* (agir), essa metodologia, hoje também chamada de Ciclo de *Deming*, foi disseminada pelo americano *William Edwards Deming*, que aplicou e desenvolveu sua teoria em indústrias após a Segunda Guerra Mundial.

Figura 18 – PDCA



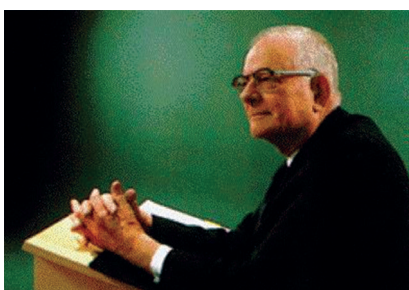
Fonte: Wikimedia Commons.⁶



Explicativo

Considerado um mestre do gerenciamento de qualidade no mundo todo, *Deming* (Figura 19) foi responsável por grande parte dos avanços nessa área, que levaram as indústrias japonesas a um crescimento incrível no período pós-guerra.

Figura 19 – *Deming*



Fonte: indisponível.

Embora se associe o PDCA a *Deming*, seu criador foi o também norte-americano *Walter A. Shewhart*, na obra intitulada *Statistical Method from the View Point of Quality Control*. Assim, também era chamado de Ciclo de *Shewhart*, porque, em 1930, ele propôs o modelo de produção baseado em um ciclo aplicável sobre a administração da qualidade. No entanto, foi somente na década de 1950, por meio de *Deming*, em suas palestras no Japão, que o ciclo PDCA se tornou conhecido.

As ideias de *Deming* nortearam o conhecimento a respeito da qualidade. Os atributos de liderança, a obtenção de conhecimento, a aplicação de metodologias, bem como a compreensão e a utilização de fontes para a melhoria contínua da qualidade se destacam em sua filosofia, baseada em 14 pontos, conforme *Marshall Junior* (2010, p. 38) explica (Figura 20):

Figura 20 – Filosofia de gestão de *Deming*



Fonte: adaptado de Marshall Junior (2010, p. 38).

Deming criticou o sistema empresarial americano por não adotar a participação dos trabalhadores no processo de decisão e, uma vez que os gestores eram responsáveis pela maior parte dos problemas de qualidade das empresas, criou esses 14 pontos para a qualidade, que nortearam a disseminação do PDCA entre as organizações.

Além dele, outros pesquisadores desenvolveram estudos relevantes sobre o método de melhorias, como *Juran* e *Ishikawa*, estudiosos da arte do gerenciamento de sistemas produtivos empresariais, que implementaram ferramentas e metodologias para estabelecimento do método PDCA.

No Brasil, o professor *Vicente Falconi Campos*, da *Fundação de Desenvolvimento Gerencial*, descreve a metodologia de utilização do PDCA, fundamentada nos conceitos da gestão da qualidade total (CAMPOS,

2001). Segundo esse autor, o PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas, representando um caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

Ele tem como objetivo melhorar cada vez mais as etapas de um processo e, por esse motivo, se vincula aos preceitos da filosofia *Kaizen*, cultura japonesa que se refere à melhoria contínua e também é um dos pilares da administração da qualidade.



Explicativo

O termo *kaizen* significa mudança gradual para melhor. Por isso, a filosofia *Kaizen* (Figura 21) remete à ideia de melhoria contínua, tendo como frase-chave “Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje”.

Figura 21 – *Kaizen*



Fonte: Wikimedia Commons.⁷

Ficou interessado? Leia mais no artigo “*Kaizen*: a filosofia da melhoria contínua”, publicado em 2014 no *Portal Administração*: <<http://www.portal-administracao.com/2014/10/kaizen-filosofia-melhoria-continua.html>>.

Se praticado de forma ininterrupta e cíclica, o PDCA promove a melhoria gradual e sistemática da organização, consolidando a padronização e boas práticas, conforme é apresentado por *Colenghi* (2003, p. 220) a seguir, na Figura 22:

Figura 22 – Ciclo PDCA

Significado	Manutenção (manter resultados)	Melhorias (solucionar problemas)
P – <i>Plan</i> (planejar) Definir metas. Definir métodos para atingi-las.	Definir padrões, resultados e clientes do processo.	Definir as metas e os meios que serão utilizados para atingi-las.
D – <i>Do</i> (fazer) Educar e treinar. Executar a tarefa.	Executar processos de acordo com os padrões estabelecidos.	Executar medidas necessárias, objetivando alcançar as metas estabelecidas.
C – <i>Check</i> (verificar) Verificar os resultados da tarefa executada.	Comparar o que foi planejado com os resultados obtidos.	Comparar se as providências estão sendo tomadas de acordo com o que foi planejado.
A – <i>Act</i> (agir) Agir corretamente.	Corrigir resultados, se não estiverem de acordo com o planejado, e agir para bloquear suas causas.	Corrigir os desvios, visando garantir o que foi planejado.
Informações complementares do ciclo	Processo: repetitivo. Meta: uma faixa aceitável. Diretrizes: devem ser cumpridas. Método: padrões operacionais. Usuário: trabalhador/corpo diretivo.	Processo: não repetitivo. Meta: um valor definido. Diretrizes: melhorias constantes. Método: procedimentos para atingir metas. Usuário: corpo diretivo/trabalhador quando do CCQ.

Fonte: adaptado de Colenghi (2003, p. 220).

Veja, a seguir, a explicação de cada fase do PDCA.

- primeira fase:** o P vem de *plan*, primeira etapa do ciclo, que significa planejar definindo metas, métodos, procedimentos e padrões, a fim de atingir os objetivos propostos dentro de determinado processo. Os métodos contemplam os procedimentos e as orientações técnicas necessárias para se atingirem as metas. Nesse início, deve-se instituir um plano com base nas diretrizes da organização, estabelecendo objetivos, caminhos, metas. Planejar envolve identificar um problema, observá-lo, analisá-lo e ter um plano de ação. Envolve, também, elencar ações e responsáveis para cada meta a ser atingida. Nessa etapa, é importante que o gestor tenha documentos sobre o histórico da organização para analisar o passado e projetar o futuro, já antevendo problemas ou situações que podem ocorrer durante o processo;
- segunda fase:** *do* se relaciona a fazer, desenvolver, executar. Na primeira etapa, é muito importante que se forneça educação e capacitação para as pessoas executarem os métodos desenvolvidos ao longo do planejamento. Entretanto, quando o pessoal envolvido vem participando do processo desde a fase de planejamento, a capacitação pode ser desnecessária. A segunda etapa envolve a realização de tarefas e a coleta de dados, por meio de questionários, planilhas e estatísticas, visando fornecer dados numéricos significativos;
- terceira fase:** *check* se traduz como checar, conferir, verificar. Significa acompanhar tudo o que foi planejado e o desenvolvimento do processo, para que se tenha tempo hábil de ajustá-lo ou corrigi-

-lo quando necessário, dentro do prazo e dos recursos estabelecidos. Abrange, ainda, a verificação das metas e resultados durante e após a execução, a monitoração da satisfação do cliente e a conferência dos dados estatísticos e dos levantamentos realizados para intensificar o controle, alinhando as metas aos resultados. Nessa etapa, deve-se verificar se o planejado foi alcançado, através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos, baseados em fatos e dados, não apenas em opiniões e intuições. Para isso, são necessárias ferramentas de controle e acompanhamento;

- d) **quarta fase:** por fim, *act* significa agir corretamente ou melhorar, tomar a decisão adequada, atuando diretamente no processo. Nessa etapa, todos os processos devem ser avaliados e reavaliados. A partir daí, se estabelecerão ações corretivas e preventivas, visando à melhoria contínua e à consolidação dos processos baseados em excelência de desempenho. Há duas alternativas: a primeira consiste em buscar as causas fundamentais para prevenir erros e a repetição de efeitos indesejados e a segunda, em adotar como padrão o que foi planejado na primeira fase, quando as metas planejadas tiverem sido alcançadas.

O uso do Ciclo PDCA envolve várias possibilidades. Ele pode ser adotado por diversos setores dentro de uma organização, desde a alta gerência, em nível mais estratégico, até o setor mais operacional, com o objetivo de coordenar esforços de melhoria contínua em prol de uma meta. Campos (1996, p. 45) define meta como “um gol, um ponto a ser atingido no futuro”. Pensando nisso, é importante que elas sejam estabelecidas nos fins (produtos, satisfação dos clientes e dos profissionais envolvidos), e nunca nos meios (processo), já que no processo não há metas, mas, sim, medidas para as causas dos problemas, que devem ser monitoradas pelo gestor.

Sob a forma de um processo cíclico e dinâmico, o PDCA deve ser aplicado para atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser usado por qualquer organização para garantir o sucesso de suas atividades e serviços.



Multimídia

No artigo intitulado “Qualidade e produtividade em bibliotecas: estudo de caso da biblioteca Mario Henrique Simonsen”, *Me-deiros, Ares e Grego* (2010) apresentam a experiência da *Biblioteca Mario Henrique Simonsen*, da *Fundação Getúlio Vargas (FGV)*. Já em “Elementos da gestão da informação para implantação da gestão da qualidade em bibliotecas”, de *Alentejo* (2011), é importante perceber a metodologia usada nas unidades de informação da *Petrobras* e do *Superior Tribunal Federal (STF)*. Analisando esses trabalhos, é possível identificar as etapas, as diferenças na implantação das metodologias em instituições públicas e privadas, e os benefícios gerados nas unidades de informação. Para ler os textos na íntegra, acesse:

- a) <<https://bibliotecaproduz.files.wordpress.com/2010/04/estudo-de-caso-biblioteca.pdf>>;
- b) <<https://www.seer.furg.br/biblos/article/viewFile/1981/2210>>.



3.4.2 Atividade

Vamos verificar se o PDCA está claro para você até aqui? Leia os artigos indicados no Boxe Multimídia para apontar as etapas, divergências, dificuldades e outros aspectos destacados pelos autores.

3.4.3 Matriz SWOT

A matriz SWOT é formada por um conjunto de letras que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Figura 23). No Brasil, ela também é conhecida como Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) ou Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças (PFOA). É muito usada nas organizações para fazer um diagnóstico dos meios interno e externo, possibilitando conhecer suas forças e fragilidades.



Fonte: Wikimedia Commons.⁸

A análise do ambiente externo permite conhecer as ameaças e oportunidades para a organização, possibilitando monitorar o ambiente em que ela está inserida. As oportunidades favorecem e interagem positivamente, contribuindo para o desenvolvimento da instituição. Por sua vez, as ameaças podem trazer algum prejuízo, impedindo sua ação, seu crescimento ou, ainda, sua manutenção.

Já a análise do ambiente interno, por meio da verificação dos pontos fracos e fortes da instituição, possibilitará o reconhecimento daquilo que a organização executa corretamente e do que precisa ser melhorado. A falta de conhecimento sobre o desempenho é uma questão que precisa

ser corrigida para evitar problemas com os clientes, funcionários e demais pessoas envolvidas. A identificação dos pontos fracos se relaciona à verificação das atividades que são pouco expressivas no desempenho da instituição ou que apresentam falhas estruturais ou reclamações. Por sua vez, saber os pontos fortes implica conhecer o que a organização realiza melhor e o que possui alto índice de aceitação por parte dos clientes.

Decourt, Neves e Baldner (2012) dão alguns exemplos do que seriam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em organizações. Segundo eles, as forças são as competências básicas das áreas, o uso de recursos financeiros adequados, a liderança no mercado, o acesso a economias de escala, a competência em inovação de produtos, a tecnologia patenteada, as vantagens de custo. Já as fraquezas estariam relacionadas à falta de foco no negócio, às instalações obsoletas, à rede de distribuição limitada, à falta de acesso a recursos financeiros, aos altos custos unitários, à mão de obra despreparada e à localização ruim.

As ameaças envolveriam fatores externos à organização, como mudanças nos hábitos do consumidor, entrada de novos concorrentes no mercado, aumento na venda de produtos substitutivos, aumento do poder de barganha do fornecedor ou pressão sobre o preço feita pelo comprador e, ainda, desenvolvimento de novas tecnologias pelos concorrentes. As oportunidades, por sua vez, seriam fatos externos que beneficiariam a organização, como mudanças nos hábitos do consumidor que o fizessem dar preferência para os produtos da empresa, surgimento de novos mercados, queda de barreiras comerciais, desenvolvimento de novas tecnologias pela empresa, mudanças nas regulamentações, que diminuíssem impostos, bem como a expansão do mercado.

Agora que você já conhece a análise SWOT, que tal praticar um pouco, refletindo sobre suas próprias forças, fraquezas, ameaças e oportunidades? O diagrama a seguir está em branco para que você possa preenchê-lo.

Figura 23 – Análise SWOT



Existem algumas particularidades de aplicação da matriz SWOT às empresas que geram receita e visam lucro. Já em relação às unidades de informação, essa matriz é perfeitamente aplicável, sendo capaz de torná-las mais eficazes no alcance de seus objetivos, conforme Kotler (1988) explica no livro *Marketing para organizações que não visam lucro*.

As organizações dependem de troca para realizar seus objetivos. Por exemplo, numa biblioteca, os usuários buscam informação e dados para aprender algo ou construir um novo conhecimento; por sua vez, a instituição oferece serviços, espaço, fontes e recursos de informação para atendê-los.

Barbalho e Beraquet (1995) citam algumas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem interferir nas bibliotecas (Quadro 4):

Quadro 4 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interferem nas bibliotecas

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Eficiência do sistema de recuperação da informação	Qualidade ruim do serviço de referência	Políticas governamentais relacionadas a livros, cultura, educação etc.	Surgimento de novos concorrentes
Bom clima organizacional	Equipamentos desatualizados	Surgimento de novas tecnologias e sistemas	Extinção da organização em que a unidade de informação está inserida
Presteza no atendimento	Baixa quantidade e qualidade do acervo	Incentivos públicos e privados para pesquisa e desenvolvimento tecnológico	Falta de política de alfabetização e melhoria da educação para o país
Adequação do ambiente físico às necessidades dos clientes	Alto índice de reclamações dos usuários sobre os serviços ou o horário de atendimento	Implantação de novos estabelecimentos de ensino na cidade	Aumento das tensões sociais urbanas e da violência, bloqueando o acesso das pessoas até as bibliotecas
Plano de desenvolvimento de recursos humanos	Falta de normas, padrões e processos na unidade de informação	Abertura de novos mercados de ação para a instituição onde a unidade de informação está inserida (NAFTA, Mercosul etc.)	

Fonte: Barbalho e Beraquet (1995).



Multimídia

No trabalho “A Biblioteca Central da Universidade Federal do Maranhão: reflexões acerca das condições de trabalho dos bibliotecários”, apresentado por *Ferreira e Pinheiro* (2014) no *XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, é possível verificar a análise SWOT feita pela equipe em uma instituição pública. Já *Spu-deit e Fuhr* (2011) relatam a experiência de uso dessa matriz numa instituição privada. Neste caso, a SWOT foi utilizada como um dos instrumentos para traçar o diagnóstico da *Biblioteca do Senac de Florianópolis* e, posteriormente, fazer o planejamento.

É importante perceber que, no relato dessas experiências, algumas oportunidades podem virar ameaças e alguns pontos fortes podem se tornar fracos, se não forem bem monitorados pela equipe.

Para ler os textos na íntegra, acesse:

- a) <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/587-2366.pdf>>b)
- b) <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/3062/1866>>.

Vamos exercitar um pouco o que vimos até aqui sobre a matriz SWOT?



3.4.4 Atividade

Leia os dois trabalhos indicados no Boxe Multimídia anterior e identifique as ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes detectados pelas equipes das duas bibliotecas. Depois, indique as metodologias, além da matriz SWOT, que as equipes usaram para fazer essa análise externa e interna do ambiente e compare os caminhos percorridos por ambas, fazendo uma análise crítica.

Agora que você já viu, na prática, como duas instituições fizeram uso da matriz SWOT, escolha uma unidade de informação, seja pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte. Converse com seu gestor, faça a análise dos ambientes interno e externo e registre essas percepções.

Resposta comentada

A partir desse diagnóstico, é possível identificar questões estratégicas alinhadas à visão, à missão e aos valores da unidade de informação, fazer o levantamento dos obstáculos de cada uma delas e construir uma proposta para solucionar os problemas levantados, elencando ações necessárias, recursos, prazos, pessoas e setores envolvidos com cada ação, entre outras informações, conforme explicam *Barbalho e Beraquet* (1995).





Multimídia

Klöppel (2013) colocou em prática as questões estratégicas que vimos nesta seção, direcionando o planejamento para uma biblioteca pública, no trabalho intitulado *Subsídios para o planejamento estratégico da Biblioteca Pública Municipal de Palhoça Guilherme Wiethorn Filho*. Para ler, acesse: <<http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000001/000001ee.pdf>>.

Além da matriz SWOT, existe outra metodologia que pode ajudar muito o gestor no planejamento. Trata-se do *Just In Time*, que veremos a seguir.

3.4.5 *Just In Time* (JIT)

Figura 24 – *Just In Time*



Fonte: Free Images.⁹

O *Just In Time* (JIT) começou a ser praticado após a Segunda Guerra Mundial, com o sistema de produção da *Toyota*, e se espalhou pelas atividades produtivas japonesas nos anos 1970. Na década 1980, algumas empresas americanas começaram a estudar as razões pelas quais as indústrias japonesas líderes no mercado (como a *Toyota*) estavam tendo tanto sucesso.

As empresas *Black and Decker*, *Hewlett Packard*, entre outras, passaram a implementar essa metodologia nos EUA, chamando a atenção de outras organizações, no Canadá, na Europa e, depois, na América do Sul, conforme Hay (1992).

Antes de falar do JIT, é preciso entender o sistema *Toyota* de produção, que originou essa metodologia e surgiu com base no modelo japonês de administração. O sistema *Toyota*, de acordo com Ohno (1997, p. 54):

[...] foi concebido para produzir pequenas quantidades de muitos tipos para o ambiente japonês. Com esta base, ele evoluiu para um sistema de produção que pode enfrentar o desafio da diversificação.

Maximiano (2009) explica que, a partir da década de 1970, as ideias japonesas se popularizaram pelo mundo e se tornaram responsáveis pelo conhecido “modelo japonês de administração”. Tal modelo foi criado por

Eiji Toyoda, na década de 1950. Toyoda pertencia à família proprietária da *Toyota*, que tinha como princípios a eliminação de desperdícios e a fabricação de itens com qualidade, que contribuíssem para a redução dos custos de produção, sem que o valor do produto ficasse comprometido para o cliente. Dentro do sistema *Toyota*, há três formas de eliminar desperdícios: racionalização da força de trabalho, produção flexível e *Just In Time*.

Ohno (1997), criador do JIT e autor do livro *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*, explica que essa prática ajudou a *Toyota* a escapar da crise que assolou a economia japonesa em 1973, devido ao choque do petróleo, e depois se espalhou pelo mundo, ajudando grandes empresas americanas e europeias.

A *Toyota*, assim como toda indústria japonesa, foi influenciada pela ideia de fazer certo desde a primeira vez. Nesse sentido, o método JIT reduz ao máximo o tempo de fabricação e o volume de estoques, estabelecendo um fluxo contínuo de materiais. Isso levou a empresa a adotá-lo, desenvolvendo parcerias com poucos fornecedores para fortalecer a cadeia de suprimentos, conforme explica *Maximiano* (2009).

Além de reduzir custos e desperdícios, o JIT apresenta outros benefícios: por ser um processo dinâmico e eficiente, ele se caracteriza como uma estratégia, já que as empresas não precisam ficar tão dependentes de marketing para se diferenciar no mercado. Trata-se, portanto, “de uma filosofia de produção voltada para eliminação de desperdícios no processo total de fabricação, das compras à distribuição.” (HAY, 1992, p. 13).



Explicativo

Se quiser conhecer mais sobre esse assunto, leia o livro *O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala*, que está nas referências desta Unidade.

A filosofia JIT, quando aplicada corretamente, reduz ou elimina a maior parte dos desperdícios que ocorrem nas compras, na produção, na distribuição e nas atividades de apoio à produção presentes em qualquer empresa.

Esse método visa estruturar a produção de forma simples e eficiente, eliminando estoques, atendendo uma variada demanda do mercado e produzindo em pequenos lotes e com a qualidade garantida. Ele parte do princípio de eliminar tudo o que não adiciona valor ao produto. Isso faz você se lembrar de alguma empresa específica? Você conhece alguma instituição que busca essa filosofia?

Podemos citar, como exemplo, a *Fiat Automóveis*, que adota práticas de gestão inovadoras, na busca pela excelência em sua produção. Não é à toa que ela é um dos maiores grupos industriais da Itália, presente em 60 países. A *Fiat* utiliza, há anos, o sistema JIT na fabricação de veículos, otimizando recursos e estoques.



3.4.6 Atividade

Pesquise, em outras fontes, como funciona o sistema JIT na *Fiat* e descreva esse funcionamento.

Resposta comentada

Em sua pesquisa, você pode ter encontrado diversas informações mais específicas do que as que demos, como a questão da otimização do espaço de estoque feita pela *Fiat*, da coleta e reciclagem dos materiais que sobram das produções, como chapas e isopores, ou mesmo da instalação de seus fornecedores próximo às fábricas, que a faz ganhar em tempo e transporte. No entanto, dentre as informações mais interessantes que norteiam a filosofia JIT na *Fiat*, uma que se destaca é a ideia de que, em cada etapa do processo, seja produzido apenas o que for necessário à próxima etapa. O que você acha disso? Quais são as implicações dessa ideia? Reflita sobre ela e suas aplicações à Biblioteconomia.

Na Biblioteconomia, temos alguns casos de unidades de informação que adotaram a filosofia JIT em seus processos e falaram sobre essa experiência em trabalhos acadêmicos.

Santos e Oliveira (2006) apresentaram, no *XIV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, o trabalho "Aquisição Just-In-Time: um modelo de suporte dinâmico durante o momento do dilema no processo de seleção/aquisição em bibliotecas universitárias". Nele, os autores apresentam o JIT como uma alternativa para reduzir os problemas que envolvem o processo de seleção e aquisição de acervo pela biblioteca e facilitar a tomada de decisão na aquisição.



Multimídia

Para ler mais sobre o trabalho de *Santos e Oliveira*, acesse o link: <http://eprints.rclis.org/8637/1/AQUI%3%87%3%83O_JUST-IN-TIME_prot%3%B3tipo_de_software.pdf>.

Preste atenção às características do modelo apresentado pelos autores. O que você acha dele? Foi uma boa solução?

3.4.7 Total Quality Management (TQM)

Deming já dizia que a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade. Por sua vez, quanto maior a produtividade, mais útil ela é para

a sociedade, já que atende às necessidades de seus clientes. Conforme explica *Oakland* (1994), o termo *qualidade* é muitas vezes empregado com o significado de excelência de um produto ou serviço, porém, ter qualidade não consiste, simplesmente, em atender às exigências do cliente. Alguns autores explicam isso, conforme veremos no quadro a seguir:

Quadro 5 – Conceitos de qualidade

Gurus da qualidade	Conceitos
Juran	"Adequação à finalidade ou uso."
Deming	"Deve ter como objetivo as necessidades presentes e futuras do usuário."
Feigenbaum	"O total das características de um produto ou serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente."
Crosby	"Conformidade com as exigências."

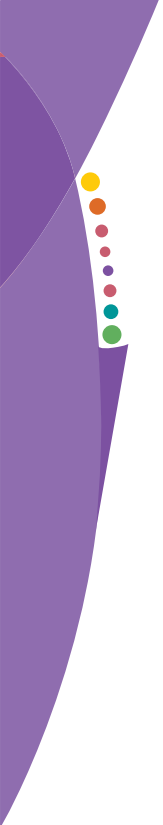
Fonte: Oakland (1994).

Para uma organização ser eficaz, cada uma de suas partes deve trabalhar em conjunto e de maneira adequada, porque, de acordo com os gurus da qualidade citados no **Quadro 5**, o conceito de qualidade vai além de suprir as necessidades dos clientes. Dessa forma, surgiu o TQM, também conhecido como gerenciamento da qualidade total, que é o que todas as organizações desejam: a qualidade total de seus processos e produtos. Ele consiste numa ideia mais ampla do que a de transferir a responsabilidade de um problema para o fabricante, pois requer uma abordagem mais abrangente, em que devem ser traçadas estratégias para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda a organização.

Existe, também, o controle da qualidade total, conhecido pela sigla TQC, que *Campos* (2004) explica ser um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir da Segunda Guerra Mundial, baseado na participação de todos os setores e empregados da empresa no estudo e no controle da qualidade. O TQC se apropria muito das teorias de *Juran*, *Maslow* e *Taylor*. Controle total "é o controle exercido por todas as pessoas da empresa, de forma harmônica (sistêmica) e metódica (baseado no ciclo PDCA)", segundo *Campos* (2004, p. 15). O autor também define a qualidade total como um fim que envolve a satisfação das necessidades de todas as pessoas, o que gera mudanças estruturais, culturais e comportamentais, de cima para baixo.

O TQM compreende o gerenciamento das relações entre todos os envolvidos com a existência da empresa, não se restringindo somente ao relacionamento com o cliente. Na prática, empresas que aplicam o TQM ou o TQC acabam por desenvolver um conjunto de atividades similares, e talvez por isso muitos autores usem ambos os termos. Conceitualmente podemos considerar que o TQC seja uma parte integrante do TQM. *Oakland* (1994, p. 32) explica que o TQM é:

Essencialmente uma maneira de planejar, organizar e compreender cada atividade, e depende de cada indivíduo em cada nível. Para uma organização ser real-



mente eficiente, cada parte dela deve trabalhar em sinergia, visando as mesmas metas, reconhecendo que cada pessoa e cada atividade afeta os outros e por eles é afetada.

O TQM é um método que envolve a todos nos processos de melhoria contínua, otimizando recursos, esforços, custos e tempo. Ele requer uma visão gerencial estratégica por parte da administração, visto que interfere diretamente na cultura organizacional.

Ao implantar um programa de qualidade, as organizações podem usar o JIT e o PDCA para facilitar a implementação, o controle e a avaliação das ações, mas o mais importante é o planejamento sistemático, que é requisito essencial para o TQM, além de um plano de qualidade para estabelecer os procedimentos, materiais, serviços, o controle do processo, entre outros detalhes.

A filosofia de TQM reconhece a satisfação do cliente, os objetivos e a segurança. Ela também exige investimento em pessoal e tempo para implementar novos conceitos e capacitações, já que envolve mudar e melhorar a cultura organizacional, conforme explica *Oakland* (1994).

3.4.8 ISO 9000

Além do planejamento e dos investimentos anteriormente citados, também é necessário pensar na documentação dos processos e sistemas para facilitar o controle das atividades. Além disso, deve-se viabilizar a elaboração de uma política de qualidade, bem como a realização dos objetivos de um sistema de qualidade. Como exemplo desse tipo de sistema, temos as normas que compõem a *ISO 9000*.

Segundo *Oakland*, a *ISO 9000* é uma norma internacional, cuja série “especifica requisitos para sistemas da qualidade planejados com o fim de gerar produtos e serviços que satisfaçam especificações estabelecidas de comum acordo” (1994, p. 134). Os sistemas dessa série podem ser aplicados a qualquer atividade. A *ISO 9001*, por exemplo, apresenta requisitos para a implantação de sistemas de gestão da qualidade, com base na metodologia PDCA, para todos os processos.

Existem várias ferramentas e técnicas para a melhoria da qualidade, que *Ishikawa* chamou de “sete ferramentas básicas”. Elas devem ser usadas para interpretar e analisar o uso dos dados, porém, outras já foram criadas, como os histogramas, a análise de *Pareto*, a análise de causa e efeito, o *brainstorming*, o diagrama de dispersão, o gráfico de fluxo de processo, os gráficos de controle, entre outras. Que tal pesquisar sobre essas ferramentas para comentar com os colegas?

No artigo “Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras”, apresentado no *XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, em 2014, *Spudeit et al.* apresentam um estudo com as principais metodologias e técnicas usadas por bibliotecas de universidades do país para controle ou melhoria da qualidade de seus serviços e espaços. As autoras mostram que, do universo de 40 trabalhos publicados num período delimitado, 34 são artigos de revistas e seis são oriundos de trabalhos publicados em anais de eventos. Nesses 40, há seis trabalhos teóricos voltados para a criação de indicadores de avaliação de qualidade em bibliotecas universitárias (BU); um trabalho teórico que sugere a implementação do PDCA para controle de qualidade; outro envolvendo os padrões

de qualidade estabelecidos pelo *Ministério da Educação e Cultura* (MEC); dois trabalhos práticos que retratam a aplicação do ServQual na *Universidade Estadual do Norte Fluminense* (Uenf) e outro no Sistema Integrado de Bibliotecas da *Universidade de São Paulo* (Sibi/USP); um trabalho prático que sugere a gestão de processos por meio da Sevpro para controle de qualidade e foi aplicado na BU da *Universidade Federal de Santa Catarina* (UFSC); dois trabalhos práticos com pesquisa de usuários nas bibliotecas da *Universidade Federal do Ceará* (UFC) e da *Universidade Estadual do Ceará* (Uece), e outro feito nas bibliotecas da *Universidade Estadual Paulista* (Unesp); um trabalho prático que apresenta o 5S aplicado nas bibliotecas da *Universidade Federal da Paraíba* (UFPB) e, finalmente, um trabalho prático sobre as bibliotecas da *Universidade Federal do Pampa* (Unipampa), da *Universidade Federal da Fronteira Sul* (UFFS) e da *Universidade Federal da Integração Latino-Americana* (Unila), feito com base na aplicação de 14 indicadores criados por Vergueiro e Carvalho (2001).

O resultado mostra que existe uma preocupação com a gestão da qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras, porém, a aplicação de metodologias para controle da qualidade ainda é pouco desenvolvida e merece maior atenção dos gestores dessas unidades de informação para o sucesso dos serviços de informação. Deve-se, também, destacar a importância do uso e da adequação de ferramentas e metodologias de controle de qualidade voltado para o contexto das bibliotecas universitárias no Brasil.

Esses estudos refletem a importância dada ao usuário e à qualidade dos serviços prestados pelas unidades de informação, demonstrando a necessidade do aprimoramento de técnicas de gestão que melhor atendam as expectativas dos que buscam acesso à informação.



Multimídia

É possível analisar a aplicação das normas da *ISO 9000* em bibliotecas, como foi o caso do trabalho “A gestão da qualidade em serviços de informação com base na *ISO 9000*”, apresentado por Valéria Valls, na *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, em 2006. Já no artigo intitulado “Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal”, de Maria Tereza Walter, publicado em 2005, também foi feito um relato da aplicação da norma em uma biblioteca especializada da área jurídica.

Para ler os trabalhos na íntegra, acesse:

- a) <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2045>>;
- b) <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652005000100012>.

Semestre

5

3.5 CONCLUSÃO

Existem vários métodos e técnicas que podem ser usados no planejamento para auxiliar o gestor e sua equipe a identificar as necessidades de uma unidade de informação e organizá-las por ordem de prioridade, de forma estratégica. Alguns exemplos são o PDCA, a matriz SWOT, o JIT, o TQM, entre outros encontrados na literatura.

É importante que os gestores os conheçam, tendo em vista os benefícios que eles apresentam, como: auxiliar na redução de custos; otimizar esforços da equipe; evitar o retrabalho; possibilitar mais verbas para a unidade de informação; melhorar a qualidade dos serviços prestados; proporcionar maior rastreabilidade dos trabalhos em andamento; padronizar ações; possibilitar um olhar crítico para as ações desenvolvidas, que passam a requerer melhorias contínuas da gestão da unidade de informação; eliminar pendências junto à organização e aos clientes; possibilitar o aperfeiçoamento tecnológico; aumentar a motivação da equipe; permitir um estreitamento de relações com clientes e fornecedores; permitir, ainda, o reconhecimento da qualidade da gestão; aumentar o comprometimento dos funcionários, entre outros.

Para usar qualquer um desses métodos e técnicas, é necessário que o gestor e sua equipe façam um bom diagnóstico da unidade de informação, a fim de facilitar o processo, e que também criem indicadores de avaliação para monitorá-lo, garantindo que sejam atingidos os objetivos estabelecidos pelo planejamento.

É possível perceber que a implantação dessas metodologias facilita o planejamento em ambientes de informação, seja no setor público ou no privado, entretanto, não é uma tarefa simples. Existem fatores que diferenciam as instituições e, portanto, devem ser levados em consideração, como a educação, a cultura organizacional, o desenvolvimento gerencial, a comunicação interna, os sistemas de recompensa e as questões de *marketing*.

A maioria das instituições enfrenta vários obstáculos, diretamente relacionados às crenças existentes sobre como se deve gerenciar uma organização. Deve-se observar, também, as diferenças existentes entre elas, com relação à autonomia de gestão administrativa e financeira, ao centralismo, à desconfiança, aos problemas gerenciais e até à desmotivação.

Podemos mencionar, ainda, diferenças nas instituições quanto à existência ou não de fatos e dados que orientem as ações para mensurar, quantitativa e qualitativamente, o uso dos serviços e produtos oferecidos pelas unidades de informação, além do grau de satisfação gerado.

Portanto, cabe a cada gestor e sua equipe realizar um bom diagnóstico da unidade de informação, estudar e analisar qual a metodologia e/ou técnica que melhor se adequa às necessidades, interesses e infraestrutura da instituição, e realizar uma boa capacitação da equipe envolvida. Isso evita problemas comportamentais e/ou culturais, garantindo que a criação e a implementação do planejamento não sejam apenas um modismo passageiro, mas algo que venha acrescentar constantemente à instituição e, principalmente, aos clientes, que serão diretamente beneficiados.

RESUMO

Esta Unidade teve como objetivo possibilitar ao aluno o conhecimento dos diferentes tipos, métodos e técnicas de planejamento, e quando se deve usar cada um deles. Vimos que é importante que os gestores conheçam alguns desses métodos, como o PDCA, a matriz SWOT, o JIT, o TQM, entre outros, e façam um bom diagnóstico da unidade de informação para facilitar o processo e criar indicadores de avaliação para monitorá-lo, a fim de atingir os objetivos estabelecidos pelo planejamento. No diagnóstico, é necessário identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno, assim como as ameaças e oportunidades do externo. O efetivo diagnóstico e a aplicação de técnicas e/ou metodologias para realizar o planejamento apresentam vários benefícios, conforme mostrado na Unidade. O PDCA, também conhecido como Ciclo de *Deming*, consiste em planejar, fazer, controlar e avaliar. É organizado em 14 pontos, que buscam a melhoria contínua da qualidade, e é amplamente adotado por empresas no mundo todo. A matriz SWOT tem, em sua sigla, as palavras Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, e é muito usada nas organizações para fazer um diagnóstico dos meios interno e externo, possibilitando conhecer suas forças e fragilidades. O *Just In Time* (JIT) começou após a segunda guerra mundial, com o sistema de produção da *Toyota*, e se espalhou pelo mundo, porém, é pouco usado dentro dos ambientes de informação. Ele visa a estruturar a produção de uma forma simples e eficiente: elimina estoques, atende uma variada demanda do mercado e produz em pequenos lotes e com qualidade garantida. Já o *Total Quality Management* (TQM) é também conhecido como Gerenciamento da Qualidade Total, que é o que todas as organizações desejam: a qualidade total de seus processos e produtos. Trata-se de um método que envolve todos nos processos de melhoria contínua, otimizando recursos, gerando esforços curtos e poupando tempo. Por isso, ele requer uma visão gerencial estratégica por parte da administração, visto que interfere diretamente na cultura organizacional. Ao implantar um programa de qualidade, as organizações podem usar o JIT e o PDCA para facilitar a implementação, o controle e a avaliação das ações, mas o mais importante é o planejamento sistemático, que é requisito essencial para o TQM. Este necessita, também, de um plano de qualidade para estabelecer os procedimentos, os materiais, os serviços, o controle do processo, entre outros fatores. Existe uma preocupação no uso de metodologias e técnicas para o planejamento, porém, ainda é pouco desenvolvida e merece maior atenção dos gestores das unidades de informação para o sucesso de seus serviços.



REFERÊNCIAS

ALENTEJO, Eduardo da Silva. Elementos de gestão da informação para gestão pela qualidade em bibliotecas: duas experiências. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 24., 2011, Maceió. **Anais eletrônicos...** Maceió: Furg, 2011. Disponível em: <<https://www.seer.furg.br/biblos/article/viewFile/1981/2210>>. Acesso em: 1 dez. 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho no dia a dia**. Belo Horizonte: EDG, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/ Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Nova Lima: INDG, 2004.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total**: uma interpretação perfeita. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FERREIRA, Gilvane Carvalho; PINHEIRO, Iole Costa. A Biblioteca Central da Universidade Federal do Maranhão: reflexões acerca das condições de trabalho dos bibliotecários. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: UFMG, 2014. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/view/587/347>. Acesso em: 1 dez. 2014.

HAY, Edward J. **Just-in-time**: um exame dos novos conceitos de produção. São Paulo: Maltese, 1992.

KLOPPEL, Jéssica Vilvert. **Subsídios para o planejamento estratégico da Biblioteca Pública Municipal de Palhoça** **Guilherme Wiethorn Filho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <http://www.pergamumweb.udesc.br/biblioteca/index.php?resolution2=1024_1>. Acesso em: 10 dez. 2014.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1988.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Ana Ligia S.; LOPEZ ARES, Amanda Maria; GREGO, Glória Maria Teixeira. **Qualidade e produtividade em bibliotecas**: estudo de caso da Biblioteca Mario Henrique Simonsen. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecaproduz.files.wordpress.com/2010/04/estudo-de-caso-biblioteca.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2014.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São Paulo: Nobel, 1994.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Marcos Hércules dos; OLIVEIRA, Elias. Aquisição just in time: um modelo de suporte dinâmico durante o momento do dilema no processo de seleção/aquisição em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos**... Salvador: [s.n.], 2006. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/8637/1/AQUISIÇÃO_JUST-IN-TIME_protótipo_de_software.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2014.

SPUDEIT, Daniela; FUHR, Fabiane. Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do Senac Florianópolis. **Bibl. Univ.**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-49, jan./jun. 2011. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/rbu/index.php/localhost/article/viewFile/16/18>>. Acesso em: 1 dez. 2014.



UNIDADE 4

INSTRUMENTOS APLICADOS AO PLANEJAMENTO

4.1 OBJETIVO GERAL

Orientar o aluno no que tange à elaboração de instrumentos de planejamento (políticas, programas, planos e projetos) voltados aos ambientes de informação.



4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os tipos de instrumentos de planejamento;
 - b) identificar a diferença entre os tipos de instrumentos;
 - c) distinguir quando se deve usar cada um.
-

4.3 COMO PLANEJAR UM AMBIENTE DE INFORMAÇÃO?

Como vimos até aqui, o planejamento é uma função gerencial de grande importância para a gestão das unidades de informação. Ao longo desta disciplina, conhecemos suas finalidades, características, barreiras e vantagens, seus tipos e a diferença entre eles, além dos métodos e técnicas para colocá-lo em prática, como a matriz SWOT, o PDCA e o TQM. Nesta última Unidade, vamos conhecer os principais instrumentos de planejamento voltados aos ambientes de informação.

Almeida (2005, p. 4) diz que “o planejamento é constituído por um complexo de instrumentos, cada um com uma função específica, que, devidamente articulados, garantem a eficácia do processo”. Vamos, agora, nos aprofundar nesses instrumentos, estudando políticas, programas, planos e projetos que podem ser aplicados ao planejamento.

Você conhece algum desses instrumentos relacionados às unidades de informação? Caso conheça, verifique seu objetivo ao longo desta Unidade. Se não, você pode pesquisar sobre algum deles antes de prosseguir com a leitura e, então, fazer uma análise ao longo de seus estudos. Preparado?

4.4 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

As políticas são diretrizes, planos gerais de ação e guias que definem as linhas mestras e orientam a tomada de decisão, conforme explica *Almeida* (2005). *Cunha e Cavalcante* (2008, p. 285) as conceituam como uma “formulação, formal ou informal, ligada ao atendimento da missão da biblioteca, bem como aos critérios de avaliação”. Já *Oliveira* (2011, p. 231) explica a diferença entre políticas e diretrizes:

Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo (isto para qualquer nível dentro da empresa).

Diretrizes representam o conjunto, estruturado e interativo, das grandes orientações das empresas, ou seja, objetivos, estratégias e políticas.

Por sua vez, *Almeida* (2005, p. 6) enfatiza que:

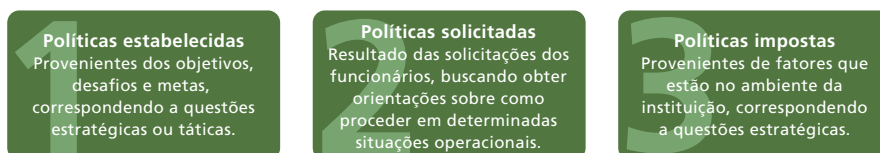
Em uma mesma organização, existem políticas nas diferentes instâncias e com abrangências e abordagens diversas. Por isso precisam ser coerentes e integradas



para ser eficazes, contribuindo, assim, para a consecução dos objetivos da organização.

Oliveira (2011, p. 232) classifica as políticas da seguinte forma (Figura 25):

Figura 25 – Classificação das políticametas, correspondendo



Fonte: Oliveira (2011, p. 232).

É comum encontrar, nas bibliotecas e centros de documentação, os três tipos de políticas citadas na figura, relacionadas aos serviços e espaços daqueles ambientes. Por exemplo, política de atendimento, política de formação e desenvolvimento de coleções, política de uso dos equipamentos e recursos tecnológicos, política de conservação do acervo, política de capacitação, entre outras.



Multimídia

É possível verificar algumas políticas disponíveis em *sites* de diferentes bibliotecas, como a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções da *Biblioteca da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)*. Podemos, ainda, encontrar tipos de políticas, como a Política de Prestação de Serviços, a Política de Infraestrutura e a Política de Gestão da Qualidade, disponíveis no *site* da Rede de Bibliotecas da *Universidade Anhembi Morumbi*.

Para ter acesso a esses documentos, basta acessar:

- a) <http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/902/pdc2011.pdf>;
- b) <<http://portal.anhembi.br/biblioteca/bibliotecas/>>.



4.4.1 Atividade

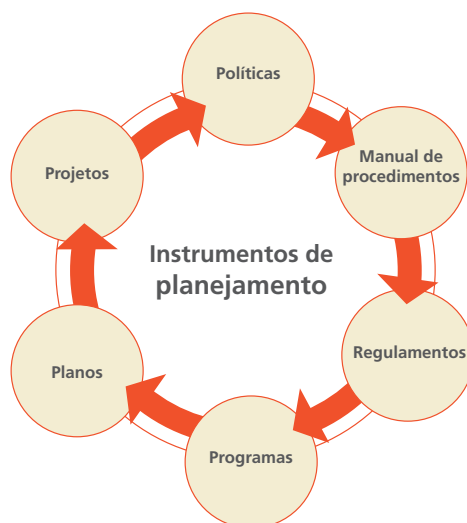
Nesta atividade, trabalharemos com os documentos indicados no Boxe Multimídia anterior: a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções da Biblioteca da *UDESC* e o documento da Rede de Bibliotecas da *Universidade Anhembi Morumbi*. Após fazer

a leitura indicada, escreva, a seguir, uma análise sobre o objetivo de cada política e aponte a importância delas para a unidade de informação, em sua opinião.

Resposta comentada

A partir da leitura dessas políticas, é possível verificar que elas funcionam como guias para a orientação tanto dos processos que envolvem a tomada de decisão, quanto dos procedimentos e regras de uso que devem ser descritos em manuais, a fim de facilitar a prestação de serviços. Portanto, as políticas devem nortear a elaboração de outros instrumentos, que facilitarão os processos de tomada de decisão e a gestão desses ambientes (Figura 26):

Figura 26 – Instrumentos de planejamento

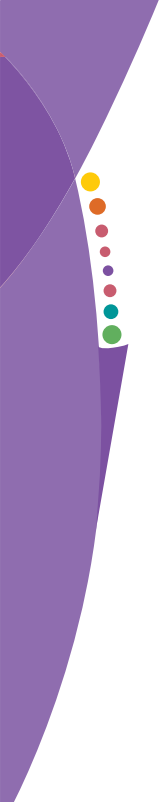


Fonte: produção do próprio autor.

As políticas servem de base para a descrição dos procedimentos no manual e no regulamento que nortearão a unidade de informação. Almeida (2005, p. 6) explica que “os procedimentos são instrumentos que estabelecem métodos rotineiros de execução de atividades e detalham a maneira exata pela qual uma atividade deve ser realizada e a sequência em que essas rotinas são realizadas”.

O regulamento vem sistematizar as regras e normas de uso, estabelecendo critérios, prioridades, direitos e deveres de utilização dos recursos da unidade de informação. É importante esclarecer que o termo *regimento* não é adequado para se referir a regulamento, ainda que, muitas vezes, seja usado como termo sinônimo. O regimento rege a organização como um todo, com diretrizes globais; já o regulamento normatiza regras de uso de um ambiente ou conjunto de serviços específicos.

As políticas precisam ser flexíveis, abrangentes, coordenadas e devem estar de acordo com padrões éticos de conduta. Afinal, cabe a elas refletir sobre os objetivos do planejamento e interpretá-los, a fim de estabelecer limites e bases para atingir os desafios e metas, funcionando como um guia útil para o sucesso das estratégias planejadas.



Os programas já são mais complexos e podem ser estruturados em subprogramas, dotados de recursos específicos. *Maximiano* (2009, p. 293) explica que programa é um:

[...] conjunto organizado de atividades ou projetos (ou ambos). Os projetos partem de um programa, por isso são formados por ações e atividades inter-relacionadas e coordenadas dentro de um cronograma e com recursos determinados.

No planejamento, os planos adquirem uma importância destacada, haja vista sua utilidade na sistematização dos procedimentos que envolvem a resposta da questão “Como corrigir?”, que vimos nas Unidades 1 e 2 desta disciplina. Os planos possibilitam gerar os elementos necessários para orientar o processo de tomada de decisão e, por isso, devem ser elaborados para cada área funcional.

Chiavenato (2004) explica que o plano é o curso determinado de ação necessário para atingir um objetivo. É o produto do planejamento. Já *Almeida* (2005, p. 10) diz que ele:

[...] pressupõe a definição de metas e prioridades, a previsão dos acontecimentos futuros e tomadas de decisões sobre fins, meios e recursos, formas de acompanhamento e controle necessárias à consecução dos objetivos traçados.

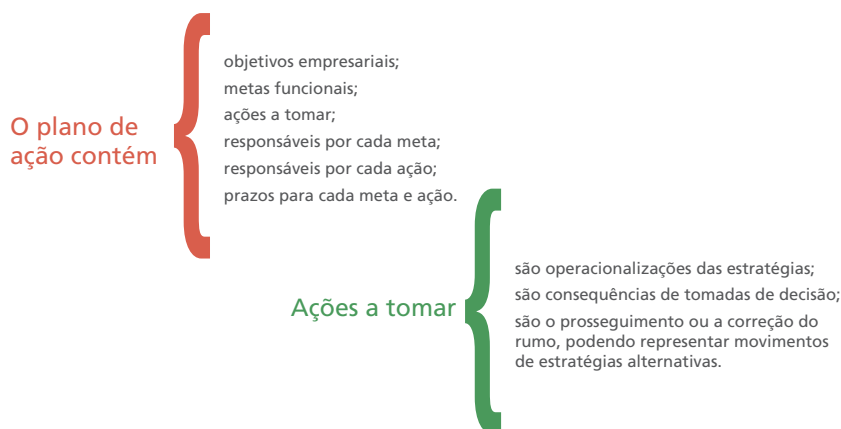
Por sua vez, *Valadares* (2003, p. 103) enfatiza que, no plano,

[...] os objetivos e estratégias são distribuídos às diretorias competentes, as quais, com os seus níveis hierárquicos imediatamente inferiores, formam uma cadeia vertical e horizontal de objetivos, metas, estratégias, ações, prazos e responsáveis, buscando evitar conflitos entre os mesmos, no sentido da coerência e consistência entre metas e da mesma visão ao longo de toda a organização.

Por isso, *Maximiano* (2009) destaca que o plano é resultado do processo de planejamento, do conjunto de objetivos, das atividades e dos recursos. Dessa forma, deve ser sistematizado de acordo com os objetivos, metas e ações, respondendo à questão “Como atingir?”.

Oliveira (2011, p. 4) explica que o plano “corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento”. Corroborando, *Valadares* (2003, p. 105) detalha como deve ser estruturado esse documento (Figura 27):

Figura 27 – Estrutura do O planejamento



Fonte: Valadares (2003, p. 105).

É muito importante que o plano seja aprovado pela direção ou pelas gerências envolvidas, para validar as ações planejadas. Para responder à questão “Como estamos indo?”, é necessário que, dentro do plano, sejam pensadas medidas de acompanhamento para cada uma das ações. Valadares (2003) diz que os objetivos e metas devem ser mensurados para facilitar seu acompanhamento. Aqueles que não puderem ser quantificados “devem sempre possuir uma referência para que, em relação a ela, possam ser medidos e avaliados concretamente”. (VALADARES, 2003, p. 109).

Dependendo dos objetivos e ações propostos no planejamento, o conjunto de planos pode originar um projeto previsto para atingir metas a curto, médio ou longo prazo.

Dentro do processo do planejamento, o projeto vai servir como instrumento para colocar a estratégia em prática, por isso ele parte da concepção de uma ideia cujo resultado será um produto. O projeto surge a partir da tentativa de atender uma necessidade ou resolver um problema detectado pela equipe da unidade de informação, seja por meio de observação ou por coleta de dados, via pesquisa, ou mesmo em relatórios gerados pelos sistemas usados na instituição.

Após análise dos instrumentos usados para coletar informações, a equipe organiza uma lista de prioridades, conforme o perfil, os recursos e a demanda da instituição, para planejar o que deve ser feito, a fim de atender uma necessidade ou solucionar um problema detectado. Nesse caso, são elaborados projetos, que podem abarcar um escopo único ou não. O mais importante é que essas atividades sejam organizadas e sistematizadas na forma de um projeto, a fim de facilitar seu acompanhamento por parte do gestor e o alcance dos resultados previstos pela equipe, com controle de qualidade, recursos e dentro do cronograma previsto.

Maximiano (1997, p. 20) define projetos como “empreendimentos finitos com objetivos definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse da organização”. No mesmo sentido, Almeida (2005, p. 93) explica que projeto é um “conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, perfeitamente especificados e destinados a gerar benefícios”.

Os projetos se caracterizam como tarefas especiais que têm início e fim programados, cujo resultado é um produto físico, um evento, serviço etc. Contudo, *Maximiano* (2009) explica que nenhum projeto pertence a uma categoria e que todos eles contêm elementos físicos, ideias, conceitos e serviços. O autor descreve cada um dos produtos da seguinte forma:

Figura 28 – Produtos de um projeto

PRODUTOS FÍSICOS	CONCEITOS	EVENTOS
São tangíveis e muitos são atividades temporárias, ao final das quais um item tangível deve ser fornecido, como uma casa, uma rodovia, máquinas etc.	Os produtos conceituais são intangíveis, como roteiros de filmes, desenhos, fórmulas, sistemas. O objetivo do projeto é fornecer apenas uma ideia.	Consistem na realização de tarefas, serviços ou atividades. O projeto é a própria execução da atividade.

Fonte: adaptado de Maximiano (2009, p. 259).

Os projetos se iniciam com uma ideia que passa por várias fases, até ser concretizada. O produto de um projeto pode ser fruto da junção de várias ideias.



Multimídia

Por falar em ideias, você já se questionou sobre de onde surgem tantas ideias boas e criativas? *Steven Johnson*, um dos mais influentes pensadores do ciberespaço, editor-chefe e cofundador da *Feed* – premiada revista cultural *on-line* –, em parceria com a *RSA Animate*, discorre um pouco sobre como surgem as ideias e os processos de criação de projetos, no vídeo “Where good ideas come from”.

Para assistir ao vídeo, basta acessar o *link*: <<https://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU>>. É possível, também, encontrá-lo em versões dubladas.

Maximiano (2009) cita *Thomas Edison*, ao afirmar que a ideia corresponde à fase de inspiração, ou seja, a 1% do projeto, e os 99% restantes são feitos de transpiração, à base de muito trabalho para transformá-la em realidade. Em outras palavras, não basta apenas ter uma ideia, é necessário planejar como colocá-la em prática, por meio de um projeto que seja feito com base em etapas ou fases, formando um ciclo de vida.

As fases do projeto são os principais momentos de seu ciclo de vida, que tem um caminho linear. Elas são partes de um processo dinâmico e interativo e estão explicitadas na Figura 29:

Figura 29 – As fases do projeto



Fonte: produção do próprio autor.

Segundo Almeida (2005, p. 94):

Elaboração ou preparação do projeto: trata-se do momento de concepção do projeto, que se fundamenta em um diagnóstico e na identificação da oportunidade da intervenção. Nessa fase, definem-se os objetivos e o foco do projeto e se especificam as formas de atingir esses objetivos.

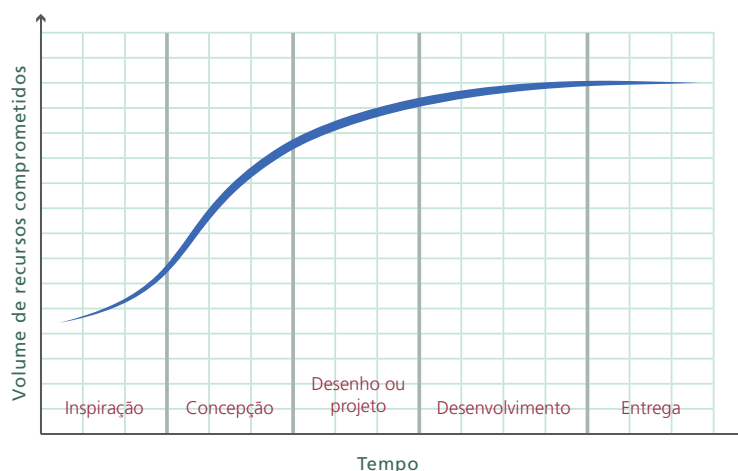
Estruturação: esta etapa pressupõe a aprovação do projeto e consiste na mobilização de meios e recursos para sua implementação, inclusive a capacitação da equipe.

Desenvolvimento/implementação: é o momento da prática, da efetiva realização do projeto.

Avaliação: embora ocorra durante todo o processo de implementação do projeto, identificando-se como acompanhamento ou monitoramento, tem, no momento de encerramento do projeto, a função de verificar em que medida se atingiram os resultados previstos.

O ciclo de vida é formado pelo conjunto de fases, do começo ao fim, permitindo visualizar sistematicamente o projeto e facilitando a análise e a avaliação das etapas. Na figura adiante, é possível verificar as cinco fases de um projeto, que tem início na inspiração e na concepção da ideia, e termina com a entrega do produto final.

Figura 30 – Ciclo de vida dos projetos



Fonte: adaptado de Maximiano (2009, p. 261).

O ciclo de vida retrata desde o nascimento até a morte de um projeto, sendo aplicado a uma categoria genérica deles, e deve ser adaptado para preencher diferentes circunstâncias. A extensão do ciclo de vida varia de acordo com a categoria do projeto, conforme explicam *Chiavenato* e *Sapiro* (2009).

O projeto precisa ser administrado para ser realizado dentro do prazo e com os recursos previstos no orçamento. Para tanto, existem dois processos que compõem sua administração: o planejamento e a execução, que, por sua vez, se dividem em outros. Inicialmente, é preciso entender qual a necessidade do projeto, para planejar o produto, o cronograma e os recursos financeiros, materiais e humanos de acordo com ela. Posteriormente, mobilizam-se os recursos, controlam-se as atividades, conforme o tempo e os recursos previstos, e, por fim, conclui-se o projeto dentro do que foi planejado.

Segundo *Maximiano* (2009), existem quatro variáveis críticas de desempenho: escopo, prazo, custos e riscos. O autor enfatiza que:

[...] um plano de projeto pode apresentar informações sobre as fontes de suprimentos dos recursos, a equipe e a organização do projeto, a documentação, os processos de comunicação, a administração da qualidade (MAXIMIANO, 2009, p. 263).

Almeida (2005) explica que existem sete etapas para elaborar o projeto: definição do objeto e dos objetivos; planejamento das ações e atividades; planejamento da capacitação da equipe de implementação; planejamento da avaliação; planejamento das estratégias de disseminação e comunicação; planejamento de recursos e, por fim, a redação.

Inicialmente, é importante que haja um planejamento do escopo, esclarecendo qual o produto que será criado, qual o seu objetivo e quais as necessidades que ele vai atender, porque isso pode comprometer todo o processo de produção. O planejamento operacional também deve ser feito, pois envolve diretamente dois pontos críticos: cronograma e orçamento. Já no planejamento das ações, devem-se identificar fatores externos para o sucesso do projeto e, também, a sequência das atividades, o período em que serão realizadas, quem as executará e

como serão acompanhadas, para serem feitas dentro do tempo e dos recursos disponibilizados.

Na execução do projeto, deve haver um acompanhamento das pessoas que colocarão as atividades previstas em ação. Por isso, deve-se trabalhar para fazer um detalhamento do plano operacional, a fim de que a capacitação da equipe seja feita antes da implementação do projeto.

O gestor tem um papel muito importante nesse processo. É ele quem vai acompanhar tudo, do início ao fim, coordenando uma equipe para que os resultados planejados sejam atingidos dentro do cronograma e dos recursos previstos, e assegurando a qualidade do processo, para que o produto do projeto atenda o escopo.

Vamos, agora, pensar no projeto a partir de um exemplo prático. Suponhamos que, na unidade de informação da escola em que você faz estágio, foi verificado que há pouco uso da biblioteca pelos alunos do ensino médio, por exemplo. E agora? Como deve ser planejado um projeto para sanar essa questão? Qual o objetivo dele? Quais as ações que devem ser tomadas? E as atividades? Preencha o esquema a seguir com suas considerações.

Os alunos do ensino médio não frequentam a biblioteca da escola.
E agora?

OBJETIVO

AÇÕES

ATIVIDADES

O objetivo do projeto seria aumentar a frequência de utilização dos recursos da biblioteca. Como ações, poderiam ser elencadas três estratégias: divulgar a biblioteca para os alunos do ensino médio, desenvolver um curso de capacitação para ensiná-los a usar seus recursos, criar um serviço específico para atender a demanda de estudo dos alunos.

Dentro desse escopo, poderiam ser planejadas algumas atividades, como: criar peças de divulgação e expô-las nas mídias sociais, em eventos e em cartazes, pelos murais da escola; elaborar um programa de capacitação de curta duração, com uma metodologia atraente; articular com professores uma atividade para atender uma demanda específica de estudo, entre várias outras. A partir disso, seria criado um cronograma e se mobilizariam, junto à direção e à coordenação da escola, os recursos necessários.

Agora vamos ver se você compreendeu como se elabora um projeto?



4.4.2 Atividade

Visite uma unidade de informação para detectar alguma necessidade ou problema específico do local e siga o roteiro no quadro adiante, que *Almeida* (2005, p. 102) apresenta em seu livro. Se houver dúvidas, consulte a referência ou outras fontes de informação para organizar o projeto.

Quadro 6 – Roteiro para projeto

Questões	Partes do documento
a. O que vai ser feito?	a. Objeto e objetivos
b. Por que e para que será feito?	b. Justificativa
c. Que produtos ou serviços resultarão do projeto?	c. Serviços/produtos
d. Como será feito?	d. Etapas (ações e atividades)
e. Quem fará?	e. Recursos humanos
f. Com que meios?	f. Recursos materiais, físicos etc.
g. Quando será feito?	g. Cronograma
h. Quanto custará?	h. Custo total do projeto
i. Como serão feitos o monitoramento e a avaliação?	i. Sistema de avaliação

Fonte: Almeida (2005).

Resposta comentada

É importante que o roteiro tenha identificação, resumo do projeto (sumário executivo), análise do contexto do ambiente, objetivos, público-alvo, justificativa, etapas (objetivos, ações, resultados, responsáveis, período), cronograma, recursos, orçamento e sistema de avaliação.

4.5 CONCLUSÃO

Nesta Unidade, conhecemos alguns instrumentos bastante úteis no planejamento, como políticas, programas, planos e projetos. Trata-se de ferramentas que auxiliam na tomada de decisão e no estabelecimento de normas, diretrizes e ações que poderão ser implementadas pela equipe da unidade de informação. Cada um tem sua função específica e, muitas vezes, um instrumento dá base para a criação de outro, como foi o caso de um programa que pôde originar a criação de diferentes planos e projetos.

As políticas são formadas por diretrizes e, dentro do processo de planejamento, auxiliam nas decisões sobre as questões pertinentes ao desenvolvimento das ações, permitindo análises mais pontuais, além de otimização dos recursos e do tempo. Elas funcionam, portanto, como guias que orientam os processos, as tomadas de decisão e as regras de uso de um espaço ou serviço.

É comum haver, nas bibliotecas, políticas que norteiam alguns serviços ou processos, como a política de atendimento, a de formação e desenvolvimento de coleções, a de uso dos equipamentos e recursos tecnológicos, a de conservação do acervo, a de capacitação, entre outras.

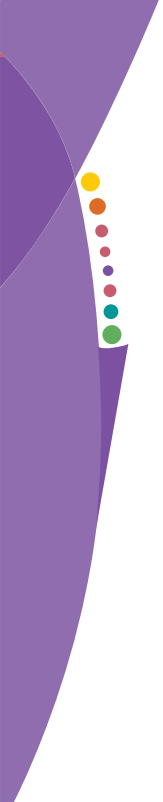
Vimos que as políticas diferem dos outros instrumentos, porém, norteiam sua elaboração, assim como os programas, que podem dar origem a planos e projetos. Os programas são mais complexos e podem ser estruturados em subprogramas, dotados de recursos específicos. Geralmente, é deles que partem os projetos. Estes, por sua vez, são formados por ações e atividades inter-relacionadas e coordenadas dentro de um cronograma e de recursos determinados.

A partir dos programas, é possível estabelecer ações, que serão sistematizadas em forma de planos e projetos. O plano é o curso determinado de ação necessário para atingir um objetivo, sendo o produto do planejamento. Ele é composto por um conjunto de objetivos, atividades e recursos.

Dentro do processo do planejamento, o projeto vai servir como instrumento para colocar a estratégia em prática, por isso ele parte da concepção de uma ideia cujo resultado será um produto. O projeto surge a partir da tentativa de atender uma necessidade ou resolver um problema detectado pela equipe da unidade de informação, seja por meio de uma observação, por coleta de dados via pesquisa ou mesmo em relatórios gerados pelos sistemas usados na instituição.

Os projetos têm um ciclo de vida que se inicia com a inspiração, passa pela concepção da ideia, posteriormente, pelo desenvolvimento, até a entrega do produto final. Eles precisam ser administrados para ser realizados dentro do prazo e com os recursos previstos no orçamento. Para tanto, existem dois processos que compõem a administração de projeto: o planejamento e a execução, que se dividem em outros. Inicialmente, é preciso entender qual a necessidade do projeto, para, de acordo com ela, planejar: o produto, o cronograma e os recursos financeiros, materiais e humanos. Num segundo momento, mobilizam-se os recursos, controlam-se as atividades conforme o tempo e os recursos previstos, e, finalmente, conclui-se o projeto dentro do que foi planejado.





Independentemente do tipo de instrumento a ser usado, é importante ressaltar que cada um tem uma finalidade e apresenta diferenças em relação a sua composição e estrutura. O gestor de uma unidade de informação deve se preparar, com informações consistentes e dados efetivos, para elaborar esses instrumentos, tornando-os úteis não somente na tomada de decisão, mas, principalmente, no planejamento de serviços, processos e espaços. Isso garantirá que se atendam os objetivos propostos, facilitando o trabalho da equipe.

RESUMO

Nesta Unidade, apresentamos os diferentes tipos de instrumentos de planejamento, tais como políticas, programas, planos e projetos, que são importantes para a gestão de uma unidade de informação no planejamento das ações. Discorreremos sobre a importância, a diferença e a usabilidade de cada um deles e ressaltamos as razões que justificam o desenvolvimento de competências, no que tange à elaboração dessas ferramentas para o planejamento de ambientes de informação. As políticas são diretrizes, planos gerais de ação e guias que definem as linhas mestras e orientam a tomada de decisão. Elas servem de base para a descrição dos procedimentos no manual da unidade de informação, e também de seu regulamento. Além disso, podem nortear a elaboração de programas, planos e projetos. Independentemente do tipo de instrumento a ser usado, é importante ressaltar que cada um tem uma finalidade e apresenta diferenças em sua composição e estrutura. O gestor de uma unidade de informação deve se preparar, com informações consistentes e dados efetivos, para elaborar esses instrumentos, tornando-os úteis não somente na tomada de decisão, mas principalmente no planejamento de serviços, processos e espaços. Isso garantirá que se atendam os objetivos propostos, facilitando o trabalho da equipe.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

MAXIMIANO, Antonio. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.





UFRJ
100
ANOS
1920 | 2020
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia



CAPES

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-38-2



9 788585 229382

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-39-9



9 788585 229399