

PLANEJAMENTO DE BIBLIOTECAS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Maria Christina Barbosa de Almeida

**Planejamento de
bibliotecas e serviços de
informação**

Segunda edição revista e ampliada



BRIQUET DE LEMOS
LIVROS

© Maria Christina Barbosa de Almeida 2005
Direitos desta edição adquiridos por Lemos Informação e Comunicação Ltda.

Primeira edição: 2000
Segunda edição: 2005
Primeira reimpressão: 2008
Segunda reimpressão: 2008
Terceira reimpressão: 2009
Esta publicação eletrônica: 2011

Todos os direitos reservados. De acordo com a lei n.º 9 610, de 19/2/1998, nenhuma parte deste livro pode ser fotocopiada, gravada, reproduzida ou armazenada num sistema de recuperação de informação ou transmitida sob qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico ou mecânico sem o prévio consentimento do autor e do editor.

Revisão: Maria Lucia Vilar de Lemos

Capa: Formatos Design e Informática Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Almeida, Maria Christina Barbosa de
Planejamento de bibliotecas e serviços de informação / Maria Christina Barbosa de Almeida. — 2. ed. rev. e ampl. — Brasília, DF : Briquet de Lemos / Livros, 2005

Bibliografia.
ISBN 85-85637-27-7

1. Bibliotecas — Planejamento 2. Serviços de informação — Planejamento. I.
Título.

05-7517

CDD 021.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Bibliotecas : Planejamento : Administração : Biblioteconomia 025.1
2. Serviços de informação : Planejamento : Administração :
Biblioteconomia 025.1

2011

Briquet de Lemos / Livros
Lemos Informação e Comunicação Ltda.
SRTS - Quadra 701 - Bloco O - Loja 7
Edifício Centro Multiempresarial
Brasília, DF 70340-000
Telefones (61) 3322 9806 / 3323 1725
www.briquetdelemos.com.br
editora@briquetdelemos.com.br

Sumário

1	Planejamento: uma introdução	1
1.1	Conceitos e finalidades	1
1.2	Vantagens do planejamento	3
1.3	Instrumentos de planejamento	4
1.4	Tipos de planejamento	7
1.5	Etapas do planejamento	9
2	Avaliação de serviços de informação, programas e projetos	11
2.1	Conceitos e características	12
2.2	Finalidades da avaliação	26
2.3	Tipos de avaliação	27
2.4	Aspectos a serem avaliados	32
2.5	Processo de avaliação	32
3	Relatórios como instrumento de planejamento e avaliação de serviços de biblioteca	37
3.1	Definição	37
3.2	Finalidades	37
3.3	Periodicidade	39
3.4	CrITÉrios para a coleta de dados	40
3.5	Apresentação do relatório	41
3.6	Estrutura do relatório	41
3.7	Os dados	42
4	Diagnóstico organizacional	53
4.1	Definição	53
4.2	Etapas do diagnóstico	56
4.3	Roteiro para a apresentação do diagnóstico	90
4.4	Outras providências	91
5	Planejando o projeto	93
5.1	O que é projeto?	93
5.2	Fases do projeto	94
5.3	Etapas do processo de elaboração do projeto	95
5.4	Roteiro para a apresentação do projeto	102
6	Planejamento de espaço físico	112
6.1	Quando o espaço constitui preocupação?	112
6.2	Programa de necessidades físicas	113
6.3	Recursos disponíveis e limitações	134
	Anexo	135
	Bibliografia	139
	Índice	142

1

Planejamento: uma introdução

1.1 Conceitos e finalidades

O INTERESSE pelo planejamento existiu desde o início do século XX, mas, nesse primeiro momento, estava voltado ao controle de métodos, padrões, capacidade e incentivos de produção. Somente mais tarde ocorreu o interesse pelo planejamento global, com a integração de todas as funções de determinada instituição ou determinado contexto.

Henri Fayol (1841–1925) foi o primeiro teórico da administração a situar o planejamento como um dos processos da função administrativa, que consistia, segundo ele, em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Seu conceito de 'prever' incluía funções básicas do planejamento: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

A administração, hoje, é vista como um processo cíclico, cujas funções são intimamente relacionadas em interação dinâmica, em que o planejamento precede todas as demais funções. Embora, na prática, todas as funções se integrem, é o planejamento que estabelece os objetivos para o esforço do grupo. Assim, como recomenda Koontz et al. (1987), antes de se definirem estruturas organizacionais, atividades, recursos humanos, formas de orientação e controle de pessoal, é preciso que se estabeleçam os objetivos e que se definam planos para a consecução desses objetivos.

As pressões das organizações no sentido de manter ou cortar custos e ampliar e melhorar a qualidade de serviços e programas tornou o planejamento indispensável ao exercício da administração. No entanto, em muitas bibliotecas ou serviços de informação, essa função não é exercida, ou não o é de forma rigorosa ou adequada. Nesses casos, o que o bibliotecário frequentemente alega é que não tem tempo para planejar, deixando de considerar que o tempo nisso despendido seria recu-

perado no momento da execução — não apenas as decisões já teriam sido tomadas, como também o pessoal teria sido treinado para o desenvolvimento do projeto. O tempo empregado no processo de planejamento certamente é menor e mais produtivo do que o tempo perdido com processos improvisados, em que as decisões estariam sempre sujeitas a soluções imediatistas. Nesse sentido, afirma Sloma (1985) que o planejamento faz o tempo trabalhar a nosso favor, pois o otimiza e permite que vários planos sejam gerenciados simultaneamente, à medida que possibilita o monitoramento do desempenho e a avaliação de resultados parciais e finais.

Por não estar totalmente incorporado à rotina do bibliotecário, o planejamento, quando ocorre, é como atividade esporádica e não como atitude permanente. Como atividade esporádica, corre o risco de se limitar a fabricar planos como fins em si mesmos, perdendo de vista a ação. O plano não é, deve-se insistir nisso, um fim em si mesmo, mas um meio para alcançar fins, objetivos e opções determinados, para o que são estudadas diferentes soluções, e previstas as conseqüências dessas soluções, levando em conta os recursos e as condições gerais existentes.

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

O planejamento é o oposto da improvisação. É, segundo Baptista (1991), um processo metódico de abordagem racional e científica, pois pressupõe uma seqüência de atos decisórios, ordenados em fases definidas com base em conhecimentos científicos e técnicos. Por ser um processo cíclico, permanente, supõe ação continuada sobre um conjunto dinâmico de variáveis em determinado momento histórico e requer investigações constantes sobre o problema estudado. Começa pela

análise das condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado. Isso implica escolher metas, prever, influenciar e controlar a natureza e a direção de mudanças e, finalmente, rever criticamente os resultados obtidos, avaliando a eficiência e eficácia dos programas e atividades em relação aos objetivos e metas fixados.

1.2 Vantagens do planejamento

A partir dos conceitos e finalidades apontados, podemos sintetizar as vantagens do planejamento, que apresentamos a seguir.

O planejamento faz acontecer — torna possível a ocorrência de eventos que, caso contrário, não aconteceriam. É um compromisso com a mudança, pois a viabiliza e controla. Os planos são compromissos, pois concentram-se nos objetivos, geram orçamentos e fazem acontecer.

O planejamento reduz riscos, ao mesmo tempo em 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.

O planejamento compensa incertezas e mudanças. Não deixa o futuro ao acaso, conforme ressalta Maximiano (1995), e, com isso, traz três benefícios relevantes: permanência das decisões, equilíbrio e melhor desempenho. Ao definirem determinados cursos de ação, os profissionais da informação terão previsto soluções para os problemas a serem enfrentados e definido os padrões a serem adotados para avaliação de desempenho. Não só as etapas para o cumprimento de determinados objetivos são estudadas minuciosamente, como também são previstos possíveis fracassos e, caso ocorram, as alternativas para superá-los.

Por serem tomadas antecipadamente, as decisões são baseadas em informação e obedecem a critérios objetivos. Com isso, tendem a ser mais independentes de humores ou outras variáveis subjetivas. Por essa razão, decisões planejadas ajudam a dar estabilidade à organização e, conseqüentemente, criam um ambiente mais equilibrado e mais produtivo.

Em resumo, pode-se afirmar que o planejamento opera economicamente, pois:

- reduz custos, pela ênfase em operações eficientes e compatíveis com as condições existentes;
- substitui atividades fragmentárias e não coordenadas por um esforço de grupo;
- substitui o fluxo desigual de trabalho por um fluxo uniforme;
- substitui julgamentos bruscos e irrefletidos por decisões premeditadas;
- traz segurança e favorece a produtividade;
- faz o tempo trabalhar a seu favor;
- possibilita o monitoramento das ações.

1.3 Instrumentos de planejamento

O planejamento é constituído por um complexo de instrumentos, cada um com uma função específica que, devidamente articulados, garantem a eficácia do processo.

O plano é uma linha de ação preestabelecida que, em determinado período de tempo, orienta a ação na direção da missão, ou seja, o que a instituição deve fazer — o papel ou a função a ela atribuída — e dos objetivos institucionais ou da solução de determinados problemas, e fornece parâmetros de controle e acompanhamento das ações. Produto do planejamento, o plano não é um enfeite; é um evento intermediário entre o processo de planejamento e o processo de implementação do planejamento. É um instrumento de trabalho, um meio para alcançar os fins e objetivos determinados, uma forma de assegurar a execução. Oferece uma estrutura de referência para a tomada de decisão e é um compromisso com a mudança.

Além de fazer acontecer, o plano possibilita o controle da mudança, colaborando para que ela ocorra de modo ordenado e seja eficaz. A necessidade de um plano é determinada pela missão ou pelos objetivos institucionais, ou, ainda, por problemas específicos relacionados ao bom desempenho da organização. Por essa razão, a eficácia do plano é medida pelo grau segundo o qual contribui para a realização dos objetivos e para alcançar os resultados desejados.

Em um serviço de informação, pode-se falar em plano anual, que define prioridades, objetivos, metas e recursos previstos para o período de tempo especificado. É possível, também, referir-se a planos globais, que fornecem os fundamentos para as atividades da unidade de informação. E, ainda, falar-se em planos específicos, como os voltados a determinada área de atuação, e até em planos especiais, como os destinados a enfrentar catástrofes (por exemplo, incêndios e inundações) e que incluem os passos a serem seguidos quando surgirem determinadas circunstâncias. Em uma situação ideal, haverá um plano global e planos específicos para certos aspectos do serviço de informação.

Os objetivos (em inglês, *goals*) são o ponto final do planejamento e constituem o plano básico da organização. Consistem numa situação futura esperada, ou no que se pretende atingir com o esforço do planejamento, como forma de concretização da missão. Os objetivos devem expressar intenções que levem ao cumprimento da missão da organização.

Os objetivos são estabelecidos de modo amplo pela alta administração e, com base nesses objetivos gerais, os níveis inferiores da organização estabelecem seus objetivos específicos. Há, pois, uma hierarquia de objetivos que, na prática, precisa ser respeitada. Os objetivos das bibliotecas e centros de documentação devem ser sempre pensados em relação à instituição a que pertencem e à comunidade a que devem servir. Por essa razão, a definição dos objetivos da unidade de informação é condicionada pelos objetivos da instituição, a fim de garantir a necessária coerência, e pela missão da organização, entendida como a linha de atividades ou o campo de atuação desta.

O primeiro objetivo do profissional de informação na função de planejador consiste, portanto, em interpretar corretamente a missão institucional e fixar objetivos para o serviço de informação que colaborem para o cumprimento daquela missão e ofereçam soluções adequadas aos problemas identificados.

As metas* são planos expressos em termos de resultados a alcançar; são a quantificação dos objetivos. Devem ser expres-

* Não há consenso em relação a esse conceito nem entre os autores de língua portuguesa, nem entre os de língua inglesa que, algumas vezes, utilizam os termos 'meta' e 'objetivo' como sinônimos. Na língua inglesa, a palavra meta é geralmente traduzida por *objective* ou *target*.

sas com clareza, iniciadas por um verbo de ação, e devem ser mensuráveis, mutáveis e ter tempo definido. Os objetivos parecem ser sempre viáveis; é a definição das metas que permitirá uma avaliação mais realista das possibilidades de atingi-los.

As políticas ou diretrizes são planos gerais de ação, guias genéricos que definem linhas mestras, orientam a tomada de decisão e dão estabilidade à organização. Para Koontz et al. (1987), as políticas permitem decidir questões previamente, evitando repetição de análises, e ajudam a dar uma estrutura unificada a outros tipos de planos e delegar autoridade sem perda de controle. Em uma mesma organização, existem políticas nas diferentes instâncias e com abrangências e abordagens diversas. Por isso, precisam ser coerentes e integradas para serem eficazes, contribuindo, assim, para a consecução dos objetivos da organização.

Em bibliotecas e serviços de informação, encontramos políticas gerais e políticas específicas, relativas às diversas áreas de atuação: políticas de formação e desenvolvimento de coleções, políticas de conservação de acervo, políticas de seleção de pessoal, políticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, políticas de atendimento, políticas de publicações, etc.

Se as políticas são guias de raciocínio que orientam a tomada de decisão e a ação, as regras e procedimentos são guias para o fazer. 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 seqüência em que essas rotinas são realizadas. Como exemplos, temos, nas bibliotecas, os manuais de serviço e os fluxogramas.

As regras relacionam-se aos procedimentos, pois orientam a ação, mas não especificam a seqüência cronológica. Como exemplos, temos as normas e os regulamentos. As normas são comandos diretos e objetivos de curso de ação a seguir, como a proibição de entrar na sala de consulta com bolsas e sacolas, a proibição de fumar, ou normas internas relativas a rodízio de funcionários no horário de almoço, por exemplo.

O tipo de regulamento mais comum nas unidades de informação é o que regula o uso do acervo e dos serviços. Ressalte-se que tem sido observado, com certa freqüência, o uso errôneo do termo regimento como sinônimo de regulamento. O regi-

mento, como o nome indica, 'rege' a organização, sendo o instrumento organizacional que complementa e explica o organograma. Contém: constituição, competências e atribuições.

Os programas são complexos de metas, políticas, procedimentos, regras, passos e recursos. Um programa principal pode ser composto por programas derivados ou subprogramas que garantam sua consecução. Um exemplo muito comum de programa na área de informação ocorreu na primeira fase (1985–1991) do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), que contava, entre outros, com um subprograma de informação em ciência e tecnologia onde havia projetos com objetivos específicos. Cada um dos subprogramas era dotado de recursos, respeitados os prazos e os objetivos previamente definidos, e concretizava-se por um conjunto de projetos desenvolvidos segundo linhas preestabelecidas.

Os projetos podem ser, portanto, parte de um programa geral, ou unidades independentes que contemplam determinado aspecto na unidade de informação. São as menores unidades dentro do planejamento, são operativas e contêm um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos, dentro de tempo e espaço determinados.

1.4 Tipos de planejamento

O planejamento é função de todos os membros de uma organização, podendo ser uma atividade mais ou menos complexa e abrangente, dependendo do nível da estrutura organizacional em que cada um está situado. Todos os níveis da organização estão envolvidos na implementação de meios para a execução de planos. Como esses meios envolvem a organização como um todo, são distribuídos em níveis ou subsistemas na organização. Por isso, do ponto de vista das instâncias organizacionais, podemos identificar o planejamento institucional, o intermediário e o operacional.

O planejamento da alta administração é o planejamento estratégico, que consiste no processo de decisão relativo aos objetivos da organização, às mudanças nesses objetivos, aos recursos utilizados para atingi-los e às políticas que deverão governar a aquisição, a distribuição e a utilização desses recursos. Abran-

ge a organização como um todo, afeta-a a longo prazo e é decidido no nível hierárquico mais elevado. Está voltado às relações entre a organização e o ambiente e sujeito a incertezas provocadas por esse ambiente.

As grandes estratégias de uma organização são, portanto, definidas a partir de uma análise do contexto ou do ambiente em que esta organização está inserida. Em outras palavras, as estratégias são escolhidas à luz de fatores favoráveis e de análises de risco relativas às possibilidades de sucesso na implementação de cada estratégia.

O planejamento intermediário é o desdobramento do planejamento estratégico em planejamentos táticos que permitem que as decisões estratégicas se traduzam em planos concretos a serem posteriormente detalhados em planos operacionais. Relaciona-se, em geral, a atividades presentes e de futuro próximo e sua função é controlar e integrar as operações na organização, garantindo a implementação das decisões estratégicas.

O planejamento operacional decide 'o que fazer' e 'como fazer'. Está ligado aos procedimentos, detalhando tarefas e operações, e deve estar sempre voltado à otimização dos resultados. Tem caráter imediatista, caracterizando-se por ser de curto prazo e de abrangência local.

O planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, freqüentemente, nos dois últimos níveis, sendo o planejamento estratégico uma prerrogativa dos níveis de direção da organização a que pertencem. Isso não quer dizer que a unidade de informação não possa planejar de maneira estratégica, ou seja, levando em consideração as forças restritivas (problemas e limitações) e as forças propulsoras (vantagens) de seu ambiente e da instituição mantenedora, definindo objetivos, traçando prioridades, ou avaliando alternativas de cursos de ação. Apenas significa que o planejamento da unidade de informação, como afirmado anteriormente, deve ser coerente com os objetivos e estratégias definidos pela direção da organização e não, como às vezes observamos, navegar na direção oposta.

Do ponto de vista das atividades, ou de sua abrangência, o planejamento pode ser incluído em uma das seguintes categorias:

- de espaço físico: consiste no planejamento do espaço; expressa-se, na prática, como o programa de necessidades físicas para a unidade de informação;
- organizacional: refere-se ao esboço da estrutura que permita que sejam alcançados os objetivos previstos;
- de produtos: refere-se aos produtos e serviços que se pretende oferecer ao público;
- de recursos: refere-se aos recursos humanos, materiais e financeiros necessários;
- de operações: abrange os processos de produção e distribuição de produtos e serviços;
- das formas de acompanhamento e avaliação, bem como da continuidade dos planos;
- global: a combinação de todos os planos existentes na organização e o processo pelo qual todos os planos internos se integram ao seu planejamento estratégico.

Do ponto de vista do tempo, temos o planejamento:

- a longo prazo: tem a ver com o curso da ação futura da empresa; em função de seu horizonte temporal mais amplo, é mais qualitativo que quantitativo e, por essa razão, é, geralmente, estratégico;
- a médio prazo: estabelece a ligação entre os grandes objetivos e diretrizes e os procedimentos do planejamento a curto prazo;
- a curto prazo: tem a ver com atividades mais imediatas, incluindo previsões orçamentárias e metas a serem alcançadas em curto espaço de tempo; por essa razão, pode ser mais preciso e mais detalhado do que o de longo prazo.

A integração dos diversos planos na instituição e a concatenação dos planos de longo, médio e curto prazo são um imperativo para o sucesso do planejamento. Na prática, o planejamento a longo prazo afeta o de médio e curto prazos, mas também é influenciado e sofre alterações a partir deles.

1.5 Etapas do planejamento

Vimos que o planejamento é um processo cíclico, o que não significa que seja um processo linear; pelo contrário, é um processo dinâmico e interativo. Segundo Ferreira (2002), as

fases do planejamento se interpenetram, o que quer dizer que, embora se sucedam, não podem ser tratadas de maneira estritamente linear. Na prática, há uma dinâmica que faz com que a elaboração do plano, por exemplo, já se configure como uma ação, à medida que repercute na ação propriamente dita que está sendo preparada, e na própria realidade em que o plano pretende intervir.

Inicia-se o processo de planejamento pela definição do objeto a ser estudado, seguida da obtenção de informações que darão subsídios ao processo de avaliação desse objeto e seu ambiente (diagnóstico). A partir da análise dos dados e informações obtidos, será possível proceder-se à elaboração do plano, que pressupõe: definição de metas e prioridades, previsão dos acontecimentos futuros e tomada de decisões sobre fins, meios e recursos. Seguem-se as providências relativas à implementação do plano, bem como às formas de acompanhamento e controle necessárias à consecução dos objetivos traçados.

À medida que se procede a esse acompanhamento, mudanças ou adaptações estarão sendo feitas nos planos originais, de forma a adequar seu curso às situações encontradas no momento da implementação. Ferreira, ao justificar a importância da atividade de acompanhamento, alerta-nos para o fato de haver erros que só podem ser descobertos depois de cometidos, o que gera a necessidade de interferência e mudança durante a implementação da ação. Ressalta, ainda, que, no processo de implementação do plano, verifica-se, muitas vezes, por meio do monitoramento, a necessidade de se introduzirem ações não cogitadas no plano inicial.

A avaliação, processo que acompanha todas as etapas do planejamento numa relação de interdependência a ponto de com ele se confundir, permite, com base em parâmetros predefinidos, aferir o sucesso na implementação do plano e traçar novos objetivos e metas.

2

Avaliação de serviços de informação, programas e projetos

A PRINCIPAL função da avaliação é produzir conhecimentos relativos à unidade de informação, à organização em que esta se situa e a seu ambiente, para servir de subsídio ao planejamento tanto na fase de elaboração do plano, programa ou projeto, quanto na fase de implementação das ações. A avaliação possibilita a escolha certa, ou seja, a correta definição dos objetivos no momento da concepção do plano. Na implementação do plano, produz informações que contribuem para a maior produtividade e para a melhoria da qualidade. No final do processo, permite comparar resultados esperados e conseguidos, conhecer o nível de satisfação do público-alvo e os efeitos do planejamento na unidade de informação, na organização e no ambiente.

A escassez de recursos é freqüentemente apontada como uma das principais razões para a avaliação contínua de serviços, programas e projetos. O fato é que, devido à necessidade de garantirem a sobrevivência de suas atividades e de seus projetos, bem como de competirem por recursos, as unidades de informação também têm buscado a eficiência no uso de seus recursos, a eficácia de resultados e a efetividade de suas ações.

Não têm sido poucas as mudanças no ambiente organizacional em que se situam as unidades de informação, mudanças essas que afetam a oferta e a demanda dos serviços de informação, provocando, geralmente, demanda por mais informação e, sobretudo, por informação de melhor qualidade.

Especialistas do hoje inexistente Centro Latino-Americano de Documentação Econômica e Social da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CLADES/CEPAL, 1991) apontaram três sintomas relevantes de mudanças. Em primeiro lugar, destacaram que haveria então uma atitude mais crítica

em face dos recursos de informação existentes e uma maior consciência das deficiências dos serviços, e que a automação desempenhava um papel importante nesse quadro, contribuindo para aumentar as expectativas de maior e melhor acesso à informação por parte dos usuários. Em segundo lugar, assinalaram que o desenvolvimento das novas tecnologias na área de informação, ao facilitar o acesso a equipamentos e programas computacionais, criou um clima propício à dispersão de sistemas, formais ou informais, na organização. Com isso, a unidade de informação — biblioteca ou centro de documentação de uma empresa, por exemplo — teria deixado de monopolizar a oferta e a demanda de informação, passando a concorrer com pequenas bases de dados formadas nos diversos departamentos. Por fim, observaram que vinha diminuindo gradativamente o interesse pela oferta tradicional de serviços e produtos característicos das unidades de informação, pois esses geralmente careciam de rapidez, agilidade e precisão (CEPAL, 1991).

Naturalmente, esses sintomas, que, se ainda presentes, indicam necessidades urgentes de mudança nos serviços de informação, variam de instituição para instituição. Embora possam estar presentes em todos os tipos de biblioteca, seriam muito mais acentuados em bibliotecas de empresa ou em bibliotecas especializadas do que em bibliotecas públicas ou escolares, por exemplo. Em cada tipo de biblioteca, a informação tem um valor específico, que lhe é agregado em função do uso que dela se faz. Por essa razão, analisar o contexto ou o ambiente da unidade de informação, bem como as necessidades de informação dos usuários, é indispensável ao planejamento de um projeto ou de um sistema de informação eficaz.

2.1 Conceitos e características

Avaliar é atribuir valor, julgar mérito e relevância e medir o grau de eficiência e eficácia e o impacto causado pelas ações de determinada organização ou pela implementação de políticas, programas e projetos de informação.

A avaliação não ocorre no vácuo, mas como parte do processo do planejamento e da tomada de decisões. Em um serviço de informação, a avaliação consiste em identificar e coletar dados sobre serviços ou atividades, estabelecendo critérios de mensu-

ração do desempenho desses serviços ou atividades e determinando tanto a qualidade do serviço ou da atividade, quanto o grau de satisfação de metas e objetivos. Consiste, ainda, em identificar os públicos desses serviços e em analisar as necessidades de informação dos usuários, bem como o índice de satisfação desses usuários com os serviços e produtos que lhes são oferecidos. Consiste, finalmente, em desenvolver estudos relativos ao não-público dessas unidades de informação, investigando as razões pelas quais não utilizam serviços dos quais, teoricamente, seriam considerados público-alvo.

A avaliação não deve ser uma ocorrência isolada, um evento, mas um processo contínuo por meio do qual serviços, programas e projetos são examinados, isolada ou conjuntamente, a fim de garantir o cumprimento de objetivos e metas. É preciso que haja uma atitude permanente de indagação e análise, por parte do bibliotecário, em relação à situação real da unidade de informação ou do projeto e à situação futura desejada. Essa atitude estimula a criatividade, favorece a mudança e evita a acomodação da equipe às condições existentes ou previstas.

Na prática, essa atitude do profissional de permanente sensor das necessidades informacionais em uma instituição exige uma sistematização dos perfis de necessidades e sua constante atualização, dada sua natureza cambiante. Impõem-se, ainda, flexibilidade e agilidade no sentido de implementar mudanças em serviços e produtos oferecidos pela unidade de informação para atender, com eficácia, a essas necessidades.

A avaliação é, portanto, necessária à revisão de objetivos e metas, ao direcionamento ou redirecionamento da execução de ações, atividades ou programas, à tomada de decisão, tanto operacional quanto estratégica, à medida que dá respaldo ao processo de escolha de prioridades, à alocação de recursos e à definição de métodos e processos técnicos e operacionais, fornecendo, desta forma, subsídios para o planejamento organizacional e para a mudança.

2.1.1 Eficiência, eficácia e efetividade

A avaliação é uma ferramenta que auxilia o bibliotecário a alcançar eficácia e eficiência organizacionais e a desenvolver

estratégias para melhorar a eficácia e a eficiência do acervo e dos serviços e produtos.

A eficácia está relacionada aos resultados. Mede o grau com que os objetivos do projeto ou da organização foram atingidos. Nesse sentido, o grau de eficácia de um sistema de informação é determinado pelo grau de satisfação dos usuários, considerando-se, particularmente, a rapidez e a precisão desejadas. A eficiência refere-se ao processo, à relação entre os recursos (financeiros, materiais e humanos) aplicados e os benefícios alcançados — a gestão de um projeto ou serviço de informação será tão mais eficiente quanto menor for o seu custo e maior o benefício alcançado, no contexto dos objetivos fixados. O processo de solução de um problema pode ser considerado eficiente quando consumir apenas a energia ou os recursos necessários. Se, no entanto, consumir mais recursos do que o necessário, desviará uma energia que poderia ser canalizada para a solução de outros problemas e, neste caso, será ineficiente.

A confusão entre eficácia e eficiência resulta em:

- fazer bem (eficiência) coisas que não precisariam ser feitas (ineficácia);
- batalhar por mais recursos como um fim em si mesmos, sem a preocupação de saber se esses recursos são acessíveis e se vão atender às necessidades do usuário;
- incapacidade de descrever a qualidade dos serviços;
- incapacidade de identificar prioridades para atividades e serviços;
- acreditar que coleções maiores significam, automaticamente, melhor serviço aos usuários.

Tradicionalmente as unidades de informação têm-se concentrado em critérios quantitativos, tais como número de itens catalogados, número de pedidos atendidos, etc., que podem sugerir eficiência, mas que não são indicadores de qualidade. Hoje, no entanto, as unidades de informação devem também considerar questões relativas à eficácia, tais como:

- sabemos quais são as necessidades de informação das diferentes equipes da organização?
- estamos oferecendo serviços e atividades que deveriam ser oferecidos?

- estamos atingindo as metas e objetivos previstos?
- estamos assegurando serviços de alta qualidade?
- estamos satisfazendo as necessidades de nossos usuários?

Por não avaliarem essas questões, muitos profissionais da informação tomam decisões sem conhecimento fundamentado dos serviços e das atividades existentes, consomem tempo e recursos em atividades secundárias ou desnecessárias, ou no desenvolvimento de produtos e serviços sem o nível de qualidade que seria desejável e necessário à sua eficácia.

Mesmo em relação a dados quantitativos, verifica-se que, com frequência, muitos bibliotecários não se preocupam em registrar dados estatísticos pertinentes, ou não se dão ao trabalho de analisá-los e interpretá-los. Encontramos, freqüentemente, em bibliotecas públicas, caixas e caixas de formulários preenchidos pelos usuários sem que os dados tenham sido tabulados e analisados, utilizados, enfim, para planejamento. Com isso, o processo de coleta de dados acaba reduzido a desperdício de tempo, material e espaço.

Nossa experiência na avaliação de serviços de informação permite-nos generalizar a opinião de Figueiredo (1990), relativa a bibliotecas universitárias, afirmando, com segurança, que, de fato, muitos bibliotecários, de diferentes tipos de bibliotecas, baseiam suas operações em “suposições irreais”, pois não têm um conhecimento perfeito de seus usuários, de suas necessidades e de seu comportamento. Por outro lado, os bibliotecários não parecem ignorar que esses usuários também não têm um bom conhecimento do acervo e dos serviços que a unidade de informação lhes pode oferecer.

Todos os estudos de caso que efetuamos até o momento comprovaram as conclusões dessa pesquisadora, ou seja, que, em geral, os bibliotecários conhecem superficialmente os usuários e que os serviços de informação não são adequados à demanda real. Também notamos que os usuários não têm conhecimento do acervo e de todos os serviços que a unidade de informação pode oferecer, ou não sabem como utilizá-los. Como conseqüência, a maioria das bibliotecas e serviços de documentação convencionais é subutilizada, caracterizando-se pela baixa demanda efetiva sobre grande parte dos recursos e serviços oferecidos.

Na verdade, conforme apontavam os especialistas do CLADES/CEPAL, há uma tendência quase mecânica em se estabelecer determinado padrão de serviços e produtos de informação independentemente da diversidade da demanda, o que significa indiferença em relação aos usuários desses serviços e produtos. Esse padrão de serviços, por sua vez, implica um padrão de operações técnicas que, em muitos casos, absorve grande parte dos recursos disponíveis em operações rotineiras que não são questionadas. Em consequência, encontramos serviços de informação subutilizados que, mesmo quando eficientes, podem estar operando abaixo de sua capacidade de eficácia, sem conseguir atender satisfatoriamente às necessidades dos usuários. Daí a importância de, no processo de avaliação, considerar-se a mensuração da eficácia e da eficiência em relação a objetivos predeterminados. Para o planejamento de serviços de informação, o bibliotecário tem necessidade de conhecer bem:

- as fontes de informação na área (para explorar essas fontes e não duplicar esforços);
- os serviços existentes (para ampliar, descontinuar ou modificar esses serviços);
- seus usuários (para saber se está conseguindo atingir um bom grau de satisfação desses usuários);
- os não-usuários (para saber a razão de não utilizarem aqueles serviços).

Em resumo, planejamento eficaz depende da qualidade e quantidade de dados disponíveis e confiáveis. É indispensável, portanto, que as unidades de informação planejem adequadamente a estrutura de dados que desejam monitorar, de forma a poder dispor desses dados para o planejamento e a tomada de decisões fundamentadas.

A análise de relatórios de diferentes bibliotecas tem mostrado que as estatísticas nem sempre servem aos propósitos do planejamento, pois, em geral, não passam de simples contagem de ocorrências ou materiais, que não resultam de estudos racionais, e são utilizadas apenas para prestar contas ou 'mostrar serviço' aos superiores. Na verdade, nem prestam contas, nem mostram serviço, além de serem, muito provavel-

mente, desprezadas pelos superiores. Números são importantes, mas devem fazer sentido, ser carregados de significado. Isto pode ser conseguido pela escolha adequada do que será mensurado, pelo uso de quadros comparativos, com séries históricas, por exemplo, pelo cruzamento de dados e por comentários sobre esses dados. Os relatórios não precisam ser longos e detalhistas, mas sintéticos e eficazes e servir, de fato, como instrumento de avaliação do desempenho da unidade de informação em relação às metas que se desejavam atingir no período determinado.

Aos conceitos de eficiência e eficácia que, há alguns anos, são utilizados no processo de avaliação, mais recentemente, vem sendo incorporado o conceito de efetividade, que se refere à capacidade de o programa, projeto ou serviço atender às reais demandas sociais, isto é, à relevância de suas ações e à sua capacidade de alterar as situações encontradas. A efetividade pode ser medida pela quantidade e qualidade das mudanças que o projeto ou a organização foi capaz de produzir; em outras palavras, por seu grau de impacto. Este depende da abrangência e das características dos resultados atingidos e, por essa razão, é possível ter resultados satisfatórios sem o correspondente impacto na mudança do ambiente anteriormente retratado. Assim, para se medir o grau de efetividade de um projeto ou de uma ação, é preciso ter dados sobre a situação antes e depois.

O processo de diagnóstico (ver capítulo 4) é fundamental para a avaliação de impacto, pois retrata as condições do objeto estudado e do contexto no momento imediatamente anterior ao início do projeto e pode ser aplicado alguns meses após o seu término, permitindo a comparação dos dois momentos. Ainda assim, é importante ressaltar que, dependendo da natureza do projeto e das variáveis intervenientes, talvez não seja fácil estabelecer relações de causalidade entre os ganhos de efetividade e o projeto desenvolvido ou a ação empreendida. Deve-se considerar também que, na área de informação, nem todos os resultados de atividades, serviços e produtos podem ser imediatamente visualizados, aferidos ou materializados. Nesse sentido, nem sempre é possível medir os desdobramentos dos resultados das ações deflagradas e, conseqüentemente, o

grau de impacto dessas ações. É importante lembrar que, além de impactos diretos no público-alvo, há também os impactos indiretos, em outros públicos. Um programa de incentivo à leitura junto a estudantes do ensino fundamental, por exemplo, pode, além de causar um aumento no número de estudantes que lêem, ou no número de horas que dedicam à leitura, motivar os pais à leitura ou estimular os próprios professores a lerem mais, ainda que tal objetivo não estivesse expresso no programa.

2.1.2 Mensuração e avaliação

Os conceitos de mensuração e avaliação são muito próximos. A mensuração é o processo de atribuir números para descrever ou representar algum objeto ou fenômeno de modo padronizado, podendo levar à avaliação. Esta inclui a mensuração e acrescenta componentes relacionados à pesquisa, ao planejamento e à implementação de estratégias para mudar ou desenvolver a organização ou uma atividade específica. Por refletir julgamentos de valor sobre o que a unidade de informação deveria estar fazendo, níveis adequados de desempenho e critérios que descrevem seu sucesso ou sua eficácia, a avaliação requer uma definição prévia dos objetivos e metas da unidade de informação.

A mensuração da eficácia pode apresentar alguns problemas. Em primeiro lugar, porque pressupõe o esclarecimento do conceito desejado, ou seja, do nível de desempenho que se pretende atingir. Além disso, muitas vezes, há registros quantitativos de resultados, como, por exemplo, a quantidade de obras emprestadas a determinado usuário, mas faltam dados qualitativos relativos ao grau de satisfação desse usuário, fundamentais para se medir a eficácia. Finalmente, há necessidade de padrões para julgar se os índices obtidos são muito elevados, muito baixos ou normais, pois, muitas vezes, a simples comparação com índices passados não faz muito sentido.

2.1.3 Padrões, indicadores e medidas de desempenho

Padrões, indicadores e medidas de desempenho são conceitos muito próximos, emprestados da literatura de avaliação e de planejamento, cuja aplicação ainda não está claramente diferenciada na área da ciência da informação.

Os padrões podem ser definidos como convenções técnicas estabelecidas com a cooperação e o consenso de todas as partes envolvidas, visando à racionalização, à uniformização e à simplificação de serviços e processos nas várias áreas abrangidas pelos serviços de informação. Há padrões nacionais ou internacionais estabelecidos para as diferentes atividades em bibliotecas, centros de documentação e serviços de informação, tais como aquelas ligadas à produção e disseminação da informação, à sua representação descritiva e temática, às tecnologias da informação e às áreas de administração e planejamento.

Os padrões são considerados recursos importantes para o planejamento de serviços e para sua avaliação, podendo servir como guia tanto para a implantação de novas bibliotecas ou serviços de informação quanto para a melhoria dos existentes. No entanto, há controvérsias entre os autores da área da ciência da informação em relação a essa questão. A fragilidade dos padrões está ligada à forma como eles são gerados, muitas vezes de maneira empírica, sem a necessária pesquisa na área, bem como à falta de consenso em relação à sua aplicabilidade. Lancaster (1977), por exemplo, destaca que padrões pouco voltados para o futuro ameaçam seriamente os serviços bibliotecários. Nessa linha, vale lembrar que muitos autores preferem formular diretrizes e não padrões, por receio de que os padrões mínimos sejam aceitos como máximos.

Os padrões são determinados no espaço e no tempo. Padrões estabelecidos em outros países podem-nos ser úteis como parâmetros, mas dificilmente serão adequados. Por outro lado, os padrões devem sofrer revisões sistemáticas, refletindo ou estimulando as mudanças necessárias.

Quanto à sua natureza, os padrões podem ser quantitativos ou qualitativos. Os quantitativos são mais sujeitos a alterações no tempo e no espaço. São metas numéricas e, por isso, de aplicação simples, mas não permitem interpretações. Nesse sentido, carecem de flexibilidade e devem ser analisados cuidadosamente antes de serem adotados. A título de ilustração, podemos citar como exemplo de padrão quantitativo na área de desenvolvimento de coleções de determinada biblioteca universitária a cobertura de 75% dos periódicos e 80% das

monografias necessárias à pesquisa e ao ensino em determinada área.

Os padrões qualitativos têm sido cada vez mais utilizados como guias para a definição de medidas de desempenho ou para o estabelecimento de critérios de avaliação de serviços e produtos na área de informação. São mais flexíveis e mais bem fundamentados, podendo ser adaptados a necessidades específicas dos vários serviços de informação e servir de instrumento para avaliações mais aprofundadas voltadas para a qualidade, ou melhor, a eficácia dos serviços e produtos. A título de ilustração, podemos citar, como padrão qualitativo para o expediente de uma biblioteca pública, o horário mais amplo possível de forma a dar oportunidade de atendimento a todos os cidadãos.

Os padrões servem para orientar a definição de medidas de desempenho, que são um meio para determinar em que grau os objetivos da unidade de informação são cumpridos, os serviços executados e os materiais colocados à disposição do usuário.

Whitehall (1994), no livro sobre qualidade em bibliotecas e serviços de informação, trabalha com o conceito de medidas de desempenho. Ele entende que, embora não forneçam informação detalhada sobre o que está errado com o serviço, muitas vezes possibilitam informações diretas sobre sua qualidade. Outras vezes, não. Medidas tais como o índice de penetração (quantidade de usuários ou de uso do material), por exemplo, não significam qualidade, pois esse índice pode ser baixo por razões muito diversas (serviço irrelevante, difícil de ser usado, pouco acessível, desconhecido ou não compreendido), e, por isso, não levar à resposta à questão básica: o que está errado com o serviço? Para esse autor, as medidas que informam sobre a qualidade podem ser agrupadas nas seguintes categorias:

- medidas de acessibilidade (proporção de pessoas que moram perto da biblioteca ou serviço de informação; disponibilidade de obras no acervo; disponibilidade do pessoal de atendimento);
- medidas de tempo de resposta (questões respondidas de imediato, questões respondidas em x tempo);
- medidas de cobertura do acervo (proporção de demandas atendidas pelas diferentes coleções);

- medidas de relevância do acervo (uso médio anual do acervo).

A qualidade de serviços de informação não é expressa apenas pelo desempenho. A qualidade pode ser entendida como o conjunto das características (ou especificações), dentro de uma organização, que definem sua capacidade de atender a necessidades implícitas ou explícitas. As especificações podem ser funcionais (ou de desempenho) — que traduzem as necessidades e expectativas do cliente em termos de desempenho que o produto ou serviço deverá alcançar e que podem ser avaliadas pelas medidas ou indicadores de desempenho — ou técnicas, que descrevem as características do objetivo em termos de seus atributos técnicos. Interferem na qualidade, principalmente, os seguintes fatores: normas técnicas, política de qualidade da organização e competência da equipe.

Indicadores são conceitos que começaram a surgir muito recentemente na literatura referente a projetos sociais e que precisam ser incorporados pela área de ciência da informação, em que é mais comum encontrarmos a expressão ‘medidas de desempenho’, cujo significado é muito próximo ao de indicadores de desempenho.

Com base em Tanaka e Melo (2001), podemos definir indicadores como variáveis, características ou atributos capazes de sintetizar, representar ou dar maior significado ao que se quer avaliar. Os indicadores transformam os objetivos e resultados em parâmetros concretos, passíveis de verificação. Dessa forma, permitem avaliar mudanças. É, portanto, a partir da construção de conceitos de consenso de determinado grupo que são estabelecidos os indicadores. Assim, por exemplo, diferentes visões do que seja um atendimento de qualidade poderão gerar diferentes indicadores.

O processo de transformar conceitos em indicadores requer a identificação das dimensões mais fundamentais do objeto em questão — as variáveis — e a definição dos parâmetros concretos apropriados para medir essas variações. Armani (2000) alerta-nos para o fato de que os indicadores são “sintomas das mudanças”, pois indicam que houve mudanças e captam o grau de intensidade ou abrangência dessas mudanças.

Há dois tipos básicos de indicadores: os quantitativos, que

podem ser representados por variáveis numéricas, e os qualitativos, que expressam variáveis ou dimensões que não podem ser representadas apenas por números, como qualidades de um fenômeno ou de uma ação, valores, atitudes, etc. Os indicadores quantitativos podem ser um número absoluto (por exemplo, número de alunos de graduação inscritos numa biblioteca universitária) ou um número relativo (por exemplo, proporção de alunos de graduação inscritos numa biblioteca universitária em relação ao número total de alunos de graduação da unidade). O uso de indicadores quantitativos ou qualitativos depende da natureza e dos objetivos do projeto.

O processo de escolha de indicadores se inicia pela definição dos aspectos que se deseja avaliar ou pelas perguntas avaliativas. Definidas as perguntas, procura-se chegar aos elementos que, se conhecidos, ajudariam a responder essas perguntas, conforme ilustrado abaixo:

Pergunta	Indicadores
Em que medida o programa de divulgação da biblioteca universitária X está contribuindo para o aumento de uso da biblioteca?	<ul style="list-style-type: none"> - aumento do número de usuários - aumento do número de visitantes (movimento da biblioteca) - aumento do uso do acervo (obras consultadas e emprestadas) - aumento das consultas ao <i>site</i> - aumento da razão de usuários reais x usuários potenciais

Difícilmente um só indicador é suficiente para aprofundar o conhecimento do problema, mas é preciso cautela para não selecionar um número excessivo de indicadores, o que dificultaria o monitoramento. Recomenda-se que a seleção de indicadores respeite os seguintes critérios:

- deve ser utilizado de modo contínuo, ao longo de determinado período, de forma a facilitar a análise de tendência dos indicadores;
- deve estar acessível ou ser obtido a curto prazo e sem demandar muito trabalho;
- deve ser aceito como válido e confiável por todos os atores envolvidos na avaliação;

- deve ser viável em termos de custo, tempo e conhecimento técnico.

Donabedian (1982), que desenvolveu pressupostos conceituais para a chamada avaliação qualitativa, propõe a construção de indicadores que contemplem três vertentes: estrutura, processo e resultado. Em relação à estrutura, podem-se criar indicadores referentes a recursos humanos, físicos e materiais, por exemplo: número de bibliotecários em relação ao número de funcionários da unidade de informação. Os indicadores de estrutura podem auxiliar nas decisões sobre investimento, ou recursos para o projeto, programa ou serviço. Os indicadores de processo focalizam, especialmente, os procedimentos, a capacitação das equipes e a abrangência do atendimento. Podem orientar as decisões sobre otimização ou racionalização dos procedimentos. Quanto ao resultado, tem-se a relação entre ações e público-alvo; por exemplo: número de professores participantes de programas de orientação a usuários em relação ao número de professores inscritos na biblioteca. Os indicadores de resultado podem orientar a decisão sobre a continuidade ou não de determinadas ações.

A abordagem proposta por Donabedian permite, ainda, relacionar as diferentes vertentes, tais como: estrutura e processo (relação entre recursos existentes e produtividade), processo e resultado (relação entre produção alcançada e o resultado obtido), conforme mostram os exemplos abaixo:

- número de freqüentadores da biblioteca/número de horas de atendimento
- número de estudantes que relatam ter maior conhecimento dos recursos da biblioteca/percentual de freqüência aos programas de orientação.

Os indicadores selecionados devem ser comparados com parâmetros previamente definidos. Conforme Tanaka e Melo, parâmetros são referências adotadas pelos avaliadores e podem estar baseados na situação inicial, nos objetivos da avaliação (metas quantitativas e mudanças de qualidade de serviços e produtos) e no conhecimento existente na literatura.

2.1.4 Avaliação e mudança

A avaliação é, na prática, um processo catalisador de mudança. Pressupõe, naturalmente, que esta última seja possível e desejável para a organização. Mudança é, aqui, entendida como qualquer alteração planejada no *status quo*, que afete a estrutura, os serviços, os programas ou a alocação de recursos de uma organização.

A avaliação deve determinar o que mudar em um serviço de informação e como mudar, auxiliando o bibliotecário a fazer mudanças internas (rotinas, atividades, serviços) ou externas (relações com o ambiente). Sempre parte de um problema e, desta forma, ou este existe e provoca uma mudança na organização, ou era irrelevante.

Nesse sentido, a avaliação deve estimular os profissionais a tratarem a mudança como uma força positiva. Os bibliotecários devem desenvolver estratégias que encorajem a mudança, se esta for importante para melhorar o nível de satisfação de seus usuários. Para isso, precisam conhecer todos os aspectos da organização que afetem seu desempenho, tais como: ambiente, missão, objetivos, estratégias e políticas, estrutura, centros de decisão, processos e recursos. Além disso, é indispensável que tenham uma clara compreensão do fluxo de informações, ou da comunicação na organização, de forma a se integrarem a esse fluxo e trabalhem para seu aprimoramento, se for o caso.

A organização, como sistema que é, consiste em um conjunto complexo de elementos que interagem entre si e com o ambiente externo. Segundo Hage & Finsterbusch (1987), o ambiente determina estratégias, restringe produtos e orienta o desempenho, além de impor limites aos recursos. A estratégia afeta processos e recursos, que afetam estruturas. As estruturas afetam processos. Em resumo, estratégia, processos, estruturas e recursos afetam produtos e desempenho.

Dada a complexidade desses sistemas, a mudança deve ser administrada. Isto requer tempo, clima administrativo favorável e habilidade de administrar a resistência à mudança; pressupõe, também, a existência de razões reais e bem fundamentadas para que a mudança ocorra, além de liderança, força

política e, naturalmente, recursos humanos, financeiros e materiais que a viabilizem.

Não existe mudança isolada que não afete outros setores. Por isso, deve-se encará-la de forma sistêmica e admitir que a interação entre os vários elementos de um sistema pode produzir um atributo novo que não pode ser alcançado de modo isolado.

Freqüentemente, a melhoria das unidades de informação é atribuída à dotação de maiores recursos (equipamentos, recursos financeiros, pessoal, espaço físico, etc.), à modernização das operações (principalmente através da automação dos processos técnicos, dos serviços e das comunicações) e à cooperação entre unidades e sistemas.

Esses fatores, sem dúvida, contribuem para a melhoria das unidades de informação, mas não são suficientes. Na opinião dos especialistas do citado CLADES, esses fatores, podem até, paradoxalmente, ser considerados estimulantes de atitudes conservadoras, pois não apontam para uma mudança de padrões. Assim, por exemplo, o microcomputador pode ser utilizado apenas para fazer mais rapidamente o que já se fazia e não, como seria desejável, para se atingir melhor qualidade de desempenho dos serviços da unidade de informação.

Em princípio, a mudança deve ser vista como uma energia positiva, mas algumas questões devem ser objeto de reflexão. Em primeiro lugar, convém certificar-se de que a organização precisa de mudanças básicas, ou seja, se, quando forem observados problemas de baixo desempenho ou outros sinais de ineficácia organizacional, serão necessários pequenos ajustes ou grandes mudanças (mudanças básicas). Estas podem consistir em reorganizações estruturais, mudanças nos processos ou mudanças tecnológicas. São consideradas mudanças básicas porque alteram práticas em diferentes níveis da organização e interferem em diferentes unidades do sistema, em geral refletindo objetivos, estratégias e planos revistos e implicando decisões complexas e realocação de recursos. Mudanças básicas serão necessárias quando houver sintomas de ineficácia, como problemas de qualidade, ineficiência operacional e baixo moral, depois de aplicadas técnicas para solucionar pontualmente esses problemas.

Em segundo lugar, é importante assegurar-se de que a organização esteja pronta para a mudança. Isto implica avaliar as condições institucionais, organizacionais, políticas e técnicas que lhe são favoráveis e, principalmente, como os membros da organização e aqueles com as quais ela se relaciona externamente reagirão à mudança. Implica, também, avaliar as possíveis resistências à mudança, considerando que esta pode afetar o poder, o prestígio, a segurança no trabalho e outros interesses. Se houver indícios de focos de resistência, devem-se buscar outras formas de intervenção que sejam menos ameaçadoras e mais adequadas às necessidades e preocupações desses grupos.

Finalmente, é preciso que se avalie a capacidade da organização de implementar as mudanças, garantindo que alcancem os resultados desejados sem apresentar conseqüências indesejáveis. Devem-se avaliar os prováveis benefícios e riscos de cada intervenção proposta, a fim de garantir sua eficácia no momento de implementá-la.

2.2 Finalidades da avaliação

Políticas, programas, projetos, serviços, produtos, pessoas e organizações estão sujeitos à avaliação. A questão que deve ser colocada como ponto de partida para um processo de avaliação é simples, mas exige respostas precisas: para que avaliar?

Avalia-se para conhecer, construindo momentos reflexivos que permitam a análise da realidade e dos fatos para direcionar ações — a avaliação é, assim, uma forma de aprendizagem. Avalia-se, também, como vimos acima, para poder escolher prioridades, tomar decisões, definir o que mudar e como mudar, acompanhar ações e realimentar decisões e opções políticas e programáticas, contribuindo para a sua melhoria. Destaca-se, aqui, a importância estratégica da avaliação. Avalia-se, ainda, para apresentar resultados à sociedade, por dever ético, sobretudo quando se trata de projetos públicos, desenvolvidos com recursos do Estado ou do terceiro setor. Prestar contas da aplicação de recursos da organização ou de seus parceiros também é uma importante finalidade da avaliação, pois pode estimular a continuidade das parcerias. Ressalta-se, aqui, a importância da avaliação para a captação de recursos para

ações e projetos. Avalia-se, como mencionado acima, para aprimorar a qualidade de serviços, programas e projetos e, finalmente, para que se possam evitar erros e não apenas remediá-los.

Ao fornecer informação e conhecimento para a tomada de decisões, a avaliação identifica e busca soluções para problemas, confere viabilidade e exeqüibilidade ao planejamento e permite melhorar o seu impacto sobre o público-alvo e o processo de gestão interna. Quanto mais precisa for a análise da organização, do contexto e dos públicos, mais realistas e viáveis serão os objetivos, mais adequados os meios propostos e maior a possibilidade de satisfação do público.

Segundo Rossi e Freeman (1989), a avaliação permite:

- verificar a adequação da unidade de informação às metas da organização e às necessidades dos usuários;
- verificar o grau de cumprimento dos objetivos com vista à sua eficácia;
- verificar a adequação de alocação de recursos, ou seja, se os recursos alocados são, de fato, necessários para atingir determinados objetivos ou se deveriam ter sido utilizados em outro programa que causasse maior impacto;
- monitorar: acompanhar determinado programa ou serviço do ponto de vista da eficácia e da eficiência;
- verificar o impacto de determinado serviço ou atividade implementada (avaliação voltada para os benefícios);
- testar programas inovadores (avaliação voltada para os novos serviços ou atividades);
- aprimorar determinados serviços e atividades para manter níveis de desempenho e garantir que o pessoal faça tudo para alcançar esses níveis de desempenho;
- decidir sobre a continuidade ou descontinuidade de programas, uma vez que a avaliação traz dados que dão suporte a decisões.

2.3 Tipos de avaliação

O processo de avaliação tem sido muito estudado nos últimos anos e recebido importantes contribuições de profissionais da área social, e, mais especialmente, daqueles ligados ao terceiro setor. Isso acontece porque as organizações e projetos do ter-

ceiro setor dependem de captação de recursos para sobreviverem e, para tanto, precisam mostrar resultados e aprimorar continuamente suas ações para ampliar benefícios e impactos. Uma análise dos textos mais relevantes publicados nessa área, combinada com a prática da avaliação na área de informação, permitiu chegar a uma síntese didática dos diversos tipos de avaliação, que foram agrupados sob duas categorias simples — abordagem metodológica e sujeitos da avaliação — e uma categoria complexa, que reúne momento e finalidade da avaliação.

2.3.1 Quanto à abordagem metodológica

Quanto à abordagem metodológica, a avaliação pode ser quantitativa, qualitativa ou pluralista.

A abordagem quantitativa utiliza metodologias baseadas na estatística e na experimentação controlada, dá ênfase à mensuração e quantifica metas e resultados.

A abordagem qualitativa utiliza metodologias apoiadas na sociologia, na antropologia ou na história oral e sua ênfase recai nos agentes e nos processos. Embora ainda se verifique a predominância dos modelos teóricos quantitativos, admite-se que os modelos qualitativos complementam e aprofundam o alcance da avaliação. Por essa razão, a tendência atual é a abordagem pluralista, um tipo de avaliação que não apenas mensure quantitativamente benefícios ou malefícios de um programa ou ação, mas que também qualifique decisões, processos, resultados e impactos sociais.

De acordo com Tanaka e Melo (2001), a abordagem quantitativa procura descrever significados que são inerentes aos fenômenos e aos processos analisados e, por isso, é considerada objetiva. Utiliza a coleta de dados quantitativos, busca sempre respostas estruturadas e as técnicas de análise são dedutivas.

A abordagem qualitativa procura descrever significados que são socialmente construídos e, por essa razão, é considerada subjetiva. Pela coleta de dados qualitativos, obtêm-se respostas semi-estruturadas ou não estruturadas e as técnicas de análise são indutivas.

Existe uma crença de que a avaliação quantitativa, por ser expressa em números, é científica, neutra, isenta de juízos de

valor e de arbitrariedade por parte dos avaliadores, e expressa a verdade absoluta, ao contrário da qualitativa, mais influenciada pela visão de mundo do avaliador.

O fato é que nenhuma das abordagens está isenta de subjetividade e que as análises e conclusões obtidas no processo de avaliação estão necessariamente permeadas da visão de mundo e dos valores dos avaliadores. Não há, pois, avaliação neutra. Essa é uma das principais razões para que sejam cuidadosamente explicitados os critérios, a abordagem, as técnicas e os instrumentos utilizados no processo de avaliação e que levaram às conclusões obtidas.

A partir de quadro elaborado por Tanaka e Melo (2001, p.75), podemos assim resumir para cada tipo de abordagem suas vantagens e desvantagens:

Vantagens

da abordagem quantitativa

- possibilita a análise direta dos dados
- tem força demonstrativa
- permite generalização pela representatividade
- permite inferência para outros contextos

da abordagem qualitativa

- permite interação
- leva em conta a subjetividade dos sujeitos
- permite compreender a dinâmica interna de programas e atividades
 - permite compreender múltiplos aspectos de programas e serviços
 - permite avaliar resultados difusos e não específicos

Desvantagens

da abordagem quantitativa

- o significado é sempre sacrificado em detrimento do rigor matemático exigido pela análise
- não permite análise das relações
- os resultados podem ser considerados como verdade absoluta

da abordagem qualitativa

- pode conduzir a uma excessiva coleta de dados
- depende de uma capacidade maior de análise por parte do avaliador
- exige maior uso do recurso tempo.

O importante é escolher uma abordagem que potencialize a capacidade de conhecimento do projeto, programa ou serviço que é objeto da avaliação. Tanaka e Melo destacam que a abordagem quantitativa é geralmente empregada para as aproximações iniciais com o objeto a ser avaliado, devido à disponibilidade de dados estatísticos e à facilidade de se lidar com estatísticas simples. À medida que houver necessidade de se aprofundar no conhecimento e na interpretação do objeto, utiliza-se a abordagem qualitativa.

2.3.2 Quanto aos avaliadores

Quanto aos responsáveis pela avaliação, podemos ter a avaliação interna, quando realizada por pessoas da própria organização ou envolvidas diretamente no projeto. Esse tipo de avaliação deve ser incorporado como valor, e resultar em aprendizagem, em capacitação, em crescimento dos profissionais e dos beneficiários das ações. Já a avaliação externa, realizada por pessoas de fora da organização ou do projeto, pode ou não ter efeito positivo, dependendo da competência da equipe responsável e da forma como for implementada. Pode-se, ainda, promover uma avaliação orientada, realizada internamente, sob a liderança de um consultor externo e, em alguns casos, com o apoio de uma equipe de consultores externos.

Cada tipo de avaliação apresenta pontos fortes e fracos, mas, de maneira geral, seu sucesso vai depender do grau de participação e do compromisso dos envolvidos, como será analisado mais adiante.

2.3.3 Quanto ao momento da avaliação

Como mostra o quadro abaixo, a avaliação se dá basicamente em três momentos diferentes e com finalidades diversas. Cada um desses momentos recebe uma denominação própria:

	Início da ação		Fim da ação	
<i>Finalidade</i>	Avaliação da situação	Avaliação do diagnóstico e da proposta	Avaliação de processo	Avaliação final
<i>Denominação</i>	Diagnóstico marco zero	Avaliação <i>ex-ante</i>	Acompanhamento Monitoramento Avaliação formativa	Avaliação de resultados Avaliação de impacto

A avaliação denominada marco zero se realiza antes do início da ação, ou seja, antes de se iniciar qualquer projeto. Também pode ser denominada diagnóstico, pois consiste em uma análise situacional da realidade com a finalidade de orientar o planejamento de ações futuras e servir de parâmetro para as outras fases da avaliação.

A avaliação *ex-ante* analisa o diagnóstico e a proposta, antes de sua implementação. Preocupa-se em avaliar sua capacidade de responder às demandas e expectativas do público-alvo; sua viabilidade; a coerência entre objetivos, estratégias e resultados pretendidos, o grau de prioridade e de importância do projeto para os beneficiários; bem como o grau de adesão e envolvimento da comunidade e do público-alvo.

A avaliação de processo ou formativa é normalmente conduzida pela equipe responsável durante a implantação do projeto, procurando informações úteis para o seu aprimoramento. Compreende o monitoramento contínuo das atividades e a reflexão sobre a dinâmica interna e externa da equipe responsável e sua interação com o público-alvo.

A avaliação de resultados ou somativa é geralmente efetuada ao término do projeto, para determinar seus méritos e fracassos, podendo, também ocorrer durante a implementação da ação ou do projeto, a fim de avaliar os resultados parciais obtidos. Requer indicadores definidos, isto é, critérios norteadores do sucesso do projeto.

A avaliação de impacto ocorre após o período de implementação das ações e tem por finalidade analisar o efeito do projeto no público-alvo.

2.4 Aspectos a serem avaliados

Partindo de uma visão sistêmica, a avaliação do desempenho de um projeto ou de uma unidade de informação geralmente pressupõe a análise de vários aspectos, que se inter-relacionam:

- a comunidade, pois mudanças na sociedade (leis, valores, problemas políticos, econômicos, sociais, etc.) podem interferir, direta ou indiretamente nas unidades de informação;
- a organização, cujas missões, políticas, objetivos, bem como estrutura organizacional e recursos são fatores determinantes da 'cara' de sua unidade de informação;
- os programas, que são uma combinação de atividades e serviços tendo em vista determinados objetivos;
- as atividades, rotinas ou procedimentos para dar apoio a determinado serviço ou a determinada ação;
- os serviços e produtos;
- a equipe envolvida — os que trabalham no projeto ou na unidade de informação — cuja avaliação de desempenho permite determinar a qualidade e a quantidade de serviço executado, oferecer orientação e estratégias para melhorar a criatividade, a produtividade e a eficácia;
- os usuários, cujos perfis, expectativas e opiniões são elementos fundamentais no processo de planejamento e que fornecerão o *feedback* indispensável ao processo de avaliação, pois nenhum problema estará solucionado e nenhum objetivo será atingido se o usuário não o reconhecer;
- o acervo.

Os vários níveis de avaliação são interdependentes, embora se possam desenvolver estudos voltados apenas para determinados aspectos, como, por exemplo, a avaliação de desempenho da equipe.

2.5 Processo de avaliação

O processo de avaliação envolve planejamento, pesquisa e mudança. Deve fundamentar-se em projeto de pesquisa e métodos rigorosos, envolver funcionários e usuários, e enfatizar áreas, atividades, programas e serviços passíveis de mudança. Exige, naturalmente, disponibilidade de tempo do pessoal e

recursos organizacionais, mas deve ser prático e viável para que possa ser aplicado com relativa facilidade e incorporado ao cotidiano da administração da unidade de informação.

As ações que constituem o processo de avaliação podem ser agrupadas de acordo com suas funções básicas, quais sejam:

- coletar informações: promover a coleta e a sistematização de informações relevantes sobre o contexto, os programas e ações, seus públicos e seus agentes em todas as fases do projeto;
- estabelecer e aplicar parâmetros: criar indicadores para determinar valor, qualidade, utilidade, efetividade e importância do 'objeto' avaliado, a partir do entendimento de que os indicadores são um conjunto de fatores/critérios/meios de verificação que permitem avaliar desempenho e grau de alcance de resultados;
- identificar processos e resultados;
- comparar dados de desempenho;
- julgar: atribuir valor;
- propor: fazer recomendações para o aprimoramento/a tomada de decisões;
- informar: a equipe, os financiadores e o público.

O processo de avaliação pode ser influenciado por alguns fatores, que formam o quadro ou o cenário que permite à unidade de informação determinar o grau de envolvimento e o esforço a dedicar a um processo de avaliação formal e contínuo. São eles:

- fatores ambientais;
- cultura organizacional;
- barreiras por parte do pessoal;
- disponibilidade de recursos;
- grau de necessidade de informação dos usuários.

A avaliação de um projeto ou serviço de informação será facilitada se essa prática for corrente em outras unidades de informação em determinada área de atuação. Assim, por exemplo, se um grupo de profissionais de serviços de informação em arte se dispuser a avaliar regularmente seu desempenho com vista à melhoria dos serviços prestados, haverá maior probabilidade de se incorporar essa prática em outras

bibliotecas, arquivos e centros de documentação em arte de determinada região, não só pela metodologia que já se terá desenvolvido, mas, sobretudo, pela atitude positiva em relação à avaliação.

Também colaboram para o processo de avaliação estímulos externos, como a adoção de políticas de qualidade ou a necessidade que têm os diversos serviços de se afirmarem ou diferenciarem, necessidade esta geralmente decorrente de ambientes competitivos.

Da mesma forma, a atitude da unidade de informação normalmente reflete a cultura vigente na instituição. Se esta estiver preocupada com a qualidade de seus serviços e produtos e com a satisfação dos clientes, refletirá essa preocupação na área de informação, o que, na prática, significará o estabelecimento de medidas de desempenho que permitam o acompanhamento e a avaliação sistemática dos resultados alcançados.

De outra parte, a implantação de processos de avaliação em unidades de informação, tanto de instituições públicas como privadas que não tenham esse tipo de preocupação, demanda um esforço considerável e só conseguirá ser bem-sucedida pelo trabalho consciente do grupo envolvido e, de preferência, com uma liderança com força suficiente para navegar contra a corrente, ou contra o marasmo ou a ineficiência que prevalece na instituição.

Mesmo consultores externos contratados para avaliação de serviços não desenvolvem seu trabalho a salvo das realidades políticas e das restrições impostas pela organização; por essa razão, devem estar conscientes do ambiente em que vão atuar e de seu impacto no processo de trabalho. Embora geralmente prefiram manter-se neutros, os consultores não podem ignorar a possibilidade de uso político de seus estudos. De qualquer forma, devem oferecer recomendações realistas, úteis, relevantes e aceitáveis, para que os administradores possam implementá-las.

Dentre as diversas barreiras à avaliação, a maior parte delas relaciona-se, porém, a questões pessoais e políticas. O principal obstáculo à avaliação pode ser o próprio bibliotecário, quer ao julgar que está tudo bem na sua biblioteca, quer ao achar que

conhece todos os seus problemas e que só não os resolve 'por falta de recursos'.

Esses profissionais preferem não desenvolver nenhum processo de avaliação, baseando sua análise em percepções e impressões subjetivas. Em geral, tal atitude encobre a insegurança daqueles que vêm na avaliação uma ameaça ao *status quo*, encarando as interpretações dos dados como um ataque às políticas e práticas correntes. Nesses casos, os profissionais não só não tomam a iniciativa de um processo de avaliação, como não colaboram, caso esse processo lhes seja imposto e, muitas vezes, consciente ou inconscientemente, controlam os resultados da avaliação, adequando-os a suas expectativas.

A avaliação também pode ser prejudicada por expectativas contraditórias do pessoal em relação ao processo e a seus objetivos, o que pode ser evitado por uma discussão clara e participativa das finalidades da avaliação e de seu processo.

Avaliação envolve compromisso e um processo de negociação. Por isso, avaliadores externos mostram-se relutantes em desenvolver estudos em ambientes repressivos ou restritivos. O ideal é um ambiente aberto, com um pessoal realmente interessado no planejamento e no aprimoramento de seu desempenho.

Um processo regular e contínuo de avaliação de serviços de informação é um componente indispensável para dispormos de serviços eficazes. Isso exige trabalho conjunto de avaliadores e de todo o pessoal das unidades de informação e seu preparo no sentido de incorporar essa prática a seu dia-a-dia.

No processo de avaliação, os avaliadores devem tentar uma relação simbiótica, não hostil. Devem evitar o confronto, trabalhando junto aos administradores e mantendo-os a par de todo o processo, ou seja, informando-os sobre o desenvolvimento do estudo, os problemas encontrados e a natureza geral dos dados coletados. Um dos primeiros passos nesse sentido é a tentativa de identificar os líderes, para discutir com eles expectativas e futuros usos dos dados. Devem também examinar os relatórios e toda a informação disponível para o melhor conhecimento da unidade de informação.

O sucesso da avaliação depende, em primeiro lugar, de informações confiáveis. Verifica-se, com muita freqüência, em

nosso meio, que, pelo fato de não fazerem avaliação de serviços continuamente, os bibliotecários acabam mantendo dados desatualizados e muitas vezes os tratam como atuais e pertinentes. Para contar com dados confiáveis, os profissionais devem passar a ser produtores e consumidores de informação sobre avaliação, ou seja, devem manter registros de dados quantitativos e qualitativos sobre seus projetos e serviços que sirvam como medidas de avaliação e forneçam subsídios ao planejamento.

É importante, também, ressaltar que dados numéricos, ainda que coletados sistemática e periodicamente, somente serão transformados em informação quando puderem ser analisados comparativamente e possibilitarem uma avaliação que dê subsídios a uma ação efetiva.

O sucesso da avaliação depende, em segundo lugar, da habilidade da equipe que coordena o processo em lidar com seus colegas ou com os elementos envolvidos (o que também é garantia de obtenção de informações confiáveis) e de sua perspicácia e competência, tanto ao identificar as questões relevantes, quanto ao analisar o problema, a fim de fornecer informação útil ao planejamento organizacional e à tomada de decisão.

Uma avaliação bem-sucedida não ocorrerá ao acaso. Devem ser criadas as condições para que ela possa ocorrer e seja eficaz. Dessa forma, é preciso que o processo de avaliação seja participativo, bem organizado e com liderança capaz de preparar as pessoas para a mudança e de conduzir o processo da forma mais adequada possível. Deve ser, também, fundamentado em informação e conhecimento, pois a informação reduz a incerteza. Neste sentido, a criação de um sistema de informação operativo e gerencial para acompanhar a implementação e a execução das ações, bem como a utilização de indicadores, serão fundamentais no processo de avaliação.

3

Relatórios como instrumento de planejamento e avaliação de serviços de biblioteca

VIMOS, antes, que, dentre os fatores objetivos que interferem na qualidade da avaliação de serviços, destaca-se a falta de registro sistemático de dados sobre o desempenho da unidade de informação. Por essa razão, parece-nos pertinente apresentar de forma sistemática e prática, neste capítulo, algumas diretrizes e propostas para a elaboração de relatórios entendidos como instrumentos no processo de planejamento.

Será aqui focalizado o relatório voltado para bibliotecas, por serem as mais complexas dentre as diversas categorias de serviços de informação. Tal complexidade deve-se ao fato de incluírem acervos com vários suportes documentais, serviços voltados ao tratamento de informações e serviços ao usuário, desde a consulta e o empréstimo até a pesquisa. O modelo sugerido pode ser adaptado a outros tipos de serviço de informação, tais como arquivos e centros de documentação.

3.1 Definição

O relatório de uma biblioteca é o conjunto de informações sobre acervo, serviços prestados, usuários e recursos humanos, físicos, materiais e financeiros ordenados de modo a mostrar a situação da biblioteca em dado período de tempo. Não é apenas uma contabilização de dados, mas o resultado de um processo que transforma dados em informação, isto é, que os analisa, atribuindo-lhes significação no contexto da biblioteca.

3.2 Finalidades

O relatório é, sobretudo, um instrumento para o bibliotecário analisar e avaliar o desempenho da biblioteca, um instrumento

que lhe permitirá cumprir suas funções de administração e planejamento. Possibilita um momento de reflexão em que, tendo como referência o plano de trabalho para o período, analisa a situação existente e avalia os resultados alcançados e os problemas encontrados. O plano de trabalho indica os objetivos específicos e as principais linhas de ação da biblioteca para o período, bem como as metas e resultados a serem alcançados, em consonância com as estratégias da instituição à qual a biblioteca está subordinada. O relatório compara os resultados desejados, constantes do plano de trabalho, com os resultados alcançados. O relatório é o real, não o desejado.

O relatório serve, também, como instrumento de *marketing* da biblioteca: funciona como forma de divulgação, e de prestação de contas, dos serviços que estão sendo desenvolvidos aos dirigentes e à comunidade potencialmente atendida, inclusive aos políticos (principalmente em bibliotecas públicas), administradores, técnicos e autoridades em geral.

Os dados do relatório podem ser utilizados para fornecer informações a serem divulgadas em boletins, jornais, estações de rádio, etc. Esses veículos são, sobretudo, acessíveis em universidades e em municípios do interior, mas, em âmbito mais restrito, podem estar disponíveis em grandes e médias empresas, na forma de *house-organs* ou mesmo jornais eletrônicos.

O relatório fornece subsídios para aprimorar os serviços da biblioteca, maximizar o uso da informação e dos documentos, e ampliar o âmbito de atendimento da biblioteca na comunidade. Além disso, um relatório bem-elaborado vende uma imagem positiva da biblioteca e faz com que o bibliotecário seja reconhecido como um profissional diferenciado na instituição.

Se o relatório é fundamental para que a administração e o planejamento de uma biblioteca, mesmo de pequeno porte, deixem de ser tarefas intuitivas ou jogos de ensaio e erro, é indispensável na coordenação de um sistema de bibliotecas, servindo para o gerenciamento de projetos e para o acompanhamento e avaliação do desempenho tanto das unidades, isoladamente, quanto do sistema, como um todo. É com base no conjunto de relatórios das bibliotecas que a coordenação poderá definir metas para o sistema, elaborar e implantar projetos integrados que correspondam a suas necessidades reais,

captar recursos de entidades financiadoras ou patrocinadoras e gerir, enfim, o sistema.

A questão dos relatórios de sistemas de bibliotecas é muito complexa. Por encontrar-se a coordenação geralmente distante do dia-a-dia das bibliotecas, é absolutamente indispensável que planeje seu relatório de forma a contar com dados verdadeiros e coerentes, definidos a partir de critérios básicos que sirvam de padrão para a coleta de dados. Além disso, é preciso que haja um alinhamento de conceitos, ou seja, um entendimento único de cada termo definido no relatório e da natureza de cada serviço, a fim de não se darem nomes diferentes a coisas iguais e vice-versa. Todos os cuidados devem ser tomados para que os dados fornecidos à coordenação de fato espelhem as reais condições da biblioteca e de que sua análise indique alternativas de solução para os problemas apontados, de forma que a coordenação possa levar em consideração as características individuais, refletindo, muitas delas, diferenças locais, como no caso de sistemas estaduais compostos por bibliotecas de diferentes municípios.

3.3 Periodicidade

Os relatórios são elaborados a partir de dados registrados diariamente, e que são reunidos e analisados em períodos predeterminados. A periodicidade mínima de um relatório é anual, mas é conveniente que, mensalmente, trimestralmente e semestralmente os dados sejam reunidos e alguns pontos de especial relevância sejam destacados para análise posterior.

Como vimos, o relatório é feito, normalmente, tendo como referência um plano de trabalho ou um projeto, servindo, assim, como instrumento de acompanhamento da implantação do que foi planejado. Nesse sentido, um acompanhamento regular e paralelo ao desenvolvimento do plano permite a correção de cursos de ação que se mostrem ineficientes ou inadequados. Cada instituição apresenta uma dinâmica própria no seu processo de administrar. O relatório, entendido como instrumento de avaliação, deverá ser integrado a essa dinâmica, fator que também definirá sua periodicidade. Em bibliotecas de médio e grande porte, os dados de relatórios mensais frequentemente servem de base para reuniões setoriais, fornecendo

subsídeos para eventuais revisões de procedimentos ou de planos operacionais, para que se atinjam as metas predefinidas.

De qualquer forma, em geral, os relatórios mensais, trimestrais ou semestrais, embora abrangentes, nem sempre apresentam a mesma profundidade de análise que o relatório anual. Isso ocorre não apenas pela falta de tempo da equipe, mas também porque um período de observação mais longo permite comparar dados, extrair interpretações mais fundamentadas e elaborar propostas mais pertinentes.

3.4 Critérios para a coleta de dados

Juntar dados para o relatório implica trabalho anterior de coleta desses dados. Para tanto, é preciso que se definam com clareza quais os dados que se desejam coletar, para que e como coletá-los. A biblioteca apresenta uma infinidade de serviços e produtos quantificáveis e, por essa razão, é necessário estabelecer um limite para que os funcionários não percam mais tempo contando serviço do que efetivamente produzindo.

O critério para definir o que deve ou não ser contado é a utilização ou o aproveitamento que se pretende fazer desses dados. Nesse sentido, é natural que seja dada prioridade aos 'dados de saída', ou seja, aos dados ligados às atividades-fim da biblioteca, como circulação, serviços aos usuários, etc. Os 'dados de entrada', como, por exemplo, os dados de aquisição e processamento técnico devem ser registrados sem excesso de minúcias, de acordo com as necessidades da biblioteca ou do sistema.

Para que a coleta de dados seja conseqüente, é preciso que as variáveis estejam muito bem definidas, que seja fixado, por exemplo, o que exatamente se entende por 'frequência à biblioteca', 'obras processadas', 'obras tombadas', etc. Como apontamos acima, a padronização dos conceitos e das formas de coleta dos dados ganha ainda mais importância quando se trata de uma biblioteca que faz parte de um sistema.

Para que a coleta de dados seja racional e eficaz, é preciso que se planejem formulários adequados. A falta de formulários torna morosa e desordenada essa tarefa e, por outro lado, formulários mal-desenhados acabam gerando ruídos de comunicação ou complicando processos que devem ser simplificados.

Os formulários devem ser muito bem estudados e testados antes de sua aplicação em larga escala. Devem ser claros por si mesmos, dispensando informações complementares sobre sua finalidade e forma de preenchimento. O tamanho dos formulários e de seus campos, o tipo e a cor do papel, bem como as informações relativas ao período abrangido, setor a que se referem etc., devem ser explicitados, de preferência, no próprio formulário. Simplicidade, objetividade e clareza são características indispensáveis aos formulários de coleta de dados, bem como a quaisquer impressos ou formulários da biblioteca.

3.5 Apresentação do relatório

Um dado que, isolado, não tem significação, adquire nova dimensão se comparado a outro ou se inserido em uma série histórica de dados: as relações que se conseguem estabelecer entre os vários dados de uma biblioteca possibilitam maior compreensão dos problemas e ajudam na formulação de propostas de soluções para esses problemas. O uso de tabelas, muito freqüente em relatórios, possibilita o arranjo dos dados de forma a incluir percentuais, permitir comparações e facilitar a contextualização desses dados.

O uso de gráficos para representar visualmente uma tabela ou para ilustrar e reforçar uma análise é de fundamental importância no relatório, embora não seja muito corriqueiro. Um gráfico simples e claro poderá expressar de forma muito mais contundente uma situação que necessitaria de muitas palavras para ser interpretada. A imagem visual é imediata e globalizante, daí sua força como mensagem. No entanto, por mais bem feitos que sejam, nem sempre tabelas e gráficos falam por si sós. Por essa razão, com freqüência, complementam-se essas representações gráficas com textos que interpretam os dados apresentados ou destacam os itens de maior relevância.

Nem todas as informações que devem constar de um relatório são quantificáveis. Nesse caso, é preciso que cada biblioteca encontre uma forma concisa e sistemática de relatá-las.

3.6 Estrutura do relatório

O relatório deve conter as seguintes partes: sumário, introdução, dados e análise dos dados, conclusão e recomendações.

O sumário traz a relação dos itens registrados no trabalho, na ordem em que nele aparecem. A introdução situa os objetivos da biblioteca, seu ambiente, seus serviços, seus usuários, e sintetiza as metas de planejamento para o período, possibilitando a análise dos dados em função dos objetivos pretendidos. Os dados incluem os quadros, tabelas, gráficos e as análises referentes a cada item levantado, como detalharemos mais adiante. A conclusão deve chamar a atenção do interlocutor para os pontos principais levantados ao longo do relatório e deve ser acompanhada de recomendações que serão aproveitadas nos planos de trabalho posteriores.

3.7 Os dados

Os dados que devem constar do relatório variam de uma biblioteca para outra, devido à especificidade de cada uma, ao plano de trabalho em função do qual o relatório é elaborado e à necessidade ou oportunidade de a biblioteca enfatizar determinados pontos para fundamentar novos projetos ou investimentos.

O roteiro apresentado a seguir recomenda dados mínimos que devem aparecer nos relatórios e tenta definir alguns termos que possam sugerir interpretações ambíguas. Dessa sugestão de roteiro constam os itens: acervo, pessoal, serviços de processos técnicos, serviços ao usuário, período de funcionamento, leitores inscritos, frequência, consultas e empréstimos, eventos/atividades especiais e recursos. A título de sugestão, apresentamos alguns quadros adaptáveis para cada caso. É importante, porém, ressaltar que todo e qualquer quadro merece comentários que chamem a atenção para determinados itens, proponham análises comparativas e busquem interpretações.

3.7.1 Acervo

Este item deve conter dados totais das coleções dos vários tipos de materiais encontrados na biblioteca, distinguindo-se acervo processado e não processado. Mencionar o acervo não processado é fundamental para chamar a atenção do bibliotecário para a necessidade de se desenvolverem projetos de tratamento desses documentos e para alertar as autoridades para o fato e para a necessidade de mais recursos para a biblioteca. É impor-

tante que se justaponha, na tabela, o acervo do período ao acervo do período anterior, comparação que faz com que os dados numéricos ganhem novo significado.

O quadro de acervo deve ser montado de tal forma que permita, a qualquer momento, a obtenção de dados acumulados e atualizados para relatórios anuais ou parciais. Segue-se uma sugestão:

Tipos de materiais	2003				2004			
	Processados	Parcialmente processados	Não processados	Total	Processados	Parcialmente processados	Não processados	Total
Livros	1 000	200	300	1 500	1 000	200	500	1 700
Periódicos (títulos) ...								

3.7.2 Pessoal

Este item deve fornecer dados sobre o pessoal em exercício no período, bem como indicar ocorrências, como licenças, afastamentos, demissões e admissões, aposentadorias, etc.

O quadro de pessoal especifica a quantidade de pessoas nas diferentes categorias e, se houver, as diferentes jornadas de trabalho. Pode apresentar uma comparação entre pessoal existente no ano em pauta e em períodos anteriores, se se desejar enfatizar escassez de recursos humanos, ou evolução qualitativa ou quantitativa. Poderá fornecer subsídios para comentários relativos a recursos humanos tomando por base tanto os dados de anos anteriores, como de outras bibliotecas, ou, ainda, padrões encontrados na literatura. Eis uma sugestão:

Categoria	2003		2004		Quantidade
	Carga horária semanal	Quantidade	Carga horária semanal	Quantidade	
Bibliotecário	40	1	40	2	
Técnico em biblioteconomia	30	2	30	1	
Estagiário de biblioteconomia	20	2	20	2	
...					

É conveniente apontar, se for o caso, os desvios de função existentes, como, por exemplo, um bibliotecário que esteja exer-

cendo a função de auxiliar ou um servente que esteja desempenhando atividades pertinentes ao bibliotecário.

É importante registrar, aqui, os esforços dos funcionários ou os estímulos oferecidos pela instituição no sentido do desenvolvimento dos recursos humanos, quer pela participação em cursos ou eventos, quer por estágios ou rodízios internos. Também devem ser valorizadas as atividades de pesquisa e produção de textos para publicação em livros e periódicos especializados ou apresentação em eventos.

3.7.3 Serviços de processos técnicos

3.7.3.1 Seleção e aquisição de documentos

Dependendo da finalidade do relatório, será oportuno e necessário mencionar a existência de política de seleção de material para acervo e incluir uma síntese dos critérios utilizados. Caso não existam, cabem comentários a esse respeito.

Um quadro deve especificar o número de aquisições efetuadas no período, separadas por tipo de material e modalidade de aquisição: compra, permuta ou doação. As compras podem merecer um quadro à parte, que discrimine os fornecedores, a origem dos recursos e os valores gastos. É interessante o confronto do orçamento recebido com os gastos, merecendo, ainda, destaque os recursos obtidos de fontes externas.

Exemplo: Quadro de distribuição de aquisições no período por tipo de material e modalidade de aquisição

Aquisições	2003				2004			
	Compra	Permuta	Doação	Total	Compra	Permuta	Doação	Total
Livro	200	---	500	700	100	---	600	700
...								

Exemplo: Quadro de compras com distribuição por fornecedores

Aquisições	2003			2004		
	Quantidade	Fornecedor	Valor (em reais)	Quantidade	Fornecedor	Valor (em reais)
Livro	10	Livraria XPTO	800,00	5	Livraria XPTO	600,00
Livro	20	Editores XYZ	980,00	10	Livraria ABCD	500,00
...
		Total			Total	

Outro quadro que pode ser muito significativo é o que apresenta o registro do número de documentos requisitados para aquisição e o número de documentos efetivamente adquiridos. Esses dados podem explicar eventual insatisfação do usuário em relação à biblioteca. De outra parte, podem fundamentar eventuais pedidos de suplementação orçamentária ou projetos de desenvolvimento das coleções.

Exemplo: Obras solicitadas versus obras adquiridas

Tipo de material	2003			2004		
	Solicitadas	Adquiridas	Diferença	Solicitadas	Adquiridas	Diferença
Livro	300	150	150	350	200	150
...						

3.7.3.2 Processamento técnico do material

Esse item deve incluir dados, agrupados por tipo de material, referentes a todas as unidades tombadas, catalogadas, classificadas, indexadas e preparadas para empréstimo no período. O relatório anual deve trazer a comparação com os processos técnicos executados no ano anterior, permitindo uma avaliação comparativa do desempenho da biblioteca.

Exemplo: Quadro de obras processadas

Tipo de material	2003			2004		
	Catalogados	Classificados	Indexados	Catalogados	Classificados	Indexados
Livro	300	150	150	350	200	150
...						

Dados pertinentes à criação, desenvolvimento e implantação de bases de dados relativas ao acervo também devem ser apresentados neste item, ou, se for o caso, em item à parte, mas dentro de processos técnicos.

Merecem, também, destaque, aqui, iniciativas voltadas para o desenvolvimento de vocabulários controlados ou outros instrumentos destinados ao controle da linguagem documentária, bem como a normas de catalogação e referência de documentos, manuais de serviços, etc.

3.7.4 Serviços aos usuários

3.7.4.1 Período de funcionamento

Especificam-se aqui os horários, de segunda-feira a sexta-feira e aos sábados e domingos. Discrimina-se, também, o número de dias em que a biblioteca permaneceu aberta, no mês ou no período a que o relatório se refere. Muitas vezes, este dado poderá explicar a baixa frequência à biblioteca em determinado mês, ou a queda de índices de consulta e empréstimo, que se pode justificar pelo excesso de feriados, por greves, ou outras ocorrências que devem ser aqui registradas.

3.7.4.2 Usuários inscritos

Registra-se o número de usuários inscritos na biblioteca no período a que se refere o relatório, bem como o total acumulado de usuários inscritos na biblioteca durante o ano corrente e o total geral acumulado, inclusive o do período em apreço.

O cadastro de usuários inscritos deve ser dinâmico, incluindo apenas usuários reais. Para tanto, a biblioteca deve definir o prazo de validade da inscrição do usuário, para garantir um cadastro atualizado e ativo. Não interessa ao planejamento da biblioteca ou à avaliação de desempenho que o cadastro de usuários inscritos inclua pessoas que não mais frequentem a biblioteca, ou que até tenham morrido, o que, não raro, encontramos em bibliotecas públicas. Dados desatualizados, como nesse caso, representam uma ameaça ao planejamento, pois resultam em planos ou projetos completamente descolados da realidade e, por essa razão, com uma grande tendência ao fracasso.

Dependendo do tipo de biblioteca, o quadro de usuários inscritos pode agrupar os usuários por categorias. Isso permite uma visão geral dessas categorias e de suas frequências, podendo indicar a eventual necessidade de se desenvolverem estudos por categorias segmentadas de usuários ou projetos de ampliação de uso da biblioteca.

Exemplo: Quadro de usuários inscritos

Categoria	2003						2004					
	Cursos		Turno		Total		Cursos		Turno		Total	
	Cinema	Música	M	N	Inscri- tos no ano	Acu- mula- do	Cinema	Música	M	N	Inscri- tos no ano	Acu- mula- do
Aluno de graduação												
Aluno de pós-graduação												
...												

M = Matutino. N = Noturno.

3.7.4.3 Frequência

Registram-se todos os usuários que entrarem na biblioteca, para as mais diversas finalidades, tais como: uso de catálogos, consulta, empréstimo, freqüentadores por dia e por período. Esse dado não deve ser confundido com dados de consulta, que são coletados a partir do material consultado. Temos notícia de casos em que os bibliotecários criaram uma tabela imaginária que multiplica o número de visitantes por três de forma a obter o que consideram o número de consultas. Esse procedimento não se justifica, pois carece de fundamento científico, traz dados falsos e não pode ser utilizado como instrumento de planejamento.

Exemplo: Quadro de freqüência média diária

Categoria (se possível)	2003			2004				
	2ª a 6ª			Sábado	2ª a 6ª			Sábado
	Manhã	Tarde	Noite		Manhã	Tarde	Noite	
Aluno de graduação								
...								

Exemplo: Quadro geral de freqüência

Categoria (se possível)	2003	2004
Aluno de graduação		
...		

Dados relativos à frequência são indispensáveis em qualquer tipo de biblioteca. Servem para justificar, por exemplo, a necessidade de mais funcionários para certos períodos, como à noite ou nos fins de semana. Servem, ainda, para cálculos relativos a espaço físico e número de assentos na biblioteca.

O quadro de frequência deve ser acumulado por mês e, no caso de bibliotecas públicas, escolares ou universitárias, permitir analisar separadamente os dados relativos aos meses de férias escolares, para se poder avaliar a demanda da biblioteca nos dois momentos e planejar novas atividades.

O dado de frequência destina-se a uso administrativo e político e é interessante compará-lo ao número de habitantes do município, no caso de bibliotecas públicas, ou ao número de usuários em potencial, no caso de bibliotecas escolares ou universitárias.

O quadro de freqüentadores pode ser desdobrado para apresentar mais dados sobre o perfil desse freqüentador — faixa etária, escolaridade, profissão, bairro onde mora, etc. — possibilitando o desenvolvimento de estudos de usuários.

3.7.4.4 Consultas e empréstimos

Entende-se por consulta o uso do material no recinto da biblioteca e por empréstimo a circulação externa do material. No caso de materiais audiovisuais, pode-se considerar consulta a audição local de gravações sonoras ou a exibição de filmes ou vídeos, individual ou em pequenos grupos.

Da mesma forma que os quadros de acervo, os quadros de consulta e empréstimo devem especificar cada tipo de material e o que deve ser quantificado não é o número de usuários que utilizaram o material, mas os documentos utilizados. É importante que esses dados sejam comparados com dados de igual período de anos anteriores, a fim de se observar a evolução do uso da biblioteca.

Os empréstimos entre bibliotecas devem ser computados em separado, devendo ser discriminados: número de documentos solicitados a outras bibliotecas, e número de documentos fornecidos a outras bibliotecas

Também pode-se avaliar a utilidade de se registrarem as bibliotecas que forneceram ou solicitaram material, no caso

de se desejar aprofundar estudos de cooperação entre bibliotecas. Pode-se, ainda, aproveitar a oportunidade para proceder a uma análise de conteúdo do material solicitado, que poderia fornecer importantes subsídios para a área de formação e desenvolvimento de coleções da biblioteca.

Exemplo: Quadro de consultas e empréstimos por tipo de material

Tipo de material	2003			2004		
	Consultas	Empréstimos	Total	Consultas	Empréstimos	Total
Livro	1 500	2 000	3 500	2 000	3 500	5 500
...						

3.7.4.5 Pesquisas

Deve-se preencher um formulário destinado ao registro das pesquisas, por meio do qual se tenham informações sobre o usuário e sua pesquisa. Convém registrar, também, o meio utilizado na comunicação com o usuário (por exemplo, telefone, fax, e-mail, carta) ou se o contato foi pessoal.

Recomenda-se encontrar formas de registrar as buscas não atendidas, os pedidos não satisfeitos e as pesquisas negativas. Tais informações são instrumento indispensável para a avaliação do acervo e dos serviços da biblioteca e seu aprimoramento.

Exemplo: Quadro de pesquisas distribuídas por tema e subtema com avaliação de satisfação

Tema	Subtema	Quantidade	Satisfeitos com conteúdo? (quantidade)		Satisfeitos com o tempo do atendimento? (quantidade)	
			Sim	Não	Sim	Não
Cinema	Documentário	3	3	0	2	1
...						

3.7.4.6 Comutação

Em relação ao serviço de comutação, devem ser registrados: número de artigos solicitados a outras bibliotecas e o total de cópias, e o número de artigos fornecidos a outras bibliotecas e o total de cópias efetuadas. Deve-se observar se há títulos cujos artigos sejam freqüentemente solicitados a outras bibliotecas, o que pode significar informação de interesse para a área de aquisição.

Devem ser registrados e analisados os pedidos não atendidos, ou atendidos com morosidade, o que atesta falha no sistema, e verificadas as razões dessas falhas.

Exemplo: Quadro de comutação com distribuição por tema e subtema com avaliação de satisfação

Tema (se possível)	Subtema (se possível)	Quantidade	Satisfeitos com a forma de atendimento? (quantidade)		Satisfeitos com o tempo de atendimento? (quantidade)	
			Sim	Não	Sim	Não
Cinema ...	Documentário	3	3	0	2	1

3.7.4.7 Divulgação

Discriminam-se aqui todas as publicações e os serviços de alerta e disseminação de informação, bem como as ações no sentido de divulgar os serviços da biblioteca em geral. Em relação às publicações, recomenda-se que se especifiquem o título, a tiragem, a forma de distribuição, o custo da publicação e o preço, no caso de venda. Além disso, deve ser registrado o número de exemplares distribuídos por doação e permuta. Um balanço dos exemplares vendidos também deve constar do relatório anual.

No caso de serviços de alerta, recomenda-se que se descreva o tipo de serviço (por exemplo, sumários de periódicos correntes, boletins informativos, serviços de alerta personalizados), a forma de veiculação e seu custo, se houver. Caso se trate de impresso, os dados mínimos são os mesmos das publicações.

Iniciativas de divulgação da biblioteca — de seu acervo e serviços — na internet, ou em jornais locais, por meio de ferramentas de *e-mail marketing* ou de *releases* de notícias de interesse para determinados públicos devem também ser aqui registradas e avaliadas. As ferramentas de *e-mail marketing* permitem monitorar os *e-mails* enviados e obter estatísticas de quantos foram abertos, quantos foram apagados sem terem sido abertos, quantos foram reencaminhados e para quantas pessoas, dentre outras funções.

Se a biblioteca mantiver um *site*, será preciso registrar estatísticas de uso. Dentre essas estatísticas, destacam-se o número de visitantes do *site* (ou da página da biblioteca no *site* da instituição), o número de *downloads* de publicações

eletrônicas, o tempo em que o visitante permaneceu no *site* ou na página e o número de *e-mails* do tipo 'fale conosco' recebidos a partir do *site*. Devem-se também registrar resultados de avaliação do *site* pelos visitantes, caso essa avaliação seja realizada no período.

3.7.4.8 Programas de treinamento de usuários

Mencionam-se todos os programas desenvolvidos sob a responsabilidade da biblioteca com a finalidade de dar orientação e treinamento aos interessados, tendo em vista a maximização do uso da biblioteca e de seus recursos. Se possível, recomenda-se incluir aqui, além de dados numéricos e dos perfis dos participantes, os resultados das avaliações desses programas.

Exemplo: Quadro de programas de treinamento

Tipo de programa	Data	Nº de participantes	Percentual de satisfação

3.7.4.9 Eventos/atividades especiais

Registram-se no relatório todos os eventos ou programas especiais desenvolvidos na biblioteca ou por iniciativa dela, incluindo, como dados mínimos, título, data, duração, objetivos e resultados alcançados. Em relação a este último item, é importante avaliar o número de participantes em relação ao pessoal envolvido, o custo em relação a benefícios e outros dados relevantes.

Exemplo: Quadro de eventos

Nome do evento	Tipo	Data	N.º de participantes	Percentual de satisfação

3.7.5 Recursos financeiros

Esta informação deve constar de relatórios anuais e poderá ser levantada com facilidade, se a biblioteca gerir seus próprios recursos. Caso contrário, será preciso coletar dados em outras áreas da instituição. É importante que a biblioteca saiba qual é o seu custo, discriminando as despesas por tópicos, tais como: aquisição de material bibliográfico, encadernação,

peçoal, material de consumo, material permanente e serviços de terceiros. Esses dados são relevantes ao processo de avaliação, além de servirem de subsídio para a elaboração da previsão orçamentária para o período subsequente.

Exemplo: Quadro de despesas

Categoria de despesa	Em 2003 (R\$)	Em 2004 (R\$)
Aquisição de material bibliográfico		
Aquisição de equipamento		
....		

3.7.6 Recursos físicos e materiais

Esta informação deve constar apenas de relatórios anuais. Discriminam-se neste item os recursos materiais acrescidos no período, incluindo espaço físico, mobiliário e equipamento. São dados que refletem o crescimento da biblioteca e que interferem na avaliação de crescimento, pois constituem infra-estrutura tanto para acomodar acervo e funcionários, quanto para a modernização da biblioteca e o desenvolvimento de serviços, e influem diretamente no atendimento dos usuários.

É importante tentar estabelecer relações com períodos anteriores. Isto pode ser feito por meio de quadro que traga informações sobre a: situação anterior, acréscimo no período e situação prevista (necessidades não atendidas, projetadas para o futuro).

Exemplo: Quadro de espaço

Em 2003		Em 2004		Em 2005	
Espaço existente	Ampliação de espaço	Espaço existente	Ampliação de espaço	Espaço previsto	Ampliação prevista
800 m ²	30 m ²	830 m ²	---	2 000 m ²	1 170 m ²

4

Diagnóstico organizacional

4.1 Definição

O PROCESSO sistematizado, com tempo e espaço definidos, de avaliação de serviços em organizações pode ser denominado diagnóstico organizacional. Consiste numa intervenção na rotina da organização, usando conceitos e métodos das ciências sociais para avaliar o estado da organização num determinado momento. Seus objetivos específicos são: identificar pontos fortes e fracos na estrutura e no funcionamento da organização; compreender a natureza e as causas dos problemas ou desafios apresentados; descobrir formas de solucionar esses problemas; e melhorar a eficiência e a eficácia organizacionais. Os pontos fortes e fracos de uma unidade de informação podem-se referir a diversos aspectos, como procuraremos demonstrar no quadro 1.

Quadro 1. Pontos fortes e fracos da unidade de informação

ASPECTO ANALISADO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
espaço físico	boa localização (fácil acesso aos usuários — se biblioteca pública, verificar facilidades de transporte coletivo; se escolar ou universitária, proximidade das salas de aula e de espaços de convivência; se especializada ou corporativa, proximidade das áreas de trabalhos técnicos)	localização inadequada (quando forem negativos os itens discriminados na célula à esquerda)
espaço físico (área disponível)	suficiente	insuficiente
espaço físico (características a serem observadas: ruído, temperatura e umidade, iluminação, rede elétrica e hidráulica, infra-estrutura de informática)	adequado	inadequado
mobiliário (quantidade de assentos para usuários, de estantes e armários para a guarda de acervo, de postos de trabalho para a equipe)	suficiente	insuficiente

(Continua)

Quadro 1. Pontos fortes e fracos da unidade de informação (continuação)

ASPECTO ANALISADO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
mobiliário (características a serem observadas: estado físico, estética, funcionalidade, tipo e dimensões)	adequado	inadequado
estrutura organizacional (situação da unidade de informação na estrutura da instituição)	próxima à alta administração (ao poder decisório da instituição)	distante da alta administração (do poder decisório da instituição)
estrutura organizacional	adequada aos objetivos e serviços desenvolvidos pela unidade de informação	inadequada aos objetivos e serviços desenvolvidos pela unidade de informação
recursos humanos	suficientes	insuficientes
recursos humanos	com formação adequada	com formação inadequada
recursos humanos	capacitados às funções (com treinamento)	não habilitados (falta de treinamento)
recursos humanos	com oportunidades e estímulo para a educação continuada	com necessidade de reciclagem/ educação continuada
recursos humanos	relação ótima bibliotecários/auxiliares (1 para 2)	relação inadequada de bibliotecários e auxiliares (1 para 1), causando desvio de função
acervo (formação e desenvolvimento)	existem políticas ou critérios estabelecidos para a seleção e aquisição de obras	não existem políticas ou critérios estabelecidos para a seleção e aquisição de obras
acervo (formação e desenvolvimento)	existem recursos financeiros destinados à aquisição de materiais para o acervo	não existem recursos financeiros destinados à aquisição de materiais para o acervo
acervo	pertinente	não pertinente
acervo	atualizado	desatualizado
acervo	ampla cobertura da área e diversidade de suportes	cobertura deficiente da área e ausência de novos suportes documentários
processamento técnico	segue padrões	não segue padrões
processamento técnico	ágil e racional	moroso, apresentando duplicação de rotinas
qualidade da indexação	existe vocabulário controlado	não há vocabulário controlado
recuperação da informação	rápida e precisa	morosa e imprecisa
acesso à informação	base de dados disponível na intranet ou na internet	acesso à base de dados exclusivamente local (na unidade de informação)
informatização (quanto ao software utilizado)	atende às necessidades de descrição dos documentos e acesso à informação;	apresenta limites de campos e de acesso à informação; não atende aos padrões internacionais de comunicação de dados; não é amigável
informatização (quanto ao equipamento existente)	atualizado, em bom estado de funcionamento e em quantidade de	obsoleto; com necessidade de manutenção; em quantidade insuficiente
usuários	clientela interna significativa	poucos usuários internos
usuários	necessidades informacionais conhecidas	necessidades informacionais desconhecidas
usuários	conhecem recursos e serviços oferecidos; recebem orientação formal para utilizá-los	não conhecem recursos e serviços oferecidos; não recebem orientação formal
serviços prestados	divulgados aos usuários reais e potenciais	não divulgados aos usuários reais e potenciais
serviços prestados	apresentam alto índice de utilização	apresentam baixo índice de utilização
serviços prestados	especializados, dirigidos às necessidades dos usuários	convencionais, não direcionados ao público-alvo
serviços prestados	em constante avaliação	não são avaliados

(Continua)

Quadro 1. Pontos fortes e fracos da unidade de informação (*fim*)

ASPECTO ANALISADO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
projetos específicos (com ou sem captação de recursos externos)	desenvolvidos com regularidade	não trabalha com projetos
projetos	envolvem diferentes equipes da unidade de informação e da organização (participação na elaboração do projeto e na execução)	elaborados por um pequeno grupo, tendo o restante da equipe participação apenas na execução
projetos	envolvem outras unidades de informação (articulação/esforços cooperativos)	não envolvem outras unidades de informação
treinamento de usuário	oferecido regularmente	não é oferecido ou é oferecido eventualmente
treinamento de usuário	amplamente divulgado	não divulgado ou pouco divulgado (apenas no recinto da unidade de informação)
treinamento de usuário	sistematizado	informal
treinamento de usuário	segmentado (dirigido especialmente a determinadas categorias de usuários)	não segmentado (geral, para qualquer tipo de usuário)
relação com instituições afins	regular	quase inexistente
administração	participativa	centralizadora, autoritária
administração	existem instrumentos organizacionais adequados (regimento, regulamento, normas e procedimentos/manuais de serviço)	não existem instrumentos organizacionais ou são inadequados
planejamento	atividade contínua e participativa	atividade eventual e restrita aos chefes
planejamento	elabora planejamento anual de atividades	não elabora planejamento anual
planejamento	planejamento alinhado à missão e objetivos da organização	planejamento não coerente com a missão e os objetivos da organização
comunicação	ágil, facilitada pela existência de canais formais e informais	apresenta barreiras, devido à falta de canais formais e informais
comunicação	a unidade de informação possui página no site da organização; a página tem bom conteúdo e é atualizada com regularidade; a página possui um canal 'fale conosco' e há profissionais na equipe com a responsabilidade de responder esse canal diariamente	a unidade de informação não possui página no site da organização ou a página não tem bom conteúdo ou não é atualizada com regularidade; a página não possui um canal 'fale conosco' ou não monitora os <i>e-mails</i> recebidos via página
comunicação	a unidade de informação produz boletim eletrônico ou impresso periódico	a unidade de informação não produz boletim eletrônico ou impresso periódico
comunicação	a unidade de informação utiliza contato por telefone ou <i>e-mail</i> com seus usuários; adota ferramentas de <i>e-mail marketing</i> , que monitora os <i>e-mails</i> deflagrados	a unidade de informação não faz contato por telefone ou <i>e-mail</i> com seus usuários; não utiliza ferramentas de <i>e-mail marketing</i>
avaliação	é feita regularmente abrange todos os serviços e produtos ou todas as etapas dos projetos	não é feita regularmente abrange apenas algumas áreas da unidade de informação ou algumas fases dos projetos
avaliação	é elaborado relatório anual analítico	não é elaborado relatório ou é elaborado apenas relatório quantitativo
avaliação	fornece subsídios (informação/conhecimento) ao planejamento	não fornece subsídios ao planejamento

Pelo diagnóstico, compara-se o estado encontrado com o estado desejado, avalia-se a eficácia com base em algum padrão estabelecido (a satisfação do usuário, por exemplo) e procuram-se caminhos para diminuir a distância entre a situação existente e a situação desejada.

O diagnóstico é parte do desenvolvimento organizacional; é a linha de base para o plano de ação da organização. À luz dos dados nele levantados são recomendadas mudanças na organização, que podem referir-se a: objetivos e estratégias (por exemplo, desenvolver um novo produto); habilidades, conhecimento e atitudes do pessoal (por exemplo, necessidade de certas habilidades para o trabalho em grupo); processos interpessoais e intergrupais (por exemplo, padrões de liderança); estruturas organizacionais (por exemplo, divisão em departamentos); e tecnologias. O diagnóstico pode, ainda, recomendar uma série de intervenções que permitam implantar essas mudanças, inclusive programas de treinamento, mediação de conflitos, redefinição de responsabilidades e atribuições; aprimoramento da comunicação e redefinição de métodos e técnicas de trabalho.

4.2 Etapas do diagnóstico

O desenvolvimento do diagnóstico exige uma série de atividades que podem ser agrupadas em três principais etapas, que se encontram sintetizadas no quadro 2.

4.2.1 Preparação

A etapa de preparação do diagnóstico tem por objetivo estabelecer um cenário organizacional que encoraje a avaliação e assegure que o pessoal conheça os componentes básicos do processo de avaliação. Não começa, portanto, com a coleta de dados, mas com a análise ou definição de objetivos e metas tanto da organização quanto da unidade de informação, com a identificação de aspectos ou das áreas a serem avaliadas e com o treinamento do pessoal, incluindo aqui tanto os que participarão diretamente do processo de avaliação — e que precisam ter conhecimento dos aspectos, tópicos e técnicas referentes a essa avaliação — quanto dos que serão avaliados, no sentido de tentar reduzir a resistência ao processo e conseguir uma atitude cooperativa.

Quadro 2. Etapas do diagnóstico

ETAPAS	ATIVIDADES
Preparação	Análise de objetivos, metas e prioridades da unidade de informação (caso não existam, sua definição) Identificação dos aspectos da unidade de informação a serem avaliados Definição da equipe que deverá liderar o processo de avaliação e capacitação dessa equipe Esclarecimento de todo o pessoal da unidade de informação em relação aos objetivos e formas de desenvolvimento do diagnóstico Revisão de literatura
Elaboração do projeto do diagnóstico	Definição dos objetivos do diagnóstico Formulação do problema ou de questões de pesquisa Identificação das hipóteses de trabalho, se houver Definição da metodologia a ser utilizada para a coleta de dados (instrumentos de coleta, métodos e procedimentos) Definição da amostragem e forma de aplicação de questionários e/ou entrevistas para as pesquisas de campo Definição de indicadores ou medidas de desempenho Elaboração de cronograma do processo
Implementação do diagnóstico	<p>1) Coleta de dados Consulta a relatórios, manuais de serviço e outros documentos produzidos na instituição e na unidade de informação Consulta à literatura publicada sobre o serviço de informação em causa Entrevistas com funcionários do serviço de informação (com base em objetivos claramente delineados e roteiro previamente preparado) Questionários a usuários potenciais e reais da unidade de informação (com base em objetivos claramente delineados e questões previamente preparadas e testadas)</p> <p>2) Tabulação, análise e interpretação dos dados Hierarquização dos problemas encontrados Recomendações de propostas de solução viáveis para os problemas encontrados</p> <p>3) Redação final do diagnóstico Inclui a redação de um documento resumido (documento gerencial)</p> <p>4) Apresentação e discussão do diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> • com o pessoal da unidade de informação • com o pessoal da organização à qual a unidade de informação está vinculada

O diagnóstico reúne informações para aprofundar conhecimento e pode ter foco específico ou ser exploratório. O diagnóstico exploratório é um tipo de mapeamento que perpassa todos os componentes de uma unidade de informação — estrutura, atividades, recursos, processos, produtos e usuários —, permitindo uma primeira aproximação do serviço. O diagnóstico de foco específico também analisa o conjunto, mas aprofunda-se no foco selecionado, que pode ser um serviço (por exemplo, o serviço de referência), uma estratégia (por exemplo, a comu-

nicação), um produto (por exemplo, o *site*), dentre outros possíveis focos.

Em qualquer tipo de diagnóstico, é indispensável definir, no contexto dos objetivos e metas da organização e da unidade de informação, as prioridades desta, que irão determinar os aspectos a serem focalizados em primeiro lugar ou mais cuidadosamente na avaliação. A partir de uma evidência objetiva ou subjetiva identifica-se a área, estreitando-a para um problema com objetivos claros e questões de pesquisa viáveis. Para essa atividade preliminar de identificação de áreas-problema, há questões gerais que podem ajudar, tais como:

- o pessoal da unidade de informação suspeita que exista um problema?
 - há dados que sugiram problemas nessa área?
 - o nível de desempenho baixou ou é inadequado comparado a desempenho anterior?
 - o custo dos serviços aumentou substancialmente nos últimos meses?
 - houve mudanças na instituição, nos usuários ou em outros fatores externos, exigindo adequação dos serviços ou atividades?
 - os usuários manifestam insatisfação?

Em relação aos objetivos, as questões que se colocam são as seguintes:

- em que medida os serviços e produtos da unidade de informação contribuem para o cumprimento dos objetivos da instituição?
 - em que medida esses serviços e produtos atendem às necessidades de informação de seus usuários?
 - os recursos necessários para o andamento desses serviços e produtos são bem aplicados?
 - qual o grau de mudança possível nesses serviços e/ou produtos?

Quanto aos atores do processo, o diagnóstico pode ser feito pela própria equipe da unidade de informação ou incluir avaliadores externos. No caso do autodiagnóstico — diagnóstico conduzido pelos membros da organização sem a ajuda de um consultor externo — o pessoal tem que estar aberto à auto-

análise e à crítica e ser capaz de coletar, analisar e interpretar os dados obtidos.

No segundo caso, os consultores necessitam de alguns membros da organização para auxiliar no planejamento do diagnóstico, juntar e analisar dados, fornecer *feedback* e planejar ações em resposta a esse *feedback*. Em ambos os casos, é importante que se tenha em mente que o diagnóstico exige competência técnica. No entanto, a eficácia de um ou outro tipo de avaliação depende do contexto em que se realiza.

A avaliação com consultores externos é mais simples e ágil, mas, muitas vezes, não obtém a credibilidade e o apoio necessários à implementação de mudanças. Alguns casos de avaliação de serviços de informação, que tivemos a oportunidade de acompanhar, no Brasil, foram um fracasso: contrataram-se empresas de consultoria com o objetivo de proceder à avaliação geral da instituição e, no bojo desse trabalho, estavam incluídos, naturalmente, os serviços de informação. Por não contarem com profissionais especializados, essas empresas não tiveram a capacidade de analisar o sistema de informação e avaliar o desempenho da unidade de informação, ou seja, de desenvolver um trabalho competente e eficaz. Como resultado, obtiveram-se relatórios superficiais que, nos aspectos mais técnicos, não passavam de relatos das opiniões do responsável pelo serviço de informação. Em suma, despenderam-se recursos, mas não foram detectados pontos fracos relativos à parte substantiva do serviço, ou seja, ao funcionamento em geral, à capacitação do pessoal, à qualidade do processamento técnico, ao atendimento ao usuário — que nem sequer foi consultado em relação à satisfação com o serviço — e, conseqüentemente, não foram propostas novas soluções. Com o respaldo de um diagnóstico tido por imparcial e profissional, nada mudou substancialmente, como se nada houvesse a ser mudado, conferindo um atestado de qualidade a serviços que deixavam muito a desejar.

Desta forma, ou se contratam consultores com notória especialização ou se conscientiza e prepara a equipe existente para incorporar a suas ações a cultura da auto-avaliação, com revisão permanente de resultados alcançados.

No caso de se optar por avaliadores externos especializados, o processo de desenvolvimento do diagnóstico tende a atingir

melhores resultados se também contar com a equipe da unidade de informação, que, ao participar do processo, poderá contribuir para o aprofundamento da avaliação. Podemos apontar uma série de razões favoráveis à participação da equipe no processo de avaliação. Em primeiro lugar, contribui para um melhor conhecimento do pessoal e dos serviços e produtos e para a percepção das relações entre os vários serviços e atividades e da importância da boa interação desses elementos para a eficácia organizacional geral. Além disso, a participação no processo pode reduzir o medo potencial da avaliação e auxiliar na futura implementação de estratégias: a inclusão de membros da equipe no processo de avaliação pode lhes dar a oportunidade de assumir novas responsabilidades, intensificar seu compromisso com o trabalho, desenvolver e expandir novas habilidades e ampliar seus horizontes profissionais. Por fim, uma justificativa prática: em princípio, uma equipe pode realizar melhor e mais rapidamente um diagnóstico do que uma pessoa sozinha.

Essa alternativa exige que estejamos alertas para o perigo de o estudo perder sua objetividade e gerar insegurança pelo fato de estarem os avaliadores diretamente envolvidos nas atividades e serviços da unidade de informação.

É preciso ressaltar que a participação do pessoal no diagnóstico pressupõe, além de vontade de participar e da disposição de assumir mudanças, competência e habilidade para desenvolver essa atividade. Requer, ainda, um programa de treinamento contínuo da equipe envolvida no diagnóstico, que deve ocorrer ao longo de todo o processo.

A inclusão dos usuários da unidade de informação no processo é desejável e deve ser buscada, sempre que possível, pois é fundamental que a avaliação acolha a opinião do principal receptor dos produtos e serviços da unidade de informação. Além disso, o usuário pode contribuir com dados externos e novos parâmetros que, em outras situações, dificilmente seriam obtidos dentro da organização. Finalmente, deve-se lembrar que a participação dos usuários no processo de diagnóstico sem dúvida também trará dividendos políticos, à medida que contribui para a mudança de imagem da unidade de informação.

Uma atividade indispensável ao diagnóstico, e que se inicia nesta primeira etapa do processo, é a revisão de literatura. Ressaltamos, acima, a importância da competência técnica do avaliador e reforçamos aqui o ponto de vista de que o diagnóstico é um tipo de pesquisa aplicada, que envolve técnicas, conhecimento, percepção aguçada, experiência e criatividade. A revisão da literatura permite conhecer as novas tendências na área, os padrões desenvolvidos e os principais desafios, além de mostrar o que outros fizeram diante de problemas similares, analisando as metodologias que foram adotadas, as diversas formas de aproximação ao problema e os resultados alcançados.

4.2.2 Elaboração do projeto de diagnóstico

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

4.2.2.1 Definição da metodologia a ser utilizada

A metodologia pode ser aqui entendida como o modo pelo qual os avaliadores levantarão os dados, ou seja, que fontes de dados, instrumentos e técnicas serão utilizados nos processos de coleta e análise de dados. As decisões referentes à metodologia são muito relevantes, pois tanto as fontes de dados quanto as técnicas e procedimentos utilizados interferem nos resultados do diagnóstico.

O projeto deve deixar bem claros os objetivos da pesquisa, suas hipóteses e suas questões de pesquisa. As hipóteses e questões de pesquisa operacionalizam os objetivos, fornecem uma orientação sobre o que deve ser investigado e limitam a área de pesquisa a tópicos gerenciáveis.

4.2.2.2 Formulação do problema ou de questões de pesquisa

A atividade referente à formulação do problema ou de questões de pesquisa será desenvolvida com mais facilidade se houver, por parte do responsável pelo diagnóstico (que pode-

mos aqui chamar de avaliador ou pesquisador), conhecimento acumulado em relação ao objeto a ser estudado, o que inclui vivência prática, domínio da literatura sobre o assunto e troca de experiências com especialistas da área. Gil (1995) recomenda que se obedeça a certas regras práticas na formulação do problema. Sugere, assim, que o problema:

- seja formulado como pergunta;
- seja apresentado de maneira clara e precisa, pois, se a pergunta ficar vaga ou for mal-formulada, ficará ininteligível e será irrespondível;
- seja empírico, de forma a possibilitar investigações objetivas;
- seja passível de solução, ou seja, o pesquisador deve ter o domínio dos meios para a solução do problema;
- seja delimitado a uma dimensão viável.

4.2.2.3 Identificação das hipóteses de trabalho

Hipóteses são proposições provisórias a serem testadas, suscetíveis, portanto, de serem declaradas verdadeiras ou falsas, podendo, no primeiro caso, trazer a solução ao problema. Como afirma Gil, o papel mais importante da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos.

As hipóteses, que tendem a ser mais específicas que as questões de pesquisa, especificam relações entre variáveis ou níveis de atividades e oferecem uma visão do que o avaliador suspeita encontrar. As questões de pesquisa são questões; as hipóteses são afirmações, mas ambas ajudam a estruturar o diagnóstico. Assim, por exemplo, se o problema consiste em reduzir o tempo de processamento técnico de materiais bibliográficos, as questões que se podem colocar são as seguintes:

- quais são os passos necessários ao processo de catalogação, classificação e indexação de um livro?
- quanto tempo se utiliza para desenvolver esse processo?
- alguns documentos tomam mais tempo do que outros?
- quais as dificuldades no desenvolvimento dessas atividades?

Por outro lado, como hipótese podemos ter, por exemplo:

- as obras em línguas estrangeiras levam o dobro do tempo para serem catalogadas, em comparação com as obras em português.

Quanto maior o conhecimento que o avaliador tem da área-problema a ser investigada, maior a facilidade de formular hipóteses. Embora as hipóteses possam se originar de teorias ou pesquisas anteriores, verifica-se que, na maioria das vezes, elas derivam da observação dos fatos e das relações que se estabelecem entre eles a partir dessa observação.

A rigor, todo procedimento de coleta de dados depende da formulação prévia de uma ou mais hipóteses. Entretanto, em muitos casos, a avaliação de um serviço ou produto de uma biblioteca ou qualquer outro serviço de informação é exploratória, isto é, constitui uma primeira tentativa de identificação de variáveis e fatores relacionados, não havendo conhecimento suficiente do problema que possibilite a formulação de hipóteses.

4.2.2.4 Definição de indicadores ou medidas de desempenho

Nesta etapa de elaboração do projeto do diagnóstico também são definidos os indicadores ou as medidas que serão necessárias e adequadas para descrever o desempenho da área em apreço. Os indicadores, ou as medidas de desempenho, como vimos no capítulo 2, são um meio de determinar em que grau os objetivos da unidade de informação são cumpridos, os serviços executados e os materiais colocados à disposição dos usuários. Devem ter credibilidade e devem ser válidas e úteis no planejamento da unidade de informação e na tomada de decisões; por essa razão, convém utilizar medidas previamente estabelecidas e padrões já validados na área.

4.2.2.5 Planejamento da coleta de dados

No projeto do diagnóstico, definem-se, também, as fontes de dados e os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados. A coleta de dados é atividade básica do diagnóstico e, por essa razão, é preciso definir cuidadosamente que dados devem ser coletados, por que e como coletá-los.

A coleta de dados pressupõe a consulta a, no mínimo, dois atores: usuários e funcionários da unidade de informação. Em relação aos usuários reais, três questões são indispensáveis: quem são, quais as suas necessidades de informação e expectativas e qual o nível de satisfação em relação ao serviço de informação analisado. Esses pontos são fundamentais para a avaliação e eventual redirecionamento do serviço de informação, partindo-se do princípio de que, hoje em dia, os acervos e serviços precisam ser planejados e desenvolvidos tendo em vista as necessidades dos usuários. Há casos em que se faz necessário também ouvir o usuário potencial do serviço de informação – aquele que é público-alvo, mas não utiliza o serviço. Nesse caso, a abordagem deve incluir questões relacionadas ao uso ou a expectativas de uso e ao conhecimento do serviço, como poderá ser verificado nos exemplos citados mais adiante.

Em relação aos funcionários da unidade de informação, é importante que sejam levantados seus perfis (formação, função, atividades, tempo de serviço, etc.), bem como suas opiniões e propostas para a melhoria do desempenho da unidade de informação.

Para a coleta de dados podem ser utilizados vários instrumentos que vão desde questionário ou entrevista, até observação, simples ou participante, e grupo focal.

Entrevista. A entrevista é considerada adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (Selltiz et al., 1987). Apresenta como grande vantagem a sua flexibilidade, facilitada pela relação interativa direta com o seu investigado. No diagnóstico da unidade de informação, a entrevista é especialmente útil para levantar o perfil dos funcionários e de suas atividades, bem como suas opiniões em relação aos diversos aspectos estudados no diagnóstico e suas expectativas e sugestões para um aprimoramento do desempenho da unidade. Também é muito adequada para estudos qualitativos de usuários. Além disso, na falta de outras fontes, a entrevista também pode ser instrumento para se levantarem dados relativos ao histórico da ins-

tituição e da unidade de informação, bem como à estrutura funcional e aos serviços. A entrevista pode ter por base um questionário ou um roteiro e ser aplicada em conversa formal ou informal, utilizando, para isso, gravações ou anotações.

Questionário. O questionário é composto por um conjunto de questões normalmente apresentadas por escrito às pessoas, sem interferência do avaliador/pesquisador, embora possam também ser aplicadas por entrevista. O questionário apresenta algumas vantagens em relação à entrevista, dentre as quais destacam-se a possibilidade de atingir grande número de pessoas e nos lugares mais diversos e a conveniência de não terem de responder de imediato e de poderem manter o anonimato e a independência em relação às opiniões do entrevistador. Apresenta, também, desvantagens, tais como: respostas incompletas, possibilidade de atraso na devolução ou mesmo de não devolução do questionário, impossibilidade de auxílio ao respondente no caso de dificuldade de compreensão das questões, além de excluir respondentes que não saibam ler e escrever.

O elemento-chave para o sucesso do questionário é a clara definição de seus objetivos. Tendo esses objetivos como alvo, deve-se estar alerta no sentido de não formular questões inúteis, ou seja, questões que não contribuam para o cumprimento dos objetivos fixados. Uma forma de evitar perguntas inúteis é elaborar justificativas para cada questão, de modo a assegurar ao pesquisador que a pergunta é, de fato, indispensável e que trará subsídios à compreensão e análise do problema. Também não devem ser incluídas questões cujas respostas possam ser obtidas por meio de outras fontes, tais como documentos escritos.

Informações que normalmente são solicitadas em questionários dirigidos aos usuários, referentes, por exemplo, a sexo ou idade, devem ser colocadas sob suspeita, e mantidas apenas se forem indispensáveis à compreensão do problema ou à sua posterior solução. Em resumo, deve-se perguntar apenas aquilo que vá ser analisado, ou melhor, coletar somente dados que serão trabalhados.

Não há tamanho ideal de questionário, mas o bom senso indica que não deve ser muito longo, em respeito ao tempo dos respondentes — que talvez por isso nem se dispusessem a completá-lo — e também dos avaliadores/pesquisadores. É

importante, ainda, que as questões obedeam a um ordenamento lógico, iniciando-se o questionário pelas questões relativas à identificação do respondente. Ainda quanto à ordem das questões, Gil (1999) recomenda que se adote a técnica do 'funil': cada questão se relaciona com a antecedente e a específica.

A forma de apresentação da pergunta é também muito importante. As questões podem ser abertas, isto é, sem sugestões de respostas pelo pesquisador, ou fechadas, em que se apresentam alternativas predefinidas de respostas. A vantagem da questão aberta é dar liberdade aos respondentes para se expressarem sem restrições. Uma das desvantagens é que muitas pessoas não querem despende tempo e esforços para responder e muitas questões acabam ficando em branco ou incompletas. Além disso, deve-se levar em consideração que o processo de tabulação e interpretação dessas respostas é muito mais complexo. As questões fechadas possibilitam cruzamento de dados e facilitam a tabulação e a análise de dados. Desta forma, ao se elaborar o questionário, é preciso definir quais as questões que devem ser abertas, avaliando-se, em cada caso, vantagens e desvantagens dessa opção, considerando as características do público a que se dirige o questionário e as possibilidades de tabulação, análise e interpretação dos dados coletados. Uma boa saída, necessária em muitos casos, consiste em se apresentarem perguntas fechadas, mas seguidas pela pergunta 'por quê?'. Essa solução, de um lado, facilita o processo de tabulação e, de outro, fornece elementos para a análise e interpretação desses dados.

Na elaboração do questionário, deve-se evitar incluir duas perguntas em uma (por exemplo, 'você conhece e utiliza a biblioteca da empresa?'), pois isso leva à falta de precisão e à perda de consistência nas respostas. Pela mesma razão, deve-se sempre evitar as conjunções *e* e *ou* (por exemplo, 'você considera o espaço da biblioteca suficiente e adequado?'). Recomenda-se, também, evitar questões ambíguas, pouco objetivas ou genéricas, que dificilmente agregarão valor ao questionário.

Outro ponto que merece ser analisado cuidadosamente na elaboração do questionário refere-se à formulação de questões opinativas que envolvam avaliação, ou de questões que se

refiram a gradações de frequência. Em ambos os casos, deve-se evitar o excesso de níveis de gradação, que pode trazer confusão ao respondente. Veja-se, por exemplo, esta questão: 'Você localiza, com facilidade, o material bibliográfico que procura?' Se propusermos apenas as alternativas *sim* ou *não* como resposta, não estaremos colhendo elementos suficientes para a interpretação do problema e a sugestão de soluções, mesmo que complementemos com um *por quê?* Se, no entanto, propusermos a gradação com as alternativas *sempre*, *nunca* e *às vezes*, os resultados tenderão a ser mais eficazes, principalmente se complementados, nas duas últimas alternativas, pelo *por quê?* Por outro lado, uma gradação mais detalhada, como, por exemplo, com as alternativas *sempre*, *quase sempre*, *às vezes*, *quase nunca* e *nunca*, poderá oferecer ambigüidade ao respondente, interferindo na precisão da análise.

O excessivo número de alternativas propostas pode ser observado, com muita frequência, em questões de avaliação, como no exemplo que se segue:

Você considera o atendimento da biblioteca

- excelente
- muito bom
- bom
- regular
- ruim
- muito ruim
- péssimo

Neste exemplo, o excessivo número de alternativas, além de confundir o respondente, introduz alto grau de subjetividade nas respostas e provoca alta dispersão dos resultados, que acaba por resultar ineficaz como subsídio a análises, pois obtêm-se como resultado da tabulação dados tão dispersos que inviabilizam a interpretação. É importante forçar a concentração das respostas pela redução das alternativas, de forma a se obterem dados mais diferenciados. No exemplo acima, seria suficiente manter três alternativas — *bom*, *regular* e *ruim* — ou quatro — *muito bom*, *bom*, *regular* e *ruim* — considerando que alguns autores defendem que o número ímpar de alterna-

tivas convida o respondente a escolher a alternativa do meio. As escalas de gradação são, portanto, muito úteis nos questionários, mas devem ser construídas com cuidado. Da mesma forma, deve-se planejar adequadamente o intervalo das escalas, como nos exemplos que se seguem:

Qual a frequência de uso da biblioteca?

- Todos os dias
- Mais de uma vez por semana
- Uma vez por semana
- Uma vez por mês
- Eventualmente. Por quê?

Assinale em que faixa etária você se situa

- Menos de 7 anos
- de 7 a 10 anos
- de 11 a 14 anos
- de 15 a 18 anos
- mais de 18 anos

Assinale há quanto tempo trabalha nesta biblioteca

- há menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 4 a 10 anos
- há mais de 10 anos

Ressalte-se que, muitas vezes as escalas são definidas com interesses específicos e que não precisam, sempre, apresentar intervalos regulares, mas intervalos significativos para o assunto em tela.

De forma a garantir a confiança nos dados coletados, é importante, ainda, que, além de formuladas com clareza, as questões sejam objetivas e não induzam determinadas respostas. No caso de questões que ofereçam múltiplas alternativas, é também necessário orientar o respondente — *escolha apenas uma alternativa* ou *assinale tantas alternativas quanto desejar* ou *a questão permite múltipla escolha*. Essa orientação é indispensável para garantir a validade das respostas e evitar inconsistências.

O uso de quadros muitas vezes auxilia na formulação de

questões, permitindo agrupar aspectos ou diferentes serviços e/ou produtos, ou mesmo diferentes tipos de materiais, como no exemplo que se segue:

Assinalar os tipos de serviços e/ou produtos da biblioteca que você conhece e/ou utiliza

Serviços	Conhece?		Utiliza?		Se usa, está satisfeito?		
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Em parte
Base de dados local							
Consulta local ao acervo de livros e periódicos							
Consulta local ao acervo de música (CDs, fitas-cassete), fotolitos, slides, vídeos, etc.)							
Consulta local ao acervo de audiovisual (vídeos, DVDs)							
Empréstimo de materiais							
Empréstimo entre bibliotecas							
Orientação individual a trabalhos de pesquisa							
Cursos de treinamento para uso dos recursos informacionais disponíveis							

No exemplo acima, a alternativa possível para o conteúdo das três últimas colunas seria perguntar sobre o grau de satisfação com os produtos/serviços, oferecendo como alternativas, por exemplo: *muito satisfeito, razoavelmente satisfeito e insatisfeito*. A questão pode prever um espaço para comentário que permita aos respondentes complementar ou justificar suas respostas.

Essa mesma questão pode ser feita exclusivamente para materiais do acervo, permitindo situar os pontos fortes e fracos de cada uma das coleções, ao invés de colhermos opiniões genéricas sobre a totalidade do acervo, que desconsideram suas diferenças de qualidade.

Ainda em relação ao acervo, cabe, em grande parte dos casos, explicitar o critério de avaliação, como, por exemplo:

Se as respostas às duas primeiras questões forem afirmativas, expresse sua opinião sobre cada coleção da biblioteca

Coleções	Conhece?		Utiliza?		Considera pertinente?		Considera representativa?		Considera atualizada?	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Livros										
Periódicos										

Trata-se, nesse caso, de questão mais complexa, cuja eficácia dependerá do nível de formação e discernimento do respondente.

Alguns tipos de usuários tendem a expressar satisfação com os serviços prestados, porém é importante ressaltar que expressões de satisfação, embora possam ser gratificantes para o pessoal e sejam importantes para atestar o reconhecimento do público por esforços empreendidos, não são úteis para melhorar a qualidade dos serviços. Por essa razão, é preciso:

- fazer a pergunta certa para quem, de fato, usou o serviço;
- convidar o entrevistado a ser crítico;
- concentrar-se em um serviço por vez, e não no todo, mesmo para comentários, críticas e sugestões;
- utilizar técnicas como: apontar o melhor e o pior aspecto nos diversos serviços; apontar critérios de qualidade (por exemplo, em relação a um boletim: cobertura, periodicidade, relevância, conteúdo, formato, distribuição, etc.); fazer perguntas como 'o que você gostaria que a biblioteca fizesse, que ela não faz hoje?'

No conjunto, o questionário deve ser suficientemente abrangente para checar todos os aspectos necessários à compreensão do problema, levando-se sempre em conta os objetivos predeterminados.

Grupo focal. Grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa, não-diretiva, desenvolvida para coletar dados e informações que reflitam opiniões, conhecimentos, percepções e preocupações de pequenos grupos sobre determinado assunto. Requer a definição do problema a ser avaliado, o estabelecimento de critérios norteadores das discussões, a elaboração de uma lista de questões abertas que servirão de base às discussões, a reunião de um pequeno grupo relativamente homogêneo de indivíduos que compartilhem conhecimentos, experiências ou características e a existência de um moderador ou facilitador para conduzir a discussão e encorajar a participação de todos e a interação do grupo, além de participar da análise das informações registradas.

Por trabalhar com pequenos grupos, a técnica do grupo focal ajuda a criar um ambiente em que as discussões fluem soltas, encoraja seus participantes a expressarem seus pontos

de vista e favorece a participação ativa, contribuindo para a obtenção de informações relevantes — revelações, opiniões, sentimentos, impressões e atitudes — que talvez não fossem manifestadas em entrevistas individuais e, muito menos, em questionários escritos.

A dinâmica do grupo focal permite que o avaliador capte como o assunto é percebido pelos participantes. Dados e informações gerados pelo grupo focal, ao serem analisados, podem ajudar no planejamento, na tomada de decisões, na avaliação de programas, produtos e serviços, no desenvolvimento de modelos ou teorias e na construção de questionários para coletas de dados posteriores. Ao interpretar os dados coletados, os avaliadores geralmente buscam padrões, relações e tendências e tentam extrair conclusões sobre as opiniões emitidas. Ao final, elaboram um relatório com os resultados do grupo focal.

Essa técnica, que, só a partir dos anos 1990 começou a ser aplicada em estudos na área da ciência da informação e cuja utilização ainda é pouco freqüente no Brasil, tem-se mostrado ferramenta poderosa para, dentre outras aplicações, levantar necessidades e expectativas de usuários de serviços de informação e para avaliar a capacidade dos serviços de atenderem a essas necessidades. Aplicações que têm como público-alvo do grupo a equipe de informação também têm sido utilizadas com sucesso para avaliar desempenho, atitude em relação ao trabalho, resistências a inovações ou efeitos de mudanças organizacionais.

Observação. A observação é elemento fundamental no diagnóstico, sobretudo na fase de coleta de dados. Pode ser simples, quando o avaliador observa os fatos que ocorrem na situação estudada. Nesse caso, é pouco sistemática e pode ajudar muito em estudos exploratórios, em que os objetivos da pesquisa não estão bem especificados. Já a observação participante pressupõe que o avaliador assuma o papel de membro do grupo. Apresenta alto grau de inserção na situação analisada, ao contrário de outras formas de coleta de dados que preservam o anonimato dos envolvidos. Verifica-se que quanto mais tempo um observador participante passar no espaço que estuda, menos influência exercerá sobre o comportamento e a atitude das pessoas,

pois as mesmas, ainda que no início sejam pouco naturais, passam a agir naturalmente depois de certo tempo, sem se preocupar com o observador. Nessas condições, será pouco provável ocorrer distorção na pesquisa. Embora na observação participante se trabalhe mais com dados qualitativos do que quantitativos e se registre o que é observado, nenhuma pesquisa está livre dos vieses do pesquisador, nem mesmo as pesquisas quantitativas. A observação participante é, geralmente, pesquisa indutiva, embora parta de hipóteses preliminares formuladas antes da coleta de dados. No entanto, as hipóteses são revistas à medida que transcorre a pesquisa e analisam-se os casos negativos, aqueles que apresentam dados que refutam a hipótese. Em serviços de informação, a observação participante permite o estudo tanto do desempenho do pessoal, quanto do uso do acervo ou dos serviços da unidade de informação, no momento em que a ação ocorre, incluindo perguntas súbitas, anotações de comentários em voz alta ou reclamações, comportamento, pedidos de orientação aos funcionários, etc.

Outras fontes. Outras informações fundamentais para o diagnóstico podem ser extraídas de fontes diversas como relatórios, regimentos, regulamentos, planos de trabalhos, etc. Esses documentos podem fornecer dados relativos ao acervo, desde a aquisição até a circulação, aos recursos humanos, financeiros e materiais e aos serviços.

Os relatórios, quando respaldados em instrumentos de mensuração adequados, constituem importante fonte de dados para subsidiar o planejamento. No entanto, nem sempre constituem fontes confiáveis, pois, muitas vezes, não passam de contagens que não fazem sentido, ou de estatísticas descuidadas.

Triangulação. Nenhum método de coleta de dados é adequado a todos os problemas, pois cada instrumento de coleta apresenta um tipo de limitação. Por essa razão, a combinação de diferentes formas de coleta de dados pode trazer melhores resultados, pois garantirá a credibilidade pela 'triangulação', isto é, pela possibilidade de confirmação de dados com o uso de outras técnicas ou em outras fontes.

4.2.2.6 Definição da amostragem e da forma de aplicação de questionários e/ou entrevistas para as pesquisas de campo

A pesquisa de campo, quando lida com um universo numeroso, deve ser feita por amostragem, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem esse universo ou população. A falta de tempo e de recursos para se coletarem dados de todas as fontes de informação de uma determinada população é justificativa suficiente para se trabalhar com amostras. A partir do exame da amostra, podem-se fazer inferências sobre a população, ou o conjunto. Por essa razão, identificar uma boa amostra é uma das melhores formas de se garantir a qualidade dos dados e a precisão dos resultados obtidos.

O projeto da amostra implica as seguintes etapas: definição do universo, escolha do tipo de amostragem e determinação do tamanho da amostra. Os tipos básicos de amostragem são a probabilística — amostragem em que se pode especificar para cada elemento da população a probabilidade de ser incluído na amostra — e a não-probabilística — amostragem pela qual não é possível estimar a probabilidade de cada elemento ser incluído na amostra.

Os tipos de amostragem probabilística mais usuais são: casual ou aleatória simples, sistemática (escolhida por critério estabelecido *a priori* pelo pesquisador), e estratificada (utilizada quando a população se apresenta dividida em diferentes estratos ou categorias).

Os tipos mais comuns de amostragem não-probabilística são: amostragem acidental — construída por acessibilidade ou conveniência, ou seja, pela facilidade de acesso que o pesquisador tem aos elementos, sendo, por esse motivo, destituída de rigor estatístico; e amostragem proposital ou por tipicidade, quando se seleciona um grupo da população que, conforme informações disponíveis, seja considerado representativo de toda a população, garantindo, com isso, a inclusão na amostra de elementos nas proporções em que ocorrem na população.

A amostragem estatística deve apresentar, como características, representatividade, nível de confiança e seleção aleatória. A representatividade da amostra em relação ao universo ou à população deve ser avaliada pelo grau de fidedig-

nidade de traços e características da amostra em relação àqueles apresentados pela população. A confiabilidade é o grau em que os mesmos resultados são produzidos em amostras diferentes da mesma população; tem a ver com a consistência, estabilidade e precisão dos dados.

Esses fatores, ao lado do tamanho do universo a ser pesquisado e do erro máximo permitido, determinam o tamanho da amostra. É conveniente que, na definição do tipo de amostragem e no cálculo da amostra, se conte com a assessoria de estatísticos, pois, em muitos casos, essas atividades exigem procedimentos estatísticos especializados. Em todo o caso, é útil lembrarmos aqui que a literatura especializada apresenta fórmulas para cálculo de tamanho de amostra que podem ser utilizadas pelos pesquisadores.

4.2.2.7 Planejamento da implementação do projeto do diagnóstico

A última atividade no processo de elaboração do diagnóstico refere-se às formas de implementação da pesquisa. Envolve a elaboração do cronograma, a definição das atividades a serem executadas por cada um, a definição da coordenação da equipe, a aplicação do pré-teste e a definição dos recursos que serão necessários ao desenvolvimento do diagnóstico.

Fluxogramas e cronogramas permitem o monitoramento do processo pelo coordenador da pesquisa. Devem incluir as tarefas a serem executadas, quem vai executá-las e o tempo de execução de cada uma delas.

A aplicação do pré-teste ou do teste-piloto é uma atividade preliminar à implementação do projeto e tem por objetivo testar o desenho e a metodologia do projeto, a fim de garantir a adequação dos instrumentos ou processos a serem utilizados, bem como medir o tempo a ser gasto na avaliação. O pré-teste do questionário permite detectar, por exemplo, a complexidade das questões, a falta de clareza ou de precisão das mesmas, a necessidade de desmembramento das questões e a ordem delas, dentre outros aspectos.

Um bom projeto de avaliação depende, naturalmente, de disponibilidade de tempo, de recursos humanos, financeiros e materiais e de fatores políticos. Por essa razão, dependendo do

caso, pode ser necessário incluir no projeto de diagnóstico a especificação dos recursos necessários à sua implementação.

Antes da implementação do diagnóstico é indispensável que se proceda ao esclarecimento de todo o pessoal da unidade de informação a ser avaliada em relação aos objetivos e formas de desenvolvimento do diagnóstico.

4.2.3 Implementação do diagnóstico

Esta etapa envolve basicamente duas grandes subetapas: a coleta de dados e a análise e interpretação desses dados. A coleta de dados é uma etapa eminentemente prática, que consiste na aplicação da metodologia prevista no projeto do diagnóstico. Depende de três ações integradas: ler, ver e ouvir (Gil, 1999), pois envolve, como vimos, a consulta a relatórios, manuais de serviços e outros documentos produzidos na instituição e na unidade de informação, bem como à literatura publicada sobre o serviço de informação em apreço, mas requer, também, entrevistas com funcionários do serviço de informação e a aplicação de questionários a usuários potenciais e reais da unidade de informação. Pode-se servir, também, sobretudo para a coleta de dados qualitativos, da observação participante e do grupo focal.

Para proceder à análise e interpretação dos dados, a unidade de informação tem acesso aos resultados do processo de avaliação e emite julgamentos de valor sobre serviços e atividades que devem ser modificados e sobre a forma de modificá-los. Trata-se de um momento de reflexão e análise em que se tenta compreender e interpretar a situação encontrada e identificar os problemas, suas causas e conseqüências.

Esse processo envolve uma análise relativa à atitude dos diferentes indivíduos ligados ao serviço de informação em relação aos problemas encontrados e às alternativas de solução desses problemas. Com isso, podem-se identificar as forças favoráveis e contrárias à mudança, respondendo, por exemplo, a questões como: quais as pressões internas e externas para a mudança e quais os focos de resistência? Há interesses e necessidades comuns que possam ser a base para um trabalho conjunto no sentido de solucionar o problema?

Com esses subsídios, podem-se implementar estratégias para melhorar o desempenho desses serviços ou atividades e levantar soluções viáveis, o que implica definir o que deve ser mudado para solucionar problemas e melhorar a eficácia, bem como identificar as melhores formas de se introduzirem as mudanças necessárias.

Por meio da análise e interpretação dos dados, procura-se compreender a natureza e as causas dos problemas suscitados, o que pode ser feito aprofundando análises e comparando dados levantados, avaliando planos de trabalho e relatórios, analisando o histórico da instituição e da área de informação, ou recorrendo à literatura.

Após a análise dos dados e a identificação dos problemas, deve-se proceder à hierarquização desses problemas e às recomendações de propostas de soluções viáveis para eles, que constituirão um guia importante na definição das prioridades do planejamento.

A complexidade desta etapa de implementação do diagnóstico está diretamente ligada à complexidade da unidade de informação a ser avaliada. Para facilitar essa tarefa, tentamos isolar alguns aspectos, que consideramos fundamentais para orientar a avaliação de um serviço de informação. Esses aspectos estão, a seguir, arrolados como subsídios para a avaliação e são, em muitos casos, apresentados sob forma de roteiro e *checklist*, que pode ser ampliada ou resumida dependendo do tipo e da natureza do serviço de informação analisado.

4.2.3.1 Subsídios para a avaliação do contexto informacional, da estrutura organizacional e dos recursos humanos

Análise do ambiente. Considerando-se que, da mesma forma que o planejamento, a avaliação não existe desvinculada de seu contexto, qualquer processo de avaliação precisa iniciar pela análise do ambiente, procurando-se identificar oportunidades e ameaças à unidade de informação.

A organização não existe isolada, nem consegue mais ser auto-suficiente hoje em dia: há uma constante troca de energia com o ambiente e, quando isto deixa de ocorrer, a organização

não se sustenta. Isto leva à entropia, ou seja, à tendência das organizações para o desgaste.

A avaliação do ambiente externo procura avaliar o contexto informacional da área, bem como as necessidades de informação não expressas ou não supridas por outros serviços. Avalia o que existe em termos de oferta de informações e serviços em determinada área, a que públicos se destina, como está operando e eventuais custos e identifica o que falta.

Essa análise abrange tanto os serviços prestados por outras instituições como os serviços disponíveis em meios eletrônicos.

No caso de avaliação de contexto para bibliotecas públicas ou comunitárias, além do diagnóstico efetuado *in loco* para determinar necessidades da comunidade e elementos conjunturais — políticos, culturais e econômicos, educacionais, etc. — favoráveis à implantação é indispensável que se levantem indicadores sociais de fontes secundárias, tais como os do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para dados demográficos; DataSus, para dados de saúde; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), para dados de educação, dentre outros. Os dados secundários geralmente se encontram na internet, como é o caso dos dados mencionados, mas muitas vezes estão disponíveis em bases de dados locais ou publicações das organizações responsáveis.

Análise da instituição mantenedora. Para que a unidade de informação possa ter um bom desempenho, é preciso que os profissionais conheçam a instituição — sua estrutura organizacional, seu funcionamento, suas políticas, suas lideranças formais e informais — e identifiquem suas necessidades informacionais. Para tanto, alguns passos são indispensáveis aos responsáveis pela unidade de informação, quais sejam:

- levantamento da missão, da estratégia, das políticas e dos objetivos da instituição e como esses se articulam com os objetivos da unidade de informação;
- levantamento dos principais programas e projetos da instituição, avaliando as possibilidades de os serviços e produtos da unidade de informação lhes darem apoio;
- estudo dos recursos humanos da organização; o público interno da organização constitui os usuários 'potenciais'

dos serviços de informação, e, por isso, é importante levantar seu perfil. As questões que se seguem podem ser úteis no direcionamento desse estudo do público interno da organização: quem e quantos são? o que fazem? quais as suas necessidades de informação? informam-se? como? para quê? usam alguma biblioteca ou serviço de informação?

- análise da estrutura organizacional da instituição e da situação da unidade de informação dentro dessa estrutura (próxima das instâncias decisórias? adequada à consecução de seus objetivos?)
- conhecimento da cultura organizacional — levantar estilos de comportamento, valores e atitudes e como interagem, e avaliar, também, como esses elementos podem se refletir no dia-a-dia da organização, no que se refere ao tratamento e uso da informação.

Análise da unidade de informação (estrutura organizacional e poder decisório). A análise da estrutura organizacional da unidade de informação deve iniciar pela avaliação de sua localização na estrutura da instituição mantenedora, identificando até que ponto isso favorece seu desempenho e crescimento futuro. No caso de unidades mais complexas, deve-se avaliar sua estrutura organizacional, levando em consideração os seguintes aspectos: departamentalização (identificar os critérios para o agrupamento de atividades); centralização *versus* descentralização (identificar quais os serviços que são centralizados e quais os que são descentralizados, bem como as justificativas para as alternativas escolhidas); amplitude de comando (analisar este aspecto, focalizando a tendência atual de redução de níveis decisórios).

O estudo do poder decisório consiste em analisar as formas ou estilos de gestão e o grau de participação do pessoal nas decisões. Deve também avaliar o grau de integração entre os vários setores da unidade de informação e entre os vários projetos, bem como o grau de integração de ambos com a organização como um todo e com projetos específicos.

Análise de serviços. Em continuidade à análise da estrutura organizacional, devem-se mapear os serviços existentes, a fim

de avaliar a natureza das atividades e a dimensão da unidade de informação, podendo ser utilizado o seguinte roteiro:

- quais os serviços públicos e os serviços internos da unidade de informação?
- o que falta?
- o que pode ser desativado ou fundido?
- qual a relação entre os serviços e o nível de integração entre eles?

As fontes de dados para essa análise são: planos de trabalho, relatórios, histórico, organograma, manuais de serviço, fluxogramas, normas e procedimentos, entrevista ou questionário com funcionários e entrevista ou questionário com usuários.

O confronto das respostas dos diversos funcionários entre si e com as respostas dos usuários e de todos esses dados com as observações e com os demais dados levantados permitirão uma avaliação mais cuidadosa e imparcial.

Análise de recursos humanos. Essa análise tem por objetivo identificar a quantidade de pessoas pertencentes ao quadro da área de informação, a categoria ou o cargo dessas pessoas, carga horária, formação e atribuições. Uma análise dos salários e das formas de contratação também é conveniente, à medida que esses dados podem ser indicadores da valorização dos profissionais da área e constituir fatores de seu descontentamento, afetando, muitas vezes, seu bom desempenho.

Recomenda-se proceder a uma comparação do perfil do cargo com o perfil do funcionário, avaliando sua adequação à função e eventuais necessidades de treinamento, educação continuada ou rodízio. Nessa oportunidade, é importante que se identifiquem satisfações/insatisfações dos funcionários em relação às atividades desempenhadas e que se levantem suas opiniões e propostas para a melhoria do desempenho da unidade de informação. Esses dados, com muita frequência, revelam funcionários em desvio de função, outros subutilizados, outros marginalizados e ansiosos por uma oportunidade de participação, outros, ainda, desestimulados ou desinteressados.

As fontes de dados para essa avaliação incluem desde planos de trabalho, relatórios, histórico, organograma, manuais de

serviço, fluxogramas, normas e procedimentos até entrevistas e grupos focais com funcionários e usuários.

O confronto das respostas dos diversos funcionários entre si e com as respostas dos usuários, e de todas essas informações com as observações e os demais dados levantados permitirá avaliação mais cuidadosa e imparcial, pois nenhum método de coleta de dados dá conta, sozinho, de todos os problemas. Como mencionamos no início do capítulo, cada instrumento de coleta de dados apresenta um tipo de limitação. Por isso, a combinação de diferentes instrumentos pode trazer melhores resultados, pois garantirá a credibilidade desses dados pela 'triangulação', isto é, pela possibilidade de confirmação de dados em outras fontes.

O resultado dessa análise permitirá não apenas avaliar se o pessoal é suficiente e adequado, mas também delinear programas de desenvolvimento de recursos humanos, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe. Nesse sentido, o diagnóstico não se limita a apresentar os sintomas, mas constitui, por si só, uma interferência, uma mudança.

4.2.3.2 Subsídios para a avaliação dos recursos informacionais, dos processos e dos produtos

Avaliação de recursos informacionais. A avaliação de recursos informacionais não se limita apenas à análise dos acervos, mas inclui também as informações disponibilizadas por meio de bancos de dados locais, bem como aquelas acessíveis por redes locais ou pela internet.

A avaliação de acervo aqui proposta tem o objetivo de possibilitar uma visão abrangente de todas as coleções e uma avaliação do desenvolvimento desse acervo e do nível de satisfação do usuário. Para a análise do acervo, são utilizadas as seguintes fontes de dados: planos de trabalho, relatórios, políticas de formação e desenvolvimento do acervo, manuais de serviço, estudos comparativos, exame do material, entrevistas ou questionários aplicados a funcionários e usuários reais e potenciais.

Os critérios de avaliação do acervo, que podem auxiliar na criação de indicadores de qualidade, são os seguintes: facilidade de acesso, diversidade de suportes (tipos de materiais), abrangência (analisada em relação aos diferentes tipos de materiais),

pertinência, atualização, estado de conservação, qualidade de conteúdo (credibilidade do autor, bibliografia básica, os 'clássicos', necessidades do usuário), satisfação dos usuários e dos profissionais.

As bases de dados não podem deixar de ser mencionadas quando se estudam os recursos informacionais de determinada unidade de informação. Essas bases de dados podem referir-se ao acervo de uma biblioteca ou serviço de informação, ou constituir bases referenciais, que remetem a outros acervos ou apenas indicam a existência do documento. Em qualquer dos casos, a avaliação das bases de dados deve levar em consideração sua estrutura e seu funcionamento e utilizar as seguintes fontes de dados: planos de trabalho, relatórios, manuais de serviço e manuais do sistema (documentação do sistema), estudos comparativos, observação participante para análise do desempenho da base, entrevistas e/ou questionários aplicados a funcionários e usuários reais e potenciais.

Os critérios de avaliação a serem seguidos abrangem os seguintes aspectos: precisão na recuperação da informação (dispositivos de busca), facilidade de acesso e de respostas, rapidez de acesso, ambiente amigável, consistência, atualização, produtos, possibilidade de imprimir listagens ou gravar em disquete, possibilidade de converter para arquivos de editores de texto ou HTML, convertibilidade, padronização (padrões de dados e comunicação de dados), custo, satisfação do pessoal, e satisfação dos profissionais.

A internet constitui recurso informacional indispensável em qualquer unidade de informação. Os critérios de avaliação do acesso à internet devem levar em consideração os seguintes pontos: facilidade de acesso, rapidez de acesso, ambiente amigável, custo, possibilidade de imprimir ou gravar em disquete, e satisfação do usuário e dos profissionais.

Avaliação de processos. Nesse item devem ser considerados os processos tradicionais que caracterizam os serviços de biblioteca — aquisição, processamento técnico, atendimento, referência —, mas outros processos mais específicos também podem ser abordados, tomando-se a proposta que se segue como modelo geral. A avaliação dos processos consiste em:

análise das finalidades dos diferentes processos, análise das rotinas, análise dos recursos e análise dos produtos (quantidade e qualidade). Para tanto, utiliza as seguintes fontes de dados: planos de trabalho, relatórios, histórico, organograma, manuais de serviço, fluxogramas, normas e procedimentos, entrevista ou questionário com funcionários e com usuários, e observação.

Os aspectos a serem avaliados em relação à aquisição incluem:

- análise geral da atividade e das rotinas, procurando responder às seguintes questões: em que consistem? como são feitas? as decisões e a execução dos serviços são centralizados ou descentralizados? quais as vantagens em um e em outro casos?
 - análise das políticas de formação e desenvolvimento de coleções, caso existam;
 - levantamento de informações sobre quem indica obras a serem adquiridas e sobre quem desempenha a atividade;
 - análise de desempenho (competência);
 - análise do tempo médio que se leva entre a indicação e a aquisição efetiva da obra;
 - verificação da agilidade do processo, utilizando como possíveis indicadores a adequação das bases de dados, a rapidez de consulta e a precisão na descrição dos documentos, quando for o caso, e na recuperação de dados;
 - estudo das formas de aquisição;
 - avaliação do apoio de informática para o serviço;
 - levantamento da quantidade de obras adquiridas ao ano e sua comparação com obras indicadas ou publicadas;
 - avaliação dos subprodutos: emissão de notificação a quem solicita a obra; boletim de novas aquisições, etc.;
 - levantamento do nível de satisfação dos usuários com os serviços e com o acervo;
 - levantamento do nível de satisfação e opiniões do pessoal;
 - análise da relação do serviço de aquisição com outros serviços internos (especificar);
 - análise da relação desse serviço com a instituição (especificar);
 - análise da relação desse serviço com outras instituições (especificar).

Os aspectos a serem avaliados quanto ao processamento técnico envolvem:

- análise geral do conjunto de atividades, a fim de verificar: em que consistem, como são executadas, e o nível de centralização ou descentralização;
- avaliação das políticas de processamento técnico, caso existam;
- levantamento das responsabilidades do pessoal envolvido com as diversas atividades, procurando identificar quem define prioridades e quem desempenha as diversas atividades (avaliação de desempenho, competência técnica, competência na especialidade);
- levantamento do tempo médio de processamento de cada tipo de material;
- levantamento da quantidade de obras processadas por ano/pessoa;
- levantamento do nível de atraso no processamento (quantidade de obras não processadas ou parcialmente processadas) e de suas causas;
- avaliação da agilidade do processo (adequação das bases de dados, rapidez de consulta e precisão de controle);
- verificação do nível de padronização;
- análise dos materiais de apoio ao trabalho (tabelas de catalogação e classificação, vocabulários, etc.) e de sua adequação e pertinência aos objetivos;
- avaliação do apoio da informática (análise do desempenho e manutenção do *software*, manutenção do equipamento);
- avaliação do índice de satisfação do usuário com o serviço;
- avaliação do índice de satisfação do pessoal com o serviço;
- levantamento de sugestões dos usuários e do pessoal;
- relação do serviço de processamento técnico com outros serviços internos (especificar);
- relação do serviço de processamento técnico com outras instituições (especificar).

Os aspectos a serem avaliados em relação aos serviços de atendimento exigem:

- análise geral do conjunto de atividades;
- análise das políticas de atendimento e do regulamento;

- análise das rotinas;
- identificação de quem desempenha as diversas atividades e análise de seu desempenho;
- estudo de tempos;
- avaliação da agilidade do processo (adequação das bases de dados, rapidez de consulta e precisão de controle);
- verificação do nível de padronização;
- levantamento da quantidade de obras consultadas ou emprestadas por ano;
 - análise do empréstimo entre bibliotecas (como é feito, quem faz, quanto tempo requer, quais as normas que o regem);
 - avaliação dos subprodutos: emissão de notificação de atrasos, empréstimo entre bibliotecas;
 - avaliação do índice de satisfação dos usuários;
 - avaliação do índice de satisfação dos profissionais;
 - levantamento e avaliação de sugestões dos atendentes;
 - adequação do horário de atendimento;
 - avaliação da relação do atendimento com outros serviços da unidade de informação;
 - avaliação da relação do atendimento com outras áreas da instituição;
 - avaliação do serviço de atendimento em suas relações com outras instituições.

Para uma avaliação da área de referência, faz-se necessário:

- análise geral das atividades;
- análise das rotinas, identificando a existência de rotinas desnecessárias e formas de eliminá-las;
 - levantamento relativo ao pessoal encarregado das diversas atividades e análise de desempenho (competência técnica, conhecimento da área de assunto);
 - estudo de tempos de respostas;
 - verificação do nível de agilidade do processo (adequação das bases de dados, rapidez de consulta e precisão de controle);
 - controle quantitativo e qualitativo das questões não respondidas (por que não foram respondidas? que providências podem ser tomadas?);
 - análise das formas e procedimentos voltados para orientação ou treinamento de usuários;

- levantamento da quantidade de usuários e de questões de referência por ano;
- avaliação do índice de satisfação do usuário — qualidade das respostas;
- levantamento e avaliação de sugestões do pessoal;
- levantamento e avaliação de sugestões dos usuários;
- análise da relação do serviço de referência com outros serviços internos;
- análise da relação do serviço de referência com outras áreas da instituição;
- análise da relação do serviço de referência com outras instituições.

Avaliação dos produtos. Entendem-se como produtos das unidades de informação tanto as publicações e o *site* da unidade de informação quanto outras formas de divulgação e comunicação, como palestras, cursos, atividades de extensão e projetos. Dada a diversidade e a especificidade desses produtos, não cabe aqui a análise detalhada de cada caso, razão pela qual explicitamos apenas critérios voltados para a análise das publicações. É preciso, entretanto, ressaltar dois aspectos fundamentais que devem nortear a avaliação desses produtos: seus objetivos e seu público-alvo. Seja qual for o produto que esteja sendo analisado, devem-se ter em mente seus objetivos e avaliá-lo com base nos resultados esperados, confrontando-os com os resultados, de fato, obtidos. Da mesma forma, seja qual for o produto analisado, deve-se levar fortemente em consideração a opinião do público que se pretendia beneficiar com aquele produto, no sentido de se avaliar qualitativamente os resultados alcançados.

As fontes de dados necessárias à avaliação dos produtos das unidades de informação incluem: análise de conteúdo (da publicação, do projeto, do serviço, etc.), manuais de serviço, fluxogramas, normas e procedimentos, entrevista ou questionário com funcionários e com usuários.

Os critérios adotados para avaliação das publicações devem incluir a análise dos seguintes itens: contexto da área — existência de publicações similares (convencionais ou eletrônicas), pertinência aos objetivos da biblioteca, relevância na área,

abrangência, qualidade de conteúdo (credibilidade, autoridade), atualização, periodicidade, tiragem, distribuição, formato, satisfação do cliente, satisfação do pessoal, custo e preço.

A definição de critérios para avaliação de *sites* é da maior relevância em qualquer ambiente organizacional. O assunto está na pauta de discussão de áreas de informação, comunicação e marketing de empresas e organizações. Pesquisas têm sido desenvolvidas para o aprimoramento de métodos de avaliação de *sites* e estudos comparativos em determinados segmentos são comumente efetuados para início do processo de avaliação. Nesses casos, definem-se alguns aspectos a serem observados e estabelecem-se pontuações para classificá-los dentro das diferentes variáveis, quais sejam: título, *lay-out* (atratividade, legibilidade, equilíbrio), conteúdo (relevância, atualização, adequação de linguagem ao público-alvo), ferramenta de busca (existe ou não? é simples e eficaz?), navegação (interatividades, *links*, facilidade de utilização) e 'fale conosco' (existe ou não? são respondidos?). Esse estudo pode-se realizar por meio de entrevistas individuais ou em grupo, bem como de questionários aplicados ao público usuário do *site* e a especialistas. A análise de dados quantitativos que indicam a utilização do *site* também não deve ser negligenciada. Dados como número de acessos (visitas e páginas vistas), número de postagens nas seções interativas ('fale conosco', forum, etc.) e número de *downloads* de publicações eletrônicas são as estatísticas mais comumente registradas e analisadas.

4.2.3.3 Subsídios ao estudo de usuários potenciais e reais

Pelo diagnóstico, compara-se o estado encontrado com o estado desejado, avalia-se a eficácia com base em algum padrão estabelecido e procuram-se caminhos para diminuir a distância entre a situação existente e a situação desejada.

A satisfação do cliente é um dos critérios mais importantes para avaliar a eficácia e a qualidade do serviço. A qualidade é entendida aqui como algo 'sentido' pelo usuário (algo a que ele atribui valor) e é também uma característica do serviço em si.

Segundo Figueiredo (1990), para que isso aconteça, é pre-

ciso, em primeiro lugar, que os bibliotecários conheçam seus usuários reais — aqueles que já utilizam o serviço — e potenciais — aqueles a quem o serviço se destina, mas que não o utilizam. Também é indispensável que os usuários conheçam os serviços e produtos da unidade de informação. O grande problema é que, em geral, esses pré-requisitos não são atendidos. Como consequência, encontramos, de um lado, serviços e acervos subutilizados, por não corresponderem à demanda real e, de outro, necessidades informacionais não satisfeitas.

Encontramos os profissionais da informação ainda excessivamente voltados para a informação convencional, desenvolvendo ações ineficazes, como no exemplo citado por Figueiredo, em que o profissional empenha-se em desenvolver grandes coleções, acreditando que suprimento cria demanda, ou que a demanda é relacionada ao tamanho da biblioteca.

Há, inequivocamente, dois passos para a solução desse problema: conhecer os usuários e saber como usam informação e capacitá-los a utilizar eficientemente a biblioteca ou serviço de informação. Faz-se necessário, portanto, desenvolver estudos de uso e de usuários, programas de educação ou treinamento do usuário e programas de divulgação. Mas isto apenas não basta: é preciso, também, alterar os modos de funcionamento da unidade de informação, capacitando-a a fornecer serviços eficazes.

O conhecimento do usuário é indispensável, tanto para o planejamento de novos serviços de informação, como, também, para o aprimoramento dos serviços já existentes.

Figueiredo distingue estudo de uso e estudo de usuários. Por estudo de uso, entende a coleta sistemática de dados sobre o sistema — suas atividades, operações, pessoal, uso e usuários, em um dado momento ou em um período de tempo. O estudo de usuário, de outra parte, preocupa-se em entender as necessidades informacionais, preferências, opiniões e avaliações de usuários e não-usuários a respeito de serviços oferecidos ou a serem oferecidos. O grupo de não-usuários, segundo essa autora, inclui os que não conhecem o acervo ou serviços, os que não têm acesso ou não sabem utilizá-lo, os que não confiam no serviço e os que não sabem que precisam de informação.

Os estudos de usuários precisam, portanto, identificar quem usa o serviço (usuários reais) e quem não o usa. No primeiro caso, a pesquisa deve ser desenvolvida enfocando os serviços ou coleções que utiliza, os motivos pelos quais os utiliza e de que forma. Também deve ser investigado o grau de satisfação do usuário com cada serviço ou tipo de coleção oferecidos, e identificadas as necessidades não atendidas dos usuários.

É importante ressaltar que há uma tendência do usuário em expressar satisfação com os serviços, principalmente com aqueles fornecidos 'gratuitamente' — o que aponta para um alto índice de tolerância e baixo índice de exigência. Isso acontece, com muita frequência, na avaliação de acervo e serviços por usuários de bibliotecas públicas, particularmente por estudantes. Contentam-se com pouco, desde que encontrem algum material para fazer seus trabalhos escolares, e, principalmente, desde que dele possam tirar cópias xerográficas. Sondagens que, há anos, vimos empreendendo demonstram que esses usuários pedem pouco, usam pouco e, geralmente, consideram-se satisfeitos.* No entanto, qualquer indivíduo um pouco mais esclarecido pode facilmente perceber a quantidade de deficiências de muitas dessas bibliotecas, particularmente em relação a acervo e espaço físico. Essa situação tende a se modificar em outros tipos de bibliotecas, que contem com usuários mais preparados e que tenham uma noção do que possa ser um serviço de informação. Nesses casos, a avaliação do usuário adquire maior importância no desenvolvimento do diagnóstico.

No caso dos não-usuários, a pesquisa deve preocupar-se, primeiramente, em identificá-los, bem como em levantar as razões pelas quais não utiliza o acervo ou os serviços de determinada unidade de informação. Deve também tentar levantar as necessidades informacionais desses não-usuários, partindo do pressuposto de que precisam de algum tipo de informação. Nesse processo de pesquisa, é de grande utilidade a análise de suas atividades profissionais a fim de detectar em

* Muitas dessas pesquisas de campo têm sido elaboradas, sob minha supervisão, por alunos do Curso de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, na disciplina Planejamento Bibliotecário.

que momento a interferência do bibliotecário poderia ser oportuna e contribuir positivamente para o desempenho de sua função. Essa preocupação justifica-se pelo desconhecimento característico da maioria das pessoas em relação aos serviços e recursos que a unidade de informação, seja uma biblioteca, centro de documentação ou serviço de informação, pode lhes oferecer. Esse desconhecimento decorre da pouca vivência que se tem de biblioteca no Brasil, ou, pior, em alguns casos, da experiência negativa com esses serviços, resultante do estado precário em que se encontram as bibliotecas públicas e pela quase inexistência de bibliotecas escolares.

Se o estudo dos usuários reais contribui para o aprimoramento dos serviços prestados e a definição de metas que respondam diretamente aos anseios desses usuários, o estudo dos usuários potenciais possibilita, por sua vez, a definição de estratégias no sentido de incluí-los na cadeia de informação, ampliando o espectro de abrangência da unidade de informação.

As fontes de informação para o estudo de uso e usuários são os documentos administrativos — relatórios, planos de trabalho, regulamentos e estudos técnicos — e, também, como vimos no item 4.2.2.5, as entrevistas, os questionários, os grupos focais e a observação. Quanto aos relatórios, vale destacar novamente um aspecto já tratado no capítulo 3, ou seja, a necessidade de um planejamento adequado para se definirem as estatísticas que serão necessárias a determinada unidade de informação, especificar as manipulações dessas estatísticas que mais têm condições de representar o que ocorre na unidade de informação, padronizar a definição dos termos utilizados de forma a garantir sua maior confiabilidade, e desenvolver instrumentos administrativos para facilitar a coleta e a elaboração de relatórios (formulários, periodicidade, etc.).

A avaliação do usuário é um ato subjetivo e suas necessidades informacionais estão em constante mutação, portanto faz-se necessária a utilização de mais de uma fonte de coleta de dados e a elaboração periódica de diagnósticos.

A interpretação de dados para o diagnóstico pressupõe associações e combinações de forma a potencializarem o significado desses dados que, muitas vezes, isoladamente não fazem nenhum sentido. Assim, por exemplo, um dado que relate o cresci-

mento do número de usuários atendidos pela unidade de informação, para ter significado, deve ser analisado em relação ao crescimento do número de usuários potenciais, o que possibilitaria verificar se houve aumento deste e quantos usuários reais deixaram de ser atendidos.

Na análise e interpretação de dados do diagnóstico referentes aos usuários, é de grande utilidade o conhecimento de pesquisas realizadas, muitas delas relatadas na literatura. A esse respeito, relata-nos Figueiredo que resultados de estudos de uso indicam alguns aspectos que podem servir de subsídios a novos estudos de usuários, quais sejam:

- pequena porcentagem da coleção consegue satisfazer à maioria da demanda;
- pequena proporção da população potencial de usuários é responsável pela maior parte do uso de determinado sistema;
- há correlação entre o uso interno e o uso externo do acervo e dos serviços;
- usuários de certa especialidade têm comportamentos homogêneos de uso;
- materiais atuais são mais utilizados;
- o uso passado é indicador de uso futuro.

A identificação dos fatores que influenciam o uso da informação também constitui um subsídio importante para o planejamento de estudos de usuários. Esses fatores são: atividade do usuário, área de especialidade, ambiente organizacional, ofertas alternativas de informação, hábitos, gostos e necessidades. Por outro lado, questões relacionadas à divulgação do acervo e serviços e à forma de organização da coleção, que têm implicações diretas, respectivamente, no conhecimento da unidade de informação e na facilidade de acesso ao material, também são relevantes para a avaliação do uso. Por fim, questões relacionadas às políticas e aos regulamentos do serviço também devem ser avaliadas por afetarem o uso dos recursos informacionais e o comportamento do usuário.

4.3 Roteiro para a apresentação do diagnóstico

O documento final que contém o diagnóstico deve apresentar, na parte introdutória, dados relativos ao projeto de diagnóstico,

inclusive objetivos, justificativas, hipóteses e metodologia (instrumentos de coleta de dados, amostragem, etc.).

Em seguida, deve apresentar dados relativos à instituição à qual está subordinada a unidade de informação, podendo incluir um pequeno histórico, missões e objetivos, área de atividade, análise da estrutura organizacional, pessoal (que geralmente são usuários potenciais da unidade de informação).

Situado o contexto organizacional da unidade de informação, é necessário situá-la em seu contexto informacional. Isto significa analisar o estado da informação na área (fontes de informação, bibliotecas, bases de dados) o que envolve a análise de eventuais sistemas ou redes a que esteja ligada ou de atividades cooperativas de que participe. Seguem-se a descrição e análise dos objetivos, da estrutura, dos recursos (humanos, físicos, financeiros, materiais e informacionais) e dos serviços e produtos da unidade de informação. Por fim, deve trazer dados sobre os usuários potenciais e reais da unidade de informação, inclusive dados quantitativos e qualitativos, com base em informações levantadas a partir de estudo do perfil desses usuários, bem como de suas expectativas e níveis de satisfação com os serviços oferecidos.

A parte final consiste nas conclusões, que devem fazer referência às hipóteses e questões de pesquisa levantadas, e apresentar uma reflexão sobre os dados levantados, amarrando-os pelo cruzamento de informações e por observações que mereçam destaque. Seguem-se as recomendações, que delineiam rapidamente possíveis propostas de intervenção, fornecendo subsídios ao desenvolvimento de um plano de trabalho ou projeto específico.

Nos anexos, devem ser incluídos modelos de questionários e de roteiros de entrevistas, quadros e tabelas, e outros dados que complementem o texto.

4.4 Outras providências

Naturalmente o processo de avaliação não se encerra no documento. Algumas providências são absolutamente indispensáveis para garantir que o diagnóstico seja lido e possa gerar planos e projetos que interfiram na realidade encontrada.

A primeira providência é a redação de um documento resumido, que denominamos documento gerencial. Como o nome indica, é um documento sintético dirigido ao alto escalão da instituição que abriga a unidade de informação e que deve acompanhar a versão completa do diagnóstico.

Outro passo consiste em promover uma apresentação formal e uma discussão do diagnóstico com o pessoal da unidade de informação. Com isso, pretende-se que os problemas e soluções encontrados sejam compreendidos e discutidos com o pessoal envolvido, a fim de garantir a continuidade do processo de planejamento. Todo o esforço, nesse momento, deve ser feito no sentido de que os problemas não fiquem apenas no papel, por mais difícil que seja o movimento em direção à mudança.

5

Planejando o projeto

5.1 O que é projeto?

PROJETO é a unidade elementar do processo de planejamento, constituindo-se em um conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, perfeitamente especificados e destinados a gerar benefícios. Um projeto surge em resposta a um problema ou conjunto de problemas concretos previamente identificados. Vimos, em capítulo anterior, que o diagnóstico é a forma mais adequada de identificar esses problemas em organizações ou em determinada realidade social. É a partir da análise e da priorização dos problemas que surgem as idéias para solucioná-los. Essas idéias, transformadas em ações, podem constituir instrumentos de mudança. As ações, para gerarem transformação, precisam ser sistematizadas. Essa sistematização é o projeto.

São muitos os tipos de projeto que podem ser desenvolvidos numa unidade de informação, tais como: estruturação ou reestruturação; formação e desenvolvimento de acervo; tratamento da informação; informatização (de toda a unidade de informatização ou de determinadas áreas); modernização; capacitação de recursos humanos; disseminação da informação; formação, ampliação ou desenvolvimento de público; criação ou aprimoramento de produtos e serviços, dentre outros.

Quanto maior o conhecimento da realidade social e do contexto em que será aplicado o projeto, maior a sua probabilidade de sucesso. No caso de projetos de criação de novos serviços, os dados a serem coletados incluem o levantamento e a análise das expectativas dos diferentes públicos que pretendem atingir, direta ou indiretamente, bem como uma análise cuidadosa de contexto. Assim, por exemplo, um projeto de biblioteca pública em determinado município deve levar em

conta a quantidade e o perfil de seus públicos, considerando aspectos como distribuição demográfica por faixas etárias, nível de escolaridade, ocupações profissionais, uso de tempo livre e as condições gerais de vida no município. Importa, então, conhecer as características demográficas e os indicadores sociais existentes — Índice de Desenvolvimento Humano do Município (IDH-M), índice de analfabetismo e índices educacionais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), índices de saúde (DataSus/Ministério da Saúde, e outros) — as questões sociais mais prementes no município e as possibilidades de articulação ou de parcerias. Com esse conhecimento da realidade é que devem ser construídas as propostas para determinado município, contribuindo para que a alternativa escolhida seja, de fato, uma resposta a necessidades do município e seja articulada às demais esferas da vida social do cidadão, contribuindo para seu atendimento integral.

Deve-se elaborar um projeto sempre que se tenha um objetivo cujo alcance dependa de um esforço orquestrado, que vá além da realização de atividades rotineiras e que pressuponha a vontade e a disposição para mudar. Planejar o projeto é tomar decisões que permitam implementá-lo. Sem planejamento, não se pode iniciar um projeto, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados.

5.2 Fases do projeto

As fases do projeto são os principais momentos de seu ciclo de vida. Essas fases não seguem um caminho rigorosamente linear, pois são partes de um processo dinâmico e interativo. A maioria dos autores identifica cinco fases no ciclo de vida do projeto, quais sejam:

1. 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, conforme detalhado no item 5.3, a seguir;

2. estruturação: esta etapa pressupõe a aprovação do projeto

e consiste na mobilização de meios e recursos para sua implementação, inclusive a capacitação da equipe;

3. desenvolvimento/implementação: é o momento da prática, da efetiva realização do projeto;

4. 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. Essa avaliação gera informação e estímulo para o desenvolvimento de novas idéias e soluções, que poderão gerar novos projetos, ou para o aprimoramento do mesmo projeto.

Visto dessa forma, o projeto é um ciclo de conquistas e aprendizados, como quer Armani (2000): a prática decorrente da implementação do projeto e de sua avaliação provoca reflexão e permite nova compreensão da realidade e novos aprendizados a partir dos quais novas soluções são encontradas.

5.3 Etapas do processo de elaboração do projeto

5.3.1 Definição do objeto e dos objetivos

Para Kisil (2001), o processo de elaboração de um projeto “é um mergulho em idéias, oportunidades, dificuldades, descobertas sobre acertos e erros, sobre pontos fortes e fracos, sobre pessoas envolvidas” (p.19). Esse processo se inicia, insistimos, com a avaliação diagnóstica, que vai permitir a identificação dos problemas e a definição da abrangência ou das áreas de intervenção.

Com base nesses conhecimentos, sistematizados no diagnóstico, parte-se para a definição do objeto e dos objetivos do projeto. Essa etapa inclui a escolha do público-alvo e a definição dos objetivos específicos e das metas a serem alcançadas. É o momento privilegiado de discussão de idéias, de soluções e de caminhos. É, também, a hora da definição do partido do projeto, ou seja, da explicitação dos conceitos e dos princípios que servirão de base a seu desenvolvimento.

O processo de definição de objetivos exige, como ressalta Maximiano (2002), a definição do escopo, da abrangência ou do foco do projeto. A definição de foco delimita a área de atuação e o alcance do projeto e é fator relevante para sua exeqüi-

bilidade. Esse autor é enfático ao afirmar que “projetos sem foco não são projetos” (p.47).

Os projetos geralmente comportam um objetivo geral e objetivos específicos. O objetivo geral identifica resultados finais esperados, ou, em outras palavras, indica, de forma abrangente, o que se pretende conseguir com a execução do projeto. Ao se formularem objetivos, devem ser considerados seis princípios:

- **coerência:** os objetivos do projeto devem ser coerentes com os objetivos e a política da organização;
- **necessidade:** os objetivos devem ser definidos em função de necessidades e expectativas identificadas junto a todos os envolvidos no projeto (os *stakeholders*);
- **aceitabilidade:** os objetivos devem ser aceitáveis para as pessoas envolvidas no projeto, ressaltando-se aqui, novamente, a importância da participação dos responsáveis pela execução e dos que sofrerão os resultados da ação;
- **exequibilidade:** não devemos nos atribuir missões impossíveis; os objetivos devem ser viáveis, exequíveis;
- **motivação:** as pessoas envolvidas no processo devem estar motivadas para implementá-lo e a organização, como um todo, para acolhê-lo;
- **simplicidade:** ainda que se trate de um projeto de alta complexidade, seus objetivos devem ser expostos de forma simples e clara, de modo a garantir sua compreensão pelos elementos envolvidos no projeto, por seus patrocinadores e por seus beneficiários.

Os objetivos específicos são desdobramentos do objetivo geral e contribuem para dar maior clareza em relação ao que se pretende com o projeto. Os objetivos específicos referem-se a resultados parciais a serem alcançados e orientam as ações para que o projeto atinja seu objetivo geral.

A definição dos objetivos específicos permite a determinação das metas do projeto, entendidas estas como a quantificação do objetivo, em espaço e tempo determinados.

É importante ressaltar que, a partir dessa primeira etapa, embora o processo de elaboração do projeto exija um fluxo lógico e racional, nem sempre o planejamento das etapas se desenvolverá de forma linear, podendo, os vários elementos, interagir, em certos momentos, numa construção dinâmica

do projeto. Assim, para ilustrar, embora prazos e recursos humanos sejam dois itens distintos do projeto, são interdependentes: à medida que se aumenta o número de profissionais na equipe, por exemplo, reduz-se a duração do projeto. Nesse caso, a decisão que deverá constar do projeto será tomada a partir de uma avaliação dessas variáveis conjugadas com aspectos relacionados ao cronograma de desembolso ou à disponibilidade de postos de trabalho (computadores, suficiência de espaço, etc.) para uma equipe mais numerosa.

5.3.2 Planejamento das ações e atividades

A segunda etapa do processo de planejamento do projeto inclui o 'como fazer': ações a serem desenvolvidas, atividades dispostas no tempo e no espaço, e estratégias e métodos de trabalho a serem utilizados.

O processo de planejamento das ações e atividades geralmente parte dos objetivos específicos. São eles que vão determinar as ações a serem desenvolvidas para que sejam cumpridos. Da mesma forma, a partir da definição das ações, determinam-se que atividades serão necessárias para que as referidas ações sejam realizadas.

No planejamento das ações, atividades e resultados, é importante identificar fatores externos relevantes para o êxito do projeto. Se esses fatores forem condição para que os resultados sejam alcançados, devem ser transformados em resultados a serem perseguidos. Se for alta a probabilidade de não ocorrerem conforme os interesses do projeto, há alto risco de o inviabilizarem e, nesse caso, recomenda-se mudar totalmente a estratégia de intervenção do projeto.

Nesta etapa, define-se também o seqüenciamento das atividades, já que seu desenvolvimento precisa levar em conta as interligações entre as atividades e seu encadeamento lógico. Definida a seqüência das atividades, estima-se o período de duração delas e se elabora o cronograma do projeto, que vai situar as atividades no tempo. O cronograma apresenta como vantagens permitir detectar o início e o fim de cada evento (ação, atividade ou etapa), verificar a sucessão dos eventos e apontar os que se desenvolvem simultaneamente, facilitando, com isso, o gerenciamento do projeto e a administração de

recursos. No quadro 2, apresenta-se, a título de ilustração, um exemplo de resumo do planejamento das ações, inclusive o cronograma.

É também nesta etapa que se inicia o processo de definição dos recursos necessários ao projeto. Como mencionamos acima, a elaboração do projeto é um processo integrado cujos elementos devem ser cuidadosamente equacionados para se chegar aos resultados esperados. A duração de qualquer atividade, por exemplo, é determinada pela quantidade de pessoas e recursos destinados ao projeto, bem como pela qualidade e competência dessas pessoas. Definir o perfil dos profissionais que desempenharão as várias atividades do projeto também se faz necessário, levando-se em conta que, em geral, embora não obrigatoriamente, maior competência poderá também significar maior custo. Ressalte-se que o tipo de procedimento (o 'como fazer') bem como a qualidade desejada do produto ou serviço interferem na escolha do perfil da equipe, no tempo de duração do projeto e nos recursos materiais a serem definidos. Espaço físico e aspectos legais também poderão interferir nas soluções a serem propostas no projeto.

5.3.3 Planejamento da capacitação da equipe de implementação do projeto

O ideal será planejar as ações e atividades do projeto com a participação da equipe de implementação. Esse nível de participação da equipe na fase de elaboração do projeto aumenta o seu comprometimento com os resultados do projeto e minimiza os riscos, as dificuldades e os desentendimentos na fase de implementação das ações. O tempo que se investe, portanto, nas discussões sobre o projeto — sua concepção e seus procedimentos — é, geralmente, recuperado na fase de implementação, pois as principais decisões já terão sido tomadas pelo grupo.

No entanto, isso nem sempre é viável, pois, muitas vezes, o projeto é desenvolvido por consultores externos e a equipe é contratada somente após a aprovação do projeto. Nesse caso, a melhor alternativa será proceder à apresentação detalhada do projeto à equipe e dar espaço para sua discussão, no bojo de um programa de capacitação, que deve prever também um

processo de sensibilização e comprometimento com a missão do projeto e seus resultados, além do treinamento em métodos e procedimentos. A capacitação constitui, assim, um fator fundamental para o sucesso do projeto.

5.3.4 Planejamento da avaliação

A quarta etapa consiste na definição das formas de monitoramento e avaliação do projeto. Planejar a avaliação contribui para que os objetivos sejam alcançados, para se acompanhar a evolução dos trabalhos, perceber eventuais riscos antes que eles se manifestem, corrigir erros e avaliar resultados parciais. Para medir resultados, é preciso definir indicadores que mostrem em que medida os resultados esperados foram alcançados.

Esses indicadores podem ser objetivos e quantitativos e, nesse caso, são fáceis de coletar e monitorar. Podemos citar, como exemplo: número de usuários, número de consultas, número de empréstimos, número de obras adquiridas, dentre outros. Podem, ainda, ser qualitativos, quando expressam a qualidade do resultado. É o caso, por exemplo, de indicadores tais como: aumento da capacidade de busca de informação sem necessidade de ajuda do bibliotecário, melhoria do acesso à informação, melhoria da qualidade do tratamento da informação, melhoria da qualidade do acervo, dentre outros. Em geral, esse tipo de indicadores exige coleta de informações subjetivas, opinativas.

Além da construção dos indicadores, esta etapa prevê a definição de seus respectivos meios de verificação, ou seja, das fontes de dados a serem utilizadas para a coleta de dados, bem como dos instrumentos a serem utilizados para a coleta e o registro. Ao final desta etapa, estará pronto o plano de avaliação, que inclui o monitoramento de processos e a avaliação de resultados e de impacto, discutidos no capítulo 2.

5.3.5 Planejamento das estratégias de disseminação e comunicação relacionadas ao projeto

Alguns projetos prevêem ações específicas de comunicação e disseminação, com a finalidade de compartilhar informações e conhecimentos adquiridos durante o processo de desenvol-

vimento do projeto ou como produto dele. Esse compartilhamento de informações e conhecimentos pode ocorrer com o público do projeto ou com a sociedade em geral, bem como com outras áreas da organização, ou em outras organizações ou contextos, tendo em vista a possibilidade de reeditar o projeto ou desenvolver modelos e políticas públicas na área. A quinta etapa do projeto compreende, assim, a definição das estratégias de disseminação e de comunicação relacionadas ao projeto.

A qualidade da avaliação e da comunicação é particularmente importante no caso de projetos com financiamento ou com parceiros externos, situação em que a eficiência, a eficácia e o impacto dessas ações precisam ser mensurados e divulgados, e em que a visibilidade dos resultados é reconhecida como garantia de continuidade do financiamento ou patrocínio.

5.3.6 Planejamento dos recursos

A sexta etapa compreende a definição dos recursos humanos, físicos, materiais, institucionais e organizacionais, que viabilizarão o projeto, e a elaboração do orçamento.

Ao final dessa etapa, será possível definir os custos do projeto e, se necessário, o cronograma de desembolso. Recomenda-se que o quadro de recursos seja construído a partir das atividades: identificam-se as tarefas envolvidas em cada atividade e todos os recursos humanos, físicos e materiais necessários à sua realização; em seguida, com base em parâmetros de custo previamente definidos pela equipe, discriminam-se os recursos financeiros, ainda por atividade.

Finalmente, o quadro é analisado em bloco (pois vários itens servem a mais de uma atividade) e os recursos são agrupados a fim de consolidar o quadro final e dar elementos para a montagem do orçamento, que reúne as despesas por categorias, quais sejam: recursos humanos, despesas operacionais ou de custeio e despesas de capital ou investimento.

Em recursos humanos, incluem-se as despesas com a equipe do projeto (pessoal permanente, pessoal temporário, consultorias e estagiários) e com programas de treinamento ou capacitação que se façam necessários. As despesas operacionais ou de custeio incluem material de consumo e serviços necessários

ao desenvolvimento do projeto, além de diárias, prêmios, passagens e outras despesas de locomoção.

As despesas de investimento incluem aquisição de material permanente (mobiliário e equipamento), reformas e obras. A especificação dessas despesas resulta da avaliação cuidadosa da necessidade de mudança no espaço físico (ampliação, reforma, adaptação) e nas instalações, de forma a possibilitar a implementação do projeto.

A denominação das categorias de despesas pode variar ligeiramente nas diferentes organizações e é importante que o projeto respeite a denominação vigente, sobretudo porque será utilizada no processo de prestação de contas da organização. No caso de projetos financiados por terceiros — agentes financiadores e outros parceiros — deve ser respeitada a denominação utilizada por estes, adequando-a para os processos internos. Havendo vários parceiros no projeto, é indispensável que se especifiquem as diferentes contribuições de cada um.

Todas as despesas previstas no orçamento devem ser cuidadosamente registradas ao longo da elaboração do documento e devem constar da documentação do projeto, que reúne os parâmetros e os preços usados como referência no projeto. Essa documentação deve servir como memória dos cálculos e, embora não conste do documento final do projeto, é indispensável na negociação com eventuais financiadores, bem como no posterior gerenciamento do projeto.

A necessidade de recursos que não envolvam custos diretos para o projeto, como é o caso de recursos institucionais e organizacionais, também deve ser levantada nessa fase de planejamento.

Os recursos institucionais referem-se a mecanismos (convênios, acordos, comissões, etc.) e a normas/legislação que viabilizem ou favoreçam o projeto e serão ou não necessários dependendo da natureza do projeto e das condições institucionais.

Os recursos organizacionais referem-se à estrutura organizacional necessária ao desenvolvimento do projeto, considerando-se que nem sempre os órgãos existentes dão conta das funções que deles espera o projeto. Nesse caso, uma reestruturação administrativa pode ser necessária, tanto para criar

novos serviços quanto para desativar ou fundir serviços existentes, ou, ainda, modificar as atividades a serem desempenhadas pelas diversas áreas.

Grandes projetos de informação muitas vezes não são bem sucedidos por terem subestimado a importância desses recursos. O que com frequência acontece é não conseguir o projeto a infra-estrutura necessária à sua implantação definitiva, que é garantia de sua continuidade. Com isso, o projeto pode até chegar a ser desenvolvido, mas dura apenas enquanto houver alguém que o lidere e, literalmente, o sustente. Sem ser institucionalizado, ou seja, sem estar realmente incorporado à instituição e assumido por ela, pode ser visto apenas como um projeto pessoal, e, de fato, assim é, em muitos casos, e tem dias contados.

5.3.7 Redação do projeto

A última etapa consiste na redação do projeto e será desenvolvida quando todo o conteúdo do projeto tiver sido discutido e definido. O projeto deve ser capaz de comunicar, em um só documento, todas as informações referentes à implementação das ações. Para tanto, deve responder a determinadas questões, cujas respostas constituirão as partes que comporão o documento, conforme sugere o quadro abaixo:

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

5. 4 Roteiro para a apresentação do projeto

O documento que sistematiza o projeto resulta, como vimos, de um processo de planejamento. À medida que permite visualizar a totalidade da ação, bem como seu detalhamento,

constitui importante instrumento de comunicação, tanto interna, para uso da equipe, quanto externa, para uso pedagógico, estratégico e político e para a captação de recursos.

Não há um modelo predeterminado de roteiro, pois cada tipo de projeto pode conter determinadas informações e especificações muitas vezes determinadas por formulários próprios, como no caso de projetos de captação de recursos junto a agências financiadoras.

O roteiro sugerido a seguir não é exaustivo, mas contempla os componentes fundamentais geralmente encontrados nos projetos. Deve ser adaptado à natureza e às finalidades do projeto, bem como às exigências dos eventuais financiadores.

O texto deve ser claro, objetivo e sucinto. Em alguns casos, o uso de quadros e tabelas permite uma compreensão mais imediata do que se pretende e pode substituir longos textos. Pode-se, por exemplo, utilizar a matriz de projeto, que permite visualizar os objetivos específicos encadeados com as ações e atividades necessárias para alcançá-los e com os indicadores de desempenho e resultados para sua avaliação e monitoramento. Indicam-se, ainda, nessa mesma matriz as datas de início e fim de cada atividade.

5.4.1 Identificação do projeto

Dentre os elementos normalmente utilizados para identificar um projeto, destacam-se os seguintes:

- Título do projeto
- Área de atuação
- Programa e subprograma (caso seja parte de um programa mais amplo)
 - Órgão responsável/coordenador
 - Responsável/coordenador
 - Órgão executor
 - Período de abrangência (datas previstas para início da implantação e término do projeto)
 - Custo total
 - Data de elaboração do projeto

5.4.2 Sumário executivo

O sumário executivo ou resumo do projeto tem a finalidade de permitir ao financiador ou aos responsáveis pela aprovação do projeto a compreensão geral da proposta e sua abrangência. Permite determinar se a proposta é pertinente às linhas de financiamento aprovadas ou aos objetivos, prioridades e estratégias da organização, ou, ainda, a questões sociais que se pretendem solucionar. Deve ser claro, preciso e sucinto, contemplando, em, no máximo, uma lauda, todas informações-chave sobre o projeto.

5.4.3 Apresentação da organização

Este item deve conter dados gerais sobre a organização responsável pelo projeto (natureza, histórico resumido, missão, objetivos, estrutura, corpo dirigente, perfil de seus técnicos, etc.) bem como sobre a unidade de informação e principais ações.

A unidade de informação deve ser aqui bem caracterizada, o que implica esclarecer a que órgão está subordinada, quais são as suas finalidades e seus principais agrupamentos de funções ou atividades, e quem é seu usuário real e potencial, dentre outros aspectos. Caso o projeto trate de um setor dentro da unidade de informação, essas explicações devem chegar até o setor de interesse. Essa parte do projeto é fundamentalmente descritiva e utiliza como subsídios dados extraídos do diagnóstico.

5.4.4 Análise de contexto

A análise de contexto apresenta diferentes vertentes, dependendo da natureza do projeto e da organização responsável. No caso de bibliotecas ou serviços de informação especializados, é importante que se avalie o ambiente informacional da área temática de atuação, o que permite identificar deficiências e potencialidades, bem como pontos fortes, tais como fontes de informação e serviços já existentes. Esse mapeamento contribui para evitar duplicação de esforços bem como para promover articulações para o desenvolvimento do projeto.

No caso de bibliotecas públicas, por exemplo, a análise de

contexto deve descrever as condições socioeconômicas e os principais problemas sociais da região onde o projeto vai se inserir, as características da população local (número de habitantes, distribuição por faixa etária, grau de escolaridade, principais ocupações, etc.) bem como os equipamentos educacionais, culturais e de lazer existentes e as condições de acesso da população a esses equipamentos.

Essa análise deve se fundamentar em indicadores sociais significativos, que dêem conta de situar o problema enfocado pelo projeto.

5.4.5 Objetivos

Relacionam-se aqui os objetivos do projeto, ou seja, o que se quer atingir com o projeto. É importante que não se confundam os objetivos da unidade de informação com os objetivos do projeto. Este item pode ser subdividido em objetivos gerais e específicos, conforme mencionamos no item 5.3.1.

5.4.6 Público-alvo

Descrevem-se aqui as características dos beneficiários diretos e indiretos do projeto.

5.4.7 Justificativas

As justificativas devem demonstrar a necessidade de realização do projeto, bem como sua capacidade de transformar a realidade, apontada nos itens relativos à análise do contexto e da organização.

É por meio das justificativas que podemos convencer nosso interlocutor de que o projeto vale a pena — é o espaço para o *marketing* do projeto. Nesse sentido, devem ser aqui apresentadas as vantagens decorrentes da implantação do projeto de forma a obtermos uma resposta definitiva para a questão: *para que o projeto?*

As justificativas devem ser fundamentadas por dados levantados no diagnóstico, que permitirão comprovar as vantagens da implantação do projeto. Além dos dados qualitativos, de caráter mais subjetivo, serão sempre úteis os dados quantitativos (pessoas a serem beneficiadas, custo e maximização de uso

dos recursos informacionais, etc.). Dados extraídos de indicadores sociais e da literatura especializada também podem ser de grande utilidade como suporte às justificativas.

Ao ressaltar a relevância do projeto para a solução dos problemas apontados no diagnóstico, as justificativas devem procurar enfatizar o *impacto do projeto*, a *vantagem estratégica* que poderá trazer, os *benefícios sociais* que deverá trazer, etc. Além disso, devem ser fundamentadas em critérios de viabilidade do projeto, destacando os seguintes aspectos: oportunidade, possibilidades concretas de se cumprirem prazos, coerência com políticas gerais da instituição, compatibilidade com o contexto social, econômico, técnico e político vigente e possibilidade de aceitação por parte dos envolvidos (usuários e funcionários envolvidos nas ações).

5.4.8 Etapas

Devem-se discriminar as ações a serem desenvolvidas, detalhando-se as atividades, bem como os resultados e metas a serem alcançados. Explicitam-se aqui os procedimentos (métodos, técnicas e regras) e normas (comandos diretos de curso de ação a seguir) adotadas.

Conforme sugestão abaixo, essas informações podem ser formatadas em tabela, de modo a permitir a visualização dos encadeamentos dos objetivos específicos com as ações e destas com as atividades, os resultados e metas a serem alcançados.

Objetivos específicos	Ações	Atividades	Resultados e metas	Responsáveis	Início da atividade	Fim da atividade	Observações
<i>Discriminar todos os objetivos específicos do projeto</i>	<i>Discriminar as ações necessárias ao cumprimento de cada objetivo</i>	<i>Relacionar todas as atividades necessárias para que a ação se realize</i>	<i>Relacionar resultados e metas previstos para cada atividade</i>	<i>Relacionar os responsáveis por cada atividade</i>	<i>Data prevista para o início da atividade</i>	<i>Data prevista para o término da atividade</i>	

5.4.9 Cronograma

O cronograma apresenta as atividades necessárias à implementação do projeto, situando-as no tempo. Prefere-se a representação gráfica do cronograma, por facilitar a apreensão

imediate do conjunto do projeto e sua situação no tempo. Se-
gue-se uma sugestão:

Ações	Ativi- dades	Mês e ano				Mês e ano				Mês e ano				Mês e ano			
		semanas				semanas				semanas				semanas			
		1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
<i>Discriminar as ações</i>	<i>Discriminar as atividades</i>																

5.4.10 Recursos

Todo projeto exige recursos para sua implementação. Embora freqüentemente esse termo seja vinculado a recursos financeiros, nem sempre recursos implicam investimentos. Recursos podem ser entendidos como o conjunto de meios ou instrumentos que possibilitarão o desenvolvimento do projeto.

5.4.10.1 Recursos institucionais

Neste item, especificam-se as mudanças necessárias para adequar os instrumentos em vigor às necessidades do projeto e propõe-se a elaboração e aprovação de novos instrumentos jurídico-administrativos que permitam sua implementação.

5.4.10.2 Recursos organizacionais

Referem-se à estrutura organizacional necessária ao desenvolvimento do projeto, considerando-se que nem sempre os órgãos existentes dão conta das funções que deles espera o projeto. Nesses casos, uma reestruturação administrativa pode ser necessária, tanto para criar novos serviços como também para desativar ou fundir serviços existentes, ou, ainda, modificar as atividades a serem desempenhadas pelas diversas áreas.

5.4.10.3 Recursos físicos

Deve-se discriminar no projeto a área física necessária à sua implementação. Nesse caso, convém indicar a área física disponível e prever a área complementar necessária. A área física necessária deve ser justificada em função de projeções e de levantamento de padrões existentes tanto na literatura quanto

em casos práticos estudados. Não inclui apenas a criação de novos espaços, mas também reformas, ampliações, adaptações e planejamento de novo *lay-out*.

5.4.10.4 Recursos humanos

Trata-se do pessoal necessário ao desenvolvimento do projeto, podendo ser especialmente contratado para o projeto. Neste caso, devem ser indicadas as formas de contratação e detalhada a duração de cada contrato. Deve-se detalhar o salário para cada função, não deixando de computar, quando for o caso, os encargos sociais. Os recursos humanos necessários devem ser justificados em função de estudos de tempo e movimento e de padrões internacionais ou locais. É necessário que se discriminem os requisitos para cada função solicitada, de acordo com o perfil de atividades a serem desenvolvidas, inclusive nível de escolaridade, especializações em determinadas áreas temáticas, conhecimento de línguas, experiência anterior, etc.

5.4.10.5 Recursos materiais

O projeto deve conter a previsão de recursos materiais necessários à sua execução. Esses recursos incluem material de consumo e material permanente, e devem ser discriminados dentro de cada categoria, conforme recomendamos abaixo.

Material de consumo. Nesta alínea incluem-se material de escritório e outros bens não-patrimoniais. Recomenda-se especificar os itens necessários, estimar o custo de cada um e definir em que etapa do projeto eles serão necessários.

Material permanente. Constituem material permanente o mobiliário, o equipamento e, conforme as normas vigentes na organização, o material documentário necessário ao desenvolvimento do projeto, sendo recomendável incluir-se tanto o material existente como aquele a ser solicitado. É preciso que se levantem especificações técnicas e custos do mobiliário e do equipamento que se pretende adquirir. Como no item anterior, é preciso que se defina o momento em que cada elemento previsto deverá ser adquirido.

5.4.11 Orçamento

O orçamento, de acordo com Maximiano (2002), é a estimativa dos custos do projeto. Deve ser apresentado em quadro que indique os recursos necessários à execução do projeto, especificados, por item, elemento ou categoria de despesa, e por fonte, isto é, por origem de recursos, pois nem todos provêm da mesma fonte. Todos os custos do projeto devem ser aqui discriminados e não só aqueles para os quais for preciso financiamento externo. Deve ficar clara a contribuição de cada parceiro do projeto e, no caso de projetos de financiamento, a contrapartida da própria organização executante.

Geralmente, além do orçamento, é necessário elaborar o cronograma de desembolso ou cronograma físico-financeiro, que deve apresentar os custos previstos no orçamento, por item de despesa, distribuídos ao longo do período de desenvolvimento do projeto, de forma a permitir a definição do período exato em que a liberação de recursos deverá ocorrer. A apresentação desse cronograma costuma ser exigida por muitos financiadores, sobretudo pelos que trabalham com parcelamento de recursos, mas, independente disso, é ferramenta indispensável ao gerenciamento do projeto.

5.4.12 Sistema de avaliação

Descreve-se, aqui, o sistema de avaliação e monitoramento ou acompanhamento do projeto, ou seja, a metodologia, as estratégias e o instrumental necessários ao acompanhamento e avaliação do processo de implementação do projeto e dos resultados alcançados. Apresenta indicadores quantitativos e qualitativos definidos para cada ação, a serem utilizados para monitorar o processo e avaliar os resultados.

É elemento indispensável ao bom andamento e ao sucesso do projeto, já que permite a correção de eventuais desvios durante o processo bem como a revisão de procedimentos e a realimentação do projeto, de forma a não se desviar dos objetivos e metas traçados.

O sistema de avaliação pode ser resumido em uma matriz avaliativa, contendo os aspectos a serem avaliados e os indicadores a serem utilizados, conforme esta sugestão:

Objetivos específicos	Resultados e metas	Indicadores	Meios de verificação	Data de verificação	Responsável	Observações
<i>Elencar todos os objetivos</i>	<i>Elencar todos os resultados e metas previstos</i>	<i>Definir os indicadores para aferir o cumprimento dos resultados e metas previstos</i>	<i>Definir de que forma os indicadores serão coletados</i>			

5.4.13 Anexos

Os anexos devem conter apenas informações ou documentos solicitados pelo financiador ou que sejam considerados absolutamente necessários à melhor compreensão do projeto.

Quadro 3. Resumo do planejamento de um projeto a partir do objetivo específico

Objetivo	Ações	Resultados	Atividades	Cronograma (meses)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ampliação do uso da biblioteca pelos alunos de pós-graduação	Desenvolver e implantar campanha de divulgação da biblioteca	Ter a biblioteca conhecida por todos os alunos, professores e funcionários ao fim de um semestre	Criar peças de comunicação (folhetos e cartazes)														
			Distribuir peças de comunicação														
	Desenvolver e implantar programa de treinamento de usuários dirigido a alunos de pós-graduação	Ter conseguido que 50% dos alunos ativos de pós-graduação tenham participado do programa no primeiro semestre de implantação	Criar release para divulgação em jornal da universidade														
			Distribuir release para publicação														
		Ter conseguido que 50% dos alunos ativos de pós-graduação tenham participado do programa no primeiro semestre de implantação	Criar banner no site institucional para divulgar a biblioteca e estimular seu uso														
			Elaborar programa de treinamento, especificando conteúdo, metodologia e duração														
		Ter conseguido que 50% dos alunos ativos de pós-graduação tenham participado do programa no primeiro semestre de implantação	Articular-se com a coordenação da pós-graduação para discutir a proposta e conseguir horário para ministrar o programa														
			Articular-se com orientadores da pós-graduação para incorporar o uso dos recursos informacionais disponíveis na biblioteca na pesquisa														
		Ter conseguido que 50% dos alunos ativos de pós-graduação tenham participado do programa no primeiro semestre de implantação	Articular-se com professores da pós-graduação para incorporarem o uso dos recursos informacionais disponíveis na biblioteca ao cotidiano do processo de ensino-aprendizagem														
			Preparar a equipe encarregada de ministrar o programa														
	Desenvolver área exclusiva no site	Ter conseguido que 50% dos alunos ativos de pós-graduação tenham utilizado a área exclusiva do site no primeiro semestre de implantação	Preparar as apresentações e ministrar o treinamento														
			Preparar e implantar programa de visitas monitoradas à biblioteca voltadas às várias linhas de pesquisa da pós-graduação e implantá-lo														
		Ter conseguido que 50% dos alunos ativos de pós-graduação tenham utilizado a área exclusiva do site no primeiro semestre de implantação	Desenvolver no site área exclusiva e espaços interativos voltados a alunos da pós-graduação														
			Divulgar o site e estimular o uso da área exclusiva														
		Ter conseguido que 50% dos alunos ativos de pós-graduação tenham utilizado a área exclusiva do site no primeiro semestre de implantação	Disponibilizar no site manuais e publicações sobre metodologia da pesquisa e normas de apresentação de trabalhos acadêmicos														
			Divulgar programa de treinamento no site e estimular as inscrições no programa														
			Atualizar conteúdos														

Obs.: Pode ser acrescentada coluna para indicar os responsáveis pelo desenvolvimento de cada atividade. O cronograma pode constituir quadro separado, contendo apenas a coluna atividades e os períodos de desenvolvimento do projeto. Nesse caso, constam do quadro-resumo apenas as datas de início e fim previstas para cada atividade.

6

Planejamento de espaço físico

6.1 Quando o espaço constitui preocupação?

A CRIAÇÃO de uma nova biblioteca ou serviço de informação, além da definição do modelo conceitual e do planejamento da estrutura organizacional, das ações a serem desenvolvidas e dos recursos humanos, financeiros e materiais, exige o planejamento do espaço físico, de modo a garantir condições favoráveis ao pleno desenvolvimento da proposta pretendida. Do mesmo modo, quando se verifica, em um serviço existente, que o espaço está restringindo ou dificultando o desempenho das atividades, é preciso proceder à avaliação do espaço e buscar soluções.

O objetivo do planejamento de espaço é chegar a um edifício de biblioteca inteligente, entendendo-se como tal aquele que maximiza a eficiência dos ocupantes — a equipe de trabalho e os usuários — e permite gerenciamento eficaz dos recursos com menor tempo e esforço.

A necessidade de planejamento de espaço, no caso de serviços existentes, é motivada por cinco fatores básicos que podem aparecer isolados ou conjugados: a falta de espaço para crescimento da coleção, a falta de espaço para usuários ou funcionários, a mudança de conceito (missão/função/finalidade), a ampliação da comunidade a ser atendida e a criação de novos serviços.

A falta de espaço para o crescimento da coleção costuma ser um problema antes de ser percebido. Quando atinge o estado crítico, ou seja, quando é concretamente percebida ou vista por qualquer pessoa, a situação já é muito grave. Por isso, é preciso que o problema seja detectado antes de atingir

Este capítulo foi elaborado com a colaboração da arquiteta Heloisa Lima Herkenhoff, mestre em arquitetura pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo e sócia da BlochSó Arquitetura, em São Paulo.

o estado crítico. A preocupação com o espaço para o crescimento das coleções é tão grande que uma recomendação internacional indica que 20% do espaço das estantes seja mantido desocupado, para permitir a inserção de novos materiais. A ocupação desse espaço 'de reserva' indica que se está entrando em 'área crítica' e que é hora de replanejar o espaço. Assim, o bibliotecário responsável pelo desenvolvimento do acervo deve ter, dentre outras atribuições, a de monitorar o crescimento da coleção, o que inclui o monitoramento do espaço para seu armazenamento. Esse monitoramento possibilita que decisões e providências sejam tomadas, em tempo oportuno, de modo a evitar a surpresa da falta de espaço para colocar as novas aquisições.

A falta de espaço ou sua inadequação para as pessoas afeta funcionários e usuários, e pode causar conflitos e dificuldade de relacionamento entre as pessoas, baixa produtividade, baixa qualidade de atendimento, insatisfação, alta rotatividade de funcionários e baixa frequência de usuários. Os mesmos problemas poderão também estar presentes se a questão não for a falta, mas a inadequação de espaço, ou seja, quando apresentar barulho, desconforto térmico, mobiliário inadequado, equipamento obsoleto ou sem manutenção, falta de segurança, etc.

A mudança de conceito da unidade de informação muitas vezes gera a necessidade de reestruturação ou redimensionamento do espaço, como decorrência da revisão da função da biblioteca/unidade de informação na organização e de como seus novos objetivos podem ser traduzidos em alocação de espaço.

A ampliação da comunidade atendida pela biblioteca também leva a uma revisão das necessidades de espaço, a fim de abrigar um número maior de pessoas ou públicos com exigências diversas em relação à ocupação e ao uso do espaço.

Finalmente, a criação de novos serviços em unidades existentes pode implicar a necessidade de adaptação ou a ampliação de espaço, a fim de garantir condições adequadas a seu desenvolvimento com qualidade.

6.2 Programa de necessidades físicas

6.2.1 O que é?

É indispensável que as necessidades que justifiquem e alimentem o projeto de um novo edifício, de uma reforma ou am-

pliação sejam documentadas de modo claro e sem ambigüidade. Para isso é que se elabora o programa de necessidades, que fornecerá elementos para que o arquiteto prepare o estudo preliminar e, após aprovação, desenvolva o anteprojeto arquitetônico.

Em uma biblioteca ou serviço de informação, o programa deve descrever suas finalidades e características, seus usos, funções e operações, bem como todos os fatores que possam afetar a qualidade dos serviços, de modo a contemplar as expectativas do cliente em relação ao novo espaço. O cliente, neste caso, é a equipe da biblioteca ou do serviço de informação, colocada aqui na situação de tradutora e mediadora das necessidades dos usuários. O programa de necessidades reúne e formaliza, em um só documento, as informações que deverão servir de base às demais etapas do projeto.

Não há programas de bibliotecas que sejam iguais. Não há modelos e não existe a biblioteca ideal porque há uma série de variáveis que interferem no projeto, tais como: cultura da organização em que se localiza o serviço; natureza e finalidades do serviço; existência ou não de acervo e, em caso positivo, diversidade desse acervo; faixa etária, nível de escolaridade e necessidades do usuário; padrões de uso; perspectivas futuras; além das variáveis que dizem respeito a restrições ou características dos espaços existentes ou previamente destinados aos serviços, bem como às restrições financeiras. Existe, assim, uma ampla gama de soluções em função de múltiplas variáveis. Por essa razão, é preciso que todas essas variáveis sejam cuidadosamente levantadas e detalhadas no programa, mesmo que, eventualmente apresentem contradições. Caberá ao arquiteto equacionar esses conflitos e apresentar soluções.

A elaboração do programa precede, obrigatoriamente, o início do projeto e o esforço a ser investido na sua elaboração está diretamente relacionado à complexidade da biblioteca ou serviço de informação. É esse o momento oportuno para se proceder ao levantamento de necessidades e expectativas e para reunir todas as informações que possam ser úteis para alimentar a concepção do projeto arquitetônico. E o programa de necessidades é o canal adequado para isso.

6.2.2 Quem elabora o programa de necessidades?

Seja qual for o tamanho do projeto, o ideal é que se forme, desde o início, um grupo de trabalho para planejamento do espaço, cuidando da elaboração do programa de necessidades e do acompanhamento de todos os passos do desenvolvimento do projeto. Esse grupo, normalmente formado pelo bibliotecário, por um representante dos usuários, por um representante da área administrativa da instituição e por um arquiteto, definirá cuidadosamente o que se pretende, bem como as etapas e os recursos necessários. Dependendo da complexidade da instituição, esse grupo pode ser ampliado de forma a envolver representantes dos setores abrangidos pelo projeto. O envolvimento e a participação da equipe da biblioteca ou serviço de informação, dando suporte ao grupo de trabalho, é essencial para a qualidade funcional do projeto.

Nesse grupo multiprofissional, cada componente traz sua contribuição — o arquiteto, sua visão tridimensional; o bibliotecário, o domínio do conceito e das funções; e o usuário, suas expectativas de uso do espaço. A cooperação de todos os participantes do grupo de trabalho exige que cada membro conheça e respeite as funções e responsabilidades específicas de cada um no processo de elaboração do programa. A boa interação desses atores é fator fundamental para o sucesso do projeto.

O grupo de trabalho deve estar consciente da complexidade inerente a um projeto arquitetônico e deve estar aberto a todas as variáveis que concorrem para o desenvolvimento do programa. A flexibilidade que deve caracterizar a posição do grupo começa na fase de concepção do programa e deve garantir que todas as funções da biblioteca ou serviço de informação sejam contempladas, equacionando-as com outras variáveis, tais como: custo da construção ou manutenção, recursos financeiros disponíveis, restrições de espaço ou de soluções em edifícios já existentes, dimensões ou topografia do terreno, dentre outras. Nesse sentido, funções tradicionalmente desenvolvidas em espaços distintos podem, por exemplo, vir a ser concebidas para serem desenvolvidas em espaços integrados, o que pode trazer redução na área total construída e, conseqüentemente, menor custo da obra e maior facilidade de manutenção e gestão da biblioteca ou serviço de informação.

É importante ressaltar que o papel do bibliotecário em projetos de construção ou de reforma e ampliação não se esgota na elaboração do programa de necessidades. Cabe-lhe, também, dar assessoria ao arquiteto para a elaboração do estudo preliminar e acompanhar todo o processo de elaboração do projeto, bem como a execução da obra.

6.2.3 Que decisões precedem a elaboração do programa?

A elaboração do programa pressupõe, obrigatoriamente, que a biblioteca ou qualquer outro tipo de unidade de informação já tenha sua estrutura conceitual definida. Isto vale dizer que sua missão, objetivos, estrutura organizacional, público a ser atendido e acervo e serviços a serem prestados devem ser definidos *a priori* e apoiar-se em políticas claras e bem compreendidas pela equipe de planejamento. É preciso que se ressalte que os programas de necessidades físicas são únicos, 'personalizados', pois refletem o conjunto de decisões políticas, administrativas e técnicas assumidas pelos profissionais envolvidos no gerenciamento da unidade.

Antes de iniciar a elaboração do programa é também necessário determinar o período de projeção das necessidades de espaço, isto é, deve ficar claro para quanto tempo o prédio será projetado, levando-se em consideração que as bibliotecas, geralmente, são organismos em permanente crescimento. Para tanto, é preciso que se tenham definido, conforme mencionamos acima, as políticas de crescimento e as metas pretendidas em termos de acervo, as funções e atividades a serem desempenhadas, os públicos a serem atendidos e o tamanho pretendido.

6.2.4 Princípios ou indicadores?

Existem algumas características que devem ser observadas no planejamento do espaço físico, que, mais do que dados teóricos, constituem qualidades desejáveis dos edifícios. Trata-se de princípios, pois devem ser considerados como diretrizes gerais do projeto, mas são também indicadores, à medida que indicam grau de qualidade e servem para avaliar se o projeto é adequado ao uso que se espera do edifício.

Espaço flexível. Flexibilidade é o requisito mais importante

de um edifício de biblioteca ou serviço de informação. Por essa razão, é um conceito que deve ser incorporado pelo grupo de trabalho desde o início do processo de planejamento do espaço e que, em momento algum, pode ser abandonado. Flexibilidade pode ser aqui entendida como a capacidade de adaptação do espaço a novos usos ou funções com um mínimo de inconveniência e custo.

O conceito de flexibilidade, neste contexto, diz respeito, basicamente, a dois aspectos: mudança e crescimento. A mudança reflete o dinamismo da biblioteca e sua abertura a novas tecnologias, a novos públicos e a novas funções, que dependerão de suas relações dentro e fora da instituição. No entanto, mesmo que não haja mudanças drásticas em relação às funções e serviços prestados, há uma tendência ao crescimento contínuo, em quase todos os tipos de bibliotecas, em razão, principalmente, da ampliação gradual do acervo e, em alguns casos, do aumento do número de usuários ou do uso mais intenso de seus recursos.

Para Faulkner-Brown (1997), a flexibilidade garante a liberdade de se utilizar determinado espaço de várias formas, o que pressupõe áreas amplas e abertas, sem elementos que as obstruam, ou espaços com funções fixas que impeçam seu uso por funções diferentes das inicialmente previstas. A flexibilidade deve ser observada na estrutura do edifício, no *lay-out*, nas instalações, no mobiliário e no acabamento. Assim, por exemplo, podem colaborar para a flexibilidade do edifício a ausência de paredes internas, a redução de colunas, a ausência de desníveis, a climatização uniforme, a ausência de mobiliário fixo, a diversidade de acabamentos, dentre outros.

Espaço compacto. Um espaço compacto, que facilite a circulação de usuários e de funcionários, bem como dos materiais do acervo, é sempre desejável. Torna-se, entretanto, um imperativo quando se dispõe de uma equipe de trabalho pequena e que, por isso, acumula diferentes atividades. O espaço deve ser planejado de modo a facilitar o desenvolvimento de todas essas atividades e contribuir para o aumento de eficiência e produtividade, bem como reduzir o esforço físico e mental da equipe.

Espaço diversificado. O espaço deve respeitar as diversas necessidades decorrentes de seus usos e funções. Assim, por exemplo, devem ser oferecidas diferentes soluções de armazenamento de acervo adequadas a cada tipo de material. Da mesma forma, devem ser oferecidas diferentes opções de acomodação para consulta ao acervo, de acordo com as necessidades e preferências dos usuários.

Espaço acessível. Este princípio refere-se tanto ao acesso ao edifício quanto ao acesso aos serviços desejados. No primeiro caso, pode incluir aspectos como:

- sua localização na cidade e facilidades de transporte coletivo, no caso da biblioteca pública;
- localização na organização: se biblioteca escolar ou universitária, proximidade das salas de aula e de espaços de convivência; se especializada ou corporativa, proximidade das áreas de trabalhos técnicos;
- facilidade de localizar o edifício: um caminho claro, bem definido, que conduza à entrada da biblioteca ou serviço de informação.

No segundo caso, é desejável que, uma vez dentro da biblioteca ou serviço de informação, o usuário tenha facilidade de localizar, com uma planta fácil e compreensível e sem necessitar de orientação complementar, seus principais grupos de atividades, como, por exemplo, o atendimento, a referência, a catalogação, dentre outros.

Espaço organizado. O espaço deve permitir e estimular o contato adequado do usuário com o acervo e os serviços. Em uma biblioteca, por exemplo, a organização ou disposição física das coleções deve favorecer seu acesso pelos usuários e estimular o seu uso.

Espaço confortável. O espaço de uma biblioteca deve, antes de tudo, ser agradável, se se deseja que seja freqüentado. Uma série de elementos do projeto concorre para este requisito, dentre os quais podemos destacar a iluminação, a acústica, o nível de umidade e temperatura e o mobiliário.

Espaço econômico. Este princípio refere-se não apenas ao custo da construção, mas também da manutenção. Não são raras as soluções arquitetônicas, ou de mobiliário e insta-

lações que implicam altos custos de manutenção onde não há recursos sistemáticos para isso, como em órgãos da administração pública. A conseqüente falta de manutenção acarreta a deterioração do edifício, prejudica o acervo e afasta o público. Medidas simples, tais como melhorar a ventilação natural, maximizar o uso da luz do dia, empregar materiais que facilitem a limpeza, dentre outras, colaboram para a redução do custo de manutenção.

Espaço que promova a preservação dos materiais. Trata-se de princípio fundamental em serviços de informação que possuam coleções de documentos, como é o caso de bibliotecas, arquivos e centros de documentação. Consiste em prover o edifício de condições ambientais que, além de oferecer conforto ao usuário, garantam a preservação do acervo. Os aspectos referentes a este princípio estão tratados detalhadamente no item 6.2.5, que se segue.

6.2.5 Questões de preservação

Nem sempre os aspectos relativos à conservação preventiva dos acervos é levada em conta quando se projetam edifícios para bibliotecas, arquivos e centros de documentação e isso acaba gerando problemas intermináveis para o gerenciamento das coleções e sua preservação. O tempo e os recursos que se investem em soluções paliativas, depois de os serviços serem instalados no novo edifício, poderão ser evitados se os bibliotecários souberem incorporar questões relativas à preservação no programa de construção desses edifícios.

Por outro lado, levar em conta as questões relacionadas à preservação no programa desses edifícios pode ajudar na redução dos custos de manutenção das coleções, que são altamente significativos no orçamento geral de bibliotecas, arquivos e centros de documentação. Optando por soluções de espaço adequadas e especificando materiais e acabamento que requeiram pouca manutenção, podem-se melhorar as condições de preservação das coleções e, ao mesmo tempo, reduzir custos a longo prazo, mesmo que exijam algum investimento adicional no momento da construção. Muitos dos problemas de infestação de insetos e fungos que têm ocorrido em bibliotecas e arquivos

poderiam ter sido evitados ou minimizados, se tivessem sido previstos ao se projetar o edifício. Da mesma forma, o cuidado com os níveis de luz, com a localização das janelas e com a filtragem de raios ultravioleta pode evitar desgaste das coleções e do mobiliário. Por fim, soluções preventivas contra incêndios ou para melhorar a segurança podem reduzir custos de seguro e diminuir riscos de danos pessoais e materiais. Por essa razão, parece-nos oportuno destacar aqui algumas questões que devem ser analisadas quando do planejamento de um novo espaço ou de reformas de espaços já existentes.

No caso de construção de um novo edifício, o ideal é que a preservação seja um critério a ser considerado desde o início do processo de seleção do local. Nesse sentido, devem ser evitadas zonas de risco, tais como aquelas sujeitas a inundações, ou áreas altamente sujeitas à poluição atmosférica; devem também ser evitados terrenos pantanosos, excessivamente úmidos. Entretanto, quando não se puder evitar a construção de uma biblioteca em área inadequada, devem ser buscadas soluções técnicas que resolvam ou atenuem o problema, como promover a perfeita drenagem do terreno, evitar o armazenamento de coleções nas áreas subterrâneas ou no andar térreo, dentre outras.

Um segundo aspecto a ser considerado diz respeito à estrutura do edifício, que, do ponto de vista da preservação, deve servir, segundo Trinkley (1997), como um 'envelope' — barreira entre o ambiente interno controlado e o ambiente externo instável — e como um 'filtro' — que permita a entrada controlada de luz, calor, umidade e outros elementos externos. Esse aspecto deve ser considerado tanto no caso de construção de um novo edifício, quanto de reforma. Neste caso, deve-se estimular o arquiteto a buscar soluções que melhorem a eficiência térmica da estrutura existente, contribuindo para um ambiente interno estável, com níveis aceitáveis de temperatura e umidade relativa do ar.

Uma questão que nem sempre recebe a atenção necessária diz respeito à necessidade de preparo do terreno e de tratamentos termicidas, que mantenham a área livre de resíduos de madeira e outros materiais orgânicos.

No que diz respeito ao acabamento interno e ao mobiliário,

a maioria dos bibliotecários e arquitetos está geralmente preocupada com a qualidade acústica, a durabilidade, a funcionalidade e a estética. Nem sempre aspectos ligados à preservação são levados em consideração. Trinkley alerta-nos para o fato de que muitos produtos químicos presentes em alguns materiais são muito prejudiciais aos acervos, além de afetarem as pessoas, especialmente as que são alérgicas. Esse autor destaca, particularmente, os danos que podem ser causados pelo formaldeído, gás incolor que pode ser encontrado em alguns materiais têxteis, em aglomerados, em compensados de madeira, em laminados baseados em papel ou fibra plástica e em determinadas tintas, fibras de vidro e plásticos.

O uso da madeira não é recomendável para o armazenamento das coleções. Segundo Trinkley, não há madeira alguma aceitável e revestimentos confiáveis quanto à sua ação de vedação para proteger as coleções da biblioteca do contato com grande variedade de ácidos e gases nocivos.

Os metais acabam sendo a opção para estantes e armários, desde que apresentem revestimento de esmalte cozido de alta qualidade, pois, do contrário, emitirão altos níveis de formaldeído. Outra alternativa está no emprego de revestimentos em pó, que eliminam as emissões de gases. Burgi (1986) sugere o uso de móveis de aço com pintura polimerizada em fornos de alta temperatura, que, segundo ele, é acabamento normal em móveis de aço de boa qualidade.

Quanto aos têxteis, além de ser necessário levar em consideração sua capacidade de combustão, é preciso analisar seus níveis de concentração de produtos químicos, bem como o nível de emissão de formaldeído.

Em relação ao piso, considera-se ideal aquele que, além de bonito e silencioso, não exala nenhum poluente nocivo, não favorece a infestação de insetos, é impermeável e resistente à água, à prova de fogo ou autoextinguível e requer fácil manutenção.

Quanto à preservação, o concreto (se tratado para evitar o desprendimento de poeira), o mármore, a cerâmica e a pedra, se corretamente instalados, são aceitáveis. No caso da madeira, seus principais aspectos negativos referem-se, como vimos, à emissão de gases pelo adesivo utilizado em sua instalação, à

retenção de água por ocasião de eventual inundação e à combustão. O vinil, muito usado em bibliotecas, e o linóleo apresentam apenas um motivo de preocupação, que é a emissão de gases pelos adesivos utilizados.

Os carpetes merecem atenção à parte, devido à quantidade de pontos negativos que apresentam. Em primeiro lugar, utilizam adesivos que emitem grande variedade de componentes orgânicos voláteis, além do formaldeído, e podem conter, em sua composição, alta concentração desse produto. Além disso, constituem excelente esconderijo para poeira e insetos, e apresentam dificuldade de limpeza, pois, além de muita mão-de-obra, requerem o uso de equipamento especial e lavagens periódicas que resultarão em retenção de água, elevando os níveis de umidade relativa e propiciando a proliferação de mofo. Por essas razões, as vantagens apontadas para o uso do carpete (benefícios acústicos, questões estéticas, por exemplo) são insignificantes em face dos prejuízos que pode acarretar.

Aspecto importante a ser considerado em unidades que armazenam acervos de documentos é a questão das cargas. Livros, quando reunidos, são mais pesados do que se possa imaginar, e o mesmo vale para jornais, revistas e outros documentos em suporte de papel.* Avalie-se, então, o peso de uma estante de discos fonográficos de vinil, os velhos elepês ainda comumente encontrados em bibliotecas!

Alertar o arquiteto para essas sobrecargas é indispensável, pois cada biblioteca, dependendo da natureza e do tipo de acervo, bem como da sua distribuição no espaço previsto, da projeção de crescimento e de possíveis formas compactas de armazenamento, terá uma necessidade específica em relação ao cálculo de cargas.

Em relação ao armazenamento compacto, visto hoje como solução pela maioria das bibliotecas, é importante lembrar as

* Segundo Trinkley (1990, p.27), "livros normais pesam de 11,3 a 13,6 quilos por fileira, em uma prateleira de 91,4cm, ocupada em três quartos de sua capacidade. Periódicos encadernados num arranjo similar pesarão cerca de 25 quilos. Tirando uma média, um corredor com estantes dos dois lados com sete prateleiras e 5,5m de comprimento, com 91,4cm entre as estantes, em um quadrilátero de 6,9m de lado, pesará entre 122 e 269 quilos por metro quadrado (somente os livros, sem incluir o peso das estantes)."

dificuldades que oferece quanto à proteção contra incêndios e à ventilação. Trinkley recomenda a colocação de aspersores de água bem próximos entre si e de pequenas aberturas entre as unidades de estantes compactas de modo a permitir a penetração da água; com isso, também se conseguirá melhorar a ventilação e reduzir problemas de mofo e bolor.

Quanto à cobertura, é oportuno lembrar que infiltrações constituem grandes desafios na construção e manutenção de edifícios de bibliotecas e arquivos, o que se deve principalmente à qualidade dos sistemas construtivos utilizados. Essa qualidade depende de cuidados especiais que garantam coberturas estanques, impermeabilização adequada, pingadeiras e soleiras junto às esquadrias, calhas bem dimensionadas, dentre outros.

O projeto deve ser muito cuidadoso quanto às instalações hidráulicas, procurando, sobretudo, evitar tubulações nas áreas de acervo, exceto as destinadas aos sistemas de aspersão contra incêndio. Em muitos edifícios, tubulações deficientes ou inadequadas podem ser responsáveis por infiltrações, elevados níveis de umidade e crescimento de mofo.

Também oculta e não menos sujeito a cuidados especiais é a rede elétrica. Deve-se ter em vista sua funcionalidade e também as situações de emergência, com a instalação de dispositivos de desligamento imediato, para a prevenção de acidentes, bem como recurso que assegure o fornecimento de energia nessas situações. Ressalte-se a importância de prever flexibilidade nos pontos das redes elétrica e lógica (cabearamento e ligações para redes de computadores), permitindo a ampliação dos pontos e a expansão da rede.

A iluminação também constitui aspecto fundamental a ser tratado no programa de construção ou reforma, de um lado, pelo conforto que deve proporcionar a funcionários e usuários e, de outro, pela interferência na vida das coleções.

As fontes geralmente utilizadas na iluminação interna são a luz natural e as lâmpadas fluorescentes. A luz natural apresenta um nível muito elevado de radiação ultravioleta (UV), extremamente prejudicial a materiais de biblioteca. Por isso, é preciso evitar a incidência de luz natural sobre as coleções, procurando limitá-la às áreas públicas. As lâmpadas fluores-

centes, embora mais frias do que outros tipos de lâmpadas, também geram calor e emitem radiação UV.

Toda luz é prejudicial a acervos: provoca o esmaecimento de corantes e pigmentos e a deterioração de documentos em suporte de papel, película e magnéticos. É a intensidade de exposição dos documentos à luz que define os danos à sua preservação. A radiação UV apenas potencializa o efeito nocivo da luz e, por isso, recomenda-se que um ambiente favorável à conservação de materiais sensíveis reduza a luz visível para 50 lux e a radiação UV para não mais que 75 w/lúmen (Trinkley).

A iluminação em bibliotecas pode ser ambiental ou de serviço. Na iluminação ambiental muitas vezes se utiliza a luz natural para efeitos estéticos e psicológicos, embora se saiba que ela representa uma séria ameaça à durabilidade dos materiais. Por isso, surgem alternativas de aproveitamento controlado da luz natural, que vão desde o uso de abóbadas e pátios internos, até o uso de persianas verticais para reduzir a entrada de luz ou a filtragem de UV com placas acrílicas ou filmes.

Embora a luz natural possa ser utilizada, com certas precauções, para a iluminação ambiental, ela nunca deve ser utilizada para a iluminação de serviço. A iluminação de serviço ilumina áreas de trabalho, de armazenamento de acervo e de leitura, e é controlada por três fatores: distribuição espacial das lâmpadas, intensidade de fontes de luz e distribuição espectral ou de cor das luzes. É importante ressaltar que, nas áreas de armazenamento, há necessidade de luz apenas para encontrar o material, e não para lê-lo, o que pode reduzir significativamente os danos causados às coleções. Por isso, muitas bibliotecas de acesso fechado e, particularmente, aquelas com coleções de obras raras, ficam, normalmente, às escuras, acendendo-se as luzes apenas quando se pretende localizar algum item.

Outra questão de preservação que deve ser cuidada no programa de construção envolve Aquecimento, Ventilação e Ar-Condicionado (AVAC). A temperatura elevada é responsável por aumento considerável na taxa de deterioração das obras.* O

* A cada aumento de aproximadamente 7,8 graus Celsius na temperatura, a taxa de deterioração dobra. (Trinkley, 1997, p.43)

calor dilata os corpos, causando danos em todo tipo de documentos. No caso de materiais fotográficos, por exemplo, o suporte e a emulsão que os compõem, por terem densidades diferentes, dilatarão de maneira diferente, causando trincas na imagem.

O índice de umidade relativa (UR) do ambiente é elemento determinante da maior ou menor probabilidade de proliferação e crescimento de fungos e insetos. Todos os materiais higroscópicos, como madeira, couro, têxteis, papel e outros são afetados pelos níveis de umidade. O papel, por exemplo, tem sua estabilidade dimensional afetada pelos níveis de umidade, que podem provocar deformações ou torná-lo quebradiço. Em materiais fotográficos, além de ocasionar mudanças na forma e no tamanho, a umidade pode transformar os resíduos químicos ali presentes em substâncias corrosivas que, gradualmente, destruirão a imagem registrada. O alto nível de umidade pode, ainda, acelerar a deterioração causada por ácidos no papel ou em materiais fotográficos, processo conhecido como hidrólise ácida.

A qualidade do ar também afeta, como vimos, a preservação dos materiais — partículas sólidas em suspensão podem ser abrasivas, sujar as obras e favorecer o mofo; partículas gasosas em suspensão podem atacar as obras, danificando-as. A ventilação é medida fundamental e deve ser garantida, sempre que possível, com a passagem do ar através de filtros de alta eficiência que mantenham a circulação nas áreas de armazenamento de coleções e evitem o desenvolvimento de fungos. A importância da ventilação para a preservação cresce ainda mais nos casos em que a umidade relativa não puder ser controlada.

A instalação de qualquer sistema de AVAC envolve altos custos e pressupõe recursos a longo prazo destinados à manutenção. Por essa razão, freqüentemente são lembradas soluções alternativas que limitam a abrangência dos sistemas AVAC, restringindo-os a certas áreas da biblioteca, como, por exemplo, a área de acervo ou, de modo ainda mais restrito, a determinadas partes da coleção, como as de documentos em película. Essa restrição não se aplica a áreas de consulta ou trabalho e coleções de materiais bibliográficos.

O dilema fundamental em edifícios com a dupla função de armazenamento e uso de coleções é conseguir um equilíbrio de temperatura, umidade e circulação do ar que garanta tanto o conforto das pessoas como a conservação das coleções. Por isso, as soluções encontradas variam de acordo com o tipo de acervo existente, com o uso que dele se faz e com os recursos disponíveis.

Dois pontos, entretanto, parecem ser consensuais entre os vários especialistas:

- a conjunção temperatura elevada-umidade relativa elevada cria o ambiente mais nefasto possível à preservação, favorecendo o mofo, bactérias, a ação de sais residuais, a descoloração, a oxidação e outras formas de deterioração latentes que se tornam efetivas;
- a umidade é mais importante do que a temperatura e, por isso, deve ter prioridade no planejamento da preservação; se nenhuma medida preventiva for viável na construção do novo edifício, que, ao menos, se armazene a coleção em área seca e fresca do edifício ou se utilizem desumidificadores;
- as flutuações de umidade e temperatura são mais prejudiciais do que níveis estáveis, mesmo que estes sejam inadequados.

Em resumo, as questões aqui apresentadas propõem que se enfoque a preservação como um elemento essencial no programa de necessidades físicas da biblioteca, entendida a preservação como uma forma de assegurar a mais longa vida útil possível às coleções. As opções por procedimentos e materiais que favoreçam a preservação dos acervos podem implicar construir a custo mais elevado para manter a custo mais baixo, decisão que poucos têm a coragem de tomar, pois, por um lado, os custos de capital muitas vezes parecem ser mais difíceis de obter e, por outro, as autoridades preferem ver o prédio pronto logo e inaugurá-lo, mesmo que não apresente os níveis de qualidade desejados, pelos ganhos políticos que essa inauguração pode representar.

6.2.6 Partes do programa

As justificativas para a proposta de um novo prédio ou de uma

reforma ou ampliação devem estar bem fundamentadas e discutidas antes do início da elaboração do programa. Essa reflexão pode constar da parte introdutória do programa, que deverá enfatizar, sobretudo, os benefícios que o novo espaço poderá trazer a determinada instituição ou comunidade. Também na Introdução devem ser explicitados os princípios que devem nortear o projeto, a que nos referimos no item 6.2.4.

O documento final que contém o programa deve apresentar, ainda, os seguintes itens:

- Informações gerais sobre o contexto ou o ambiente em que se insere a biblioteca
 - Informações sobre a biblioteca
 - Histórico
 - Natureza e finalidades
 - Estrutura organizacional
 - Comunidade a ser atendida
 - Acervo existente e previsto
 - Mobiliário existente e previsto
 - Descrição dos diferentes ambientes e/ou grupos de atividades e levantamento de seus fluxos e especificações básicas.

Sempre que possível, convém incluir o histórico do crescimento, ou seja, uma tabela ou curva que abranja uma série de 5 ou 10 anos, bem como a projeção de crescimento futuro, para um mínimo de 10 anos (a Unesco recomenda 25 anos!). Isso é válido não apenas para as coleções, mas também para usuários, funcionários, mobiliário e equipamento. É importante avaliar a necessidade de novos serviços ou produtos, pois podem causar impacto no espaço físico.

6.2.6.1 Informações gerais sobre o contexto ou o ambiente em que se insere a biblioteca

O documento deve iniciar com informações sobre o ambiente em que está ou em que será instalada a biblioteca. Esse ambiente pode ser analisado sob mais de uma vertente. A primeira delas refere-se à instituição mantenedora, seja ela empresa pública ou privada, instituição de ensino ou instituição cultural. É importante que se analisem a missão, os objetivos, as políticas, o pessoal e os públicos da instituição, situando-

se, a seguir, a biblioteca nesse contexto, pois as características da instituição são fatores determinantes do perfil da unidade de informação. A segunda vertente consiste no ambiente em que a instituição atua e interage, que também pode ser elemento importante na definição do espaço. Bibliotecas de instituições financeiras, por exemplo, embora sejam diferentes em cada instituição, possuem características comuns que as distinguem, por exemplo, de bibliotecas de arte.

No caso de bibliotecas públicas, a organização mantenedora pode ser uma secretaria ou um departamento de cultura, mas o cenário de fundo é o município. Por essa razão, é indispensável que se levante um perfil do município, o que inclui não apenas dados estatísticos, mas também outras informações socioeconômicas (dados demográficos, principais atividades econômicas, taxa de desemprego, renda *per capita*, condições de habitação, taxa de mortalidade infantil), educacionais (tipo e quantidade de instituições de ensino nos vários níveis, taxa de analfabetismo, taxa de evasão escolar) e culturais (tipo e quantidade de equipamentos culturais, veículos de comunicação, áreas de cultura que mereçam especial destaque). A biblioteca pública só faz sentido como espaço deflagrador e fomentador de ação cultural, razão pela qual é fundamental a sua articulação com os diversos setores importantes para a vida na cidade. É importante ressaltar que a localização do edifício e a localização da biblioteca dentro do edifício, além do projeto em si, são fatores relevantes para garantir a frequência da comunidade e a referida articulação.

6.2.6.2 Informações sobre a biblioteca

O programa é o instrumento que fornecerá as informações básicas necessárias ao desenvolvimento dos estudos preliminares. Deve, portanto, trazer elementos que possibilitem o conhecimento da natureza e dos objetivos da biblioteca e dar uma idéia de suas rotinas, de forma a orientar as soluções a serem apresentadas pelo profissional. Nesse sentido, deve, obrigatoriamente, incluir os seguintes tópicos:

Histórico. No caso de bibliotecas já existentes, um breve histórico ajudará na compreensão de sua trajetória e de suas

tendências. Esse histórico deverá incluir as alterações de espaço ocorridas ao longo do tempo e as razões dessas alterações.

Natureza e finalidades. As bibliotecas, nos últimos 20 anos, sofreram grandes mudanças conceituais que implicaram revisão de suas finalidades e redirecionamento de suas ações. O espaço físico é particularmente relevante quando está em pauta a modernização, ou, ainda melhor, a mudança de conceito, que, naturalmente, pede como resposta a mudança de percepção, compreendendo tanto sua auto-imagem como sua imagem pública.

A formação e o desenvolvimento de acervos em alguns casos deixaram de ser o foco principal de alguns serviços de informação, que passaram a se preocupar com a informação propriamente dita e com a qualidade de serviços, em função de seus usuários. O foco em um ou outro aspecto está diretamente ligado ao tipo de serviço de informação ou biblioteca. Assim, por exemplo, é indiscutível a importância do acervo no caso de bibliotecas públicas, escolares ou universitárias, que, por sua natureza — e em maior ou menor grau, dependendo da biblioteca — desempenham a função de repositórios de conhecimento registrado e acumulado, que convive com a função de circulação e uso.

Os novos suportes documentais, a informática, o trabalho cooperativo entre diferentes unidades de informação e a concorrência com outros meios de comunicação e informação obrigaram as bibliotecas a rever suas finalidades. A partir dessa reflexão, começaram a surgir bibliotecas e serviços de informação com características bem peculiares, que respondem às diferentes necessidades de informação da organização à qual estão ligadas e de seus usuários. Por essas razões é indispensável que o grupo de trabalho se detenha na análise da natureza e das finalidades do serviço de informação e que o programa de necessidades traga essas informações, de forma a orientar adequadamente o desenvolvimento do projeto.

Estrutura organizacional. A estrutura organizacional da biblioteca ou serviço de informação, bem como a descrição de seus setores e de suas atividades básicas, também são fundamentais para a compreensão da complexidade da unidade de

informação e para o planejamento de seu espaço. Devem ser aqui incluídos os serviços existentes e aqueles a serem criados. Recomenda-se, assim, que constem do programa as seguintes informações: quais são os serviços existentes e previstos e que atividades básicas os compõem; que serviços precisam ser expandidos, criados, reduzidos, fundidos ou eliminados; quais e quantos são os funcionários existentes e previstos, especificando-se suas categorias e principais atividades. Essas informações podem ser expressas no programa por meio de gráficos, facilitando sua compreensão por parte dos responsáveis pelo desenvolvimento do projeto. Uma possibilidade de expressão gráfica desses dados é o funcionograma, que consta do item 3.2 do anexo.

Comunidade a ser atendida. Se assumirmos que a unidade de informação deve estar, de fato, voltada para seus usuários, é fundamental que esse item seja cuidadosamente analisado no programa. No caso de serviço existente, há condições de se fornecerem informações mais detalhadas sobre o perfil desses usuários, destacando-se, basicamente, os seguintes dados: quantidade, tipo e características dos usuários potenciais (pessoal ligado à entidade mantenedora, considerado seu público-alvo, ou, no caso de bibliotecas públicas, a comunidade a ser atendida); quantidade, tipo e características de usuários reais, ou seja, daqueles que freqüentam regularmente a biblioteca.

Em relação à acomodação dos usuários, as questões básicas podem ser arroladas a partir das seguintes questões: Quem são os usuários? O edifício deve oferecer diferentes ambientes para consulta em função de categorias de usuários? Devem ser oferecidas diferentes formas de acomodação, tais como mesas individuais, espaço para grupos, ou cabines? Quantos assentos devem ser destinados a cada uma dessas alternativas?

Não há fórmulas para se definir número de acomodações necessárias em um novo edifício, embora a literatura internacional aponte alguns padrões que podem nos servir como orientação. Bisbrouck e Renoult (1993) reuniram, por exemplo, padrões verificados em bibliotecas universitárias de países desenvolvidos e relatam que, embora o número de acomodações dependa da natureza dos cursos e da duração diária deles

(tempo integral ou tempo parcial), em geral se calcula um assento para cada cinco estudantes matriculados.

No caso de um novo prédio ou ampliação de um edifício existente, é importante contar com monitoramento sistemático do movimento da biblioteca em horários regulares e nos horários de pico. É preciso levar em conta que é comum ocorrer um acentuado aumento do uso do espaço após uma reforma, ampliação ou construção de novo prédio. Normalmente, um novo espaço é mais bonito e confortável, mais adequado e, conseqüentemente, mais atraente, o que acarreta aumento na taxa de ocupação. Quanto mais satisfatório o espaço, maior será o seu uso. Pelas razões expostas, no cálculo de assentos para a biblioteca, deve ser levado em conta o número de usuários potenciais da biblioteca, não se restringindo, no caso de serviços existentes, aos freqüentadores habituais. É necessário, também, analisar os hábitos desses usuários, sua disponibilidade de tempo e os períodos preferidos para uso da biblioteca.

Recomenda-se que constem do programa quadros específicos, conforme sugerido nos vários quadros constantes do item 1 do anexo.

Acervo (tipos de documentos e quantidades existentes e previstas; previsão de crescimento anual). Vimos que a definição da política de formação e desenvolvimento de coleções é indispensável no planejamento de espaço para bibliotecas. Em relação ao acervo, embora haja uma tendência a seu crescimento contínuo, há bibliotecas que definem como política o crescimento zero, o que significa que, ao entrar um certo número de novas obras, descartam-se outras, mantendo-se sempre o mesmo volume de acervo. Outras bibliotecas transferem obras menos consultadas para espaços especiais ou bibliotecas-depositárias, em que o custo de manutenção desse acervo seja reduzido, graças a soluções de armazenagem compacta e um mínimo de pessoal para atendimento, fixando um limite para o crescimento do acervo principal.

Existem padrões internacionais para os diferentes tipos de bibliotecas, destacando-se, sobretudo, as bibliotecas públicas e as universitárias. Bisbrouck e Renoult relatam que o padrão para coleções em bibliotecas universitárias era de 100 volumes e um título de periódico corrente por aluno; no Canadá, de 90

a 95 volumes; na Alemanha, 85 volumes e de 0,6 a um título de periódico; e na França, 16 volumes e 0,06 título de periódico, de acordo com estatísticas de 1988.

No caso de construção ou reforma de bibliotecas existentes, o ideal é que se registrem estatísticas. Dados numéricos são indispensáveis quando se trata de acervo, recomendando-se particularmente o registro dos seguintes dados: quadro geral do acervo, subdividido por tipo de documento, de forma a dar um panorama do crescimento do acervo nos últimos anos (de cinco a 10 anos); informações relativas a formas de tratamento e armazenamento das diferentes coleções, bem como a formas de acesso a elas e a seus usos; destaques relativos a coleções especiais e a necessidades especiais de segurança e preservação; e dados relativos à circulação de materiais (consulta, empréstimo, audição, exibição).

Uma sugestão para a apresentação desses dados encontra-se nos itens 1, 2 e 4 do anexo.

Mobiliário e equipamento (existente e previsto). A previsão de mobiliário e equipamento é indispensável ao programa. O mobiliário para armazenamento do acervo deve ser planejado em função do tipo e da quantidade de materiais, bem como do tipo de acesso a ser oferecido. Deve levar em conta as limitações de espaço, que poderão exigir, por exemplo, soluções de armazenamento compacto, como estantes deslizantes, hoje muito difundidas, mas não recomendadas para locais de livre acesso e com fluxo intenso de usuários.

O perfil do usuário também é fator fundamental, e deve abranger tanto o tipo de público — crianças, por exemplo, que requerem mobiliário especial tanto para o acervo quanto para sua acomodação — quanto as características dos diversos públicos — tipo de atividades, características de personalidade, tempo médio de permanência nas áreas de consulta — características essas que permitem identificar, por exemplo, preferências por trabalho individual ou em grupo, e que, naturalmente, interferem nos tipos de mesas e cadeiras a serem utilizadas.

A escolha do mobiliário deve pautar-se pelos seguintes critérios: qualidade (da matéria-prima e do acabamento), funcionalidade (adequada ao uso pretendido, levando-se em conta

o binômio preservação *versus* uso apontado acima), estética (característica que não deve ser minimizada em relação a outras), flexibilidade e modularidade (para alguns tipos de móveis, tais como estantes e até mesas, que possam, por exemplo, ser juntadas ou separadas, dependendo do tamanho do grupo), ergonomia, praticidade de manutenção e durabilidade. Todo o equipamento — de áudio, de imagem fixa (leitor de microfilme ou microficha, projetor de diapositivos), de imagem em movimento (projetor de filme, de vídeo, de DVD, monitores), de informática (servidores, microcomputadores, impressoras, gravadores, escâneres, etc.), de segurança e outros — deve ser previsto no programa. Tanto os móveis quanto os equipamentos devem aparecer, no programa, distribuídos dentro dos grupos de atividades ou funções, conforme consta do item que se segue.

6.2.6.3 Descrição dos diferentes ambientes e grupos de atividades e levantamento de seus fluxos e especificações básicas

Todos os grupos de atividades da biblioteca ou serviço de informação, tais como, adquirir material para o acervo, emprestar documentos, etc., precisam ser devidamente detalhados no programa, por meio da descrição de suas características, rotinas e fluxos, bem como da especificação do mobiliário e do equipamento, tanto o existente, quanto o previsto (ver quadros constantes do item 4 do anexo) e dos funcionários e usuários que participarão de cada atividade. Devem, também, constar deste item do programa eventuais requisitos arquitetônicos ou qualificações que se façam necessárias em cada ambiente, tais como acústica, controle de temperatura e umidade, peso, pontos de tomada elétrica e lógica (cabearamento, *switches*, etc.).

Como vimos, os grupos de atividades poderão ou não corresponder a espaços físicos distintos. Desta forma, a abordagem do programa por grupos de atividades, ao contrário das simples listas de ambientes que geralmente são apresentadas ao arquiteto, pode favorecer a inovação, pois quebra a rigidez de raciocínio imposta por tais listas, abrindo espaço para novas e mais adequadas soluções tanto de arquitetura, quanto de mobiliário. O agrupamento por funções ou atividades também

evita que sejam desconsideradas informações que, embora óbvias e rotineiras para o bibliotecário, possam ser relevantes para o arquiteto.

Esta parte do programa é muito trabalhosa porque, além de exigir descrição detalhada, requer um levantamento cuidadoso de dados numéricos e informações que serão fundamentais ao desenvolvimento do projeto arquitetônico. Esse processo é facilitado pelo uso de formulários que podem ser preenchidos pelos responsáveis por cada grupo de atividades e que servirão de base ao programa definitivo.

É indispensável que se registrem, também, as relações funcionais entre os diversos grupos de atividades, de modo a fornecer subsídios para um diagrama de relações espaciais.

6.3 Recursos disponíveis e limitações

Os subsídios fornecidos pelo programa devem possibilitar equacionar as dimensões necessárias ao edifício da biblioteca e estimar os recursos disponíveis e a viabilidade do projeto, bem como os prazos necessários ao desenvolvimento do projeto e à finalização da obra.

Devem, também, ser, de pronto, levantados problemas que eventualmente possam significar obstáculo ao desenvolvimento do projeto, tais como questões legais e administrativas.

ANEXO

Programa de necessidades de espaço físico para bibliotecas

Como vimos, não há programas de bibliotecas que sejam iguais. Por essa razão, seria impossível propormos um modelo de programa. No entanto, parece-nos útil sugerir, neste anexo, algumas tabelas que podem ser utilizadas para o registro de dados para o programa de necessidades de espaço físico de bibliotecas. Apenas a título de ilustração, algumas tabelas estão preenchidas com dados pertinentes a bibliotecas universitárias, sujeitas, portanto, às necessárias adaptações. Acrescentaram-se, também, algumas questões que podem ser úteis na coleta de dados para a elaboração do programa.

1. Usuários

1.1 Usuário-alvo potencial (pessoal da instituição ou público-alvo)

Categoria	Quantidade				
	2000	2001	2002	2003	2004
Aluno de graduação					
Aluno de pós-graduação					
Professor					
Total acumulado					

Completar quadro com categorias não especificadas. Se for o caso, subdividir, por exemplo, por cursos e/ou períodos.

1.2 Usuários reais

1.2.1 Total de usuários inscritos

Categoria	Quantidade				
	2000	2001	2002	2003	2004
Aluno de graduação					
Aluno de pós-graduação					
Professor					
Total acumulado					

Completar quadro com categorias não especificadas, tais como ex-alunos, alunos especiais, funcionários, etc. Se for o caso, subdividir, por exemplo, por cursos ou períodos.

1.2.2 Frequência diária

Registrar o total de usuários que freqüentam a biblioteca diariamente. Especificar períodos (manhã/tarde/noite), se houver esse registro. Incluir dados de anos anteriores, se estiverem disponíveis.

1.2.3 Movimento em horários de pico

Número de usuários simultaneamente, em horários de pico e número máximo de usuários no balcão simultaneamente.

1.3 Empréstimos (média diária de materiais emprestados ao longo de uma série de anos)

Tipo de material	Quantidade média diária				
	2000	2001	2002	2003	2004
Livros					
Periódicos (fascículos)					
Teses					
Total geral					

Completar quadro com materiais não especificados. So houver oscilação significativa em determinados períodos (férias, por exemplo, não considerar esse dado na média e mencionar o critério ou calcular separadamente meses letivos e meses de férias).

O empréstimo é informatizado?

Qual o tempo médio de empréstimo de cada unidade documental?

Qual o tempo médio que o usuário permanece no balcão de atendimento para empréstimo?

2. Acervo

Quantidade de acervo distribuído por tipo de materiais e analisados ao longo de uma série de anos, de forma a permitir observar sua média de crescimento anual. A especificação relativa a número de estantes ou arquivos que o acervo ocupa é relevante para o projeto.

Tipo de material	Quantidade					Média de crescimento anual
	2000	2001	2002	2003	2004	Período: 2000-2004
Livros					X livros em X estantes	
Periódicos (fascículos)						
Teses						
Total geral						

Completar quadro com materiais não especificados

Há, no acervo, materiais de pouco uso (por obsolescência, por exemplo)? Especificar categoria e quantidade.

Há obras raras? Especificar categoria, formas de tratamento, de armazenamento e de acesso.

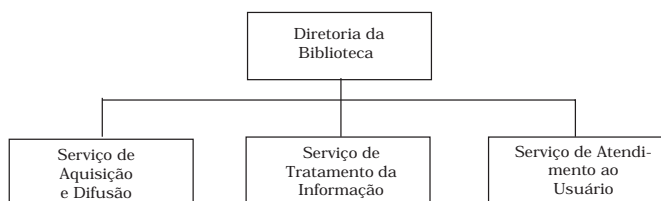
Há materiais audiovisuais (fitas-cassete, vídeos, CD-ROMs, filmes, diapositivos, etc.). Especificar quantidade, formas de tratamento, de armazenamento e de acesso.

Há mapas? Especificar quantidades e formas de armazenamento. Se estiverem em mapotecas, quantificá-las.

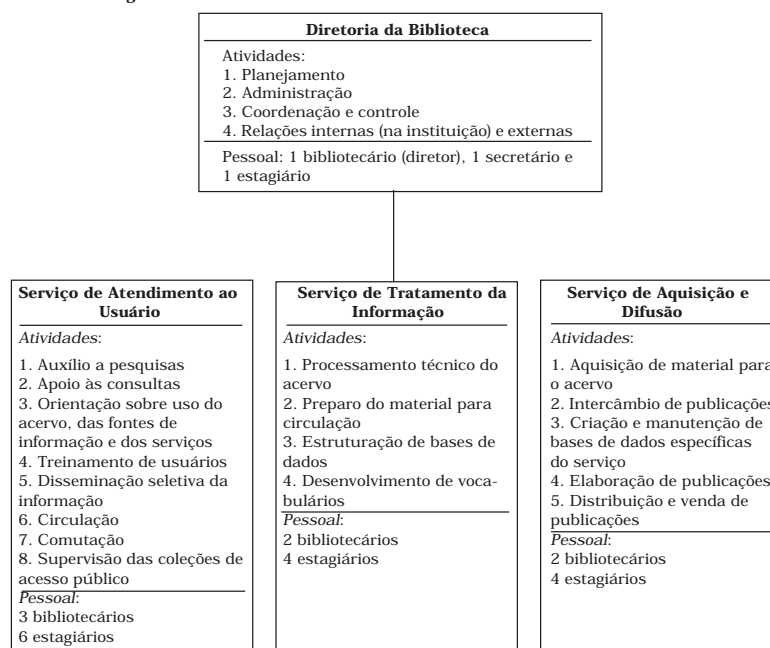
Há recortes de jornais ou outra documentação impressa ou manuscrita? Especificar quantidade e mobiliário utilizado para o armazenamento.

3. Gráficos organizacionais

3.1 Organograma



3.2 Funcionograma



4. Grupos de atividades

4.1 Grupo X

Especificar natureza das atividades desenvolvidas, se lidam diretamente com o público, com que outros grupos de atividades se relaciona e quais as especificações necessárias em termos de características do espaço, inclusive de condições ambientais.

4.1.1 PESSOAL

(pessoal existente e/ou previsto em cada grupo de atividades, distribuído por categorias)

Período de trabalho	Categoria	Quantidade		Atividades básicas
		Existente	Prevista	
	Bibliotecário			1. 2. 3. 1. 2. 3. 1. 2. 3.
Total				

Completar quadro com outras categorias. Enfatizar se trabalha diretamente com o público ou em serviços internos.

4.1.2 Equipamento

Equipamento existente ou previsto em cada grupo de atividades.

Especificação	Quantidade existente	Quantidade prevista

4.1.3 Mobiliário

Mobiliário existente ou previsto em cada grupo de atividades.

Especificação	Dimensões	Quantidade existente	Quantidade prevista

4.1.4 Características especiais do espaço

Requisitos arquitetônicos ou qualificações necessárias a esse grupo de atividades.

Bibliografia

- ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. (Col. Amencar)
- ÁVILA, Célia Maria de (coord.) *Gestão de projetos sociais*. 3.ed. rev. São Paulo: AAPCS, 2001. (Col. Gestores Sociais)
- BAPTISTA, Myriam Veras. *Planejamento: introdução à metodologia do planejamento social*. São Paulo: Moraes, 1991.
- BARREIRA, Maria Cecília Roxo Nobre. *Avaliação participativa de programas sociais*. São Paulo: Veras, 2000.
- BISBROUCK, Marie-Françoise; RENOULT, Daniel. *Construire une bibliothèque universitaire: de la conception à la réalisation*. Paris: Cercle de la Librairie, 1993.
- ; CHAUVEINC, Marc (ed.) *Intelligent library buildings: Proceedings of the tenth Seminar of the IFLA Section on Library Buildings and Equipment, The Hague, Netherlands, 24-29 August 1997*. München : K.G. Saur, 1999. (IFLA publications, 88)
- BURGI, Sérgio. *Introdução à preservação e conservação de acervos fotográficos: técnicas, métodos e materiais*. Rio de Janeiro: Funarte/Infoto, 1986.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de (coord.) *Gestão de projetos sociais*. 3.ed. rev. São Paulo: AAPCS, 2001.
- CEPAL. CLADES. *Planificación estratégica de sistemas de información documentales*. Santiago de Chile: 1991. (Información y desarrollo, 2)
- CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, Instituto Fonte, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. 2v.
- CUNHA, Murilo Bastos da. Metodologia para estudo dos usuários de informação científica e tecnológica. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v. 10, n. 2, p. 5-20, 1982.
- DONABEDIAN, Avedis. *The criteria and standards of quality*. Ann Harbor: Health Administration Press, 1982.
- EMPREENDIMENTOS sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- FAULKNER-BROWN, Harry. Some thoughts on the design of major library buildings. In: BISBROUCK, Marie-Françoise; CHAUVEINC, Marc (ed.) *Intelligent library buildings: Proceedings of the tenth Seminar of the IFLA Section on Library Buildings and Equipment, The Hague, Netherlands, 24-29 August 1997*. München : K.G. Saur, 1999. (IFLA publications : 88)
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1978.
- FERREIRA, Francisco Whitaker. *Planejamento sim e não*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.
- FIGUEIREDO, Nice Menezes de. *Metodologias para a promoção do uso da informação: técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas*. São Paulo: Nobel, APB, 1990.

- FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, I.R. de A. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- . *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLAZIER, Jack D. Qualitative research methodologies for library and information science: an introduction. In: GLAZIER, Jack D.; POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO.: Libraries Unlimited, 1992.
- GLITZ, Beryl. *Focus groups for libraries and librarians*. New York: Forbes, Medical Library Association, 1998.
- GOODE, W.J.; HATT, P.K. *Métodos em pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1977.
- HAGE, Jerald; FINSTERBUSCH, Kurt. *Organizational change as a development strategy*. Boulder, CO.: Lynne Rienner Publ., 1987.
- HARRISON, Michael I. *Diagnosing organizations: methods, models, and processes*. Newbury Park: Sage, 1990. (Applied Social Research Methods Series, 8)
- HERNON, Peter; McCLURE, Charles R. *Evaluation and library decision making*. Norwood, N.J.: Ablex, 1990.
- HIRANO, Sedi (org.) *Pesquisa social: projeto e planejamento*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.
- KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Instituto Fonte, Global, 2001.
- KONYA, Allan (ed.) *Libraries: a briefing and design guide*. London: The Architectural Press, 1986.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. *Administração: organização, planejamento e controle*. 14.ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 2 v.
- LANCASTER, F.W. *The measurement and evaluation of library services*. Washington, D.C.: Information Resources Press, 1977.
- LANCASTER, F.W. *Avaliação de serviços de bibliotecas*. Brasília: Briquet de Lemos / Livros, 1996.
- LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. *Planejamento e estratégia empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1976.
- MACIEL, Alba C. *Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, s.d.
- MANUAL para diagnóstico de administração de empresa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- MARCO, Guy A. The terminology of planning. *Library Management*, v. 17, n. 2, p.17-23 (part 1) e v.17, n.7, p.17-24 (part 2)
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1982.
- MARTELETO, Regina Maria. Confronto simbólico, apropriação do conhecimento e produção de informação nas redes de movimentos sociais. *Data-Grama Zero: Revista de Ciência da Informação*, v. 2, n. 1, fev. 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev01/F_I_art.htm> Acesso em 12 set. 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas, 2002.
- . Planejamento. In:———. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1995. Cap.1, p.195-212
- METCALF, Keyes D. *Planning academic and research library buildings*. 2.ed. by Philip D. Leighton and David C. Weber. Chicago: ALA, 1986.

- O'NEIL, R. M. *Total quality management in libraries*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1994.
- RAPOSO, Rebecca. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica. In: ÁVILA, Célia M. de, coord. *Gestão de projetos sociais*. 3.ed.rev. São Paulo: AAPCS, 2001.
- RICHARDSON, Robert Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICO, Elizabeth Melo (org.) *Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate*. 2.ed. São Paulo: Cortez, IEE, 1999.
- ROSSI, Peter H.; FREEMAN, Howard E. *Evaluation: a systematic approach*. Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Edusp, 1987.
- SLOMA, Richard S. Planejamento descomplicado. *Exame*, São Paulo, n. 341-A, 25 dez.1985. p.11-50
- STAMPS, Jeffrey. *Redes de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TANAKA, Oswaldo Y.; MELO, Cristina. *Avaliação de programas de saúde do adolescente: um modo de fazer*. São Paulo: Edusp, 2001.
- THIELEN, Iara Picchioni. Diagnóstico: considerações teóricas. *Humanas*, Curitiba, n.4, p.55-72, 1995.
- TRINKLEY, Michael. *Considerações sobre preservação na construção e reforma de bibliotecas: planejamento para preservação*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional/ Projeto Conservação Preventiva em Bibliotecas e Arquivos, 1997.
- WHITEHALL, Tom. Quality in library and information service. In: O'NEIL, R.M. *Total quality management in libraries*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1994. p.100-121
- WITHERS, F. N. *Standards for library services: an international survey*. Paris: UNESCO, 1974.

Índice

- acervo, dados sobre 42-43
- Almeida, I.R.A. 140
- amostragem 73-74
- análise
 - da instituição mantenedora 77-78
 - da unidade de informação 78
 - de recursos humanos 79-80
 - de serviços 78-79
 - do ambiente 76-77
- apresentação
 - do diagnóstico 90-91
 - do projeto 102-103
 - do relatório 41
- aquisição, avaliação 82
- Armani, D. 21, 95, 139
- aspectos a serem avaliados 32
- atendimento, avaliação 83-84
- avaliação 10, 11-36
 - barreiras 34-35
 - conceito 12-13
 - de impacto 17-18, 31
 - de processo 31, 81-85
 - de produtos 85-86
 - de recursos informacionais 80-81
 - de resultados 31
 - de *sites* 86
 - do projeto 99-100
 - e mudança 24-26
 - ex-ante* 31
 - finalidades 26-27
 - marco zero 31
 - metodologia 28-30
 - momento 30-31
 - níveis 32
 - por consultores externos 59-60
 - processo 32-36
 - qualitativa e quantitativa 28-30
 - vantagens 27
- avaliadores 30, 34-35
 - externos 34, 59-60
- Ávila, C.M. 139
- Baptista, M.V. 2, 139
- Barreira, M.C.R.N. 139
- bases de dados 81
- bibliotecários como obstáculos 34-35
- bibliotecas públicas 104-105
- Bisbrouck, M.-F. 130, 131-132
- Burgi, S. 121, 139
- capacitação da equipe 98-99
- Carvalho, M.C.B. 139
- Chauveinc, M. 139
- Chianca, T. 139
- Chiavenato, I. 139
- CLADES/CEPAL 11-12, 16, 25, 139
- coleta de dados
 - para o diagnóstico 63-64
 - para o relatório 40-41
- comutação 49-50
- consultas e empréstimos 48-49
- consultores externos 34, 59-60
- Cunha, M.B. 139
- dados
 - do relatório 42
 - estatísticos 15, 16-17, 36
- diagnóstico 17-18, 53-92
 - apresentação 90-91, 92
 - definição 53
 - do diagnóstico 92
 - elaboração do projeto 61
 - estrutura do documento 91
 - etapas 56-90
 - implementação 74-76
 - organizacional 53-92
 - preparação 56-75
- diretrizes 6
- disseminação e comunicação do
 - projeto 99-100
- divulgação 50-51
- documento
 - final do programa 127
 - gerencial 92
- Donabedian, A. 23, 139
- edifício
 - características desejáveis 116-119

estrutura 120
 iluminação 123-124
 resistência a cargas 122
 ventilação 124-126
 eficiência, eficácia, efetividade 13-18
 elaboração de projetos, metodologia 93-110
 entrevista 64-65
 espaço físico, planejamento 112-134
 estatísticas 15, 16-17
 estrutura do relatório 41, 42
 estudo de uso e de usuários 86-90
 eventos especiais no relatório 51

Faulkner-Brown, H. 117, 139
 Fayol, H. 1, 139
 Ferreira, F.W. 9, 10, 139
 Figueiredo, N. 15, 86-87
 Finsterbusch, K. 24, 140
 Fischmann, A.A. 140
 formulação do problema 61-62
 formulários 40-41
 Freeman, H.E. 27, 141
 frequência dos usuários 47-48

Gil, A.C. 62, 66, 75, 140
 Glazier, J.D. 140
 Glitz, B. 140
 Goode, W.J. 140
 grupo focal 70-71

Hage, J. 24, 140
 Harrison, M.I. 140
 Hatt, P.K. 140
 Herkenhoff, H.L. 112
 Hernon, P. 140
 hipóteses de trabalho 62-63
 Hirano, S. 140

indicadores 21-23, 63
 instrumentos de planejamento 4-7
 internet 81

Kisil, R. 95, 140
 Konya, A. 140
 Koontz, H. 1, 6, 140

Lakatos, E.M. 140
 Lancaster, F.W. 19, 140

Lopes, C.T.G. 140

McClure, C.R. 140
 Maciel, A.C. 140
 Marco, G.A. 140
 Marconi, M.A. 140
 Marino, E. 139
marketing 38
 Marteleto, R.M. 140
 Maximiano, A.C.A. 3, 95-96, 109, 140
 medidas de desempenho 20-21, 63
 Melo, C. 21, 23, 28, 29-30, 141
 mensuração e avaliação 18
 metas 5-6
 Metcalf, K.D. 140
 metodologia utilizada 61
 monitoramento e avaliação do projeto 99
 mudança 24-26

normas 6

objetivos 5-6
 observação 71-72
 obstáculo à avaliação 34-35
 O'Donnell, C. 140
 O'Neil, R.M. 141

PADCT 7
 padrões 18-20
 participação
 do pessoal no diagnóstico 60
 dos usuários no diagnóstico 60
 período de funcionamento 46
 pesquisa de campo 73-74
 pesquisas para os usuários 49
 pessoal, dados 43-44
 planejamento
 a curto prazo 9
 a longo prazo 9
 a médio prazo 9
 conceito 1-3
 das ações e atividades 97-98
 definição 2-3
 de espaço físico 112-134
 estratégico 7-8
 etapas 9-10
 finalidades 1-3
 instrumentos 4-7

intermediário 8
objetivos 5-6
operacional 8
processo 2-3, 10
tipos 7-9
vantagens 3-4
plano, definição 4
políticas 6
pontos fortes e fracos da unidade de
informação 53-55
pré-teste 74
preservação dos materiais 119-122
problema, formulação 61-62
procedimentos 6
processamento técnico, avaliação
44, 45, 83
processos, avaliação 81-85
processos técnicos no relatório 44-45
produtos, avaliação 85-86
programa de necessidades físicas
113-116
programas 7
projeto 7, 93-110
avaliação 99
capacitação da equipe 98-99
dados 93-94
de diagnóstico 61-75
definição 93, 95
disseminação e comunicação 99-100
etapas 9-10, 95
fases 94-95
estrutura do documento 102-110
metodologia 61
objetivos 95-97
planejamento de ações 97-98
tipos 93
qualidade 20, 21
questionário 65-70
Raposo, R. 141
recursos
financeiros 51-55
físicos e materiais 52
humanos, avaliação 79-80
informacionais, avaliação 80-81
redação do projeto 102
referência, avaliação 84-85
regimento 6-7
regras 6
regulamentos 6-7
relatórios 16-17, 37-52
apresentação 41
dados 42
de sistemas de bibliotecas 39
definição 37
estrutura do documento 41-42
finalidades 37-39
periodicidade 39-40
Renoult, D. 130, 131-132
revisão de literatura 61
Richardson, R.J. 141
Rico, E.M. 141
Rossi, P.H. 27
Schiesari, L. 139
seleção e aquisição no relatório 44-45
Selltiz, C. 64, 141
serviços
aos usuários no relatório 46-51
de atendimento 83-84
sistemas de bibliotecas, relatórios 39
Sloma, R.S. 2, 141
Stamps, J. 141
Tanaka, O.Y. 21, 23, 28, 29-30, 141
Thielen, I.P. 141
treinamento de usuários 51
triangulação 72, 80
Trinkley, M. 120, 121, 122, 123, 124,
141
uso da informação 90
usuários 90
estudo 86-91
inscritos 46-47
participação no diagnóstico 60
vantagens do planejamento 3
Weihrich, H. 140
Whitehall, T. 20, 141
Withers, F.N. 141