

## PLANEJAMENTO BIBLIOTECÁRIO – em busca de identidade

**KIRA TARAPANOFF**

Departamento de Biblioteconomia  
Universidade de Brasília  
70910 Brasília, DF

Propõe a discussão do conceito de Planejamento Bibliotecário em relação a quatro elementos: macro, sistêmico, estratégico e local. Conclui que, numa proposta de definição de Planejamento Bibliotecário, estes elementos devem ser considerados dentro de um determinado momento histórico.

**1. INTRODUÇÃO**

A literatura, principalmente a de Economia e de Administração, oferece uma vasta escolha de definição sobre planejamento. Algumas são de caráter abrangente, como a do Primeiro-Ministro da Índia, Nehru:

“Planejar é aplicar a inteligência para tratar os fatos e as situações como são, e encontrar um modo de resolver os problemas” (tradução do autor) (Nehru, 1961: 33-34);

Outras são de caráter econômico, como a de Nilson Holanda:

“... a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativas com vistas à tomada de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para ação futura” (Holanda, 1983:36);

e outras ainda de caráter previsivo, como a de Newman:

“Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, ou seja, um plano é uma linha de ação preestabelecida” (Newman, 1973:15);

Nenhuma destas definições, no entanto, faz a ponte do que significa o planejamento para a Biblioteconomia.

## 2. PLANEJAMENTO BIBLIOTECÁRIO

Buscando-se a literatura específica da área, notamos que a definição de Planejamento Bibliotecário, ainda hoje aceita, é de que este

" ... é parte do planejamento educacional, científico e cultural, dentro do plano geral de desenvolvimento de um país ou região (UNESCO, 1967:14-15).

Nesta proposta, o Planejamento Bibliotecário é visto como parte do planejamento geral de desenvolvimento de um país. Apresentada e discutida durante o encontro de especialistas da UNESCO, em Colombo, no Ceilão, foi adaptada de uma definição sugerida por Carlos Víctor Penna, em 1967.

Analisando esta definição, vemos que a mesma contém elementos:

1. macro – pois preocupa-se com o aspecto global do planejamento bibliotecário, como parte do planejamento geral de desenvolvimento;
2. sistêmico – pois se preocupa em relacionar o sistema biblioteca com outros sistemas – o educacional, o cultural e o científico;
3. estratégico – pois relaciona a biblioteca, ou melhor, o sistema biblioteca, com o meio ambiente;
4. local – pois se preocupa em enfatizar as relações ambientais dentro da conjuntura específica de um país ou região.

O objetivo de isolar os elementos que compõem a definição de Planejamento Bibliotecário proposta pela UNESCO e Carlos Víctor Penna, para análise, visa identificar o embasamento teórico utilizado e verificar a sua atualidade.

Antes de proceder à análise dos elementos macro, sistêmico, estratégico e local é preciso verificar, do ponto de vista prático, o que significa e qual a abrangência da palavra bibliotecário em Planejamento Bibliotecário.

A palavra bibliotecário parece ter uma conotação psicossocial vinculada à concretização física – biblioteca. Quando nos referimos a planejamento bibliotecário, o raciocínio automático é o de planejamento de e para bibliotecas.

Esta visão ou condicionamento, e mesmo a própria evolução da área, tem levado a propostas como a de Planejamento da Informação ou Planejamento de Sistemas de Informação.

Na opinião deste autor, em termos de definição e conceito de planejamento para a área, podem-se considerar ambas as terminologias. Propomos a seguinte abordagem:

a primeira – Planejamento Bibliotecário – pode ser utilizada quando se quer planejar e analisar a biblioteca em relação à organização à qual está vinculada, desde que se aceite a premissa de que a biblioteca é uma instituição de apoio, de prestação de serviços, portanto, vinculada a outra organização;

a segunda – Planejamento de Sistemas de Informação, deve ser utilizada quando se pensa no planejamento da informação num sentido mais global – o acesso, recuperação, controle e disseminação da informação, sem associações organizacionais, e pensando-se a informação como parte de um grande sistema, independente de vínculos organizacionais ou geográficos. Neste contexto vê-se a informação com o enfoque de sua legitimidade, de sua responsabilidade social – o que dá à biblioteca um papel único na sociedade: o de adquirir, fazer o controle bibliográfico, recuperar, dar acesso e disseminar a informação, não só em apoio à organização à qual está vinculada, mas também como parte do sistema informacional a nível local, regional, nacional e internacional.

## 2.1 O elemento macro

A abordagem de planejamento macro revela a tendência moderna de se ver o planejamento de instituições, organizações, e neste caso, de sistemas, relacionando-os com o planejamento global do país. O tipo de planejamento que visa globalmente, levando em consideração aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais, a dar um direcionamento de desenvolvimento ao país ou região.

Ao se pensar o planejamento bibliotecário com o enfoque macro é necessário, portanto, relacioná-lo ao planejamento econômico e social do país ou região, bem como as prioridades identificadas, e suas características culturais.

Nem todos os países praticam o planejamento global. Se o país não apresenta um planejamento global como tal, deve-se pensar o planejamento bibliotecário como o desenvolvimento do sistema bibliotecário, e relacioná-lo ao conjunto de medidas – tanto de iniciativa governamental como de iniciativa privada –, políticas, estratégicas e prioritárias, direcionadas para o esforço de desenvolvimento desse país.

É preciso ressaltar que a idéia de desenvolvimento está intrinsecamente ligada à idéia de planejamento.

Mas o que significa o esforço de desenvolvimento?

O desenvolvimento, segundo Adam Smith, está preso ao instinto de mudança, que afirma ter identificado nos homens de todas as épocas (Furtado, 1965: 252), buscando melhores condições de vida.

Nilson Holanda vê o "... desenvolvimento como um processo de mudança social global, com implicações não apenas econômicas, mas também políticas, sociológicas e culturais" (1983:28).

Progresso é outra palavra associada com desenvolvimento, e pode ser definido como a idéia de que o curso das coisas, especialmente da civilização, conta, desde o início, com um gradual crescimento do bem-estar ou da felicidade, com uma melhora do indivíduo e da humanidade, constituindo um movimento em direção a um objetivo desejável (BINETTI, 1986: 1009/10).

A existência de objetivo, muitas vezes confundido com meta (que é o objetivo quantificado), é essencial para a prática do desenvolvimento, do progresso e do planejamento.

No entender de Skeoch & Smith (1963), o planejamento é uma abstração, por si mesmo; não tendo significado claramente identificado, passa a ter significado quando se direciona para algo, para um objetivo.

Definido de várias maneiras, o planejamento, na maioria das definições conhecidas, inclui objetivos ou metas como seus elementos essenciais.

Segundo Waterston, a maior parte das autoridades considera que planejamento é uma intenção organizada, consciente e contínua, de selecionar as melhores alternativas possíveis para lograr metas específicas (Waterston, 1979:34).

Numa abordagem macro, no entanto, as metas, ou melhor, os objetivos, devem estar relacionados com o planejamento global do país ou região.

### **2.2 O elemento sistêmico**

A abordagem sistêmica, ou o enfoque sistêmico, preocupa-se com a compreensão total das relações que existem entre o sistema em estudo com todos os outros sistemas com os quais ele se inter-relaciona.

A teoria geral dos sistemas, segundo Chiavenato (1983), mostra que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos em separado. O todo, segundo esta visão, é maior do que a soma de suas partes.

A compreensão dos sistemas ocorre quando se estudam os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências dos seus subsistemas.

As premissas básicas dessas interdependências, segundo o mesmo autor, são:

- a) os sistemas existem dentro de outros sistemas – Esta premissa justifica a visão de planejamento macro;

- b) os sistemas são abertos – caracterizados por um intercâmbio infinito com o seu ambiente, com outros sistemas. Cessando este intercâmbio, o sistema se desintegra, i.e., perde suas fontes de energia.

Pensamos, como elemento de discussão, que as organizações se relacionam com o meio ambiente devido a quatro fatores: objetivos comuns, dependência, complementariedade e coerção (imposições feitas às organizações por elementos fora de controle, como crises, catástrofes e até políticas). O enfoque sistêmico, de abertura e relação constante da organização com o meio ambiente, é essencial para o entendimento teórico do planejamento estratégico, que se preocupa com a adaptação contínua da organização às mudanças ambientais;

- c) as funções de um sistema dependem de sua estrutura – para que as funções e os objetivos do sistema possam ser cumpridos, é necessário que a sua estrutura esteja adaptada a eles. Para os sistemas biológicos e mecânicos esta afirmação é intuitiva. Os tecidos musculares, por exemplo, se contraem porque são constituídos de uma estrutura celular que permite contrações (Chiavenato, 1983:513).

Na definição de planejamento dada por Hóracio Martins de Carvalho, o planejamento é um processo, um conjunto de fases (subprocessos, processos) pelos quais realiza uma operação. Sendo um conjunto de fases, a sua realização não é aleatória. O processo é sistematizado, obedece a relações precisas de interdependência que o caracterizam como sistema, como um conjunto de partes (fases, processos) coordenados entre si, de maneira a formarem um todo, um conjunto coerente e harmônico visando alcançar um objetivo final (produto, resultado) determinado (Carvalho, 1979:36).

### **2.3 O elemento estratégico**

O enfoque sistêmico leva à ponderação de que as organizações devem se adaptar continuamente às mudanças ambientais. Esta ponderação levou ao desenvolvimento do planejamento estratégico, que, segundo Kotler (1975), é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Motta (1979) acrescenta que, para que ocorra este maior grau de interação, é necessário um processo contínuo de busca de conhecimentos e informações externas, a fim de reduzir a ambiência de risco e incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas.

A premissa básica do planejamento estratégico é que existe uma evolução constante no meio ambiente organizacional, e que este deve responder constante e rapidamente a esta evolução e mudanças.

Drucker define planejamento estratégico como: "Processo contínuo de tomar decisões empresariais sistemáticas e com o maior conhecimento possível de seu futuro, organizando sistematicamente os esforços necessários para tomar decisões e medir os resultados destas decisões em relação às expectativas colocadas através de realimentação organizada" (Drucker, 1973:125).

Se considerarmos as premissas básicas da teoria geral dos sistemas, uma definição possível de planejamento estratégico seria que este é "constituído por uma ação contínua, um processo de estabelecer e rever os objetivos organizacionais em relação ao meio ambiente geral, específico e organizacional<sup>\*</sup>, bem como adaptar sua estrutura com a agilidade necessária às mudanças ambientais significativas" (definição do autor).

### 2.4 O elemento local

Este elemento completa os outros que entraram na composição da definição (macro) de Planejamento Bibliotecário.

A consideração do fator macro, do fator sistêmico e do fator estratégico seria uma abstração, não fora a vinculação com as características intrínsecas de um país ou região. Um país com as características de país desenvolvido apresenta diferenças marcantes em relação às de um país em desenvolvimento. Desvincular-se o planejamento das características da região para a qual se planeja é, senão uma abstração, uma temeridade e incoseqüência.

As características culturais, políticas, sociais, tecnológicas, econômicas e outras, de um país ou região, é que vão determinar os fatores a serem analisados quando do processo de planejamento de seus sistemas e organizações. Aqui caberia introduzir ainda o elemento histórico. O planejamento se processa também em um determinado momento, que dá características aos fatores do meio ambiente.

### 3. CONCLUSÃO

Levando em consideração os elementos analisados, podemos concluir que a definição de Planejamento Bibliotecário, dada por Carlos Víctor Penna, ainda pode ser considerada atual.

No entanto, apontamos alguns aspectos para discussão:

- 1º – como deve ser entendida a palavra bibliotecário dentro do conceito planejamento bibliotecário? Planejamento de informação ou de sistemas de informação seria um substitutivo?;

\* Ver: Tarapanoff, K. Biblioteca integrada e sociedade: referencial teórico. Ciência da Informação, 13(1):3-9, 1984.

- 2º – considerando as grandes diferenças existentes entre regiões, maiores ainda no caso específico brasileiro, o macroplanejamento bibliotecário deve ser vinculado ao plano de desenvolvimento de um país ou região; ou ao plano de desenvolvimento do país e da região?;
- 3º – considerando a premissa sistêmica de que os sistemas se relacionam com outros sistemas, seria o universo de relação da biblioteca vinculado apenas ao planejamento educacional, científico e cultural?;
- 4º - considerando-se a premissa sistêmica de que as funções de um sistema dependem de uma estrutura, não faltaria, na definição de Penna, o elemento **adaptação estrutural**?;
- 5º – considerando que os fatores sócio-econômicos estruturais, e outros, assumem determinadas características num dado momento, não faltaria também a consideração sobre o momento histórico?

Finalizando, a definição de Planejamento Bibliográfico, por ser macro, sistêmico, estratégico e local, deve ser eventualmente revista e interpretada dentro do momento histórico.

*Comunicação recebida em 05.03.87*

#### **Abstract**

#### **Library Planning – in search of identify**

Proposes a discussion of the concept of Library Planning in relation to four elements: macro, systemic, strategic and local. Concludes that these elements, plus the given historical moment, must be taken into consideration when defining Library Planning.

#### **REFERÊNCIAS**

01. BINETTI, S. T. Progresso. In: BOBBIO, Norberto, et alii. **Dicionário de Política**. Trad. de Luís Guerreiro Pinto Cacais, João Ferreira, Gaetano La Mônica, Renzo Dini e Carmem C. Vanniale. Brasília, Ed. Universidade de Brasília, 1986. 1328p.
02. CARVALHO, H. M. de. **Introdução à teoria do planejamento**. 3. ed. São Paulo, Brasiliense, 1979.
03. CHIAVENATO, I. Teoria de Sistemas. In: \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1983. Cap. 17 p. 512-542.
04. DRUCKER, P. F. **Management: Tasks, Responsibilities and Practice**. New York, Harper & Row, 1973.
05. FURTADO, C. Political obstacles to economic growth in Brazil. **International Affairs**, 41:252-266, 1965.
06. HOLANDA, N. **Planejamento e Projetos**. 12ª ed. revista. Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, 1983.
07. KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo, Atlas, 1975.

08. MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do Planejamento Organizacional Estratégico. In: VASCONCELOS FILHO, P. de V. & MACHADO, A. de M. V. **Planejamento estratégico; formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.
09. NEHRU, J. Strategy of the third plan. In: \_\_\_\_\_. **Problems of the third plan.** New Delhi, Government of India, 1961.
10. NEWMAN, W. **Ação Administrativa.** 4ª ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1973.
11. PENNA, C. V. **Planejamento de Serviços Bibliotecários.** Madrid, OEI, 1968 (Série V. Seminários Y Reuniones Técnicas) Publicado previamente em: **BUL. UNESCO BIBL.**, 21:64-103, marzo/abril, 1967.
12. SKEOCH, L. A. Y SMITH, D. C. **Economic Planning: the relevance of Western European Experience for Canada.** Private Planning Association of Canada, 1963.
13. UNESCO. Meeting of experts on the National Planning of Library Services in Asia, Colombo, Ceylon, 1976.  
**Final Report.** p. 14-15.
14. WATERSTON, A. **Planificación del desarrollo: lecciones de la experiencia.** Traducción de Angel F. Orvesagasti. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1979.