

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

CLÁUDIA PATRÍCIA LEITE FACCIO

**O CONTROLE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS UNIDADES
DE INFORMAÇÃO: um estudo de caso em bibliotecas universitárias
centrais da Grande Porto Alegre**

Porto Alegre, 2006

CLAUDIA PATRÍCIA LEITE FACCIÓ

**O CONTROLE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS UNIDADES
DE INFORMAÇÃO: um estudo de caso em bibliotecas universitárias
centrais da Grande Porto Alegre**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Helen Beatriz Frota Rozados

Porto Alegre, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: José Carlos Ferraz Hennemann

Vice Reitor: Pedro Cezar Dutra Fonseca

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Diretor: Valdir Jose Morigi

Vice-diretor: Ricardo Schneiders da Silva

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Chefe: Iara Conceição Bitencourt Neves

Vice-chefe: Jussara Pereira Santos

Ficha Catalográfica

F138c FACCIO, Claudia Patrícia Leite

O controle no planejamento estratégico das unidades de informação: um estudo de caso em bibliotecas universitárias centrais da Grande Porto Alegre / Claudia Patrícia Leite Faccio; orientação de Helen Rozados. – Porto Alegre: UFRGS, 2006.

66 f.

1. Biblioteconomia. 2. Trabalho de Conclusão de Curso 3. Planejamento estratégico 4. Controle . 5. Unidades de informação I. Título. II Rozados, Helen Beatriz Frota

Departamento de Ciências da Informação

Rua Ramiro Barcelos, 2705 - Bairro Santana

CEP 90035-007 Porto Alegre-RS

Fone: (51) 3316-5146

Fax: (51) 3330-6635

E-mail: fabico@vortex.ufrgs.br

CLÁUDIA PATRÍCIA LEITE FACCIO

**O CONTROLE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS UNIDADES DE
INFORMAÇÃO: um estudo de caso em bibliotecas universitárias centrais da
Grande Porto Alegre**

Trabalho de Conclusão de Curso, submetido ao departamento de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 21 de junho de 2006, com o objetivo de obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia. Apresentado à Comissão Examinadora, abaixo assinada.

Comissão Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Helen Beatriz Frota Rozados

Prof^a Dr^a. Maria do Rocio Teixeira

Prof^a Me. June Magda Rosa Scharnberg

AGRADECIMENTOS

Embora não seja possível nominar todas as pessoas às quais sou grata por terem de alguma forma colaborado no desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, gostaria de agradecer especialmente...

A Deus, que tem sido fiel em todos os momentos da minha vida, abrindo portas e estendendo suas benditas mãos em minha direção, ajudando-me a escalar os degraus da minha vida e concedendo-me vitórias.

À minha mãe, Cremilda Ignácio Leite e meu pai, Antônio Faccio, pelo incentivo, apoio e paciência infinita em todos os momentos.

À minha avó, Maria das Dores (In memoriam) pelo exemplo de vida, pelas histórias e pela fé em Deus, que nos deixou como a melhor herança.

Ao meu namorado Wilson, pelas incontáveis vezes que imprimiu trabalhos e artigos no IF, pelo companheirismo e compreensão nos meus momentos de ansiedade.

A minha irmã Karen e suas filhas Natália e Luíza, por trazerem tanta felicidade à minha vida e me fazerem rir.

Ao Juliano, por todas as vezes que me salvou dos atrozes problemas com a informática.

A minha orientadora Prof^a. Dr^a Helen Beatriz Frota Rozados, que acreditou em mim, ensinou-me, criticou-me e estimulou-me quando precisei, tornando-se para mim exemplo de profissional.

Aos colegas, professores e funcionários da FABICO, pela boa convivência e troca de experiências durante o curso.

*Tudo tem seu tempo determinado,
e há tempo para todo propósito debaixo céu:
Tempo de chorar e tempo de rir;
Tempo de prantear e tempo de saltar de alegria...
(Eclesiastes 3:1,4)*

RESUMO

Aborda o uso do controle no planejamento estratégico nas unidades de informação com foco nas bibliotecas centrais de Instituições de Ensino Superior (IES) da Grande Porto Alegre. A contextualização teórica trata dos temas que envolvem planejamento, planejamento estratégico e controle, buscando, também, os aspectos sobre o tema qualidade, vistos na ótica da Biblioteconomia. Tem como objetivo principal observar o uso do controle nas IES. Adota a metodologia qualitativa, utilizando o método de estudo de casos múltiplos. Para a coleta de dados, faz uso de um questionário, aplicado às chefias das bibliotecas selecionadas. Analisa os dados coletados a partir dos questionários. A pesquisa conclui que o controle é feito de forma precária e sem domínio das ferramentas administrativas adequadas e recomenda o uso efetivo do controle para obtenção de uma gestão de qualidade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Controle. Unidades de Informação. Biblioteca Universitária. Instituições de Ensino Superior. Gestão de Qualidade.

RESUMEN

Acerca al uso del control en el planeamiento estratégico en las unidades de información con el foco en sede de las bibliotecas de Instituciones de educación Superior (IES) de la Gran Porto Alegre. El contextualizaçãõ teórico se ocupa de los temas que implica el planear, planeamiento estratégico y control, el buscar, también, los aspectos en el tema de calidad, visas en la óptica del Biblioteconomia. Tiene como cañería objetiva para observar el uso del control en las IES. Adopta la metodología cualitativa, usa el método de estudio de casos múltiples. Para la recogida de datos, hace uso un cuestionario, aplicado a los principales de las bibliotecas seleccionadas. Analiza los datos recogidos de los cuestionarios. La investigación concluye que el control está hecho de forma precaria y sin el dominio de las herramientas administrativas ajustadas y recomienda el uso eficaz del control para el logro de una gerencia de calidad.

Palabras-llave: Planeamiento Estratégico. Control. Unidades de Información. Biblioteca de la Universidad. Instituciones de Educación Superior. Gerencia de Calidad.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1: O Planejamento nos três níveis da empresa.....	18
FIGURA 1: Ciclo do controle.....	23
FIGURA 2: Conceituação geral da função controle e avaliação.....	28
GRÁFICO 1: Uso do controle nos processos e serviços prestados pela biblioteca.....	50
GRÁFICO 2: Avaliação das ferramentas do controle pela gerência das bibliotecas.....	51
GRÁFICO 3: Periodicidade da aplicação do controle.....	51
HISTOGRAMA 1: Ferramentas de qualidade adotadas pelas bibliotecárias.....	52
GRÁFICO 4: Tipo de informações e análises contidas no controle utilizado.....	53
GRÁFICO 5: Abrangência das informações contidas nos instrumentos de controle.....	54
QUADRO 2: Controle e planejamento estratégico.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa.....	12
1.2 Contexto e Delimitação da Pesquisa.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo Geral.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Planejamento.....	15
2.1.1 Tipos de Planejamento.....	17
2.2 Planejamento Estratégico.....	19
2.3 Controle.....	21
2.3.1 Tipos de Métodos de Controle.....	24
2.4 Planejamento Estratégico nas Unidades de Informação.....	25
2.5 Controle em Unidades de Informação.....	27
2.6 Biblioteca Universitária.....	30
2.7 Qualidade em Serviços de Informação	32
2.8 Gestão de Qualidade em Bibliotecas Universitárias.....	38
3 METODOLOGIA	42
3.1 Sujeitos da Pesquisa.....	43
3.1.1 Biblioteca A.....	43
3.1.2 Biblioteca B.....	44
3.1.3 Biblioteca C.....	44
3.1.4 Biblioteca D.....	45
3.1.5 Biblioteca E.....	45
3.1.6 Biblioteca F.....	46
3.2 Instrumento de pesquisa.....	46
3.3 Estudo Piloto.....	47
3.4 Limitações da Pesquisa.....	47
4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 Análise das Questões.....	49

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	58
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE.....	63

1 INTRODUÇÃO

O desejo de qualificar as atividades e os serviços prestados tem sido um objetivo a ser conquistado por qualquer organização e, principalmente, por aquelas que são prestadoras de serviços, como as que oferecem serviços de informação. Neste sentido, é fundamental a busca constante da qualidade e de um atendimento de excelência nas unidades de informação, como alavanca para, obtenção da condição essencial, o sucesso.

As unidades de Informação requerem constantes cuidados e revitalização dos seus serviços. A compreensão dos meios pelos quais se pode qualificar todo o processo, que culmina com um atendimento de qualidade ao usuário, é que irá facilitar a realização desse objetivo.

Hoje, mais do que nunca, as unidades de informação encontram-se diante de grandes mudanças nas suas estruturas sendo, então, necessário adotarem atitudes dinâmicas, que serão expressas na implementação, compatibilização de serviços, criação e agilização de processos e produtos.

Para tanto, é importante buscar entender melhor as formas de controle e de avaliação da ação administrativa em bibliotecas, incluindo o planejamento estratégico.

Para melhor gerenciar todas as atividades exercidas no âmbito da unidade de informação, o gestor precisa contar com o apoio de uma infra-estrutura básica de serviços de apoio, que lhe permitirão obter informação sobre qualquer fato ou atividade, no momento em que for necessário. A constatação de aspectos como estes se reflete na justificativa a seguir apresentada.

1.1 Justificativa

Ainda não são muitos os estudos ligados à Biblioteconomia, que encaram as unidades de informação como organizações e, como tais, necessitam ser bem administradas e ter seus processos habilmente planejados e controlados, como forma de atingir seus objetivos.

O presente trabalho justifica-se, então, pela necessidade da aluna de conhecer melhor o aproveitamento dos subsídios fornecidos pela área de administração, centrada especialmente no planejamento estratégico e controle, aplicado às unidades de informação, e identificar os instrumentos gerenciais e seu uso por parte das bibliotecas. Justifica-se, também, à medida que permite refletir sobre a importância do controle, no âmbito do planejamento de uma biblioteca.

Outro aspecto importante a ser colocado é que, com este estudo, pretende-se contribuir para um melhor conhecimento e esclarecimento de um aspecto de suma importância no planejamento de unidades de informação – o controle – quase inexistente na literatura específica sobre o assunto, no âmbito da Biblioteconomia.

1.2 Contexto e Delimitação da Pesquisa

Com a globalização e a entrada das Tecnologias da Informação e da Comunicação e em todos os setores, as organizações tiveram que se adaptar para atender as crescentes necessidades de usuários e consumidores, com vistas à satisfação destas necessidades. Essas mudanças levaram os gestores a preocuparem-se com a produtividade, a competitividade, a qualidade, o custo e o tempo em que serviços e bens são disponibilizados aos clientes.

A constante atualização, que ocorre com a rápida evolução, permite que as organizações passem a utilizar, cada vez mais, tecnologias avançadas em todos os seus processos, sejam internos ou externos, e na sua comunicação com funcionários e clientes.

Essa automação permite que o gestor dedique mais tempo para o desenvolvimento de atividades que exigem maior esforço intelectual, reduzindo o trabalho manual, os erros, os desperdícios e a ociosidade, gerando mais precisão na realização das tarefas e no desenvolvimento dos processos.

Atualmente, outros paradigmas determinam o comportamento dos mercados, com relação à competitividade e às organizações, com novas regras de gestão, levando os gerentes e os administradores em busca de adaptação desses paradigmas à realidade das organizações.

Torna-se, portanto, relevante estudar o papel do planejamento estratégico, em geral, e do controle, em particular, nas unidades de informação, interpretando seus conceitos para informar e buscar compreender sua importância no processo de gestão e tomada de decisões.

1.3 Objetivos

Para uma melhor compreensão dos objetivos propostos neste trabalho foram estes divididos em objetivo geral e objetivos específicos, apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Estabelecer a importância do controle no planejamento estratégico das unidades de informação.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar, na literatura especializada sobre o assunto, material informacional sobre planejamento estratégico, com foco no aspecto do controle;
- b) observar a utilização do controle em unidades de informação;
- c) identificar aspectos positivos e negativos na utilização do controle em unidades de informação.

A partir da justificativa e dos objetivos propostos foi desenvolvida a contextualização teórica, a seguir exposta.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Os temas pertinentes a essa pesquisa passam aqui a serem explorados. São eles: Planejamento, com aprofundamentos para Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico em Unidades de Informação; Controle com abordagem em Controle em Unidades de Informação.

2.1 Planejamento

O planejamento é um fato comum. Planeja-se alguma coisa sempre, constituindo parte natural do comportamento humano. O fato de que se faz planos todo tempo, torna planejar uma ação corriqueira, a tal ponto que, na maior parte das vezes, sequer percebe-se em que intensidade planejar faz parte da vida e da rotina das pessoas. Quando se passa para uma dimensão organizacional, é preciso mais atenção e cuidado nesse processo.

O planejamento é a principal função administrativa, servindo de base a outras funções-chave que são, de acordo com Stoner (1999): planejar, organizar, liderar e controlar. Fazer planos, portanto, significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, seguindo lógica, e métodos para organizar suas empresas.

A leitura dos autores voltados à área administrativa permitiu inferir sobre o tema. Assim, Hampton (1991, p. 26) afirma que:

Planejamento inclui o pensamento sobre a natureza fundamental da organização, decidindo como ela deve-se desenvolver e desdobrar suas forças e como tratar as ameaças e as oportunidades no ambiente. O planejamento também, inclui o aperfeiçoamento dos princípios e das expectativas a longo-prazo, traduzindo-as em objetivos específicos a curto prazo e em métodos de colocá-los em prática.

Percebe-se, então, que o planejamento pode ser visto sob dois diferentes aspectos. A premissa primeira diz respeito ao juízo de valor que quem administra possui e que é percebido na missão e nos objetivos adotados para a

organização. O outro aspecto é mais técnico, estando ligado ao uso de métodos utilizados para desenvolver estratégias e definir recursos, a fim de atingir esses objetivos, e que contribui para a racionalidade e eficiência das decisões tomadas.

Para Cagnoli (1996), planejamento é o processo de preparar um conjunto de decisões para ação futura, dirigida para o alcance de objetivos, através dos meios mais apropriados. Esta definição traz elementos diferentes a serem explorados. O primeiro deles é o que se refere ao planejamento como *processo*. Isto significa uma ação contínua que requer insumo de recursos e energia.

Por esta idéia, o planejamento é visto como um *conjunto de decisões*, não uma tomada de decisão, mas uma série interdependente e seqüencial de decisões sistematicamente relacionadas. São, também, *decisões para uma ação*, vale dizer aqui que é orientado para ação e implementação, com propósito de obter uma contribuição positiva para alcance dos objetivos da organização.

Quando se diz que é *futura*, dá-se, talvez, sua característica mais importante, pois introduz a incerteza e a predição, condicionantes de todos os aspectos e problemas do planejamento.

Dirigido ao alcance, refere-se ao fato no qual a necessidade de ação tem objetivos bem definidos e, *através das ações apropriadas*, significa que seleciona, baseado num processo racional os melhores meios e recursos, materiais ou humanos disponíveis.

Pode-se conceituar o planejamento como um processo, se forem considerados os aspectos abordados pelas cinco dimensões apontadas: o assunto abordado, os elementos do planejamento, o tempo, as unidades organizacionais e as características.

Complementando as idéias que o conceito traz, Oliveira (1998) disserta acerca de alguns princípios gerais para o planejamento. São eles:

- a) o princípio da contribuição aos objetivos máximos da instituição;
- b) o princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras, numa simplificação para sistematizar;
- c) o princípio da maior penetração e abrangência, podendo provocar uma serie de mudanças nas características e atividades da instituição, como treinamentos, transferências, contratações temporárias, aquisição de tecnologias,

- equipamentos e adaptação de espaços físicos, alterações nos sistema de controle de informações e processos e outras;
- d) o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, devendo buscar a maximização dos resultados e a minimização das deficiências.

Esses princípios têm como objetivo principal trazer às organizações uma situação de eficiência, eficácia e efetividade, na qual se entende **eficiência** como fazer as coisas de maneira adequada, resolvendo problemas e mantendo os recursos aplicados; **eficácia** como fazer as coisas certas, produzindo alternativas criativas, obtendo resultados e maximizando a utilização de recurso; **efetividade** como se manter no ambiente, conseguindo resultados globais positivos ao longo do tempo. Dos critérios acima citados, a eficácia mostra-se como o mais importante, pois nada irá compensar a escolha dos objetivos errados.

A complexidade das organizações modernas traz consigo a necessidade de que os administradores criem planos em todos os níveis, estratégico, tático e operacional para guiar suas unidades ou departamentos à realização dos objetivos, conforme será dissertado a seguir.

2.1.1 Tipos de Planejamento

O planejamento é também hierárquico e compreende três níveis que, de acordo com Chiavenato (1994), são divididos da seguinte forma: planejamento em nível institucional – que corresponde ao planejamento estratégico; planejamento em nível intermediário – que é o tático; planejamento em nível operacional – detalhado e analítico.

O Quadro 1: O planejamento nos três níveis da empresa, permite uma maior compreensão desses níveis de planejamento e da diferença entre eles:

Níveis	Tipos de Planos	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Planejamento Estratégico	Genérico e Sintético	Direcionado para longo prazo	Macroorientado, aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Planejamento Tático	Menos genérico e mais detalhado	Direcionado para médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Planejamento Operacional	Detalhado e analítico	Direcionado para curto prazo	Microorientado, aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Quadro 1: O planejamento nos três níveis da empresa
 Fonte: CHIAVENATO, 1994, p. 248.

O planejamento estratégico, de acordo com o Quadro 1, relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para alcançá-los. Este planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos cargos mais altos na organização.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, visando a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a realização dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia determinada.

Por fim, o planejamento operacional é a formalização, através de documentos escritos, metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas, dos objetivos propostos.

É possível verificar que o planejamento, em todos os níveis, está integrado, sendo que o uso de apenas um deles é insuficiente para o cumprimento dos objetivos propostos. Suas diferenças básicas não os tornam excludentes, uma vez que o uso desses três tipos e de planos é que tornará possível a execução de qualquer objetivo proposto.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento de nível institucional recebe o nome de planejamento estratégico, que, em geral, está associado a um horizonte de tempo de longo prazo, normalmente acima de cinco anos. Seu conteúdo é mais genérico e sintético e sua amplitude é macroorientada.

Para Chiavenato (1994, p. 250), o planejamento estratégico é definido como o “[. . .] conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo.”

Toda a atividade de planejamento, na organização, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas e o alcance de uma situação desejada, de um modo eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e recursos.

Especificamente o planejamento estratégico volta-se para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação à longo prazo.

A idéia que antecede o planejamento estratégico é a própria idéia de estratégia. De acordo com Stoner (1999), o conceito de estratégia pode ser definido de duas formas diferentes, sendo a primeira a perspectiva do que a organização pretende fazer e a segunda o que a organização eventualmente faz.

Dentro da perspectiva do que a *organização pretende fazer*, estratégia é o programa mais amplo que deverá definir e alcançar os objetivos da organização, a fim de implementar a sua missão. E pela perspectiva do que a *organização eventualmente faz*, estratégia é a maneira como a organização responde ao seu ambiente, através dos tempos.

Na visão de Oliveira (1986, p. 32),

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

De acordo com o autor, este tipo de planejamento é de responsabilidade dos cargos mais altos dentro da organização e diz respeito não só a formulação dos objetivos, mas também a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições internas e externas que rodeiam a organização.

Complementando estes aspectos, Oliveira (1986) afirma que o planejamento estratégico possui duas dimensões. São elas:

- a) elaboração, fase onde se identifica a oportunidade e ameaças no ambiente da empresa e são feitas as estimativas de risco para as alternativas estabelecidas;
- b) implementação, fase que envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

O risco e a incerteza estão sempre presentes em todas as decisões estratégicas devido às constantes mudanças do ambiente externo. Esse é o motivo pelo qual o planejamento estratégico deverá dar atenção igual às duas fases anteriormente citadas.

A clareza no estabelecimento da elaboração e da implementação permitirá que a organização identifique as informações que, eventualmente, estejam faltando para o seu progresso futuro.

Antigamente, os padrões clássicos da administração eram suficientes para resolver a maior parte dos riscos e incertezas inerentes às escolhas das organizações, quanto as suas alternativas para o futuro. Hoje, entretanto, o passado da administração, a história da organização e a análise do presente já não são suficientes para programar o futuro das organizações.

A necessidade de planejar estrategicamente dá-se, não somente em função de conhecimentos internos, como também do que se pode afirmar a cerca dos fatores externos não controláveis.

2.3 Controle

O controle é o último dos processos administrativos. É, a partir dele, que se reinicia todo o planejamento, completando o trabalho do gestor. Na verdade, o controle é perceptível durante todo o ciclo. O bom administrador está constante e simultaneamente planejando, organizando, dirigindo e controlando o trabalho de toda a equipe envolvida em sua empresa.

Como o planejamento, o controle é parte integrante da vida. Todas as atividades que realizamos são continuamente avaliadas para proporcionar a certeza de que aquilo que se deseja vai, de fato, ocorrer de acordo com o plano.

Chiavenato (1994, p. 604) dá o seguinte conceito:

Controle é uma função administrativa. É o segmento do processo administrativo que mede e avalia o desempenho, e toma a ação corretiva quando necessário. Assim, o controle é um processo essencialmente regulatório. Como os outros principais processos administrativos, o controle é dinâmico e transitivo.

De acordo, então, com esta idéia do autor, o controle assegura os resultados das estratégias, políticas e diretrizes dos planos táticos e operacionais, buscando uma aproximação, tanto quanto possível, dos objetivos previamente estabelecidos no planejamento.

O controle tem como finalidade verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados, que já foram previamente estabelecidos dentro do início do planejamento. Isto significa que o conceito de controle não pode existir sem o conceito de planejamento.

Desta forma, o controle assegura os resultados das estratégias, políticas e diretrizes dos planos táticos e operacionais, buscando uma aproximação, tanto quanto possível, dos objetivos previamente estabelecidos no planejamento.

Para Chiavenato (1994), o controle, em nível institucional, está relacionado com o nível mais elevado da empresa e diz respeito aos aspectos globais que envolvem a instituição como um todo. Assim como o planejamento estratégico, o controle será, também, nesse nível e terá as mesmas características básicas, que são:

- a) direcionamento a longo prazo (tempo);

- b) macroorientado e abordagem da instituição como um todo (amplitude);
- c) genérico e sintético (conteúdo).

A constante necessidade de observar, rever e avaliar o desempenho em todos os níveis é que torna o controle uma atividade final na qual, sem sua realização, não é possível tornar a planejar. O controle é o fim do ciclo do planejamento e prepara para o recomeço. Todos os procedimentos adotados para verificar o desempenho das empresas serão usados na averiguação dos resultados, a fim de determinar as diferenças entre o planejado e o resultado obtido.

Para Chiavenato (1994), os controles organizacionais servem para:

- a) padronizar o desempenho;
- b) padronizar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos;
- c) proteger os bens organizacionais de abusos, roubos ou desperdícios;
- d) limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas várias posições ou níveis organizacionais;
- e) avaliar e dirigir o desempenho das pessoas;
- f) meio preventivo para atingir os objetivos da empresa.

Devido à continuidade dessa atividade, e suas aplicações colocadas anteriormente, é possível afirmar que as ações decorrentes do controle podem ser reativas ou pró-ativas. As ações reativas visam corrigir os desvios detectados, enquanto as pró-ativas visam evitar que eles ocorram. Essas possibilidades dependem da previsibilidade e da consumação da ação pretendida.

Como medida para as operações realizadas usa-se, normalmente, o índice de desempenho, buscando a qualidade dos serviços, a eficiência nos processos e o grau de motivação dos funcionários, clientes e fornecedores.

Quando bem utilizado, esse mecanismo poderá monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da organização, para que sejam atingidos os objetivos propostos pelos gestores.

Para Atkinson et al, (2000), esse processo irá envolver cinco etapas que são mostrados na Figura 1: Ciclo do Controle, que são formados, respectivamente, pelo planejamento, execução, monitoramento, avaliação e correção.

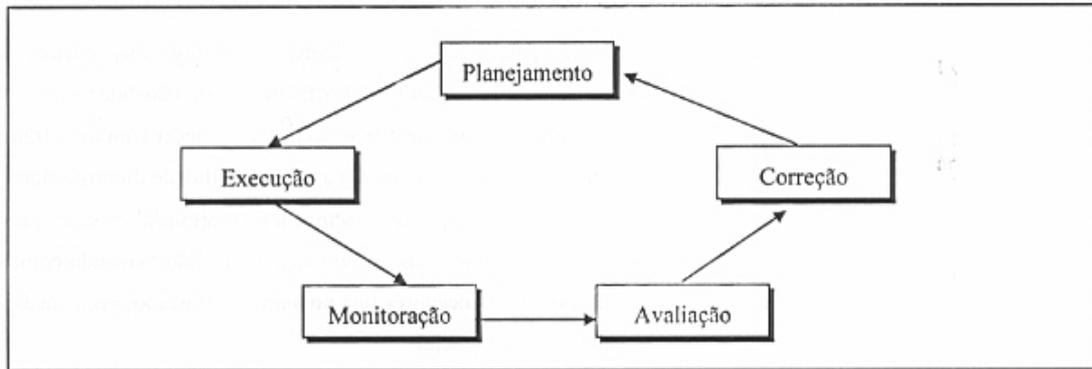


Figura 1: Ciclo do controle
 Fonte: ATKINSON (2000, p. 582)

Pela figura é possível observar a interdependência de todas as etapas formando, assim, um ciclo que não deverá ser quebrado, nem ter nenhum dos seus pontos com maior destaque. Neste ciclo, pode-se perceber que seu começo é o planejamento e sua finalização dá-se com a adoção de medidas corretivas, que irão atingir a missão da organização e as metas estabelecidas no plano. Por ser um ciclo, o término dele predispõe seu recomeço.

O planejamento está diretamente ligado ao controle, através de um sistema de mensuração de desempenho, possibilitando desta forma, a verificação das operações e dos resultados, que serão usados para acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pela organização.

Segundo Koontz (1989), são dez os requisitos para que se tenha um controle adequado:

- a) refletir a natureza e as necessidades da atividade;
- b) acusar prontamente os desvios;
- c) ser voltados para o futuro;
- d) apontar as exceções em pontos críticos;
- e) ter objetividade;
- f) ter flexibilidade;
- g) ser reflexo do modelo organizacional;
- h) ser econômico;
- i) ser compreensível;
- j) acarretar medida corretiva.

Apesar dos princípios de controle serem universais, cada sistema, em si, necessita de um projeto especial. E essas são as características que o gestor

precisa ter em mente, ao formular o controle que irá exercer em sua organização, ajudando a assegurar que os acontecimentos se conformem aos planos pré-estabelecidos.

2.3.1 Tipos de Métodos de Controle

De acordo com Stoner (1999) os métodos de controle podem ser agrupados em quatro tipos, cada um deles afetando de forma diferente as operações executadas em uma unidade de informação. Pode-se, então, dividi-los da seguinte forma:

- a) controles pré-ação;
- b) controles de direção;
- c) controles de triagem;

Os controles de pré-ação são aqueles que garantem que os insumos humanos, materiais e financeiros estejam disponíveis antecipadamente, para que sejam evitados problemas futuros. São exemplos deste tipo de controle os orçamentos financeiros e os cronogramas.

Os controles de direção são, também, chamados de cibernéticos, controles de antecipação ou ainda controles de *feedforward* e têm como finalidade prever desvios em algum padrão ou objetivo para que a correção seja feita antes que se complete a seqüência das ações planejadas.

O controle de triagem possibilita, através de escolhas simples como sim / não, passa / não passa, a aprovação ou não de certas condições ou procedimentos específicos que são adotados com a finalidade de que as operações continuem.

Os controles pós-ação medem os resultados de uma ação completada, determinando as causas de desvios ao plano ou padrão estabelecidos, servindo, a partir daí, como modelo para evitar futuras falhas em atividades semelhantes.

Os quatro tipos de métodos de controle citados, ao serem adotados por uma organização, não são necessariamente excludentes. Pelo contrário, poderão complementar-se, tornando mais eficaz essa importante ferramenta.

2.4 Planejamento Estratégico nas Unidades de Informação

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta que pode ser utilizada por empresas de qualquer tipo. Bancos, fábricas ou distribuidoras precisam decidir o curso de ação específico que seja mais adequado às suas necessidades num determinado momento.

Neste contexto, também se enquadram as unidades de informação, uma vez que necessitam de estratégias para poderem administrar com qualidade suas organizações, determinando, assim, os rumos de seus setores internos e externos.

De uma forma macro, Célia Regina Barbalho e Vera Beraquet (1995, p.24), vêem o planejamento estratégico como:

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

A partir deste conceito, é possível compreender como o planejamento estratégico é importante, na medida em que estabelece os elos de ligação entre os meios e os fins, levando em consideração as restrições que possam surgir.

Para o senso comum, a palavra estratégia é usada como a forma ou método de desenvolver alguma atividade. No caso do planejamento estratégico, refere-se à capacidade da organização de analisar o meio ambiente externo ao qual está ligada, posicionando-se de acordo com as alterações sofridas por esse meio.

Para Barbalho e Beraquet (1995), ao se voltarem às bibliotecas, o planejamento estratégico é visto como uma metodologia de apoio aos gerentes de unidades de informação, que procuram estabelecer de forma integrada a direção a ser seguida pela biblioteca, de maneira que esteja incluso, nesse processo, o maior grau possível de interação com o ambiente.

Fagundes e Crespo (2000), ao se referirem ao planejamento estratégico para Sistemas de Informação, ressaltam os seguintes aspectos:

As bibliotecas necessitam continuamente promover mudanças no gerenciamento da informação, pois neste mercado a tendência não é mais possuir, mas como acessar a informação. [...] É necessária a definição de metas a serem alcançadas dentro do objetivo da organização. Como deve ser a estrutura dos serviços fornecidos ao cliente? O que deve ser inovado? O que deve continuar? Algumas dessas perguntas são abordadas dentro do planejamento estratégico.

Este conceito geral, atribuído pelas autoras ao planejamento estratégico, diz respeito à preparação que uma organização adota para enfrentar situações futuras evitando, dessa forma, o imprevisto.

As autoras afirmam, ainda, que o planejamento estratégico analisa o ambiente externo e interno, visando reduzir as incertezas, avaliar os impactos que situações futuras causariam, norteando a tomada de decisão.

Barbalho e Beraquet (1995, p. 13) afirmam que

[...] tão importante quanto o Planejamento Estratégico é a Administração Estratégica, isto é, a implementação do plano. Essa dimensão estratégica é, acima de tudo, um “estado de espírito” que, uma vez absorvido pelo gerente da unidade de informação, reflete-se na sua postura, incorpora-se na sua maneira de pensar e cristaliza-se nas suas decisões e rotinas.

Desta forma, compreende-se que planejar estrategicamente deverá ser parte da rotina diária do profissional presente em uma unidade de informação. Para as autoras, há um conjunto de fatores que influenciam no planejamento estratégico aplicado a unidades de informação. São eles:

- a) tamanho;
- b) estrutura da unidade de informação;
- c) maturidade da unidade de informação.

Assim, pequenas unidades de informação possuem planejamento estratégico restrito. Isto acontece pela falta de recursos e de pessoal especializado. Em organizações de grande porte a ordem imposta pelo planejamento estratégico é essencial, a fim de evitar conflitos e desperdícios.

O fator ligado à estrutura irá influenciar na forma como as decisões são tomadas, centralizadas ou descentralizadas, necessitando ou não de objetivos formalmente explícitos e concentrando as decisões nas mãos de uma minoria.

Por último, mas não menos importante, a maturidade, compreendida como o grau de experiência que a direção possui com o planejamento estratégico.

Planejar estrategicamente, no contexto de uma unidade de informação, é integrar essa unidade ao processo sócio-econômico da organização em que está inserida, estando ela sintonizada com as necessidades de informação que esta organização irá apresentar e que impliquem no seu desenvolvimento eficaz.

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico em uma unidade de informação não poderá ser realizado isoladamente. Ele exige que se tenha a noção da organização como um todo.

2.5 Controle em Unidades de Informação

O controle é a última etapa do ciclo administrativo, do qual fazem parte, segundo Stoner (1999), planejar, organizar, liderar e controlar. A função do controle é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas.

O objetivo do controle em unidades de informação é, portanto, assegurar que os processos realizados no dia-a-dia alcancem os padrões estabelecidos no planejamento feito.

Oliveira (1998, p. 237) define o controle como:

[. . .] uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Dessa forma, portanto, compreende-se que a correção ou afirmação das ações realizadas verifica como as unidades de informação estão se comportando dentro das suas realidades interna e externa.

A ação do controle pressupõe uma retrospectiva dos objetivos propostos no planejamento estratégico. Isto é feito para selecionar as decisões

críticas e reconstruir as condições sob as quais elas foram tomadas, a fim de possibilitar a aplicação do conceito de controle.

Oliveira (1998, p. 237) propõe a visualização da definição por ele dada, sobre o controle, pela Figura 2, permitindo uma melhor compreensão da aplicação deste conceito.

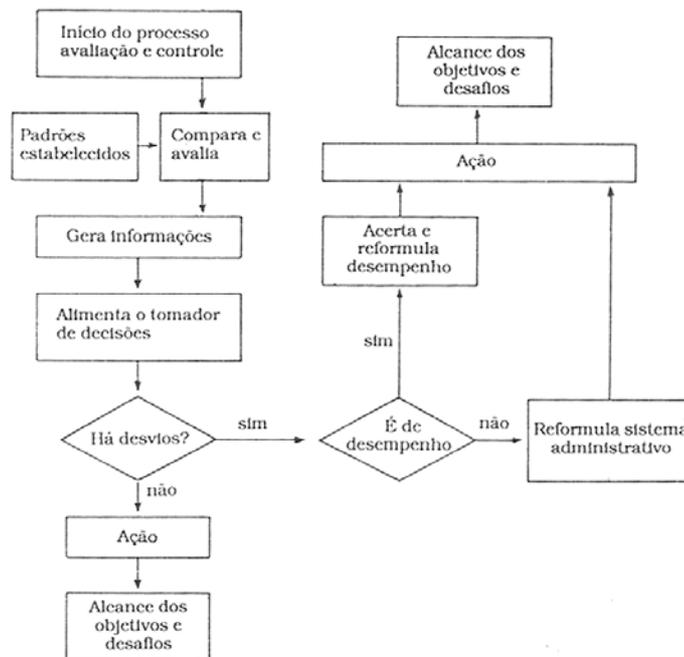


Figura 2: Conceituação geral da função controle e avaliação
Fonte: OLIVEIRA (1998, p. 237)

A aplicação do controle, entretanto, não poderá indicar o que deve ou não ser observado. Ao invés disso, a seleção de fatores é que irá definir o que será controlado. A previsão sistemática de observação das suposições-chave do planejamento e uma atualização das previsões estratégicas encorajam um controle direcional.

Oliveira (1998) indica algumas finalidades do controle no planejamento estratégico, que são:

- a) identificar problemas, falhas ou erros que se transformam em desvios do planejado;
- b) fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam tanto quanto possível próximo dos

resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;

- c) verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados;
- d) proporcionar informações gerenciais periódicas.

No entanto, para facilitar a aplicação do controle, conta-se com ferramentas descritas por Vergueiro (2002), que poderão ser utilizadas na gestão de qualidade, pelos serviços de informação. São elas:

- a) fluxograma;
- b) gráfico de Pareto;
- c) diagrama de causa e efeito;
- d) folha de causa-e-efeito;
- e) histograma;
- f) diagrama de distribuição;
- g) tabela de controle;
- h) gráfico de estratificação;
- i) *brainstorming*;
- j) técnica nominal de grupo;
- k) análise de campo de forças;
- l) *checklist*.

O uso das ferramentas mais adequadas às unidades de informação, aliadas à idéia de uma gestão de qualidade, permitirá que tanto as propostas iniciais feitas no planejamento como os objetivos sejam atingidos.

A implementação do controle no planejamento estratégico das unidades de informação por si só não trará mudanças. É importante salientar que isso deve ser feito de forma integrada. O uso das ferramentas, juntamente com um canal de comunicação aberto com os funcionários, irá colaborar para a melhoria, tendo sempre em vista que este é um processo permanente, um ciclo que se retroalimenta.

2.6 Biblioteca Universitária

A biblioteca universitária pode ser definida como uma unidade de informação ligada a uma instituição de ensino superior, que tem como propósito suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades básicas, que coincidem com as da universidade: ensino, pesquisa e extensão.

Como organizações que estão em constante interação com o ambiente no qual estão inseridas, em um panorama de mudanças, acabam por exigir de seus gestores uma revisão periódica sobre como estão sendo afetadas por este ambiente.

Apesar do foco da prática biblioteconômica estar centrada no usuário, é importante salientar o meio ambiente no qual a biblioteca esta inserida. Neste caso específico trata-se do meio acadêmico e este vínculo deverá ser observado com atenção.

Entendida como uma organização intencionalmente constituída não poderá ser caracterizada como um órgão independente, sendo um subsistema de uma organização maior, em função da qual seu objetivo principal poderá ser estabelecido.

Como organizações dependentes de uma organização maior, este tipo de biblioteca possui a mesma missão e visão da universidade à qual está ligada, estando sujeita as mesmas influências internas e externas. As dificuldades enfrentadas pela universidade são sentidas na biblioteca, bem como seus pontos fortes.

Para Leitão (2005, p. 27)

[...] a relação entre biblioteca universitária e instituição à qual pertence é complexa e envolve inúmeros aspectos, dos quais podemos destacar: o armazenamento dos documentos que apóiam, historicam e estimulam o saber; o estreitamento de laços com seu usuário; e a gestão de toda a espécie de recursos que essas atividades envolvem.

Como um dos objetivos da universidade é o processo de ensino, o foco da biblioteca universitária é proporcionar as melhores condições de acesso ao

material bibliográfico, documentário e informacional, de forma que seus usuários tenham o melhor atendimento. É com essa finalidade que buscam desempenhar suas atividades de processamento técnico, atendimento ao público e gerenciamento.

De acordo com Ferreira (1980, p. 7)

[...] as bibliotecas devem participar ativamente do sistema educacional desenvolvido pela universidade. Do mesmo modo que não há sentido em universidades desvinculadas da realidade sócio-econômico, as bibliotecas universitárias só poderão ter sentido se estiverem em consonância com os programas de ensino e pesquisa das universidades a que pertencem.

Essa relação de interdependência da biblioteca com a universidade deverá levar a uma participação ativa e atenta no desenvolvimento da universidade de forma interna e externa, desempenhando papel mais efetivo na comunidade onde está inserida, fazendo parte dos planos, programas e prioridades da universidade como um todo.

O conhecimento das teorias que fundamentaram a ciência da administração, bem como das novas teorias administrativas, são essenciais para que possam ser adaptadas e aplicadas às bibliotecas universitárias.

Tarapanoff (1982, 1984) aborda a relação da biblioteca universitária com o ambiente com o qual interage, destacando os seguintes pontos:

- a) meio ambiente organizacional (a universidade);
- b) meio ambiente específico (o subsistema educacional com seus planos setoriais);
- c) o meio ambiente geral (a sociedade, a conjuntura sócio-político e econômico-culturais).

De acordo, então, com a autora, cabe aos gerentes das bibliotecas a responsabilidade de prestar contas a sua mantenedora acerca do uso dos recursos a ela destinados e que deverão reverter em desenvolvimento para a instituição como um todo.

O gerenciamento eficaz de bibliotecas universitárias permitirá que seja criada a estrutura necessária para o trabalho individual e em grupo. Para que este seja eficazmente coordenado, é preciso estabelecer funções, cargos, hierarquias e contatos externos, determinando o fluxo entre os departamentos e a

intensidade e direção de comunicação entre liderança e subordinados, facilitando assim, as estratégias de negociação e o processo decisório.

Nestes aspectos, é possível perceber que a aplicação das teorias administrativas e o bom uso do planejamento é que determinarão se esses mecanismos irão funcionar de forma a contribuir para o crescimento da biblioteca.

Outro fator importante na busca pela excelência é a preocupação com a qualidade. O controle, como a última etapa do planejamento e, o preparo para o recomeço desse ciclo administrativo, têm como alvo uma gestão de qualidade.

Em um mundo cada vez mais competitivo, a qualidade é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, incluindo as bibliotecas universitárias.

2.7 Qualidade em Serviços de Informação

O avanço e a implementação de Tecnologias de Informação e Comunicação têm contribuído para que profundas mudanças sejam operadas em todos os segmentos da sociedade. Os setores de prestação de serviços também fizeram parte dessas mudanças, fruto da necessidade de adaptação ao seu crescimento contínuo.

Vive-se, hoje, o cenário da busca incessante da qualidade em todos os tipos de organização, como fator de sobrevivência e competitividade. O que o mercado exige, as empresas são impelidas a atender. A busca da melhoria na qualidade é, agora parte da rotina das organizações prestadoras de serviço, que buscam melhoras não, apenas nos serviços prestados como, também, nos processos que a realização desse envolve.

Para Gómez Hernández (2002, p. 65, tradução nossa)

A qualidade é um conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que repercutem na capacidade da biblioteca de satisfazer as necessidades expressadas ou implícitas dos usuários.

De acordo com o autor, este é um conceito dinâmico e está relacionado não apenas com serviços e produtos, mas ultrapassa o que é feito, propondo que seja pensado no como se faz.

A preocupação com a qualidade sempre fez parte da história do homem, mesmo quando o comércio era ainda baseado no sistema de escambo, com os produtos sendo produzidos de forma artesanal.

O advento da industrialização fez surgir o processo que dividia as tarefas na fabricação de um produto. O controle da qualidade passou a ser do mestre industrial, responsável pela supervisão dos grupos que executavam essas diferentes tarefas, aumentando, assim, a escala produtiva e o número de trabalhadores.

Esse tipo de controle iniciou-se nos Estados Unidos, aproximadamente em 1930, aparecendo depois no Japão, em 1940, espalhando-se, posteriormente, para o resto do mundo.

Com o crescimento da produção, o sistema tornou-se inviável. Em resposta a este problema, foi criada a padronização dos produtos surgindo, então, uma evolução do controle da qualidade: o controle estatístico, baseado em inspeção por amostragem e gráficos de controle. Entretanto, as ações corretivas desencadeadas ainda eram de eficiência restrita. Esta ineficiência das ações corretivas e a acirrada competição pelo mercado consumidor acabaram contribuindo significativamente para que se adotasse um novo enfoque, em termos de controle de qualidade.

A Segunda Guerra Mundial e as crises nas décadas posteriores vieram a redimensionar o planejamento das empresas, em virtude da incompatibilidade de seus produtos e das necessidades do mercado. As mudanças sócio-culturais e políticas foram, também, fundamentais para que ocorressem mudanças no estilo gerencial. Assim, o planejamento estratégico surge como mola mestra de uma boa gerência.

A aplicação de teorias, forjadas ao longo do tempo pelos estudiosos, dá corpo a um grande conjunto de técnicas como planejamento, controle de custos, análise funcional e outras. O uso dessas ferramentas é chamado de 'gestão de qualidade' e tem como objetivo a melhora continuada das atividades desenvolvidas, com vistas a um atendimento de excelência, voltado para o cliente.

As organizações que colocam como alvo a qualidade na prestação de seus serviços dependem dos mesmos princípios básicos que as teorias da administração propõem para serem bem sucedidas, independente do tipo de serviço que prestam.

Na maioria das organizações, a correção dos processos que não estão corretos ajuda a melhorar o desempenho e a execução das atividades pelos funcionários. Não é possível que exista um bom desempenho se os sistemas de que dependem apresenta problemas, por exemplo, se os funcionários não tenham treinamento, equipamento, supervisão ou uma idéia clara de suas responsabilidades.

Para prestar serviços de boa qualidade é preciso ter estruturas adequadas, ou seja, pessoal, equipamento e fundos apropriados. Mas isto não é tudo. É também essencial poder contar com processos bem concebidos e implementados. A maioria das abordagens de melhoria da qualidade concentra-se na melhoria dos processos, de forma a usar recursos de forma mais eficiente tratando, igualmente, das estruturas e dos resultados.

Neste mesmo viés, Gómez Hernández (2002, p. 65, tradução nossa) afirma:

Atualmente defende-se um modelo de gestão baseado em buscar a qualidade e assegurá-la controlando de modo sistemático todos os processos que influenciam em seu lucro. Não é uma moda senão um modelo organizacional que incorpora muitos anos de experiência nas bibliotecas; marketing, planejamento, direção por objetivos, controle de custos, avaliação, análise funcional.

O enfoque de qualidade baseado no cliente, faz com que as organizações olhem para o mundo exterior, disponibilizando produtos e serviços desejados por este, evitando desperdício de tempo e investimentos financeiros que serão frustrados. Não são os prestadores de serviço, mas, sim aqueles para quem eles servem – clientes, usuários – que irão determinar se o serviço prestado atende suas necessidades e expectativas.

A adoção de sistemas de qualidade fornece os instrumentos necessários para que os requisitos e as atividades especificados sejam acompanhados e verificados de uma maneira planejada, sistemática e documentada. Desta forma, a implantação de um sistema de qualidade significa

aumentar ou reduzir a certeza de que os requisitos e as atividades especificados sejam cumpridos.

O enfoque tradicional, baseado no controle da qualidade e na garantia de qualidade para o controle de gestão e melhoria de processos, garante a produção da qualidade especificada, logo na primeira vez. Assim, normas internacionalmente aceitas são utilizadas como ferramentas na busca da excelência pela qualidade.

A International Organization for Standardization (ISO) é uma entidade não governamental fundada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Tem como objetivo promover o desenvolvimento da normalização, no interesse de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e com vistas à promoção do desenvolvimento da cooperação intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica.

O trabalho da ISO é liderado por comitês técnicos. No Brasil, o comitê técnico responsável pelas normas da série NBR-ISO 9000 é o CB 25 (Comitê Brasileiro da Qualidade), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A ABNT é o Fórum Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos comitês brasileiros (ABNT/CB) e dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).

As normas ISO Série 9000 são um conjunto de normas e guias internacionais para a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Elas são genéricas em natureza e foram elaboradas para servirem para todos os tipos de negócio. O conjunto de normas forma um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), podendo ser aplicadas a qualquer organização.

As normas da família ISO 9000 foram desenvolvidas para apoiar organizações na implementação e na operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes, sendo elas continuamente revisadas para melhorar sua efetividade. A nova versão brasileira foi publicada em dezembro de 2000, em um conjunto de três Normas - NBR ISO 9000, NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004 - que cancelam, substituem e revisam nove Normas da série NBR ISO 9000 anterior. Essas normas permitem que uma organização obtenha a certificação de qualidade.

Certificar consiste em demonstrar que um produto, serviço ou sistema estão em conformidade com as características contidas em um documento de referência preciso, que estabeleça e quantifique os parâmetros que devem ser verificados.

O processo de certificação de uma empresa está na adoção e na implementação de um Sistema da Qualidade, de acordo com um Modelo de Garantia da Qualidade. A certificação de Sistemas de Garantia da Qualidade inicia-se com a identificação dos processos operativos que caracterizam as atividades da empresa e que é objeto de procedimentos escritos.

A NBR ISO 9001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000), sugere que as organizações adotem um sistema de gestão da qualidade e que esta deverá ser uma decisão de nível estratégico, cuja implementação será influenciada pelas necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos e processos empregados, além do tamanho e da estrutura da organização.

Gómez Hernández (2002) mostra algumas vantagens de implantar um sistema de gestão da qualidade em unidades de informação. São elas:

- a) melhora do relacionamento com os usuários;
- b) melhora da imagem da biblioteca;
- c) qualidade nos produtos e serviços;
- d) qualidade da informação, pois melhora a comunicação;
- e) qualidade dos recursos humanos, pois se forma e se comunica mais;
- f) melhora na competitividade da biblioteca;
- g) redução de custos de produção e falhas, proporcionando a diminuição do número de queixas;
- h) crescimento da biblioteca e facilidade na obtenção de recursos;
- i) dinamização e integração de pessoal.

O autor salienta a dificuldade que implica a adoção de um sistema de qualidade, pelos custos de toda ordem que estão embutidos neste processo, mas, também, salienta que o ganho é enorme, com o aumento da competitividade e da produtividade.

Gómez Hernández (2002) observou na Norma ISO 9001 (2000) a estrutura para a construção de um sistema de gestão da qualidade, com sua filosofia

voltada para o cliente. Para o autor, os pilares de uma gestão de qualidade lá encontrados são:

- a) foco no cliente;
- b) liderança;
- c) participação dos funcionários;
- d) enfoque baseado em processos;
- e) enfoque de sistemas para gestão;
- f) melhora contínua;
- g) enfoque para a tomada de decisão baseado em ações;
- h) enfoque baseado em ações para a tomada de decisões com o provedor.

Uma organização que se propõe a uma gestão voltada para a qualidade, tem consciência de que a sua trajetória deverá ser reavaliada, pois não basta só implantar esse sistema. É preciso pôr em prática atividades que visem estabelecer e manter um ambiente no qual as pessoas, trabalhando em equipe, consigam um desempenho eficaz na busca das metas e missões da organização.

Coltro (1996, p. 6) reforça essas idéias ao colocar que

[...] o modelo de Gestão de Qualidade Total procura atender as novas balizas da competição: o atendimento de novos produtos e serviços diferenciados e de maior qualidade; ao ciclo de vida cada vez mais curto e volátil destes mesmos produtos e serviços; à necessidade de estarem combinados a alta qualidade e baixos custos relativos e competitivos; às necessidades mutáveis dos consumidores; à capacidade de inovação adquirida pelos diversos segmentos do mercado; dentre outras.

É fundamental atender e até mesmo exceder as expectativas dos clientes, para garantir o crescimento das organizações. Só é possível obter qualidade na prestação de serviços quando a instituição está disposta a ouvir e a entender o que realmente o cliente quer e precisa, para que o serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência.

A busca por inovações, o questionamento sobre como a organização age e reage perante as circunstâncias, aliados ao estímulo à criatividade poderão criar um ambiente propício às mudanças, levando a organização ao encontro de soluções novas e mais eficientes.

Neste processo, que tem como fim a gestão de qualidade, o controle será um poderoso instrumento para melhorar a eficácia da organização. Sua adoção

irá desencadear ações corretivas e preventivas, oportunizando dessa forma, melhorias nos processos e serviços. O uso do controle é, portanto, imprescindível para na gestão de qualidade, pois possibilita a identificação dos pontos fracos e permite a eliminação dos problemas.

2.8 Gestão de Qualidade em Bibliotecas Universitárias

A qualidade é um conceito conhecido por todos, podendo ser redefinido pelos diferentes segmentos da sociedade, mudando, de acordo com a percepção dos diversos indivíduos sobre um mesmo produto ou serviço, variando conforme a necessidade e a expectativa de cada um.

Entretanto, qualidade total é um conceito mais amplo, cujos atributos básicos lhe conferem algumas dimensões que são: a qualidade intrínseca, o custo, o atendimento, a moral, a segurança e a ética.

A biblioteca universitária, para a universidade, é o centro de recursos de aprendizagem e de informação. Este centro deve abrigar todos os tipos de instalações e materiais que subsidiam o pesquisador em suas descobertas e que ajudam o docente e o discente a conduzirem o processo de instrução, de aprendizagem e, especialmente, de construção do conhecimento.

Como em qualquer unidade de informação, para as bibliotecas universitárias o objetivo principal é propiciar que as necessidades informacionais dos usuários sejam supridas de modo eficiente e eficaz. Desta forma, a busca pela qualidade também deve fazer parte do dia-a-dia das bibliotecas universitárias, como resposta a uma necessidade crescente na melhora de seus processos e no atendimento ao público.

O imediatismo que impera nessa última década, traz consigo conseqüências na melhoria da qualidade dos processos das organizações. Atualmente, para permanecer no mercado, qualquer organização busca mecanismos e soluções consistentes e criativas para garantir novas oportunidades de sobrevivência. Esse cenário de mudanças trouxe a necessidade de que também as unidades de informação buscassem a qualidade nos seus serviços.

A preocupação com a qualidade dos serviços prestados em bibliotecas universitárias tem se tornado tema de estudos, para Vanti (1999, p. 333):

As unidades de informação, devido às necessidades de estarem constantemente em mudança, incorporando novas tecnologias e procurando tornarem-se cada vez mais atrativas e essenciais para seus usuários, constituem-se em ambientes propícios para estas novas formas de gestão.

A autora coloca a necessidade que existe de que as bibliotecas estejam se adequando às mudanças produzidas pelas novas filosofias administrativas e que sejam parte definitiva do ambiente acadêmico, de forma que torne possível melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A gestão de qualidade na biblioteca universitária seria relativamente simples, se fosse voltada exclusivamente para seus processos internos. No entanto, é preciso primeiro observar o ambiente que circunda a biblioteca: este envolve o contexto socioeconômico, cultural e educacional e a própria instituição mantenedora.

O bibliotecário precisa, sempre, ter em vista que a biblioteca está inserida num contexto maior. Sem a visão do contexto e sem um enfoque multidisciplinar, é impossível que se pense em qualidade, uma vez que se corre o risco de perder de vista sua missão e seus papéis.

Com a implantação de um sistema de qualidade, a biblioteca universitária poderá estar mais bem estruturada e, assim, introduzir métodos de trabalho mais eficientes que irão resultar na melhoria da qualidade, afetando dessa forma não só os usuários vinculados à universidade, mas a toda a sociedade a qual essa organização presta serviço.

A biblioteca universitária caracteriza-se como uma organização sem autonomia, dependente da universidade à qual pertence, com a função específica de apoiar as atividades da instituição, provendo infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional.

As ferramentas administrativas proporcionam, às bibliotecas, condições para que funcionem com eficácia. Estas, por sua vez, funcionando adequadamente, propiciam apoio aos programas educacionais.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000), para conduzir e manter uma organização trabalhando com sucesso é importante que

se tenha uma administração com direção e controle transparentes e o sucesso pode ser resultado da implementação e da manutenção de um sistema de gestão de qualidade elevando, assim, a satisfação do cliente e as necessidades das partes envolvidas no processo.

O sistema de gestão está relacionado a tudo o que uma organização faz para gerenciar seus processos ou atividades. Para que seja eficiente e eficaz a organização pode gerenciar sua maneira de fazer as coisas de modo sistêmico.

Pinto (1993, p. 136) salienta que:

[...] não basta que as unidades de informação possuam apenas qualidade aparente, ou seja, que sua coleção esteja organizada tecnicamente. É preciso que seus serviços e produtos tenham uma qualidade real.

É necessário que a informação esteja elaborada de acordo com o nível de compreensão e de necessidade do usuário. Outro aspecto importante, é a cordialidade no trato com os clientes. O conjunto irá contribuir para que a biblioteca apresente uma qualidade real e não aparente.

Incentivar os usuários a avaliar os serviços oferecidos pela biblioteca é útil, uma maneira prática e que permitirá encontrar as evidências que irão nortear a melhoria da qualidade. Essa é também uma forma de controle que a biblioteca poderá adotar, para melhorar seus processos e serviços.

Para que seja adotado um modelo de trabalho que envolva a qualidade total em uma biblioteca universitária é imprescindível privilegiar o trabalho em equipe, o compartilhamento e o cooperativismo. Estas ações acarretarão em mudança de atitude de todos os atores envolvidos no processo.

Pode-se afirmar, então, que o objetivo principal de iniciar um programa de qualidade não é a certificação em si, mas sim, o desejo de melhorar seus processos gerenciais e serviços ao cliente. O grande alvo, portanto, desta implantação, é a possibilidade de prever tanto as necessidades e recursos, quanto os eventuais problemas ou desvios ao longo dos processos.

A finalidade da implantação de um sistema de gestão de qualidade é a obtenção de resultados positivos. Para que se possa chegar a um resultado é preciso que os serviços ou processos sejam mensurados, isso poderá ser feito com o uso adequado das ferramentas de controle. A partir dos resultados obtidos os gestores podem adotar medidas corretivas que eliminarão os pontos fracos. O

objetivo da melhoria é, aprimorar a situação encontrada, mesmo que esta já seja satisfatória.

Para Vergueiro (2002, p. 118) “[. . .] talvez a única receita válida para a implementação da qualidade seja aquela que afirma não existirem receitas válidas.” Portanto, o planejamento de um sistema de gestão da qualidade depende diretamente das características de cada organização. A apropriação das experiências de outras instituições, através de estudos, poderá ser, também, de grande valia.

Considera-se um importante passo para o crescimento das teorias administrativas aplicadas aos Serviços de Informação, a adoção de um sistema de gestão da qualidade, oportunizando o exercício de práticas gerenciais contemporâneas, fundamentadas em posturas profissionais e visão de mercado, entendido aqui em seu sentido mais básico: o atendimento aos usuários, o propósito maior de qualquer serviço de informação.

A partir das idéias colocadas pelos autores estudados, buscou-se uma metodologia que permitisse investigar os conceitos propostos, para que seja possível compreender de maneira prática o dia-a-dia das bibliotecas universitárias e o uso do controle no planejamento estratégico.

3 METODOLOGIA

O estudo do uso do controle em unidades de informação teve uma abordagem qualitativa, analisando cada situação a partir de seus dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos e outros aspectos considerados importantes a respeito da realidade estudada. São objetivos almejados na pesquisa, compreender uma situação, um fato, um problema, a partir de estudos feitos por outros autores. O que é conhecido como pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória inicia-se pela contextualização teórica já tratada anteriormente, levantada em documentos sobre os temas: planejamento, planejamento estratégico e controle. Dessa forma, foram identificados os principais aspectos, cujo foco foi o controle, analisado nas unidades de informação onde se realizou a pesquisa.

O método escolhido para desenvolver a pesquisa proposta foi o estudo de caso, mais especificamente o estudo de casos múltiplos, uma vez que “[...] as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto.” (Yin, 2003, p. 68)

Para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque", questões estas que focalizem acontecimentos contemporâneos, sem controle sobre os eventos estudados (Yin, 2003).

A escolha do estudo de caso deu-se pela flexibilidade de unir os olhares quantitativos e qualitativos. A possibilidade de, na investigação de vários casos se obter informações de diferentes fontes, permite a multiplicidade de dimensões que o contato com diferentes organizações proporciona. Assim, a escolha de estudos de casos múltiplos baseou-se, também, na riqueza destas dimensões proporcionadas.

Ainda de acordo com Yin (2003), este método tem sido utilizado pelas mais diversas instituições de ensino, sendo possível a observação de sua adoção em teses e dissertações.

3.1 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são as bibliotecárias gestoras das bibliotecas centrais das universidades da Grande Porto Alegre, dentre elas, a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Pontifícia Universidade Católica do Estado do Rio Grande do Sul (PUCRS), a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), o Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER) e a Faculdades Porto Alegrenses (FAPA).

Estas bibliotecas foram escolhidas por estarem de acordo com os parâmetros estabelecidos para esta pesquisa, que eram: serem bibliotecas universitárias centrais, do ponto de vista administrativo ou técnico de unidades de informação acadêmicas e estarem localizadas na região da Grande Porto Alegre. A exceção foi a UFRGS, pois havia o desejo de incluir pelo menos uma das bibliotecas do sistema desta universidade.

As bibliotecas, no presente documento, foram identificadas por letras de A a F, com o propósito de manter o sigilo de suas identidades. A título informativo, foi feita uma contextualização destas bibliotecas para facilitar a compreensão do trabalho. Os dados levantados foram, em sua maioria, retirados dos sítios destas bibliotecas, (UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL, 2006; UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2006; PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RI GRANDE DO SUL, 2006; UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS, 2006; CENTRO UNIVERSITÁRIO RITTER DOS REIS, 2006; FACULDADES PORTO ALEGRENSES, 2006).

3.1.1 Biblioteca A

Ocupando uma área total de 10.000 m², esta biblioteca atende à comunidade universitária nos setores de ensino, pesquisa e extensão, cobrindo todas as áreas do conhecimento e contribuindo para a sua formação técnica, científica e pessoal, sendo alguns de seus serviços oferecidos, também, à comunidade em geral.

Utilizando o Sistema ALEPH desde 1993, seu catálogo *on-line* encontra-se disponível na Internet. Alimenta e disponibiliza, também, um grande número de bases de dados. Essas bases contemplam, em alguns casos, além de referências bibliográficas, o texto de artigos científicos publicados em revistas de destaque nas diversas áreas.

3.1.2 Biblioteca B

Biblioteca central e coordenadora técnica de um sistema de bibliotecas formado por um grupo de bibliotecas setoriais especializadas, bibliotecas de ensino fundamental e médio e ensino técnico e biblioteca depositária da documentação de organização internacional.

Sua coleção é composta por obras de referência, obras raras, coleção geral, jornais e revistas, Disponibiliza aos usuários serviços de orientação bibliográfica, comutação, consulta local à comunidade em geral e empréstimo domiciliar às pessoas vinculadas à instituição.

3.1.3 Biblioteca C

Biblioteca que se encontra localizada em um prédio de sete andares, sendo cinco deles destinados ao acervo e em funcionamento neste local desde 1999. Conta com um acervo de 630 mil itens, abrangendo as diversas áreas do conhecimento, e trabalha com bibliotecas conveniadas. O acesso é livre, o ambiente é climatizado, dispendo ainda de mapoteca, sala de periódicos e salas de estudo individual e de grupo.

Possui oito setores distintos que podem ser visitados mediante agendamento. Os setores são: administração, aquisição, processamento técnico, periódicos, acervo de livros, multimeios e comut.

Os serviços oferecidos aos usuários são: comut, consulta local, empréstimo domiciliar, EEB, fotocópias, normas ABNT, pesquisa bibliográfica,

reserva e renovação, visitas orientadas, catalogação na fonte, consulta ao catálogo, base de dados, biblioteca digital, salas de áudio e vídeo, levantamento bibliográfico e videoteca.

3.1.4 Biblioteca D

A biblioteca aqui denominada como D é a principal de um conjunto composto por uma rede de bibliotecas, distribuídas em seis estados brasileiros, além de outra no Uruguai, junto às unidades, contemplando as áreas de ensino fundamental, médio e superior. Seu acervo é composto por livros, teses, dissertações, monografias, trabalhos de conclusão de cursos, normas técnicas, folhetos, periódicos, obras raras e históricas, fitas de vídeo, diapositivos, CD-ROMs, mapas e outros materiais especiais, cobrindo todas as áreas do conhecimento.

Os serviços que oferece são: catálogo on-line, empréstimo, consulta local, renovação, reserva, acesso a bases de dados, pesquisa bibliográfica, comutação bibliográfica, normalização de trabalhos científicos, catalogação na publicação, visita orientada, digitalização de documentos, fotocópia e encadernação, salas de estudo, sala de vídeo, regulamento dos serviços prestados.

3.1.5 Biblioteca E

Esta unidade funciona em seu espaço atual desde 1997, ocupando uma área de 1800m². Inicialmente, o acervo da biblioteca foi formado para atender ao Curso de Arquitetura sendo, então, ampliado para os cursos de Administração, Arquitetura e Urbanismo, Design, Direito, Educação, Ciências e Letras e Sistemas de Informação. A partir de 1996, a Biblioteca informatizou seu sistema, através do Microsis.

Os serviços prestados são: orientação para normalização de trabalhos acadêmicos, empréstimo domiciliar, acesso a bases de dados, atendimento ao usuário, orientação de pesquisas, treinamento de usuários, visitas

orientadas, disponibilização de *scanner* para alunos, intercâmbio de publicações, catalogação na fonte, exposições, digitalização de imagens, digitalização de slides, acesso a Internet e ao Comut.

3.1.6 Biblioteca F

Ocupando uma área de 3.600m², dispõe de acervo com aproximadamente 60.000 itens, composto por livros, fitas cassete, fitas de vídeo, DVDs, mapas, periódicos, enciclopédias, dentre outros materiais, abrangendo todas as áreas do conhecimento humano. O catálogo está completamente informatizado e os alunos podem pesquisá-lo pela Internet ou na própria Biblioteca.

Seu acervo é dividido em: bibliográfico, especial e mapoteca, além de possuir salas de estudos, balcão de atendimento, terminais de consulta a Internet e processamento técnico, sala de leitura, também é disponibilizado jornais, revistas, obras de referência e documentos em multimeios.

Os serviços oferecidos são: comut, empréstimo domiciliar, consulta local, normalização de documentos, empréstimo entre bibliotecas, visita orientada, bases de dados, sala de vídeo, multimeios, Internet.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (APÊNDICE) com sete (7) questões fechadas e uma (1) questão aberta, com a finalidade de atender aos objetivos específicos de investigar:

- a) o uso ou não do controle no planejamento estratégico nas unidades de informação investigadas (questões 1 e 2);
- b) a periodicidade com a qual é feito o controle no caso de serem positivas as duas primeiras respostas (questão 3);
- c) as ferramentas de qualidade que podem ser usadas para o controle utilizadas pelas bibliotecárias (questão 4);

- d) o conteúdo e a abrangência desses instrumentos de controle utilizados (questões 5 e 6);
- e) a opinião sobre o controle no planejamento estratégico nas unidades de informação (questões 7 e 8).

Procederam-se contatos telefônicos no caso em que dados não estavam complementados ou devidamente esclarecidos no questionário. O contato telefônico foi o escolhido, ao invés do contato pessoal, pelos motivos expostos em 3.4 Limitações da Pesquisa.

3.3 Estudo Piloto

A pesquisadora teve o cuidado de testar o questionário proposto utilizando, para isto, um estudo piloto. O referido questionário foi aplicado a um profissional bibliotecário de uma biblioteca especializada, a fim de verificar a fidedignidade dos resultados e de coletar, junto a este profissional, suas impressões e sugestões. A partir do retorno dado a este, foram implementadas as alterações sugeridas no instrumento de pesquisa, a ser aplicado posteriormente.

3.4 Limitações da Pesquisa

Os questionários foram enviados, por e-mail, às bibliotecárias que concordaram em participar. Esta disponibilidade de participação foi verificada através de um contato inicial, aos gestores das bibliotecas selecionadas. Neste mesmo contato, estas pessoas declararam preferir a forma de envio posteriormente adotado o e-mail. A alegação em não receber a aluna pessoalmente, baseou-se na falta de horário, em suas agendas, para proceder ao encontro com a pesquisadora, conforme era sua intenção inicial.

Outra limitação encontrada disse respeito aos respondentes, que, mesmo previamente selecionados, contatados e com o aceite dado, posteriormente, não responderam o questionário enviado.

No item seguinte, passa-se a discorrer sobre o tratamento e a análise dos dados coletados.

4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As informações referentes a este estudo foram obtidas através dos seguintes instrumentos:

- a) questionário, cujos dados foram tabulados e os resultados apresentados através de gráficos, descrições e tabelas;
- b) contato telefônico posterior com as bibliotecárias, cuja análise foi feita de forma descritiva, complementando a apresentação dos resultados colhidos pelo questionário.

Dos questionários, distribuídos para seis (6) bibliotecárias, retornaram quatro (4), o que representou uma participação de sessenta e sete por cento (67%) dos sujeitos pesquisados. Os dois (2) questionários que não retornaram foram dadas as seguintes explicações, por telefone, quando as responsáveis foram indagadas: a primeira bibliotecária afirmou que não aplicava nenhuma ferramenta de controle na unidade de informação que gerencia. A outra bibliotecária comentou que ela própria controla todos os processos e serviços, não utilizando nenhum instrumento formal de controle.

Os dados dos demais questionários foram tabulados e são apresentados na seqüência.

4.1 Análise das Questões

Oliveira (1998, p. 237) define o controle como:

[. . .] uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Com este conceito claro passa-se, então, a analisar os resultados obtidos com a pesquisa.

O Gráfico 1: Uso do controle nos processos e serviços prestados pela biblioteca - buscou levantar se há o hábito nas bibliotecas de se utilizar o controle nos processos e serviços.

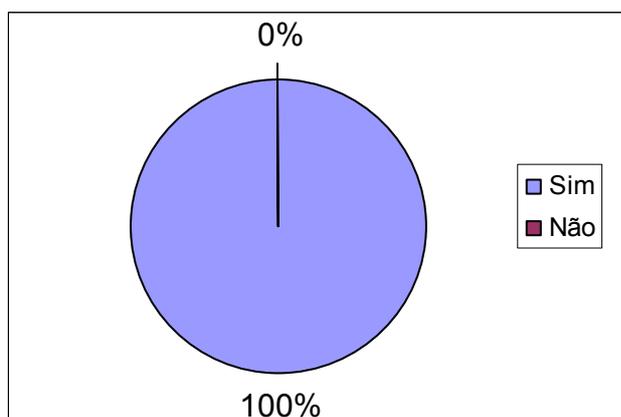


GRÁFICO 1: Uso do controle nos processos e serviços prestados pela biblioteca

Analisando-se o gráfico apresentado, percebe-se que, das bibliotecárias que responderam o questionário, em número de quatro, cem por cento (100%) responderam que usam alguma forma de controle. Porém, esta realidade mostrou-se diferente nos contatos telefônicos, quando foi possível perceber que nem todas usam as ferramentas administrativas de controle, por desconhecerem as mesmas.

Estes contatos deixaram claro que, na maioria dos casos, esses gestores crêm que o simples levantamento estatístico é a ferramenta de controle, quando se sabe que dados estatísticos são elementos que podem compor ferramentas de controle, mas, sozinhos, não o são.

Chiavenato (1994, p. 604) nos dá a idéia exata da amplitude e importância da adoção do controle administrativo:

Controle é uma função administrativa. É o segmento do processo administrativo que mede e avalia o desempenho, e toma a ação corretiva quando necessário. Assim, o controle é um processo essencialmente regulatório. Como os outros principais processos administrativos, o controle é dinâmico e transitivo.

Observa-se, portanto, que grande parte dos gestores pesquisados consideram o controle importante, ao mesmo tempo em que desconhecem suas reais ferramentas.

O Gráfico 2: Avaliação das ferramentas do controle pela gerência das bibliotecas – refere-se à realização da avaliação das ferramentas utilizadas no controle feito nas bibliotecas, mostrando que cem por cento (100%) das bibliotecárias consultadas deram respostas positivas sobre o uso da avaliação dos seus instrumentos de controle.

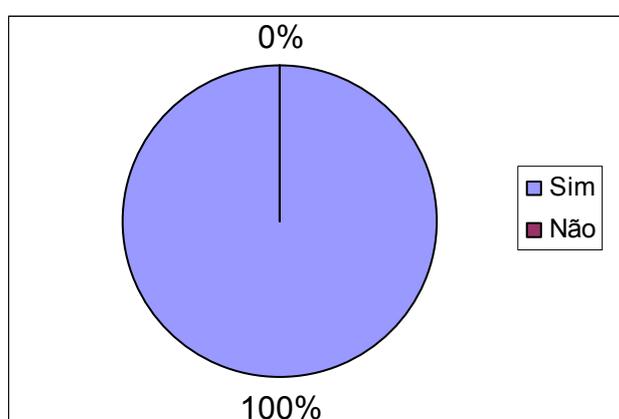


GRÁFICO 2: Avaliação das ferramentas do controle pela gerência das bibliotecas.

O Gráfico 3: Periodicidade da aplicação do controle – buscou levantar a periodicidade com a qual as unidades estudadas fazem seus controles administrativos.

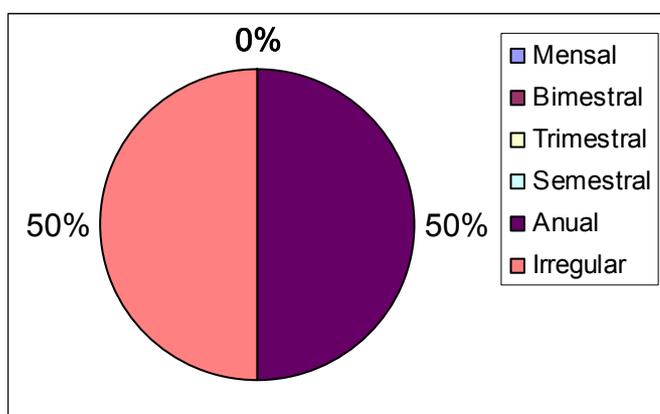
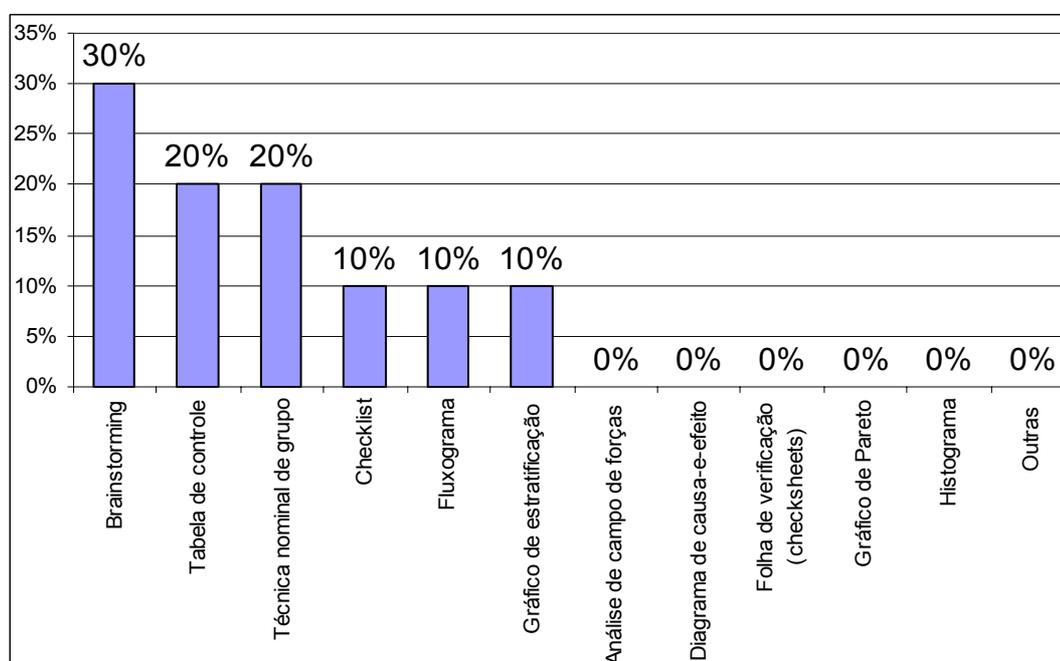


GRÁFICO 3: Periodicidade da aplicação do controle.

Pelo gráfico é possível perceber que apenas duas alternativas foram escolhidas : cinquenta por cento (50%) o fazem anualmente e os demais cinquenta por cento (50%) de forma irregular. Este resultado aponta para um dado importante: o controle não é considerado tão fundamental como deveria ser em um processo de planejamento e execução de tarefas e atividades.

Todos os procedimentos adotados para verificar o desempenho das bibliotecas serão usados na averiguação dos resultados, a fim de determinar as diferenças entre o planejado e o resultado obtido, portanto era esperado que a resposta fosse cem por cento (100%) afirmativa para a periodicidade anual da aplicação do controle. E, mais ainda, quando se sabe que esse é um passo muito importante do processo administrativo, uma vez que o controle, além de ser o fim do ciclo do planejamento também prepara para o recomeço.

Outra questão proposta relacionou uma série de ferramentas de qualidade que são, também, ferramentas de controle. Perguntou-se sobre quais eram adotadas pelos gestores destas bibliotecas.



HISTOGRAMA 1: Ferramentas de qualidade adotadas pelas bibliotecárias.

O Histograma 1: Ferramentas de qualidade adotadas pelas bibliotecárias - permite observar que das ferramentas de qualidade propostas por Vergueiro (2002) e que foram listadas no questionário, a mais utilizada foi o Brainstorming (30%), seguida pela Tabela de controle e pela Técnica nominal de grupo (20%) e, em terceiro lugar consta o Checklist, Análise de campo de forças e Gráfico de estratificação (10%). Salienta-se, por outro lado, que estas ferramentas, assim como servem para controle, também são ferramentas para propor um planejamento, a partir de análises de situação ou problemas encontrados. Ao se fazer uma relação com as declarações dadas nos contatos telefônicos, pode-se perceber que os gestores não estão familiarizados com o que venham a ser ferramentas de controle, pode-se, também, inferir, que estas ferramentas, talvez, tenham sido usadas não especificamente para o controle, como esta pesquisa tentava mapear.

Vergueiro (2002) aborda este aspecto quando comenta que esses são instrumentos auxiliares, que irão ajudar na identificação e compreensão dos problemas que podem surgir em uma biblioteca e desenvolver uma solução que poderá ser aplicada na busca contínua da melhoria, ou seja, os indicados no Histograma 1, também podem ser ferramentas de busca de qualidade.

O gráfico 4: Tipo de informações e análises contidas no controle utilizado - aborda outro aspecto da questão.

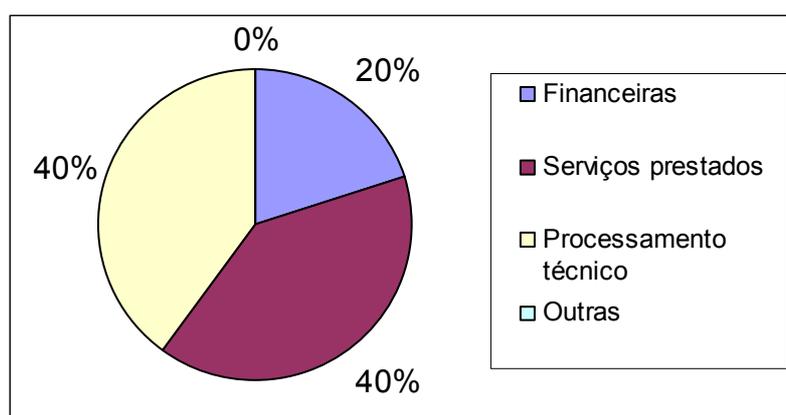


GRÁFICO 4: Tipo de informações e análises contidas no controle utilizado.

O gráfico mostra o tipo de análise que está contido nos controles utilizados, onde quarenta por cento (40%) são informações sobre processamento

técnico, quarenta por cento (40%) sobre os serviços prestados e vinte por cento (20%) informações financeiras.

Como era esperado um resultado mais expressivo em processamento técnico e serviços, tendo em vista que aspectos financeiros não são aqueles que as unidades de informação costumam estar envolvidas, sendo que as verbas a elas destinadas, em geral, não são gerenciadas por suas chefias.

Outro aspecto que fica claro, que pode ser lido neste gráfico é, que atualmente, as bibliotecas estão se preocupando não só com o processamento técnico, uma tendência forte em décadas anteriores, mas voltam-se, agora, para a preocupação de ter controle sobre seus serviços, o que parece ser uma tendência atual. Pode-se deduzir que tendência é fruto da abordagem centrada no usuário, que vem ganhando força desde a década passada.

Salienta-se a importância do controle, quando Vergueiro (2002,) afirma que o uso das diversas ferramentas é mais bem aproveitado quando feito de forma cumulativa, isto é, quanto mais informações precisas forem coletadas pela gerência, melhor será o desempenho da unidade como um todo.

O Gráfico 5: Abrangência das informações contidas nos instrumentos de controle - partiu do princípio que o objetivo do controle em bibliotecas é assegurar que os processos realizados no dia-a-dia alcancem os padrões estabelecidos no planejamento feito. Para tanto, averiguou-se que tipo de informação aparece nos controles das unidades de informação pesquisadas.

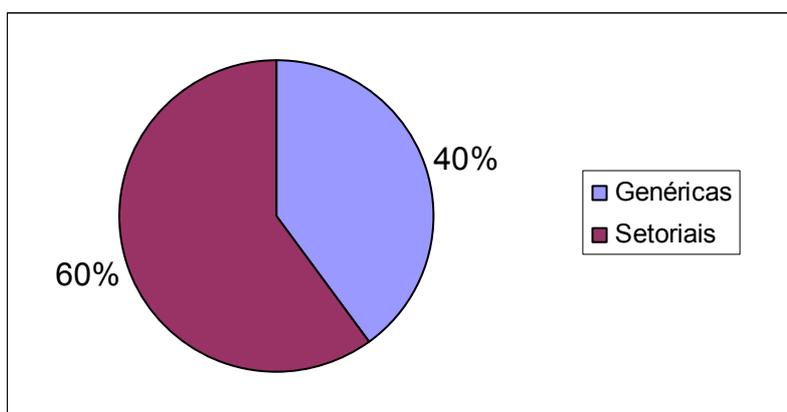


GRÁFICO 5: Abrangência das informações contidas nos instrumentos de controle.

Pelas respostas dadas nos questionários, pode-se afirmar que sessenta por cento (60%) das informações são setoriais e quarenta por cento (40%) buscam informações genéricas. Por informações setoriais se compreende aquelas que compõem os diversos segmentos da biblioteca, por exemplo, o atendimento ao usuário, o serviço de referência, o processamento técnico e assim por diante. Informações genéricas, são aquelas que dizem respeito ao todo da biblioteca, isto é, a administração dela como um conjunto.

Nas unidades de informação sobre diferentes aspectos pode-se perceber que não existe uma forma única, padronizada de gestão administrativa. Entende-se que cada organização tenha suas particularidades, mas os aspectos administrativos, envolvendo questões gerenciais tendem a ter procedimentos padrões.

O controle de gestão deve ser entendido como um conjunto de informações e de ações, cujo objetivo é manter o curso das operações, sejam elas setoriais ou genéricas, no rumo planejado.

Dentro de uma organização cada área é responsável direta pelo desempenho da outra, assim, os controles devem ser feitos para atingir os objetivos comuns e garantir a performance da organização como um todo.

Na última parte do questionário, foram relacionadas uma série de afirmativas, utilizando-se uma escala de Likert, este tipo de escala é considerado um instrumento de medição, sendo composto por um conjunto de afirmações ou juízos ante os quais se solicita alguma reação dos indivíduos (positiva ou negativa, favorável ou desfavorável). Buscou-se conhecer a opinião dos questionados sobre estas afirmativas, tentando mapear seu posicionamento sobre o assunto pesquisado, utilizando-se um quadro com afirmativas retiradas de autores pesquisados.

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo / Nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Planejamento Estratégico e o Controle estão atrelados um ao outro	100%	0%	0%	0%	0%
Os resultados obtidos nas avaliações de desempenho influenciam nas tomadas de decisão	100%	0%	0%	0%	0%
O controle é uma importante ferramenta no planejamento estratégico	100%	0%	0%	0%	0%
É importante a participação da equipe na definição das ferramentas de controle a serem adotadas	100%	0%	0%	0%	0%
Toda a equipe da biblioteca tem conhecimento das ferramentas de controle utilizadas no seu setor de atuação	0%	100%	0%	0%	0%

QUADRO 2: Controle e planejamento estratégico.

Este quadro obteve um interessante resultado de cem por cento (100 %) de concordância em todas as propostas feitas. A unidade de pensamento fica clara através das respostas dadas. Todos os aspectos levantados sobre o controle no planejamento estratégico obtiveram as mesmas respostas de todas as bibliotecárias que participaram da pesquisa.

Pode-se observar, entretanto, uma contradição entre as respostas das afirmativas “É importante a participação da equipe na definição das ferramentas de controle a serem adotadas” e “Toda a equipe da biblioteca tem conhecimento das ferramentas de controle utilizadas no seu setor de atuação”. Estas duas questões estão atreladas, mas não se anulam. Existe a participação de toda a equipe mas cada segmento conhece suas ferramentas, sem que haja a necessidade de envolvimento nas ferramentas aplicadas no outros segmentos da biblioteca. Se há concordância total para uma delas deverá haver para todas, sendo que a negativa ou a parcialidade em uma delas mostra um desconhecimento do ciclo administrativo completo.

Segundo Atkinson et al (2000, p. 583):

Para o controle dos resultados ser eficiente, a empresa deve declarar seus objetivos claramente e deve comunicar a todos os seus membros, de modo que cada um deles entenda o que é importante e como contribuir para alcançar o sucesso.

O controle é responsável pelo acompanhamento e manutenção dos objetivos propostos no planejamento estratégico, sendo necessário que ele esteja integrado ao sistema e que seja de conhecimento de toda a equipe envolvida no trabalho da biblioteca, cada setor tendo claro o tipo de controle aplicado na sua área de atuação. Para que o resultado seja positivo e permita o bom andamento dos processos, é imprescindível então, que haja coerência administrativa, neste caso, a ocorrência das respostas esperadas era que cem por cento (100%) fosse **concordo totalmente**. Os dados apresentados e comentados levam a considerações que serão tratadas no próximo item.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

No decorrer deste trabalho, observou-se que a organização universitária como um todo e a biblioteca como parte deste todo, deve voltar-se para um sistema de gerência focado na excelência, que permita um alto envolvimento da equipe com o trabalho e a par dos processos administrativos, voltada em obter, como resultado final, a satisfação do usuário, pois sem ele a organização (universidade ou biblioteca) não sobreviverá.

A adoção do planejamento estratégico e do controle nas bibliotecas universitárias é importante, não apenas para que se possa obter uma melhor avaliação dos serviços prestados e dos processos executados nessas unidades, mas para que estes processos e serviços sejam melhorados na busca pela excelência da prática biblioteconômica neste âmbito.

O estudo permitiu verificar, através da comparação entre os questionários respondidos e os contatos telefônicos, que, existe um desconhecimento das ferramentas administrativas disponíveis, apesar da pré-suposição de que as chefias já dominavam as técnicas propostas.

Outro ponto importante a ser ressaltado diz respeito aos dois participantes que não retornaram os questionários. Pelo contato telefônico e as respostas dadas, pode-se afirmar, a partir daí que não há apenas o desconhecimento das ferramentas do controle e da sua utilização.

É importante, também, ressaltar o uso de dados estatísticos como principal forma de controle. A coleta de dados, entendida como estatística pelos respondentes, tem sido usada habitualmente como ferramenta de controle, porém, como mostrou a contextualização teórica, existem outras ferramentas que podem, aliadas à estatística, obter um resultado de maior abrangência e melhor fidedignidade.

Salienta-se que não é aconselhável contemplar apenas o que pode ser medido numericamente, pois a biblioteca é um organismo e, como tal, precisa de todo um conjunto de métodos e técnicas oferecidas pela Administração que implementadas, trarão melhoras significativas. Entre esses, a busca pela qualidade, amparada por controles sistemáticos, mostra-se essencial.

Parece não haver uma real preocupação sobre o que é controle e sua importância dentro do processo de planejamento estratégico das unidades de informação. Existe um desconhecimento dos gestores quanto ao seu papel como gerentes dessas bibliotecas. A administração torna-se altamente comprometida no momento em que não se faz uso das ferramentas adequadas para isso.

O controle é uma das funções essenciais para a gestão de uma organização, é um processo que procura estabelecer valores e que é concluído com a medida corretiva, interferindo assim no planejamento, para que as ações possam ser redirecionadas ao objetivo desejado.

Assim, a adoção de um sistema de gestão de qualidade deve ser uma meta perseguida pelo bibliotecário e pela equipe de funcionários, permitindo uma mudança nos padrões, determinando e estruturando novos métodos de trabalho, abdicando das formas tradicionais de atuação.

Pode-se concluir portanto, lembrando dos inúmeros benefícios advindos da implementação de um controle eficaz nas bibliotecas universitárias, que as melhorias não são somente internas como também externas. Promover uma avaliação periódica, com base no acompanhamento e controle das ações, de forma que o processo esteja sendo monitorado continuamente e através de todas as suas etapas, seja para atingir eficaz e eficientemente os objetivos traçados, seja para corrigir ou modificar os novos rumos que a instituição possa tomar no seu ambiente.

O objetivo geral, estabelecer a importância do controle no planejamento estratégico das unidades de informação, foi cumprido através da pesquisa feita nas bibliotecas universitárias centrais da Grande Porto Alegre. Pode-se inferir que não é dada a devida importância ao controle a partir da análise dos dados coletados.

Os objetivos específicos também foram cumpridos através do estudo feito na literatura especializada, focando o aspecto controle. Foi possível observar a utilização do controle em unidades de informação e por último, identificar os aspectos positivos e negativos na utilização do controle.

Recomenda-se a adoção das ferramentas adequadas para o controle nas unidades de informação, pois as informações obtidos de um controle bem elaborado e devidamente aplicado servirão de subsídio para o planejamento estratégico da organização.

O estudo aprofundado do controle no planejamento estratégico é de grande importância para atingir a eficiência na gestão das unidades de informação.

A implantação de uma gestão focada na qualidade proporcionará melhoria dos ambientes, processos, relacionamento e satisfação dos funcionários e usuários de unidades de informação.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBALHO, Celia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico**: para unidades de informação. São Paulo: Polis, 1995.
- CAGNOLI, Roberto. **Administración de Bibliotecas**; planeamiento y control. Buenos Aires: EB Publicaciones, 1996.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO RITTER DOS REIS. Porto Alegre, 2006. Disponível em: < http://www.uniritter.com.br/w2/biblioteca_poa/sis1/mural.html>. Acesso em: 15 de maio de 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1994.
- COLTRO, Alex. A Gestão da Qualidade Total e Suas Influências na Competitividade Empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 6 1996.
- FACULDADES PORTO-ALEGRENSE. Porto Alegre, 2006. Disponível em: < <http://www.fapa.com.br/php/biblioteca.php?img=6&apre=8>>. Acesso em: 15 de maio de 2006.
- FAGUNDES, Alessandra Pinto; CRESPO, Isabel Merlo. Planejamento Estratégico: propostas em sistemas de informação e bibliotecas no Brasil. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, 19. **Anais...**Porto Alegre, 24-30 set. 2000. CD-ROM.
- FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas Universitárias Brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980.
- HAMPTON, David R. **Administração**: processos administrativos. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GÓMEZ HERNÁNDEZ, J.A. **Gestion de Bibliotecas**; calidad y evaluación. Múrcia, 2002. Disponível em:< <http://gti1.edu.um.es:8080/jgomez/bibgen/intranet/04gestion-b.PDF>>. Acesso em 04 de fev. de 2006.
- KOONTZ, H; O'DONNELL, C. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LEITÃO, Bárbara Júlia Menezello. **Avaliação Qualitativa e Quantitativa Numa Biblioteca Universitária**: grupos de foco. Ri de Janeiro: Interciência, 2005.
- _____. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário, Rio de Janeiro, ABNT, 2002.

_____. **NBR ISO 9001**: sistema de gestão da qualidade – Requisitos, Rio de Janeiro, ABNT, 2000

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PINTO, V. B. Informação: a chave para a qualidade total: **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.133-137. 1993.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/biblioteca/>>. Acesso em: 15 de maio de 2006.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TARAPANOFF, Kira. A biblioteca universitária vista como uma organização social. In: MACHADO, U. D. , ed. Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação. Brasília, ABDF, v. 1, , p. 73-92, 1982.

TARAPANOFF, Kira. Biblioteca Integrada e Sociedade. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 13, n. 1, p.3-9. jan / jun., 1984.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Porto Alegre, 2006. Disponível em:< <http://www.biblioteca.ufrgs.br/>>. Acesso em: 15 de maio de 2006.

UNIVERSIDADE Luterana do Brasil. Canoas, 2006. Disponível em:< <http://www.ulbra.br/fulbra.php?nome=http://www.ulbra.br/bibliotecas/index.htm>> Acesso em: 15 de maio de 2006.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RI DOS SINOS. São Leopoldo, 2006. Disponível em:< <http://www.unisinos.br/biblioteca/>> Acesso em: 15 de maio de 2006.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 333-339, set./dez., 1999.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Instrumento de Coleta de Dados: questionário

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

**Pesquisa sobre o conhecimento e o uso do controle no Planejamento
Estratégico em
Bibliotecas Universitárias**

Prezado (a) Senhor (a):

Estou realizando uma pesquisa para o trabalho de conclusão no curso de Biblioteconomia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) sobre o uso do controle no planejamento estratégico das unidades de informação, sob a orientação da Prof^a. Dr^a Helen Beatriz Frota Rozados.

Considerando a importância desta organização no cenário educacional, solicito sua especial colaboração, respondendo e enviando até 30/03/2006 o questionário, que trará subsídios para a conclusão da referida pesquisa.

Cordialmente,

Claudia Patrícia Leite Faccio

Pesquisadora

E-mail: Claudia.faccio@gmail.com

Pesquisa sobre o conhecimento e o uso do controle no Planejamento Estratégico em
Bibliotecas Universitárias

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1) É feito o controle dos processos e serviços prestados pela biblioteca?

- Sim
- Não

2) A gerencia da biblioteca faz avaliação das ferramentas usadas neste controle ?

- Sim
- Não

3) Com que periodicidade da aplicação do controle?

- Mensal
- Bimestral
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Irregular

4) Das ferramentas de qualidade, a seguir listadas, quais você utiliza?

- Fluxograma
- Gráfico de Pareto
- Diagrama de causa-e-efeito
- Folha de verificação (checksheets)
- Histograma
- Tabela de controle
- Gráfico de estratificação
- Brainstorming
- Técnica nominal de grupo
- Análise de campo de forças
- Checklist
- Outras? Cite:

5) Que tipo de informações e análises contém o controle utilizado?

- Financeiras
- Serviços prestados
- Processamento técnico
- Outras? Cite:

6) Qual a abrangência das informações contidas nos instrumentos de controle:

- Genéricas
- Setoriais

7) Opine sobre as afirmativas seguintes sobre controle e planejamento estratégico:

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo/ Nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Planejamento Estratégico e o Controle estão atrelados um ao outro					
Os resultados obtidos nas avaliações de desempenho influenciam nas tomadas de decisão					
O controle é uma importante ferramenta no planejamento estratégico					
É importante a participação da equipe na definição das ferramentas de controle a serem adotadas					
Toda a equipe da biblioteca tem conhecimento das ferramentas de controle utilizadas no seu setor de atuação					

8) Há alguma coisa que você queira complementar sobre o assunto abordado?