

## Planejamento e formulação de objetivos em bibliotecas

The formulation of goals and objectives in library planning

ODILIA CLARK PERES RABELO \*

**Discute a formulação de objetivos em bibliotecas e seus reflexos no planejamento e na ação bibliotecária. Mostra as conseqüências de se trabalhar com objetivos «dados», discute PARA QUEM e COMO são formulados os objetivos, e coloca a questão da necessidade de um questionamento constante para uma avaliação dos serviços prestados pela biblioteca.**

O que se entende por planejamento? Diferentes noções e conceitos existem para defini-lo ou caracterizá-lo. «...eu começaria pela noção de planejamento que veio ser a mais simples e comum: o contrário de improvisação» (1, p. 15). Para Ferreira, as situações que justificam sua adoção seriam: interesse em alcançar um objetivo, existência de um objetivo comum, necessidade de compatibilizar ações, insuficiência de recursos.

A implantação de uma biblioteca ilustra bem essas situações. Não é um esforço isolado, pois envolve dife-

---

\* Professora da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

rentes pessoas e instituições. Não é um serviço barato e sua instalação sempre sofre com a falta de recursos, principalmente porque é uma instituição de serviço que não obtém lucro e cujo desempenho é difícil de ser avaliado. Como medir sua importância para uma comunidade ou grupo? Isto dificulta ainda mais a obtenção de recursos.

Além disso, geralmente, uma biblioteca propõe desenvolver uma série de atividades bastante diversificadas e complexas que exigem uma cuidadosa organização e previsão de recursos. Para que essas atividades venham a ser bem sucedidas, faz-se necessário um planejamento científico e racional da situação. Mas se, na teoria, aceita-se a idéia de planejamento como algo importante, na prática, continua-se, muitas vezes, a improvisação. Quais as causas desse fato? Muitas razões podem explicar essa situação. A prática do planejamento, a nível do Governo, mostra o insucesso desta experiência. Logo, seu descrédito. Isto parece ser devido, entre outros fatores, à sua supervalorização. Por exemplo, para a aprovação de uma idéia, para a obtenção de recursos de qualquer tipo, há a necessidade de um projeto.

A institucionalização do planejamento faz com que o importante seja produzir projetos e planos. Para isso desenvolveu-se toda uma metodologia a ser seguida, um modelo, um figurino. O diagnóstico — fase básica do processo — perde a sua importância como indicador das necessidades e determinante dos objetivos. Passa a ser mera etapa do planejamento, pois exige muito tempo e análise. A urgência de se produzirem planos reduz o planejamento a uma adaptação ao modelo adotado. Planejar passa, simplesmente, a ser sinônimo de preencher formulários. Logo, o plano passa, também, a ser um instrumento meramente formal, utilizado quando da aprovação de uma iniciativa e/ou obtenção de re-

cursos. Enquanto documento formal, cumpre a sua missão. A sua execução é outro negócio. Na prática prevalece a improvisação ou um «certo» planeamento, diferente ou não do anteriormente feito, não se sabe ao certo, pois, muitas vezes, desconhece-se o seu conteúdo, guardado que está em alguma gaveta que só o chefe sabe.

Ora, essa situação contraria a conceito que se tem do método. «...Assim, se você está realmente interessado em chegar aos objetivos previstos, você não pode, depois de começar a ação, passar a improvisar na solução dos problemas que começam a se mostrar errados, na consideração de situações inesperadas que sua capacidade de previsão não pôde identificar previamente». (1, p. 18)

Essa institucionalização do planeamento, levando à sua adoção às vezes indiscriminada, ao culto do modelo, contribui para valorizar o formal — simbolizado pelo documento — e não o seu conteúdo. Desvincula-se, o planeamento da sua execução.

↳ «Como contrário de improvisar, planejar fica sendo então o mesmo que preparar bem cada ação, ou organizar adequadamente um conjunto de ações interdependentes». (1, p. 17)

Descomprometido de sua execução, o «preparar bem cada ação» passou a ser entendido como preparar bem segundo o «modelo» dado. Ferreira critica os planejadores que agem assim: «Eles se transformam em fazedores de planos». «O que se torna necessário é produzir idéias cada vez mais sedutoras». (1, p. 23)

O descomprometimento com a ação, está relacionado, também, e talvez basicamente, com a maneira pela qual os bibliotecários lidam com os objetivos. E é sob esse aspecto que gostaríamos de fazer algumas reflexões.

«A decisão essencial é sempre a decisão sobre os objetivos». (1, p. 21) Como já se viu anteriormente, Ferreira define o planejamento como uma ação não improvisada. E levanta uma série de situações que levam à sua adoção «...quando se tem um objetivo em vista e se tem interesse em alcançá-lo... quando se tem um objetivo comum... quando há necessidade de compatibilizar um conjunto diversificado de ações... quando os objetivos são meio difíceis de alcançar». (1, p. 16)

Um exemplo desse último caso são os objetivos propostos para a biblioteca pública, a qual pretende desenvolver hábitos de leitura, fornecer suporte para a educação formal, trabalhar com a educação e a cultura popular, prestar informações utilitárias à comunidade, reunir a história local, auxiliar pesquisadores, etc.

Objetivos como esses, amplos, complexos, diversificados, não exigiriam um planejamento cuidadoso, o estabelecimento de prioridades? Principalmente quando se sabe da escassez de recursos com que lutam as bibliotecas públicas.

Planeja-se «...quando não se dispõe de muitos meios para realizá-los» (os objetivos)... «é o caso típico dos chamados recursos escassos»... «quando se tem mais objetivos do que meios para atingí-los. É preciso, então, definir quais deles são prioritários». (1, p. 17)

A abrangência dos objetivos pode ser exemplificada com a proposta de desenvolver hábito de leitura. Este é um assunto complexo, que envolve, entre outros aspectos, formação de hábitos em geral; determinantes como escola, família; interferências como TV; motivações como, atitudes, cognições, valores.

Até que ponto uma biblioteca pode desenvolver hábitos de leitura? Como fazê-lo? Quais os limites de sua atuação?

Inúmeros outros exemplos poderiam ser destacados e serviriam mais uma vez, para reforçar o que foi dito anteriormente — a necessidade de se planejar cuidadosamente os serviços da biblioteca. Mas a prática mostra que prevalece a improvisação na solução dos problemas e nas tomadas de decisão, em diferentes níveis.

Várias razões podem ser levantadas para se explicar essa situação. Uma delas deve-se ao fato de os bibliotecários lidarem, geralmente, com objetivos «dados». Por exemplo, a biblioteca pública no Brasil aceita como seus os objetivos propostos pelo Manifesto da Unesco para a Biblioteca Pública. Estes objetivos foram formulados há muitos anos atrás, são resultantes de uma determinada ideologia (o liberalismo), dominante na época, e estão desvinculados de uma realidade específica (como a brasileira atual). Não são objetivos resultantes de uma análise da situação para a qual se vai planejar.

Essa situação se repete nos outros tipos de biblioteca (escolar, universitária, especializada), que possuem um elenco próprio de objetivos, previamente determinados, geralmente por associações ou organismos internacionais que, incluídos nas suas normas e padrões, agem como guias para a ação. Isto ocorre, também, em relação aos diferentes serviços oferecidos.

Se se perguntar a um bibliotecário quais os objetivos de sua biblioteca, ele provavelmente responderá sem vacilar, partindo destes objetivos aprendidos, formulados a priori. Objetivos que são aceitos sem maiores contestações, como já se viu, e que direcionam a ação da biblioteca.

Que conseqüências isto traz para o planejamento de uma biblioteca?

Em primeiro lugar, esse se reduz, muitas vezes, a um trabalho de acomodação dos resultados do diagnós-

tico a esse elenco de objetivos já estabelecidos. Algumas vezes o diagnóstico nem é realizado na crença de que se conhece bem a situação e que já se pode formular, com segurança, objetivos a serem alcançados (tão arraigados que estão na mente dos profissionais).

A conseqüência principal dessa situação pode ser encontrada na maioria dos planos ou projetos de biblioteca: uma proposta de serviços inadequada ou desvinculada da realidade; uma falta de compatibilização entre objetivos e condições de viabilizá-los através de políticas ou estratégias de ação.

Além disso, quando se lida com objetivos «dados», estes são aceitos ou rejeitados, sem haver, com eles, um comprometimento maior do profissional.

Situação diferente poderá ocorrer quando se chega a eles através de um longo processo de análise e de aproximações, os objetivos passando a serem sentidos como realmente importantes de serem atingidos.

Ferreira mostra como se dá esse processo: «Tudo começa evidentemente com a definição de um objetivo, que é, afinal de contas, a motivação da ação. Não sabemos nem mesmo se podemos alcançá-lo, ou pelo menos, em que medida poderemos realizá-lo. Teremos que ver se dispomos de meios para isso. Estudamos diferentes caminhos a partir dos meios que nos parecem disponíveis. Voltamos ao objetivo e vemos até que ponto ele é realizável. Definimos um pouco mais precisamente o objetivo, agora considerando mais o possível do que o desejado. Tentamos uma primeira organização da ação nessa base. Ela nos levará a precisar melhor a política e, naturalmente, os objetivos. E assim vamos nos aproximando de decisões mais ou menos definitivas» (1, p. 96) «... Com uma definição, vaga ou não, do que se quer, o processo começa pelos objetivos». (1, p. 97)

Quando os objetivos são resultantes, então, de um estudo da realidade, podem fazer com que haja um maior comprometimento do profissional — o que o impulsionará a transformar suas decisões em ações.

Os objetivos «dados» impedem também que a biblioteca seja pensada de uma maneira nova, que se busque alternativas para sua ação, que seja modificada substancialmente. Por exemplo, como conciliar objetivos «dados» e biblioteca estruturada a partir das necessidades do usuário? Esta última passa a ser uma simples frase de efeito ou uma mistificação.

Ainda em relação às necessidade do usuário, pode-se perguntar como elas encontram-se refletidas nos objetivos. O planejamento de uma biblioteca envolve diferentes pessoas, com graus diversos de responsabilidade e participação, logo, com objetivos não apenas diferentes mas, muitas vezes, conflitantes. De quem são os objetivos propostos pelas bibliotecas? Quase nunca eles são objetivos dos usuários.

Um exemplo disso pode ser encontrado no conflito, latente ou real, mas sempre presente, entre o desejo dos usuários de terem o material de que necessitam junto ao seu local de trabalho e a vontade dos bibliotecários de centralizá-lo numa biblioteca. O objetivo «facilitar o uso/aceso da informação» é visto sob perspectivas diferentes. E prevalece, geralmente, a visão do profissional. Basta ver o alto grau de centralização dos acervos existentes.

Isso, é claro, é feito de uma maneira inconsciente. Ferreira mostra que, às vezes, o planejador «força a realidade para que ela apareça aos nossos olhos de uma forma que nos permita ver os objetivos realmente realizáveis. Só que essa não será a realidade. Será somente a imagem que terei da mesma». (1, p. 118)

Agindo assim, o bibliotecário não estará contribuindo para realizar o que tanto apregoa: uma biblioteca pensada a partir do usuário. Além disso, mesmo entre os usuários, não predomina a igualdade no atendimento.

A biblioteca universitária, por exemplo, deveria atender, preferencialmente, à comunidade universitária, ou seja, professores, alunos e funcionários. Na prática, estes últimos são desconhecidos e os professores privilegiados.

O mesmo ocorre na biblioteca especializada, que funciona para atender às necessidades de informação de uma determinada classe — os técnicos e pesquisadores da instituição.

Como se explica o não atendimento a outros grupos? A manutenção de uma biblioteca exige grandes investimentos, e não seria o caso de se pensar em aproveitar a infra-estrutura montada, para estender o serviço a outros grupos, num país tão carente de bibliotecas?

Esses são apenas alguns exemplos que ilustram o que dissemos acima — na determinação de objetivos deveríamos perguntar: objetivos de quem? Como conciliar essa situação com o que afirma Ferreira: «fixar bem claro os objetivos, e pedir a todos que inventem; mas que os objetivos sejam realmente comuns». (1, p. 126) A busca de objetivos comuns exige que haja uma participação de todos os envolvidos na ação. «As decisões sobre a ação têm que ser tomadas pelos que agem efetivamente». (1, p. 43) Nesse caso, exige-se uma postura nova dos bibliotecários, tradicionalmente autoritários na organização/administração da biblioteca.

Não se deve esquecer, também, que a preocupação com os objetivos não se restringe apenas à tomada de decisão inicial. Deve-se analisá-los sempre. Ferreira propõe que se faça um questionamento dos objetivos, de baixo para cima, por ser o método mais «indicado

para se situar as coisas, e redescobrir caminhos. Especialmente quando se está muito seguro do que se está fazendo, balançar as certezas com uns tantos «para quê pode ser muito salutar».

Diante de tantos objetivos «dados» e aceitos passivamente na área da biblioteconomia, essa prática de análise pode se tornar salutar na busca de uma maneira diversificada de ação.

O bibliotecário parece não pensar em alternativas de ação. Segue, simplesmente, determinadas rotinas, que se tornam um «modelo» de como agir, um guia para seu trabalho. Se se tem uma única maneira de se fazer um determinado trabalho ou oferecer um serviço, não se precisa de planejamento.

«A gente volta e meia se surpreende fazendo coisas sem saber muito porquê. Não digo coisas em geral, digo ações que se pretendem planejadas. Isso se passa principalmente quando a ação que se planeja faz parte de uma tradição ou de uma programação habitual. O objetivo fica sendo realizar a tal ação. Para que, ninguém sabe muito bem». (1, p. 99)

A hora do conto é uma atividade desenvolvida por praticamente todas as bibliotecas escolares ou públicas infantis. Essa atividade vem sempre acompanhada de uma outra, constando de desenhos ou representação teatral. Quais os objetivos dessas atividades? Como situá-las em função dos objetivos globais da biblioteca? Qual a justificativa para a sua existência? Ou fazem parte, simplesmente, de uma tradição, de uma rotina de prestação de serviços?

Isso nos mostra a necessidade de um questionamento constante dos objetivos, pois estes podem estar superados, outros podem merecer uma atenção prioritária.

«...às vezes há tamanhas modificações no contexto em que se está trabalhando, e são tantos os efeitos e as reações inesperadas às ações que vamos realizando, que os próprios objetivos inicialmente previstos podem ficar superados, ou se tornar inatingíveis ou mesmo simplesmente podem se mostrar inoportunos». (1, p. 63/4)

Logicamente, ao se redefinir objetivos — está-se reelaborando o plano ou projeto, que não deve ser entendido como um documento acabado, mas sim como passível de modificações que se fizerem necessárias.

Se «com uma definição, vaga ou não, do que se quer, o processo começa pelos objetivos» (1, p. 97), uma vez definidos eles devem ser enunciados «com a máxima clareza e máxima precisão possível». (1, p. 97)

Mas isso não constitui uma tarefa fácil. Ferreira fala da importância de não se «ter medo de perder tempo no questionamento dos objetivos». (1, p. 109) Isto é, preocupar-se em «entender bem a que vem nossa ação, onde ela se insere, o que ela significa, em que tipo de resultado ela quer chegar». (1, p. 110)

Sendo a formulação de objetivos uma etapa tão importante no planejamento, e considerando-se a importância «relativa» que os bibliotecários dão a esta etapa, pode-se concluir que eles são seguidores do planejamento estratégico. Este não prioriza os objetivos, mas as estratégias ou linhas de ação, como parece ser a ação dos bibliotecários em relação ao planejamento. Segundo Ferreira, estratégia sem objetivo é o mesmo que agir sem saber porquê. (1, p. 94)

Tendo em vista essas considerações, não seria o caso de se repensar nossos métodos de formular objetivos, para que eles passem a ocupar uma posição de destaque e a refletir resultados necessários e possíveis de serem alcançados?

It discusses the formulation of goals and objectives in libraries and the way these objectives influence library planning and decision-making. It presents the consequences derived from working acritically with «pre-established» goals and objectives; it discusses FOR WHOM and HOW goals and objectives are defined, and the problem is also posed of how a sistematic questioning is needed for the evaluation of library services.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. FERREIRA, Francisco Whitaker. **Planejamento sim e não: um modo de agir num mundo em permanente mudança.** Rio de Janeiro; Paz e Terra, 1983. 175 p.