

Atitudes de Planejamento em Bibliotecários de Instituições Universitárias Brasileiras*

Sonia Maria Marques de Oliveira

RESUMO

OLIVEIRA, S. M. M., Atitudes de Planejamento em Bibliotecários de Instituições Universitárias Brasileiras. *Transinformação*, v. 7 n° 1/2/3/, p. 51 - 74, janeiro/dezembro/1995.

A pesquisa busca identificar as atitudes de planejamento em profissionais responsáveis pela gerência de bibliotecas universitárias brasileiras. A amostra representa 15% das bibliotecas, oficiais e particulares, dispersas geograficamente entre as cinco regiões brasileiras. O instrumento subdivide-se em duas partes: a primeira compõe-se de questões referentes à identificação da instituição, da biblioteca e do bibliotecário responsável; a segunda está composta, especificamente, por afirmativas relativas às atitudes de planejamento, elaborada segundo uma escala de natureza ordinal, conhecida como Escala de Likert. Para a análise estatística utilizou-se o teste de qui-quadrado com correção de continuidade, ao nível de $p=0,05$. Nos resultados observou-se que fatores como o tipo da instituição, tamanho do acervo, número de funcionários, tempo de serviço na profissão e participação em cursos e/ou eventos de capacitação gerencial, atualização e aperfeiçoamento interferem significativamente nas atitudes de planejamento destes bibliotecários. Os mesmos apresentam atitudes positivamente favoráveis ao planejamento prospectivo. No entanto, em análise de questão à questão, detecta-se a presença de atitudes eminentemente tradicionalistas, impedindo que haja avanço para uma atitude de planejamento proativo.

Palavras-Chave: Biblioteca Universitária; Atitudes de Planejamento Bibliotecário; Gerência de Biblioteca Universitária; Planejamento Bibliotecário

Introdução

O problema da prática de planejamento não ocorre somente em bibliotecas, mas, em todas as ações da vida, por ser um ato, naturalmente, ligado aos seres humanos.

*Parte da dissertação de mestrado em Biblioteconomia aprovada pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 1994, sob a orientação do Prof. Dr. Silas Marques de Oliveira.

Neste estudo as preocupações estarão voltadas para as atitudes de planejar dos bibliotecários enquanto profissionais de bibliotecas universitárias e tomadores de decisão com vistas a realizações de procedimentos lógicos nos diversos níveis administrativos. De um lado, a teoria que confirma a importância, as vantagens e a necessidade de planejamento, de outro, a prática do planejamento de onde se desconhece as crenças, valores e conceitos que regem esta função nas bibliotecas.

Autores como CARVALHO (1976, p.69) consideram que "muitos dos nossos bibliotecários foram treinados nos últimos anos apenas para o desempenho, e que a falta de melhor base teórica enfraquece a sua capacidade de adaptação às novas situações e novos problemas."

SILVA (1981, p.57) ressalta que "há carência de recursos humanos para o planejamento e ação programadora face à omissão de ensinamentos específicos nesta área, na formação bibliotecária."

Estudos que delineiam o perfil profissional do bibliotecário demonstram que este mercado tem exigido profissionais com qualificações para administração e gerenciamento (TARAPANOFF, 1989; GUTIÉRREZ MORALES, 1990; CIANCONI, 1991; MENDONÇA, 1992), bem como o desempenho da função de planejamento e administração de recursos informacionais (MULLER, 1989). Com a atenção voltada para as novas tendências de mercado, vários currículos de Biblioteconomia introduziram disciplina específica de planejamento bibliotecário, na intenção de formar um profissional que atendesse às exigências deste mercado, onde a informação é vista como um instrumento de apoio ao planejamento e à tomada de decisão. Para que a informação se torne instrumento relevante e elemento chave desta organização de futuro, se faz necessário seu planejamento.

Da parte dos bibliotecários brasileiros já se buscou avaliar o planejamento em bibliotecas universitárias (OLIVEIRA, 1993). No entanto, esta pesquisa não teve por objetivo delinear as tendências e habilidades destes profissionais quanto ao processo de planejamento.

Quanto à pesquisa em atitude de planejamento, objeto deste estudo, parte-se do princípio de que a inexistência de uma literatura específica na área é um fator que impede a emissão de um julgamento adequado do profissional bibliotecário quanto ao processo de planejamento.

Diante do exposto, o questionamento básico desta pesquisa direciona-se para uma avaliação positiva ou negativa, bem como um diagnóstico das tendências tradicionais ou prospectivas de planejamento dos bibliotecários das instituições universitárias brasileiras.

Atitudes de Planejamento

Através da literatura percebe-se, nas últimas décadas, um período de intensas mudanças sociais, políticas, econômicas e administrativas, tanto por forças internas quanto externas.

Uma organização pode tratar estas mudanças de duas maneiras: a primeira é através de um processo reativo, reagindo ao problema que já aconteceu. Esta abordagem acarreta pouco planejamento; a segunda é um processo proativo, que tem lugar antes que o problema ocorra, ou seja, através de uma mudança planejada (MEGGINSON et al., 1986).

Se a administração quer planejar para mudar, então, tem de decidir o que precisa ser alterado na organização: mudança de estrutura, mudança de tecnologia, mudança de pessoas.

Mudar as pessoas pode incluir alterações de atitudes, crenças, papéis e outras características de seus recursos humanos, que impedem maior efetividade organizacional.

HOGG (1989, p.1) afirma que uma pesquisa sobre atitudes pode fazer uma diferença significativa na qualidade da administração, enquanto MATOS (1981, p.68) considera que atitude é um fator de alta relevância para caracterizar um administrador.

DILL (1981, p.137) e DRUCKER (1987, p.224) afirmam que uma administração que pretenda ser estratégica e empreendedora, as atitudes devem mudar ao ponto de questionarem o que deve continuar vigorando e o que deve ser modificado.

No planejamento, DIAS (1982, p.20) diz que "muito mais importante que os instrumentos que se usam para planejar é a atitude dos indivíduos que dirigem uma organização em face do planejamento".

Para MARCOVITCH & RADOSEVICH (1982, p.115) "mudanças no comportamento humano que melhoram as práticas do planejamento incluem modificações de atitudes."

MENDONÇA (1992, p.113) estudando o comportamento gerencial de bibliotecários conclui sobre a necessidade de mudanças de atitudes por parte deste profissional.

Especificamente, no planejamento bibliotecário, VINCENT (1988, p.45) pondera que as atitudes individuais e coletivas determinam o sucesso ou fracasso do exercício de planejamento em bibliotecas e sistemas de informação.

Pelo que se percebe, os fatores contextuais, que hoje se apresentam, vêm exigindo mudanças de atitudes nas empresas e instituições prestadoras de serviço público que desejam ser inovadoras e empreendedoras, e cujas

necessidades de posicionamento dependem de qualidade e produtividade em seus serviços.

Assim é que nesta década vêm se intensificando os estudos que apontam a necessidade de uma visão estratégica planejada, voltada para o crescimento e desenvolvimento organizacional, como forma de melhor posicionamento das organizações numa economia e política que se volta do nível nacional para o internacional, onde imperam novas tecnologias e a informação transformou-se em ferramenta de valor e poder.

Tendo-se em vista que em uma organização o homem é o fator dominante e condutor dos demais recursos, porque ele é quem gerencia a dinâmica administrativa, aumenta a preocupação com a integração dos indivíduos num sistema de planejamento que produza benefícios relevantes à administração.

Para melhor compreensão dos problemas organizacionais, sob a ótica do desempenho humano, torna-se imprescindível conhecermos as atitudes individuais que, coletivamente, retratarão o comportamento ou a cultura da empresa.

Com o intuito de instruir no gerenciamento da informação como recurso econômico e estratégico, as escolas que formam administradores de bibliotecas, vêm tomando por base os conceitos de planejamento empresarial, sendo que muitos destes podem atender as necessidades próprias destas instituições. Como uma atitude tem sempre relação com um objeto conceitual, a interpretação positiva ou negativa destes conceitos poderá levar a uma valorização mais reativa ou proativa em direção ao planejamento.

VINCENT (1988), pesquisando bibliotecários americanos, constatou que estes evitam o planejamento, porquanto os mesmos não valorizam o documento do planejamento, não examinam e reexaminam seus objetivos e atividades, faltando-lhes atitudes e hábitos de planejamento individual ou organizacional. Para ele hábitos e atitudes são denominados de "mentalidade de planejamento".

Uma mentalidade de planejamento implica na capacidade de identificar e analisar problemas e oportunidades, na habilidade de relatar causa e efeito, e de prever os prováveis resultados. As atuais circunstâncias políticas e econômicas exigem flexibilidade, adaptação e espírito de oportunismo.

Para SAMUELS (1981) uma cultura de planejamento está preocupada com opiniões, valores, suposições, sentimentos, percepções e conceitos existentes dentro da organização por um longo período de tempo. E que o desenvolvimento de uma cultura de planejamento em sistemas de informação requer que alguém comece por examiná-la para saber que tipo de cultura já existe na organização.

Segundo CASTOR & SUGA (1988, p.103), o processo de planejamento, "só se desenvolve e consolida quando é internalizado na cultura organizacional, a ponto de ser tão rotineiramente executado quanto qualquer outro processo gerencial".

Sob este ponto de vista há um acordo de pensamento entre vários autores (DAVIS, 1980; MATOS, 1981; McCLURE, 1981; VINCENT, 1988; SINK & TURTTLE, 1993).

As mudanças desejadas na cultura de planejamento requerem um processo de questionamento de suposições passadas e presentes sustentadas pelos funcionários e administradores, identificando o que é atualmente desejado e o desligamento de idéias mitológicas que possam obscurecer sua validade. Isto envolve uma mudança de valores nos membros do sistema organizacional (SAMUELS, 1981).

Na literatura percebe-se conceitos equivocados ou negativos em relação ao processo de planejamento e aos planejadores (CASTOR & SUGA, 1988; SINK & TURTTLE, 1993).

Assim, a palavra "planejamento" ou a expressão planejamento estratégico" provocam reações negativas e desordenadas, impedindo os gerentes de serem ou continuarem a ser competitivos no futuro.

Posturas de Planejamento Adotadas na Pesquisa

Em conceitos, crenças e valores de planejamento é que nos fundamentamos para delinear as atitudes positivas e negativas dos bibliotecários das Instituições de Ensino Superior brasileiras.

Para reforçar o intuito desta pesquisa recorreu-se as quatro posturas ou atitudes de planejamento, propostas por ACKOFF (1973): a inativa, a reativa, a preativa e a interativa ou proativa.

Num ambiente turbulento e ameaçador, uma solução inativista é suicídio e leva uma organização a extinção. É como introduzir a cabeça na areia. O reativismo e o preativismo enfrentam as estratégias geralmente liderando sucessos de curto prazo, mas com riscos de debilidade a longo prazo. O preativismo prediz e prepara a organização, numa tentativa de adaptação para o real e de antecipar contingências do ambiente da melhor forma possível. O proativismo enfatiza principalmente o relacionamento entre a instituição e seu ambiente, e pré-determina resultados futuros. O proativismo oferece pequenas preocupações para o risco de erro estratégico, mas cria oportunidade de um longo caminho de desenvolvimento e crescimento, apesar dos obstáculos. O proativista é reagente, adaptativo e inovativo.

Como afirma ACKOFF (1973, p.157), "as atitudes se misturam em várias proporções em cada indivíduo e organização, podendo mudar de

tempos em tempos. Mas em muitos casos uma tem mais domínio sobre outra."

Para diagnosticar as atitudes de planejamento definimos que as atitudes negativas em relação ao conceito de planejamento tradicional são inativas quando prevalecem atitudes defensivas marcadas por justificativas e desculpas como a perda de tempo, a falta de funcionários, o não-pragmatismo, a burocracia, o descrédito no processo. Elas fazem sucumbir uma organização. Com estas crenças e valores o planejamento é praticamente inexistente.

As pessoas com atitudes positivas em relação ao conceito de planejamento tradicional, caracterizando-se como reativas, acreditam que o planejamento é necessário apenas para obter e distribuir eficientemente os recursos orçamentários; soluciona questões de curto prazo ou mais especificamente os problemas do dia-a-dia; temem o risco; não entram no jogo político de suas instituições; evitam as mudanças; são adeptos da seqüência objetivos-estratégias-meios. Delineia-se uma atitude convencional de acomodação à rotina e de sacrifício do essencial pelo acidental, permanecendo a dicotomia entre pensar e agir e valores administrativos como "Não balance o barco", "Pise em terreno firme", que demonstram uma coerência com a experiência passada.

As atitudes negativas em relação ao conceito de planejamento prospectivo caracterizam-se como preativas, porque, embora possuam raízes tradicionalistas, concordam que a falta de reconhecimento e recompensa do profissional são fatores desmotivadores ao ato de planejar. Reconhecem que esta não é uma atividade exclusiva da chefia e sua execução independe do tamanho da organização. Não aceitam a falta de participação de seus dirigentes no planejamento da instituição; concordam que é preciso intervir na realidade numa projeção temporal orientada para o presente e uma tênue visão de futuro.

As atitudes positivas em relação ao conceito de planejamento prospectivo caracterizam-se como uma tendência proativa, onde se reconhece o processo de planejamento como uma função contínua e, como instrumento de comunicação, inovação e de previsão da extensão das mudanças. Acredita na sobrevivência da biblioteca a partir da seqüência meios-estratégias-objetivos, procurando uma interação entre ambiente interno e externo.

A partir destes itens foi possível construir um instrumento que permitisse caracterizar uma atitude de planejamento mais tradicional ou mais prospectiva dos bibliotecários das Instituições de Ensino Superior brasileiras.

Objetivos

O principal objetivo desta pesquisa foi o de identificar as atitudes de planejamento, em profissionais responsáveis pela gerência da biblioteca de Instituições de Ensino Superior Brasileiras.

Para atingi-lo, houve a necessidade de: a) caracterizar o estado atual das bibliotecas universitárias brasileiras, particulares e oficiais, a partir dos dados de identificação da instituição, da biblioteca e dos bibliotecários; b) descrever as tendências conceituais de planejamento dos bibliotecários; c) situar as deficiências ou virtudes dos bibliotecários em relação ao planejamento, através de suas atitudes positivas e negativas; d) identificar dados institucionais, da biblioteca e do bibliotecário, correlacionando-os com atitudes de planejamento.

Método

Universo da pesquisa

A pesquisa parte do universo de 714 Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, cadastradas pelo GUIA DO ESTUDANTE (1994) e classificadas segundo a dependência administrativa em: particular e pública municipal, estadual ou federal. Destas 75% (537) são particulares e 25% (177) de dependência administrativa pública, agrupadas sob a denominação de instituições oficiais.

A amostra, obtida através de escolha randômica, foi constituída de 228 (42%) bibliotecas das Instituições de Ensino Superior Particulares e 123 (69%) bibliotecas das IES Oficiais, totalizando 351 bibliotecas, correspondente a 50% do universo.

A coleta de dados procedeu-se por meio de mala direta, visto a dispersão geográfica dos sujeitos componentes da amostra.

Material e/ou Instrumento

A literatura relata que a Escala de Likert tem sido uma das mais utilizadas para a mensuração de atitudes (NEWCOMB, 1964; WARD, 1974; RODRIGUES, 1975; SUMMERS, 1976).

Na constatação da falta de uma escala padronizada para avaliar este objeto, em específico, optou-se pela construção da mesma.

Para a construção do instrumento, num primeiro momento, elaborou-se uma lista preliminar de afirmações levantadas na literatura da Administração, Psicologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação referentes a esta atividade e/ou processo.

Visando conseguir uma variedade de itens para a seleção de afirmativas reveladoras de atitudes de planejamento, que servissem à construção de um questionário atitudinal com respostas fechadas, entrevistaram-se 20 (vinte) bibliotecários indagando o que pensam estes profissionais sobre a atividade de planejamento independentemente do que ocorre em suas instituições.

Confrontadas as afirmativas obtidas na literatura com as afirmativas obtidas nas entrevistas, elaborou-se uma lista preliminar de 92 (noventa e duas) questões, optando-se pelo critério da recorrência de aparecimento das idéias.

A fim de se verificar o grau de consistência das questões, uma escala preliminar foi submetida a 05 (cinco) juizes, com respeitável qualificação e experiência na área. Desta análise foi composto um instrumento com afirmativas cujo grau de concordância entre os juizes foi de 100%.

Após pré-testagem, a versão final do instrumento ficou constituída de duas partes. A primeira parte, composta por questões referentes a identificação da instituição, da biblioteca e do responsável. A segunda, composta por 28 (vinte e oito) afirmativas referentes às atitudes de planejamento.

O critério de ordem das afirmativas foi o sorteio aleatório. As opções de resposta foram codificadas em: DP (discordo plenamente), D (discordo), NO (não tenho opinião), C (concordo) e CP (concordo plenamente). As mesmas foram dispostas de forma alternada para evitar automatismos.

O escore atitudinal foi definido em 5 (cinco) pontos. Neste sentido cada dimensão das atitudes de planejamento foi expressa por uma escala de natureza ordinal, que varia de 5 a 1, com o valor "5" indicando uma atitude positiva, altamente proativa em relação ao conceito de planejamento prospectivo e "1", inversamente, uma atitude negativa, altamente inativa em relação ao conceito de planejamento prospectivo.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Identificação da Instituição

As Instituições oficiais pesquisadas representam 20% (36) do universo das Instituições de Ensino Superior Brasileiras, as Instituições universitárias particulares representam 13% (71); totalizando 15% (107) das Instituições Universitárias Brasileiras.

Assim, essas instituições foram representadas por 107 sujeitos que atuam em bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, e aqui referenciadas como universitárias.

Quanto a dependência administrativa, as bibliotecas universitárias oficiais (20,3%) estão mais bem representadas do que as bibliotecas universitárias particulares (13,2%).

Identificação da Biblioteca

As questões referentes a este item tiveram como objetivo caracterizar a estrutura mínima das bibliotecas universitárias brasileiras pesquisadas.

Das bibliotecas pesquisadas, 68% (70) possuem um acervo que se situa entre 1.700 a 34.700 títulos de livros. O ponto médio da maior classe é de 18.200 títulos.

A pesquisa constatou que 65% (70) das bibliotecas universitárias possuem equipes melhor estruturadas, pois contam com equipes formadas por mais de três (3) funcionários.

Assim, tanto as bibliotecas universitárias particulares quanto as bibliotecas universitárias oficiais, em número de pessoal, possuem equipes que necessitam de um planejamento que lhes indiquem a direção da organização, não se aceitando a alegação de que esta atividade fosse necessária apenas nas grandes organizações.

Identificação dos responsáveis

As questões referentes a este item tiveram como objetivo identificar a formação acadêmica, a experiência profissional e institucional dos respondentes a fim de traçar o perfil dos bibliotecários-gerentes das instituições universitárias.

Considerando que "as atitudes dos dirigentes inspiram, motivam e condicionam o comportamento dos liderados" (MATOS, 1981, p.64) e que "um processo de mudança somente pode ser indicado de cima para baixo" (DESSART, 1992, p.498), questionou-se o cargo ocupado pelos bibliotecários.

Este dado acusou que a maioria dos sujeitos ocupam apenas o cargo de bibliotecário (41%), outros 28% indicaram o cargo de bibliotecária(o)-chefe e/ou chefe de biblioteca, enquanto 21% exercem cargo de direção e 10% não fizeram qualquer indicação de cargo.

Independentemente das várias denominações encontradas constata-se que 50% dos questionados ocupam cargo de chefia e direção.

Quanto a experiência profissional verifica-se que 64% (69) dos pesquisados são bibliotecários há mais de 10 anos, e 35% (37) há menos de 10 anos.

O tempo de serviço na instituição é um dos fatores que pode influir nas atitudes dos bibliotecários, visto que quanto mais antigo tanto mais arraigados serão suas crenças e valores de planejamento.

Do universo pesquisado, 53% (57) dos sujeitos estão na instituição num período de 1 a 9 anos, sendo que estes sujeitos têm em média 5 anos de experiência administrativa na instituição. Em segundo lugar, com 45% (48), surgem os respondentes com experiência administrativa média de 13 anos. Tempo suficiente para que estes funcionários já tenham incorporado uma cultura de planejamento.

A totalidade (100%) dos responsáveis pelo gerenciamento das bibliotecas universitárias indicaram em seu currículo possuir um curso universitário, sendo que destes 15% (16) não mencionaram a área da graduação, e outros 4% (4) indicaram possuir formação acadêmica em outras áreas (História, Pedagogia, Estudos Sociais, Filosofia, Teologia).

Dentre os respondentes, 33% (35) informaram possuir cursos em nível de pós-graduação, sendo que 28% (30) possuem especialização (19 na área) e, apenas, 5% (5) ou já concluíram, ou estão cursando mestrado.

Estes dados revelam a preocupação de uma minoria em buscar a continuação da educação.

Dos pesquisados, 71% (76) graduaram-se entre os anos de 1954 a 1981 e 27% (29) entre 1982 a 1993.

Embora a concepção científica do planejamento em bibliotecas só apareça na década de 60 (MARTINS, 1980), a consciência programadora dos bibliotecários sempre existiu com maior ou menor intensidade de conteúdo. No currículo mínimo de Biblioteconomia, aprovado em 1962, já havia a disciplina Organização e Administração. No entanto, uma disciplina específica de planejamento só foi introduzida a partir das reformulações curriculares de 1982.

Estes dados demonstram que a maioria dos respondentes cumpriu um currículo anterior a 1982, que não o contemplava com um estudo específico sobre o tema. Apesar disso, apenas 25% (27) fizeram especialização no período após as reformulações curriculares e, somente, 3% (04) cursaram mestrado no mesmo período.

Uma forma mais imediata e disponível de capacitação profissional são os cursos e eventos de curta e média duração, que permitem acompanhar as novas tendências da área, atualizando e ampliando o conhecimento acadêmico básico.

Assim, do total de questionados, a maioria de 51% (55) não registrou nenhuma participação em eventos e cursos, quer seja de capacitação gerencial, quer seja de atualização e aperfeiçoamento. Em contraposição, 49% (52) dos sujeitos registraram 41 participações em curso e/ou evento de capacitação gerencial e 117 participações em cursos e/ou eventos de atualização e aperfeiçoamento. Estes dados demonstram a participação de poucos sujeitos em muitos cursos e/ou eventos.

Perfil das atitudes de planejamento dos bibliotecários

Para demonstrar a distribuição dos dados relativos às atitudes de planejamento dos 107 sujeitos pertencentes às instituições universitárias brasileiras, apresenta-se na tabela 1 uma síntese dos índices obtidos em relação aos fatores positivos e favoráveis ao planejamento tradicional e prospectivo; e na tabela 2 os índices referentes aos fatores negativos e desfavoráveis ao planejamento tradicional e prospectivo.

Observa-se, na tabela 1, que, nas afirmativas positivas referentes à atitude de planejamento prospectivo, há uma plena concordância sobre os fatores avaliados, onde o menor índice de concordância gira em torno de 74,8%.

Tabela 1 - Número de concordância e discordância sobre fatores positivos e favoráveis ao planejamento tradicional e prospectivo

FATORES	NC	%	ND	%
Tradicionais				
1. Objetivos - estratégias - meios (7)	99	92,5	0,8	7,5
2. Passividade (sobrevivência) (26)	81	75,7	14	13,1
3. Senso político (5)	48	44,9	49	45,8
4. Binômio pensar e agir (25)	36	33,6	67	62,6
5. Estabilidade(8)	33	30,8	73	68,2
6. Privilégio dos planos(4)	22	20,5	83	77,6
7. Função orçamentária (24)	11	10,3	89	83,2
Prospectivos				
1. Comunicação (15)	103	96,3	03	2,8
2. Formalização (12)	100	93,5	05	4,7
3. Flexibilidade/reação à mudanças (6)	99	92,5	04	3,7
4. Inovação (19)	98	91,6	09	8,4
5. Projeção no futuro (14)	94	88,0	05	4,7
6. Meios - estratégios - objetivos (21)	94	87,9	10	9,3
7. Importância do processo (10)	80	74,8	21	19,6

NC = número de concordância

DC = número de discordância

Já nas questões positivas, que indicam favorabilidade a uma atitude de planejamento tradicional, verificou-se uma concordância considerável sobre dois fatores: aceitação da seqüência objetivos-estratégias-meios

(92,5%) e da passividade provocada pela necessidade de sobrevivência (75,4%).

Tabela 2 - Número de concordância e discordância sobre os fatores negativos e desfavoráveis ao planejamento tradicional e prospectivo

FATORES	NC	%	ND	%
<i>Tradicionais</i>				
1. Impossibilidade de prever o futuro (16)	57	55,3	45	42,1
2. Escassez de recursos aliados ao tempo gasto (22)	32	30,0	73	68,2
3. Privação da área social (2)	24	22,4	80	74,8
4. Perda de tempo (tempo não econômico) (13)	20	18,7	83	77,6
5. Falta de recursos humanos (9)	18	16,8	85	79,4
6. Incredulidade da função (20)	10	9,3	94	88,0
7. Atividade burocrática (17)	01	0,9	103	96,3
<i>Prospectivos</i>				
1. Falta de reconhecimento e recompensa (3)	38	35,5	67	62,6
2. Falta de interação institucional (11)	38	35,5	66	61,7
3. Atribuição da chefia (18)	17	16,0	85	79,4
4. Projeção no passado (1)	16	15,0	89	83,2
5. Projeção no presente (23)	09	8,4	96	89,7
6. Necessidade das grandes organizações (28)	04	3,7	99	99,2
7. Imobilismo/Conformidade/Passividade (27)	02	1,9	100	93,5

NC = número de concordância DC = número de discordância

A concordância com o segundo item demonstra que os sujeitos pesquisados admitem que é preciso "Pisar em terreno firme" e "Não balançar o barco". E, principalmente, porque acreditam que um grande problema do planejamento é a impossibilidade de prever os problemas futuros.

Expondo as dificuldades gerenciais em organizações sem fins lucrativos, MOTTA (1982, p.151) explica que "a necessidade de manter a aparência de uniformidade e estabilidade faz nascer, internamente, o receio a problemas que possam alterar a ordem existente", desta forma apoiam-se em dados passados, conhecidos e experimentados que justificam a estabilidade mais do que os incertos e perturbadores dados sobre o futuro. Como planejar e inovar significa criticar a ordem existente, temer as previsões futuras é uma atitude inativa e reativa.

Para ACKOFF (1973), esta atitude, que busca apenas a sobrevivência e estabilidade, faz acreditar que uma intervenção no curso da ação pode ser

um grande risco de tornar as coisas piores. Esta filosofia administrativa é conservadora e trata o planejamento como um ritual.

No fator referente à necessidade de senso político do bibliotecário para o planejamento encontraram-se dados bipartidos, onde 45,8% dos bibliotecários consideraram necessário entrar no jogo político da instituição e outros 44,9% consideraram desnecessária tal atitude.

Os bibliotecários demonstraram-se inseguros quanto a aceitação ou não do planejamento como uma forma de se envolver na política institucional.

CASTOR & SUGA (1988, p.112) consideram que o aspecto político é um dos que mais influem na execução do planejamento, pois se seus dirigentes sentirem alguma possibilidade de perda, inevitavelmente, surgirão resistências e o que foi planejado correrá o risco de sofrer modificações quando (e se) for implantado.

Isto leva a admitir que o planejamento não deva ser um processo eminentemente técnico. Nenhum plano terá sobrevivência ou sucesso se o fator político for desconsiderado.

DAVIS (1980:14) considera esta uma das fortes razões pela qual o bibliotecário não faz um planejamento mais proativo. Como as bibliotecas negligenciam o jogo político da instituição, muitos não sobrevivem. No entanto as que sobrevivem politicamente, criam inovações.

Quanto às afirmativas negativas (tabela 2), portanto, desfavoráveis a uma atitude de planejamento prospectivo e tradicional, verificou-se maiores índices de discordância do que de concordância, demonstrando uma alta favorabilidade para as questões referentes a uma atitude de planejamento prospectivo.

Desfavoravelmente, entre os fatores negativos para um planejamento tradicional, os sujeitos concordam mais sobre a impossibilidade de previsão do futuro (53,3%).

A aceitação desta premissa decorre da temência ao risco que, por sua vez, constitui-se em entrave para a inovação e o espírito empreendedor (DRUCKER, 1992).

Esta não é uma atitude empreendedora, e "assumir riscos é um comportamento que se opõe à maioria dos comportamentos gerenciais dos bibliotecários atuais" (MASON, 1989:169).

Com o objetivo de verificar se estatisticamente havia diferenças significantes entre o grupo de questões positivas e negativas aplicou-se o Teste de Qui-quadrado com Correção de Continuidade ($g, l=1$, $p = 0,05$) (COCHRAN, 1954).

Os dados apontaram a prevalência das questões positivas sobre as questões negativas onde as concordâncias para as questões prospectivas (93,3%) foram maiores do que para as questões tradicionais (46,42%), em nível de probabilidade $p < 0,001$. No grupo das questões negativas, houve maior discordância nas afirmativas prospectivas (82,92%), do que para as afirmativas tradicionais ((77,66%), em nível de probabilidade de $p < 0,014$.

Para verificar a relação entre os dados obtidos no primeiro grupo de questões referentes a identificação da instituição, da biblioteca e do bibliotecário, com o segundo grupo de questões referentes as atitudes de planejamento, empregou-se o mesmo Teste de Qui-quadrado com Correção de Continuidade. Neste caso o cruzamento deu-se questão à questão, a fim de detectar, com maior precisão, os fatores que realmente divergem nas atitudes de planejamento dos bibliotecários de instituições universitárias brasileiras (Tabela 3).

Com resultados significativos observou-se que:

- dentre os fatores positivos relativos ao planejamento tradicional, bibliotecários que atuam em sistemas com mais de 3 funcionários (78,26%), e que participaram de cursos e/ou eventos de atualização e aperfeiçoamento (82,93%), favoravelmente discordam mais da estagnação e estabilidade do sistema (Q8) do que os bibliotecários que atuam em sistemas com menos de 3 funcionários (51,35%) e que não indicaram nenhuma participação em cursos e/ou eventos de atualização e aperfeiçoamento (58,73%), em nível de probabilidade $p < 0,008$.

O primeiro grupo de bibliotecários dá mostras de uma atitude de planejamento preativista. Isto indica que eles estão satisfeitos com o modo como as coisas são, mas não com o modo como elas estão indo (ACKOFF, 1973, p.159).

Diferentemente, o segundo grupo tende mais para uma atitude inativista, acreditando no ditado que "Não se deve mexer em time que está ganhando", e revelando a satisfação com o modo como as coisas são e o modo como elas estão indo. Este grupo parece ser adepto do planejamento tipo "laissez-faire", em que as oportunidades ficam a critério de cada um, em função de seu bom-senso e de sua capacidade.

Para uma organização que quer ser conhecida pelo seu estilo empreendedor esta não é uma atitude adequada, pois revela uma preocupação maior com a sobrevivência do que com o crescimento da organização. As atitudes devem mudar de tal modo que se questione o que deve continuar vigorando, e o que deve ser modificado (DILL, 1981).

Tabela 3 - Relação de variáveis pesquisadas versus questões de Atitudes de Planejamento, com resultados significativos.

VARIÁVEIS	% Concordo	% Discordo	NºDas Questões	χ^2 *
1. Identificação da Instituição				
Oficinas	13,5	19,7	13	4,721
Particulares	31	35,8	21	5,248
2. Identificação da Biblioteca				
2.1 Tamanho do acervo				
mais de 34.700 títulos	13,0	19,0	3	3,873
menos de 34.700 títulos	32,0	36,0	9	5,650
			11	4,635
2.2 nº de funcionários				
mais de 3 funcionários	28,0	37,6	3	5,480
menos de 3 funcionários	16,4	18,0	8	6,928
			11	3,968
			20	7,972
			22	4,091
3. Identificação do Bibliotecário				
3.1 tempo de serviço como bibliotecário				
mais de 10 anos	29,0	36,4	2	4,040
menos de 10 anos	15,4	19,2		
3.2 Tempo de serviço na instituição				
mais de 10 anos	20,0	25,9		
menos de 10 anos	24,4	29,7		
3.3 Ano de formação acadêmica				
anterior a 1982	27,7	34,7		
posterior a 1982	16,5	21,1		
3.4 Currículo acadêmico				
com especialização	11,4	15,6		
sem especialização	33,0	40,0		
Participação em cursos e/ou eventos de desenvolvimento gerencial	10,4	14,8	3	3,939
Não participação em cursos e/ou de desenvolvimento gerencial	34,4	40,4		
Participação em cursos e/ou eventos de atualização/aperfeiçoamento	15,9	23,7	1	4,351
			2	6,066
Não participação em cursos e/ou eventos de atualização/aperfeiçoamento	28,8	31,8	3	12,047
			8	5,141
			22	7,433

* Teste do Qui-quadrado com correção de continuidade em nível de $p < 0,05$.

- dentre os fatores positivos relativos ao planejamento prospectivo, em nível de probabilidade de $p = 0,022$, bibliotecários de instituições particulares (95,71%) estão mais propensos à seqüência meios-objetivos-estratégias (Q21).

CASTOR & SUGA (1988) consideram que há necessidade de reconhecer que no ambiente organizacional mudam o ambiente e os meios, fatores que definem a viabilidade das estratégias e dos objetivos. O entendimento do contexto seria facilitado se fosse adotada uma ordem, em que uma avaliação dos meios de que se dispõe possa vir a mobilizar, num futuro previsível, uma associação entre o ideal e o real de seus objetivos.

Este pensamento é reforçado por WASTERTON (1982, p. 14) quando diz que "depois de selecionados os meios de atacar os problemas, é possível estabelecer, um prazo determinado, os fins e objetivos que se ajustem à realidade".

Já os bibliotecários de instituições oficiais (79,41%) parecem reticentes em buscar este caminho, pois aceitam melhor a seqüência objetivos-estratégias-meios.

MOTTA (1982) explica que esta é uma dificuldade gerencial das organizações sem fins lucrativos, devido às pressões externas que levam à busca de padrões de uniformidade, coerência e justificativas para suas ações. Estes parecem ser mais adeptos do planejamento convencional, onde o processo se inicia com o estabelecimento de objetivos, para em seguida escolher estratégias e definir recursos.

ACKOFF (1973, p.158) classifica como inativista o planejador que considera a possibilidade como o principal critério na seleção dos meios, sendo que os fins são mais facilmente adaptados aos meios que lhe são familiares. Dentre os fatores negativos relativos ao planejamento tradicional surge um maior número de discrepância:

a) sujeitos com mais de 10 anos de experiência (83,58%) como bibliotecário e com participação em cursos e/ou eventos de atualização e aperfeiçoamento (85,71%) discordam mais do que os bibliotecários com menos tempo de experiência (63,89%) e sem participação em cursos e/ou eventos de atualização e aperfeiçoamento (67,74%), que esta seja uma área social onde os planos são motivos de frustração, não havendo incentivo para fazê-lo (Q2), em nível de probabilidade $p = 0,044$.

Bibliotecários experientes e atualizados demonstraram uma atitude de planejamento mais proativa, visto que não acreditam que apenas obter e distribuir adequadamente os recursos leve a eficiência do planejamento, mas na necessidade de planos que resolvam os problemas sociais.

Já os menos experientes tendem a crer em indicadores amplos, onde serviços relevantes são aqueles rentáveis socialmente, visto que discordam com menor intensidade que esta seja uma área social valorizada.

Esta divergência é explicada pelos renovadores, quando reconhecem que o valor da experiência significa acreditar na intuição, pois para eles, na melhor das hipóteses, a "intuição é o produto prático de anos de experiência e de coleta de informações" (WATERMAN JR., 1989, p.20)

b) no que se refere à falta de recursos humanos como justificativa para não fazer planejamento (Q9), bibliotecários que atuam em sistemas maiores (mais de 34.700 títulos - 96,87%) tendem a discordar mais do que os bibliotecários de sistemas menores (75%), em nível de probabilidade de $p < 0,017$;

c) em relação ao tempo gasto com planejamento (Q13), os bibliotecários de instituições oficiais (94,12%) discordam com mais intensidade do que os bibliotecários de instituições particulares (73,91%) que este seja um empecilho para planejar ($p < 0,030$);

d) com um nível de probabilidade de $p < 0,005$, os bibliotecários que atuam em sistemas com mais de 3 funcionários tendem a discordar mais (97,06%) do que os sujeitos das bibliotecas com menor nº de funcionários (77,78%) de que o planejamento opera mais em nível do ideal do que do real (Q20);

e) bibliotecários com participação em cursos e/ou eventos de atualização e aperfeiçoamento (85,71%), que atuam em sistemas com mais de 3 funcionários (76,81%), ponderam que a falta de recursos aliada ao tempo gasto na elaboração do planejamento (Q22) interferem menos do que os sujeitos sem participação em cursos e/ou eventos de atualização e aperfeiçoamento (58,73%) e que atuam em bibliotecas com menos de 3 funcionários (55,56%), em nível de probabilidade $p < 0,043$;

Analisando os itens de b à e, observa-se que para os sujeitos que atuam em instituições oficiais, planejamento não significa perda de tempo ou que o tempo gasto com tal atividade seja demasiado. Este já é um paradigma atual para quem deseja planejar no futuro. No entanto, um grupo representativo de bibliotecários (instituições particulares), ainda encontra neste fator um forte impedimento para se fazer planejamento.

Nas bibliotecas maiores (com mais de 34.700 títulos) os bibliotecários acreditam mais firmemente na necessidade do processo, considerando que a falta de recursos humanos não é obstáculo para a elaboração do planejamento. Mesmo porque seus responsáveis são chamados a participar do planejamento da instituição.

Já nas bibliotecas menores (com menos 34.700 títulos e menos de 3 funcionários), parece haver uma desconsideração da necessidade de planejamento, tendo-se em vista que a quantificação de recursos humanos é uma

barreira na execução do planejamento e que seus responsáveis consideram que a biblioteca seja um mero apêndice da instituição. Estes fatores podem desestimular o desenvolvimento do processo de planejamento. Desta forma, o segundo grupo parece ser adepto do pensamento empresarial brasileiro onde prevalece " a idéia de que o planejamento é algo teórico, muito demorado e de custo elevado", conseqüentemente transparece atitudes do tipo "Sejamos prático", "Não temos tempo a perder", "Planejamento é muito caro", que resultam em maiores custos e perda de tempo no futuro (BIO, 1985, p.135).

- dentre os fatores negativos relativos ao planejamento prospectivo:

a) bibliotecários que participaram de cursos e/ou eventos de capacitação gerencial discordam mais (95,12%) da projeção do planejamento no passado (Q1) do que aqueles que não tiveram nenhuma participação em cursos e/ou eventos de capacitação gerencial (78,12%), em nível de probabilidade $p 0,037$;

A reconciliação com o passado é uma atitude negativa que impede o desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos (ACKOFF, 1973; MOTTA, 1982; DRUCKER, 1987, 1992; SILVA, 1989).

Voltar-se para o futuro significa que é preciso abandonar produtos e serviços obsoletos, que deixaram de contribuir ou que perderam a razão de ser diante das mudanças sociais e econômicas (SILVA, 1989).

Não estão suficientemente convencidos deste fato os bibliotecários que não participaram de cursos e/ou eventos de atualização/aperfeiçoamento, onde muitos ainda tendem a pensar que quando o custo é o mesmo, é melhor reestruturar velhos serviços do que planejar novas atividades.

Esta pode ser uma característica das organizações sem fins lucrativos, onde para manter a aparência de racionalidade e justificar o declínio, é mais fácil apoiar-se em dados e conquistas passadas (MOTTA, 1982).

ACKOFF (1973) considera que os partidários desta concepção nostálgica sejam reativistas, pois, geralmente, estão insatisfeitos com o modo como as coisas estão indo e tendem a resistir e reagir às mudanças; sentem-se mais confortáveis com o velho e familiar, do que com o novo e desconhecido. Suas orientações passam a ser corretivas, onde seus movimentos dirigem-se para o indesejado, mais do que para o que é desejado.

b) nas bibliotecas que possuem mais de 3 funcionários (72,46%), cujos responsáveis participaram de cursos e/ou eventos atualização/aperfeiçoamento (85,37%), discordam mais que a falta de reconhecimento e recompensa sejam desmotivadores do planejamento (Q3), mais do que os bibliotecários que atuam com menos de 3 funcionários (47,22%) e que não participaram de cursos e/ou eventos de capacitação gerencial (57,69%) e

nem de atualização/aperfeiçoamento (50%), em nível de probabilidade p 0,049;

Para se implantar uma atitude de planejamento não se pode atuar dentro de um propósito puramente racionalista ou intelecto-tecnicista. Portanto, identificar as necessidades individuais pode determinar os motivadores de uma conduta eficaz, conciliando e integrando interesses da organização e do indivíduo (MATOS, 1981). A motivação deve ser um fator positivo para aqueles administradores que pretendem inovar a partir da criatividade.

Desta forma, os bibliotecários que atuam em sistemas de menor estrutura e sem capacitação gerencial tendem a considerar que reconhecimento (valor profissional) e recompensa (prestígio) são fatores de desmotivação para o planejamento.

c) no que se refere a participação dos bibliotecários no planejamento da instituição (Q11), inversamente, nos sistemas com até 3 funcionários discordam mais (77,78%) do que os bibliotecários que atuam em instituições com mais de 3 funcionários (55,88%), em nível de probabilidade p 0,031.

Desta forma, as diferenças significantes recaem mais sobre as afirmativas negativas do que nas afirmativas positivas.

Conclusão

A análise dos dados demonstra que a palavra "planejamento" não causa estranheza para os bibliotecários de instituições universitárias brasileiras, no entanto, verifica-se que em algumas afirmativas os bibliotecários demonstram atitudes proativas, em outras eles revelam-se inseguros, tendendo mais para uma atitude reativa.

Com o levantamento e análise de algumas variáveis, detectou-se que bibliotecários que atuam em sistemas maiores, melhor estruturados, com mais tempo de experiência e com maior conhecimento de planejamento, possuem atitudes mais positivas e consolidadas, que os levam a reconhecer, acreditar e valorizar a importância e necessidade deste processo nas bibliotecas universitárias brasileiras, evidenciando-se a tendência destes sujeitos em se renovar, visto que eles percebem a necessidade de mudanças e a emergência de uma nova administração baseada na inovação.

Os dados, referentes à formação profissional e pós-graduada dos pesquisados, levam a concluir que, significativamente, os sujeitos com participação em cursos e/ou eventos de capacitação gerencial e atualização/aperfeiçoamento possuem atitudes de planejamento mais proativas do que tracionalistas.

Considera-se que um passo importante para criar uma cultura de planejamento é a aquisição de novos conhecimentos, que exponha aos membros da organização a possibilidade de aprender habilidades conceituais mais avançadas. Assim, estes novos conhecimentos mudarão as atitudes básicas dos indivíduos diante da organização. A mudança de atitudes levará o bibliotecário a refletir sobre novos modos de ver velhos problemas modificando comportamentos individuais, que somados refletirão a cultura da organização (SKIBBINS apud SAMUELS, 1981).

No entanto, opondo-se a esta intenção a pesquisa detecta, e a literatura confirma, que resistência a mudanças, receio ao risco, falta de perspectiva no futuro, e conseqüente reconciliação com o passado são atitudes negativas e tradicionais, que mais intensamente influem para um planejamento inativo e reativo. Nestes fatores encontramos as deficiências que impedem estes sujeitos de se posicionarem adequadamente com o processo de planejamento, provocando o imobilismo e a transigência dos gerentes de bibliotecas universitárias brasileiras em direção ao planejamento proativo.

Assim, considera-se que este trabalho é um diagnóstico que permite conhecer a capacidade de resposta dos bibliotecários responsáveis pelo gerenciamento das bibliotecas universitárias brasileiras, com relação às suas atitudes de planejamento.

A pesquisa detecta que esta instituição tem capacidade para conviver com as práticas de planejamento, desde que se desenvolva a capacitação destes bibliotecários, de modo gradual e incrementalista, sobre os pontos que, hoje, apontam como obstáculo para avançar no processo, de modo que seja possível melhorar o posicionamento profissional do bibliotecário no mercado de trabalho e na sociedade.

A ampliação de seus conhecimentos, relativos ao planejamento, possibilitará que estes profissionais alterem velhos conceitos; reflitam sobre novos modos e de ver velhos problemas; acreditem mais firmemente em suas capacidades e potencialidades; e aceitem esta atividade como parte ativa, regular e normativa do dia a dia da organização, tornando-a viável e satisfatória.

Como entrave para avançar nesta nova conceituação, não podemos perder de vista a cultura de planejamento presente na administração das próprias instituições universitárias, às quais as bibliotecas estão vinculadas. Vários autores atestam essa situação como causa de resistência à inovação e competitividade (DRUCKER, 1992; MOTTA, 1982).

Recomenda-se:

a) a realização de outras pesquisas que detectem as causas da disparidade entre as atitudes e comportamento de planejamento destes sujeitos; b) oferecimento de cursos e/ou eventos que privilegiem o estudo e discussão do tema; c) a análise, nos cursos de Biblioteconomia, do conteúdo da disciplina Planejamento e sua aplicabilidade no contexto das bibliotecas; d) verificação das tendências de planejamento prevalentes entre os responsáveis pela formação dos administradores de bibliotecas e sistemas de informação; e) validação deste instrumento para que o bibliotecário em processo de auto-análise localize-se no contexto do planejamento.

Referências Bibliográficas

- ACKOFF, Russell. Planning in the systems age. *Sankhya. The Journal of Statistics, Série B, Bol. 35, pt.2, p.149-64, 1973.*
- BIO, Sérgio R. Sistemas de informação; um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985. 183p.
- CARVALHO, Abigail de O. Função gerencial: direção de biblioteca. *R. Esc. Bibliotecon. UFMG, Belo Horizonte, v.5, n.1, p.60-71, mar. 1976.*
- CASTOR, Belmiro V.J.; SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. *R. Adm. públ., Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.102-22, jan./mar. 1988.*
- CIANCONI, R. de B. Gerência da informação: mudança nos perfis profissionais. *Ci. Inf., Brasília, v.20, n.2, p.204-8, 1991.*
- COCHRAN, W.G. Some methods for strenghtening the common X2 tests. *Biometrics, Washington, v.10, n.4, p.417-51, 1954.*
- DAVIS, Peter. Libraries at the turning point: issues in proactive planning. *J. Libr. Admin., v.1, n.2, p.11-24, summ. 1980.*
- DESSART, Edison. Qualidade e produtividade I. *Adn. Técnicas de Gerência., v.5, n.41, p.492-99, 1992.*
- DIAS, José Maria A.M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. IN: VASCONCELLOS FILHO, Paulo et al.(org.) Planejamento empresarial: teoria e prática: leituras selecionadas. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1982. p.17-38.

- DILL, William R. Administração estratégica em um mundo de "palpiteiros". IN: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. do Planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981. p.137-48
- DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987. 378p.
- _____. Administrando para o futuro; os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GUIA do estudante 94. São Paulo: Abril Cultural, 1994. p.152 -240.
- GUTIÉRREZ MORALES, Luiz W. La gerencia de la información de-
safios y responsabilidades. R. Bibliotecon. Brasília, v.18, n.2, p.229-
38, jul./dez. 1990.
- HOGG, Clare (ed.) Attitude surveys. Person. Manage., v.21, n.9, Sept.
1989. Factsheet, 21 4p
- McCLURE, Charles R. Planning for library services: lessons and oportu-
nities. L. Libr. Adm., New York, v.2, n.214, p.7-28, jun./dec. 1981.
- MARCOVITCH, Jacques; RADOSEVICH, Raymond. Planejamento es-
tratégico em organizações estruturadas por projeto. IN: VASCON-
CELLOS FILHO, Paulo et al. (org.) Planejamento empresarial: teoria
e prática: leituras selecionadas. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos
e Científicos, 1982. p.113-26
- MARTINS, Myriam Gusmão de. Planejamento bibliotecário. São
Paulo: Pioneira, 1980.
- MASON, Florence M. Libraries, entrepreneurship, and risk. J. Libr.
Adm., New York, v.10, n.2/3, p.169-83, 1989.
- MATOS, Francisco G. de. Administração para crescimento empresarial:
habilidades gerenciais e desenvolvimento organizacional. 4.ed.
Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981. 324p.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PETRI JR., Paul H.
Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & Row,
1986. 543p.
- MENDONÇA, Lúcia M.E. O comportamento gerencial em serviços de
informação industrial no Brasil. Ci. Inf., Brasília, v.21, n.1, p.93-101,
maio/ago. 1992.
- MENDONÇA, Lúcia M.E. O comportamento gerencial dos responsáveis
por serviços de informação industrial no Brasil, frente aos desafios

- da empresa inovadora e empreendedora. Brasília, 1992. 239p. Dissertação (Mestrado). Departamento de Ciência da Informação e Documentação. Faculdade de Estudos Sociais Aplicados. Universidade de Brasília.
- MOTTA, Paulo. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. IN: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. et al. (org.) Planejamento empresarial: teoria e prática: leituras selecionadas. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1982. p.143-56.
- MULLER, S. P.M. O perfil do bibliotecário, serviços e responsabilidades na área de informação e formação profissional. R. Bibliotecon. Brasília, v.17, n.1, p.63-70, jan./jun. 1989.
- NEWCOMB, Theodore M. Manual de psicologia social. Buenos Aires: EUDEBA, 1964. v.1, p.182-235.
- OLIVEIRA, Nirlei M. Avaliação do planejamento das bibliotecas universitárias brasileiras. Campinas, 1993. 156p. Dissertação (Mestrado de Biblioteconomia. Faculdade de Biblioteconomia. PUCAMP).
- OLIVEIRA, Sonia M. Marques de. Atitudes de planejamento em bibliotecários de instituições universitárias brasileiras. Campinas, 1994. 145p. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia. Faculdade de Biblioteconomia. PUCAMP).
- RODRIGUES, A. Psicologia social. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- SAMUELS, Alan R. Planning and organizational culture. J. Libr. Adm., New York, v.2, n.2/3/4, p.145-58, 1981.
- SILVA, Corita Aguiar da. Administração de bibliotecas: uma visão do futuro. Cad. Bibliotecon., Recife, n.11, p.39-48, dez. 1989.
- SILVA, Luiz Antonio G. da. Visão panorâmica do planejamento de sistemas de bibliotecas. IN: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2., 1981. Anais... Brasília: CAPES, 1981.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. Planejamento e medição da performance. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 343p.
- SUMMERS, Gene F. Medición de actitudes. México: Trillas, 1976.
- TARAPANOFF, Kira. O profissional de informação em áreas de ciência e tecnologia no Brasil: características e tendências. Ci. Inf., v.18, n.2, p.103-19, 1989.

- VINCENT, Ida. Strategic planning and libraries: does the model fit? J. Libr. Adm., v.9, n.3, p.33-47, 1988.
- WARD, C.D. Psicologia social experimental. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974. p.315-25
- WASTERTON, A. Planejamento: sistema em debate. IN: VASCONCELLOS FILHO, Paulo et al. (org.) Planejamento empresarial: teoria e prática: leitura selecionadas. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1982. p.5-16
- WATERMAN JUNIOR, Robert H. O fator renovação. Exame, v.21, n.16A (ed. especial), 1989.

ABSTRACT

OLIVEIRA, S. M. M., Planning attitudes of Brazilian university librarians. *Transinformação*, v. 7 n° 1/2/3, p. 51 -74, janeiro/dezembro

This research aims at the identification of the planning attitudes of those responsible for the management of Brazilian university libraries. Thirty percent of the librarians working in government and private libraries from the five geographical regions of Brazil took part in this research. The first part of this work concerns the identification of the institutions, the libraries and the librarians in charge. In the second part of this research, statements related to the planning attitude are presented in a scale of ordinal nature, known as Likert Scale. The data are shown in tables and the statistic analyses were performed with a chi-square test and a continued correction at level $p=0,005$. The analysis evidenced that factors such as type of institution, size of collection, number of employees, length of employee's permanence at work and participation in courses and/or events related to management formation, updating, and improvement affect significantly the planning attitudes which favor prospective planning. Nevertheless, in a more careful analysis of each question, one can notice the presence of attitudes eminently traditionalist, which hinders any attitude towards a proactive planning.

Keywords: Attitudes - Planning - University Libraries - Librarians