

**REENGENHARIA EM BIBLIOTECAS**

*Janaina Leal*

**Resumo:**

Fala da rápida e frenética transformação que vem ocorrendo no mundo da ciência da informação. Compreende biblioteca como uma organização. Discute a questão referente à reengenharia em bibliotecas. Mostra a importância de tal processo e o quanto minucioso é sua execução. Observa que no atual contexto biblioteconômico, reengenharia é a palavra-chave e que esse esforço necessita de um criterioso trabalho diagnóstico de avaliação e planejamento. Explica o processo e as etapas para a realização da reengenharia nas funções biblioteconômicas, realizado nesse tipo de sistema de informação. Descreve as funções dedicadas a operação do funcionamento de bibliotecas. Esclarece alguns pontos conceituais sobre a necessidade e a importância de se avaliar e planejar no decorrer da execução desse esforço.

**Palavras-chave:**

Reengenharia; Administração de bibliotecas; Bibliotecas – planejamento; Bibliotecas – avaliação; Bibliotecas – diagnóstico; Bibliotecas – organização

**REENGINNERY IN LIBRARYS****Abstract:**

It says of the fast and frenetic transformation that comes occurring in the world of the information science. It understands library as an organization. It discusses the question about reenginerry in libraries. It shows the importance of this process and how much is detailed its execution. It observes that in the current library context, it reenginerry is the word-key and that this effort needs a particular diagnostic work of evaluation and planning. It explains the process and the stages for the accomplishment of reenginerry in the library functions, realized in this type of information system. It describe the functions of libraries dedicated to operation of functioning of the libraries. It to clarify some conceptual points about the necessity and the importance of to evaluate and to plan in the elapse of the execution of this effort.

**Keywords:**

Library – reorganization; Library management; Library planning; Library – evaluation; Library – diagnosis; Library – organization

## **1 INTRODUÇÃO**

A biblioteca, e qualquer unidade de informação é um tipo de organização e como tal necessita ser estruturada, administrada, organizada e/ou recriada, visando atingir os objetivos que se propôs alcançar. Este artigo parte do princípio de que, na realidade, os bibliotecários têm poucas oportunidades de criar uma biblioteca, visto que, geralmente, o profissional, ao ser contratado, em sua maioria, recebe a incumbência de administrar uma biblioteca já constituída, estruturada, “organizada”. Cabendo a este, manter a estrutura atual ou, se for o caso, como o é na maioria das situações, reprojeta-la, dependendo da visão profissional, do grau de eficiência dos serviços prestados, da eficácia da biblioteca, dentre outros fatores. No entanto, em muitos casos, é necessário reestruturar, reinventar a biblioteca.

Como nos ensina Ranganathan<sup>1</sup>, “a biblioteca é um organismo em crescimento”, ou seja, é um organismo em desenvolvimento e evolui dia após dia. Muito se tem falado hoje em dia a respeito da utilização de novas tecnologias da informação e de quebra de paradigmas em diversas áreas do conhecimento. Surgem novos conceitos para a biblioteconomia, novos modelos de biblioteca, novos meios de recuperação, armazenamento e tratamento da informação, novos campos de trabalho para os profissionais bibliotecários. A informação, matéria prima da biblioteca, mudou e hoje, segundo as colocações de Teixeira Filho (1998), é considerada também um bem de consumo. Os consulentes, razão de ser das bibliotecas, mudaram, são mais exigentes, auto-suficientes, dinâmicos,... A biblioteca, em si, vem se transformando.

Com tantas mudanças, novos desafios surgem e um novo ambiente para satisfazer às novas demandas e aos novos clientes se faz necessário. É preciso atender a essas demandas, abandonar os antigos padrões e modelos de gestão ultrapassados. Sendo assim, a biblioteca deve caminhar lado a lado com as transformações. As bibliotecas recentes devem nascer nesses novos “moldes” e as existentes precisam se adaptar, se reestruturar, para não se tornarem inúteis e obsoletas.

<sup>1</sup> Shialy Ramamruta Ranganathan, professor de matemática formado pela Universidade de Madras, Índia, e bibliotecário formado pela escola de biblioteconomia da College University, em Londres. Foi o autor de “As cinco leis da biblioteconomia” (1931), que revolucionou o mundo biblioteconômico.

Nesse contexto, as bibliotecas necessitam desenvolver um esforço conceituado e introduzido no campo da Administração por Michael Hammer e James Champy, em 1993, chamado de reengenharia. Segundo Hammer e Champy, reengenharia significa repensar e redesenhar as práticas e processos da estrutura organizacional.

É importante salientar que reengenharia não é uma reorganização. Não é apenas organizar novamente, mas reavaliar, replanejar, reinventar, reestruturar, reprojeter. É um processo minucioso, pois o profissional trabalha sob um plano já existente, com uma estrutura já formada, uma organização já constituída. No caso da reorganização, apesar de partir de uma base existente como na reengenharia, a realidade da organização é avaliada e a ela introduzida melhorias. Já na reengenharia essa realidade deverá ser eliminada, sendo necessário então a reinvenção de novas regras, estruturas e processos.

É nesse ponto que nos cabe o ensinamento de Luiz Milanesi<sup>2</sup> sobre a teoria do ordenar para desordenar. Nesse trecho, ordenar é analisar a estrutura e a organização existente, a fim de detectar onde estão os erros, o que não funciona e descobrir o que se deseja alcançar. Desordenar é descartar todo o sistema ultrapassado. A reengenharia não visa aperfeiçoamento, e sim, como salientado anteriormente, o descarte e a reinvenção das regras, processos e de toda a base da estrutura fracassada.

Em uma biblioteca o processo de reengenharia é constituído de etapas, nas quais o profissional da informação desempenha funções componentes dos processos de trabalho desenvolvidos por esse tipo de unidade de informação.

Em geral, uma biblioteca, assim como qualquer organização, necessita recorrer a esse esforço quando nota-se serviços pouco eficientes, ausência de eficácia, insatisfação dos usuários e uma estrutura administrativa incipiente. Em situações como esta, o correto é a elaboração de um diagnóstico da biblioteca como um todo, analisando cada etapa do trabalho biblioteconômico e avaliando cada uma de suas funções, visando comparar o que se considera ideal com a realidade. Somente após essa comparação é possível traçar um plano estratégico de ações no sentido de alcançar sucesso nos processos funcionais da biblioteca.

<sup>2</sup> MILANESI, Luiz Augusto. Ordenar para desordenar. 2. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986. v. 2. 264 p.

Durante esse diagnóstico é importante não esquecer que, em sua maioria, as bibliotecas são organizações vinculadas a instituições mantenedoras. Sendo assim, é fundamental analisar a biblioteca e sua hierarquia institucional. Uma vez que, a biblioteca precisa submeter-se à instituição que a mantém, baseando-se em sua missão e seus objetivos, concentrando seus esforços para ajudá-la a cumprir tal missão e a alcançar tais objetivos.

## **2 APLICAÇÃO DA REENGENHARIA À BIBLIOTECONOMIA**

A reengenharia em uma biblioteca, ou unidade de informação, está pautada na sistemática de organização. Esse processo é um exercício mais criterioso e trabalhoso do que o processo de organização, uma vez que, para se organizar o que quer que seja, parte-se do zero, enquanto que, para se aplicar a reengenharia, é necessário apoiar-se em uma base já existente, no que diz respeito a analisar, avaliar, detectar e descartar toda uma estrutura não funcional, a qual já se conhece sua improdutividade. A estrutura constituída será o parâmetro de o que não se deve fazer, de quais caminhos não seguir e de quais decisões não tomar.

O processo de reengenharia em bibliotecas necessita da realização de três tarefas fundamentais: diagnosticar sua realidade, avaliar o que existe e planejar o que deve ser feito.

O diagnóstico organizacional é definido, nas palavras de Almeida (2005, p. 53), como “o processo sistematizado, com tempo e espaço definidos, de avaliação de serviços em organizações”. Este, então, consiste numa intervenção na rotina da instituição, usando conceitos e métodos das ciências sociais para avaliar o estado de organização em dado momento.

Para Maximiano (2002, p. 148), ele é uma tentativa de compreender a situação. Almeida (2005) o coloca como o reconhecimento da realidade em que se vive. Então, diagnosticar é conhecer a situação em que a organização se encontra. O diagnóstico propicia uma interferência nas práticas da organização a fim de se analisar suas condições.

É, pelo diagnóstico, que se compara a situação atual com a desejada e procura-se amenizar a distância entre uma e outra. Através dele identificamos os pontos fortes e fracos da organização e desenvolvemos meios para solucionar os problemas e melhorar a eficiência e a eficácia de desempenho.

Avaliação, segundo Lancaster (1996), é definida como o ato de medir o valor de um objeto, um serviço ou um sistema aplicando métodos científicos. E sua função é reunir dados úteis e necessários para solucionar problemas e/ou tomar decisões. Em outras palavras, podemos entender avaliação como a utilização de técnicas para se averiguar a eficiência de um serviço, sistema ou objeto. E ainda, como um instrumento para se obter informações necessárias para resolver problemas existentes e tomar as decisões úteis sobre os mesmos. Para ele, a avaliação deve garantir o êxito na função que a biblioteca deve exercer, ou seja, a de interface entre os recursos informacionais disponíveis e seu público.

A avaliação diagnóstica é uma atividade que deve demonstrar sob que condições a biblioteca tem um bom ou mau desempenho, possibilitando a identificação dos melhores meios para garantir um desempenho mais eficiente. Seu elemento mais importante é o reconhecimento da ocorrência de falhas no sistema. Os dados coletados nesse tipo de avaliação indicam o funcionamento do serviço e porque ele está sendo executado de tal forma. Ela ainda orienta o profissional sobre as ações a serem realizadas para a melhoria da eficácia dos serviços oferecidos pela biblioteca.

Como cita Lancaster (1996), dentre as finalidades da avaliação diagnóstica destacam-se: a identificação do nível de desempenho do serviço em funcionamento em dado momento; a comparação do desempenho das várias bibliotecas ou serviços; a justificativa da existência da biblioteca; a identificação de possíveis causas de malogros e ineficiência dos serviços.

A avaliação, em um serviço de informação pode, de acordo com Almeida (2005, p.12), consistir na identificação e coleta de dados sobre os serviços e/ou produtos, estabelecendo critérios de mensuração do desempenho dos mesmos e determinando sua qualidade e o grau de obtenção das metas e objetivos. Então, avaliação, além de atribuir valor e medir graus de eficiência e eficácia, é um valioso instrumento para captar dados, demarcar a

qualidade e medir o desempenho dos esforços empregados em tarefas como a reengenharia de uma instituição, setor, entre outros. Esse trabalho deve ser um empenho constante, pois garante o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

Após o diagnóstico e a avaliação parte-se para o planejamento, que segundo Almeida (2005, p.1), é a integração de todas as funções de determinada instituição ou contexto.

Para Maximiano (2000, p.175), o planejamento atua na definição de objetivos ou resultados a serem alcançados e de meios para possibilitar a realização de resultados. Para ele, planejar é interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.

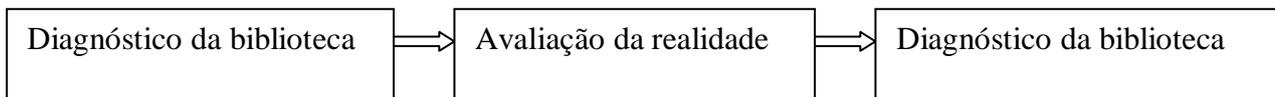
Podemos dizer então, que planejamento é a ação, ou o conjunto de ações, para traçar metas visando à integração de todas as funções de uma organização. No planejamento se determinam os objetivos a serem alcançados, tomando, no presente, decisões que afetam o futuro. Sendo assim, este, da mesma forma que a avaliação, deve ser um trabalho contínuo e dinâmico, visto que, além de estabelecer objetivos, define linhas de ação e meios a serem utilizados para atingi-los. É neste momento em que se detalha etapas e se prevê custos. Desse jeito é mais fácil garantir um maior aproveitamento de tempo e recursos, diminuindo erros, desperdícios e o risco de incertezas.

Para se avaliar, diagnosticar e planejar todo um processo de reengenharia em um sistema de informação é preciso, como mencionado anteriormente, ter conhecimento de sua realidade e de sua instituição mantenedora. Nessa etapa é importante analisar regulamentos, regimentos, normas, gráficos, organogramas e fluxogramas, enfim, toda a documentação que revele os objetivos, a estrutura e o funcionamento, tanto da biblioteca como da instituição. É imprescindível ter conhecimento, também, da comunidade onde se insere e do mundo a seu redor. Esse conhecimento permitirá o estabelecimento de objetivos compatíveis aos alvos da instituição, assim como poderá determinar o perfil e as características do produto e/ou serviço a se oferecer.

Após esse reconhecimento é hora de estabelecer os objetivos a serem alcançados e os meios a serem utilizados. Com as ações e os objetivos definidos, não podemos esquecer de um encargo muito importante nesse processo, o acompanhamento da execução das

atividades e tarefas planejadas. Este esforço previne a realização de eventuais intervenções que venham a se fazer necessárias. No entanto, apesar de prevenir não nos isenta de erros durante o processo. Sendo assim, é importante avaliar os resultados de todo o trabalho, analisando cada decisão tomada. Com isso poderemos verificar os erros e acertos e o por que tais decisões deram certas ou erradas.

Como o processo de reengenharia é proveniente de uma estrutura já existente, consolidada e organizada, cada biblioteca precisa desenvolver um processo próprio de reengenharia. No entanto, o princípio é o mesmo, independente da estrutura, finalidade, missão, público alvo,..., todo processo de reengenharia deve seguir o seguinte esquema:



### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível perceber que o grande equívoco gerencial da administração de bibliotecas é a falta de planejamento. Muitas bibliotecas funcionam sem planos e metas estabelecidas e sem definições precisas de seus objetivos e de sua missão. As bibliotecas demonstram a ausência de políticas, normas, regulamentos e mesmo regras norteadoras e padronizadoras. Percebe-se ainda, que não há um conhecimento preciso de sua realidade, pois, seus administradores parecem conhecer suas necessidades, sua história, estruturação, mas não há uma conexão entre o que existe, o que se almeja e o que se pode fazer. Não há um ponto de encontro entre o ideal e o aplicável à biblioteca.

Várias podem ser as razões a nos levar a uma pausa para reflexões, intervenções e/ou reformulações gerenciais na estrutura da biblioteca. Vendo a biblioteca como uma organização, com funções gerências bem definidas e diante da desordem dos contextos, os profissionais bibliotecários vêm sendo requeridos a se portarem como gestores de empresas. Estes precisam planejar, organizar, decidir, controlar e dirigir as ações exigidas para a sobrevivência da instituição. Por isso, esse estudo se faz importante, uma vez que se preocupa com a melhoria da gestão interna, com a eficácia dos serviços e com a eficiência da organização. Devido à pressão de fatores econômicos, tecnológicos e sociais os profissionais da informação têm sido levados a se adaptar a uma realidade em que os recursos financeiros se tornam progressivamente insuficientes. Para agregar

complexidade a esse cenário, os avanços tecnológicos da informação e da Internet apresentam novos desafios e a necessidade de uma administração racional é cada vez mais indispensável, principalmente no que concerne aos usuários do sistema.

Nesse cenário de transformações e adaptações o bibliotecário precisa ter consciência de que o mundo gira, de que as coisas mudam e de que ele precisa se mexer para que seu trabalho se mantenha necessário e fundamental nessa realidade em que a informação, razão de ser de sua labuta, não pára. Ela surge e se modifica o tempo todo. Assim como, as tecnologias que a tratam não param de se desenvolver. E é nesse contexto biblioteconômico que a reengenharia se torna à palavra de ordem. Sendo assim, o cerne desse processo é a tripla combinação de diagnóstico, avaliação e planejamento. Onde o diagnóstico é o conhecimento da ambiência interna e externa da biblioteca. A avaliação nesse entrecho é um esforço de grande importância, pois pode ajudar o profissional da informação a melhorar a qualidade dos serviços e a alocar recursos. Enquanto o planejamento é a atividade que proporcionará a estipulação de metas, definição de meios de realização das mesmas e a execução de todas as atividades concernentes ao processo de reengenharia, com maior eficiência e proporcionando eficácia.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Maria Cristina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informações**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005. 112 p.

DRUCKER, Peter. Os novos paradigmas da administração. Santa Catarina: **Universidade Federal de Santa Catarina**, [199-?]. Disponível em: < <http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula1/paradgmas%20adm.htm> >. Acesso em: 15 jul. 2009.

FOUCAULT, Michel Nietzsche. A gerência e a história. IN: \_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979. p. 23-8.

FURLAN, José Davi. **Reengenharia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1994. 132 p.

LANCASTER, F.W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004. 356p.

MACIEL, Alba Costa. **Planejamento de biblioteca: o diagnóstico**. 2.ed. Niterói: EdUFF,1997. p. 91.

MACIEL, Maria Cristina; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000. 96 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo:Atlas, 2000. p. 199.

MONTEIRO, Silvana Drumond. **Apresentação de citações e notas**. Londrina: UEL,1998. 32 p.

MILANESI, Luiz Augusto. **Ordenar para desordenar**. 2. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986. v. 2. 264 p.

MOURA, Luciano Raizer. Informação: a essência da qualidade. **Ciência da informação**, Brasília, v. 25, n. 1, 1995. p. 290-295.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da biblioteconomia**. Tradução de Tarcisio Zandonade. Brasília: Brinquet de Lemos, 2009. 336 p.

NUNES, Paulo. Conceito de reengenharia. **Know Net**, 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/reengenharia.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

SILVEIRA, Henrique Flavio Rodrigues da. Motivações e fatores críticos de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p.107-124, maio / ago. 2003.

STAIR, Ralph M.; REYNOLD, George W. Sistemas de Informação nas Organizações. In: \_\_\_\_\_. **Princípios de sistemas de informação: uma nova abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. p.30-58.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Planejamento tecnológico para vantagem competitiva. Rio de Janeiro: **Ivnet Consultoria**, [199-?]. Disponível em: <<http://ivnet.com.br/educacional/Planejamento%20Tecnol%F3gico%20para%20Vantagem%20Competitiva.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

TEIXEIRA FILHO, Jayame. Repesando a gestão. São José, SC: **Instituto Federal Santa Catarina**, [199-?]. Disponível em: <<http://wiki.sj.cefetsc.edu.br/wiki/images/4/4c/Artigo6.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Seleção de materiais de informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brique de Lemos, [2002]. 110 p.

### **Janaina Leal**

Formada em biblioteconomia e Documentação pela Universidade Federal Fluminense. Trabalha como Técnico em Saúde Pública na biblioteca do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)/ Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). [jan\\_inha@yahoo.com.br](mailto:jan_inha@yahoo.com.br)

**Recebido em: 29/09/2009**

**Aceito para publicação em: jan/2010**