



## REENGENHARIA, QUALIDADE TOTAL E UNIDADES DE INFORMAÇÃO\*

Ecio Vidotti Filho\*\*

Plácida Leopoldina Ventura Amorim da Costa Santos\*\*\*

Silvana Aparecida Borsetti Gregório Vidotti\*\*\*\*

*Uma visão generalista da Reengenharia e da Qualidade Total enfatizando a importância destas metodologias na organização de Unidades de Informação voltadas para as necessidades do cliente/usuário contemporâneo.*

Pautados na descoberta de Adam Smith, de que a prática de trabalho deve ser decomposta em suas tarefas mais simples e básicas, as atividades das Unidades de Informação, até a pouco tempo eram apresentadas como compartimentos estanques. Hoje, o que temos, numa era pós-industrial, é a idealização dessas Unidades de Informação como sendo constituídas em torno da idéia de reunificação de tarefas em práticas de trabalho voltadas para o cliente/usuário.

Desta forma, novos conceitos devem ser continuamente *adicionados* ao esforço pela sobrevivência e crescimento das Unidades de Informação nesta "era da competência". Esta opção pela sobrevivência poderá passar por duas técnicas de trabalho e administração: a Reengenharia e a Qualidade Total, ou seja, pela reorganização e busca pelo melhoramento gradual e contínuo.

As estruturas tradicionais sufocam a inovação e a criatividade. A rigidez, a insensibilidade, a falta de foco no usuário, uma obsessão com a atividade ao invés do resultado, a paralisia burocrática, a falta de inovações são marcantes na estrutura tradicional de administração das Unidades de Informação, o que as torna inoperantes.

---

(\*) Trabalho apresentado no COBIBiii, 1995 e no II Simpósio Internacional «Prof. Dr. Paulo Tarcísio Mayrink», 1996, Dpto. Biblioteconomia . UNESP, Marília, SP.

(\*\*) Especialista em Gestão de Produção, Engenheiro de Alimentos - Gerente de Produção

(\*\*\*) Doutora em Semiótica e Linguística Geral - FFLCH/USP, Profa. Assistente Doutor do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da UNESP, Campus de Marília

(\*\*\*\*) Mestre em Ciências da Computação e Matemática Computacional - ICMSC/USP, Profa. do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da UNESP, Campus de Marília, Doutoranda em Educação - FFC/UNESP



O mundo de Adam Smith é um paradigma do passado. Atualmente as atividades orientadas para a realização de tarefas, são obsoletas. Hoje é necessário organizar as práticas de trabalho em torno de processos que possuam saídas de valor para o usuário do sistema.

A Reengenharia é a reunião de técnicas que possibilitam este encaminhamento, uma vez que ela discute questões do tipo porque **fazemos o que fazemos**. É a utilização da tecnologia objetivando modificar fundamentalmente a forma como se conduz um sistema, e não simplesmente fazê-lo funcionar de modo mais rápido. Este talvez seja o maior problema verificado com a automação dos sistemas. De um modo geral, simplesmente se automatiza os sistemas vigentes, sem questioná-los com a profundidade necessária.

Contudo, temos que nos lembrar que a Reengenharia não se propõe a aperfeiçoar ou otimizar atividades administrativas, mas sim a orientar uma reorganização radical dos processos administrativos para a obtenção de ganhos nos indicadores de desempenho (custo, qualidade, serviços e resultados).

Isto implica, basicamente, que se pensamos em **processo** estamos nos voltando aos métodos de Reengenharia, pois ela trata basicamente de começar de novo. Todavia, se nossa preocupação está voltada para o aperfeiçoamento de atividades, estamos então nos referindo aos métodos de Qualidade Total, ou ao programa de TQM (Total Quality Management), sobretudo sobre a ótica clássica que conceitua a qualidade total como sendo a mobilização total dos recursos humanos para a qualidade.

Classicamente, a meta da Qualidade Total é sempre um delta acima do estágio em que nos encontramos, e isto denota claramente o processo de melhoria contínua, com a qual convivemos desde o aparecimento da raça humana.

Devemos refletir, portanto, sobre a qual das técnicas apresentadas deve ser utilizada para a melhor organização das Unidades de Informação. As técnicas de Reengenharia e Qualidade Total, especificamente, apresentam diferenças radicais em seus conceitos, que devem ser consideradas e ponderadas caso a caso.

A Reengenharia se alicerça em um reprojeto radical dos processos administrativos, e praticamente exige a quebra das regras antigas. Ela não trata de consertar nada, e não é um artifício que promete melhorar a qualidade do produto ou serviço oferecido pelas Unidades de Informação. A Reengenharia é basicamente um **começar de novo**.

Em contraponto temos a Qualidade Total, que tem um aspecto menos radical e que pode ser apresentada como uma decorrência das técnicas de busca pela excelência utilizadas ao longo do tempo, de forma não organizada.

Os programas de Qualidade Total têm como concepção fundamental a participação maciça dos níveis operacionais, as ações de curto prazo e os objetivos incrementais. O que importa é que a atividade seja bem feita, de acordo com as especificações e com os



---

procedimentos estabelecidos. Ao contrário, a Reengenharia deve ser implementada de modo "top-down", e o que importa é "o que fazer", com um desenho radicalmente novo do trabalho.

Diante do exposto, é importante a definição clara de quais são os objetivos da Unidade de Informação. Apenas após respondida esta questão é que poderemos dizer qual a abrangência e profundidade necessárias ao caso, ou seja, qual a radicalidade exigida. O Grau de Radicalização exigido é que irá definir a técnica a ser empregada.

Se observarmos com detalhe os contornos econômicos atuais, perceberemos que tanto empresas de grande, como de pequeno porte, sendo elas de serviço ou industriais, têm que planificar suas estratégias para ultrapassar o período de uma economia industrial para a economia da informação. Até a bem pouco tempo, a melhoria na produtividade dependia do trabalho, do capital e da tecnologia. Atualmente, um dos fatores principais para desenvolver o poder competitivo e a competência é trabalhar mais, e de modo mais organizado no âmbito da informação, o que, como consequência, exige que os recursos informacionais sejam geridos de maneira muito mais eficaz.

Importante, neste momento, é considerarmos que as atividades de informação estão em todos os setores econômicos. Portanto a análise que os profissionais envolvidos devem fazer é a que as Unidades de Informação são, em verdade, unidades prestadoras de serviços comerciais, submetidas portanto aos mesmos valores de mercado e de competitividade que qualquer outra empresa.

Os Sistemas de Informação podem ser reconhecidos como uma interação de pessoas, máquinas, documentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informações capaz de estimular as bases para a tomada de decisão nos mais diversos setores da atuação humana.

Os sistemas, todavia, não são homogêneos, nem na sua prática, nem nos seus problemas. Isto equivale dizer que, para um mesmo momento, as duas técnicas apresentadas poderão, e/ou deverão, estar sendo paralelamente usadas nas Unidades de Informação, visando a melhoria de seu desempenho global. Assim, setores seriam submetidos ao tratamento radical da Reengenharia, enquanto outros estariam sendo melhorados continuamente. Em um segundo momento, esta ordem seria invertida, criando um círculo de aperfeiçoamento, na busca pela excelência.

Os quadros a seguir ilustram as diferenças básicas entre Qualidade Total e a Reengenharia e ajudam a orientar a escolha da melhor alternativa.



	<b>Melhoria contínua</b>	<b>Reengenharia</b>
<b>Ponto de vista</b>	Atividades, etapas e fluxos	Processos de negócios
<b>Argumento</b>	É sempre possível fazer melhor	Às vezes é necessário começar de novo
<b>Papel da tecnologia</b>	Auxiliar	Essencial
<b>Drive force</b>	<i>Bottom-up</i>	<i>Top-down</i>
<b>Fonte do resultado</b>	A soma de numerosos pequenos esforços de aperfeiçoamento	Desenho radicalmente novo do trabalho
<b>Grau de mudança</b>	Incremental e contínua	Ordem de grandeza
<b>Motivo para adoção</b>	Reconhecimento da necessidade	Obrigatória para atingir resultados esperados
<b>Abordagem</b>	Evolutiva	Revolucionária
<b>Estratégia</b>	Novas soluções baseadas nos processos atuais	Questionante de todas as premissas
<b>Esforço</b>	Contínuo	Periódico
<b>Organização</b>	Modificada	Nova estrutura
<b>Fonte da solução</b>	Nível operacional	Grupo de alto nível
<b>Principal impacto</b>	Como fazer	O que fazer
<b>Ponto de partida</b>	Processo existente	Estaca zero
<b>Grau de risco</b>	Moderado	Alto
<b>Habilitador principal</b>	Controle estatístico	Tecnologia de informação
<b>Argumento de venda</b>	Exigência para não ficar de fora	Diferencial competitivo

Fonte: (RAE, v.34, n.6, 1994:55)

## **TQM E REENGENHARIA: INTEGRAÇÃO**

### **DIFERENÇAS**

- . Reengenharia busca mudanças radicais e ganhos ambiciosos. TQM busca mudanças incrementais;
- . TQM parte do processo tal como ele é. Reengenharia parte de uma folha em branco;
- . Reengenharia é implantada top to down. TQM tende a ser mais participativa;
- . TQM tenta minimizar variações. Reengenharia localiza fontes de variação para criar mudanças.

### **SIMILARIDADES**

- . Ambas vêem os processos como unidade de análise;
- . Tanto TQM quanto Reengenharia exigem medições;
- . As duas abordagens implicam e necessitam de mudanças significativas de comportamento.

### **GANHOS DA INTEGRAÇÃO**

- . Maior orientação para resultados da Reengenharia compensaria a fraqueza do TQM nesse aspecto;



- . Maior apoio da alta gerência à Reengenharia poderia ser capitalizado;
- . experiência e conhecimento dos profissionais de TQM em relação à análise e medição de processos poderiam ser utilizados;
- . ferramentas de TQM seriam úteis para entender e melhorar processos existentes no curto prazo;
- . o trabalho de estabilização dos processos - via TQM - poderia ser feito após as mudanças radicais - via Reengenharia.

Muitas panacéias tem sido prescritas na última década para melhorar a eficiência dos processos, porém. Nem todas, porém, apresentaram os resultados esperados ou prometidos. O importante é ter a consciência que nenhuma solução é milagrosa, nem tampouco indolor. Nenhuma delas é rápida ou simples.

Ao contrário, o trabalho é sempre difícil e sacrificante. Requer que os níveis hierárquicos gerenciais substituam as antigas práticas, com as quais existe o hábito, por outras, muitas vezes completamente novas. Certamente, não se trata de uma tarefa que possa ser realizada através apenas de conferências motivadoras ou cartazes atraentes.

Estas proposições valem tanto para a Reengenharia quanto para a Qualidade Total, e não foram abordadas com a profundidade necessária, nem era este o propósito deste artigo. A idéia era a de fomentar a discussão, e a de apresentar estas duas ferramentas como complementares em uma organização convencional.

O fundamental é que as Unidades de Informação percebam que algo deve ser feito na busca pela excelência.

O importante é frisar que qualquer ganho em competitividade dará à Unidade de Informação um diferencial que rapidamente será percebido pelo mercado. Este ganho, difícil de ser mensurado, certamente será extremamente significativo nesta "era da competência".

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BARROS, C.D.C. (1992). Sensibilizando para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 112p.
- GONÇALVES, J.E.L. (1994). Reengenharia um guia de referência para o executivo. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/FGV. 34(4): p. 23-30,
- HAMMER, M., CHAMPY, J. (1994) Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 189p.



JURAN, J.M. (1992). Juran planejando para a qualidade. Trad. João M. Csillag, Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 394p.

LOBOS, Júlio. (1994) Reengenharia: apesar das pessoas? São Paulo: Instituto de Qualidade,, 219p.

MANN, N.R. (1992). Deming: as chaves da excelência. Trad. José Carlos B. Santos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 130p.

WOOD Jr., T. URDAN, F.T.(1994) Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP,FGV. 34(6): p. 46-59.