



A IMPORTÂNCIA DAS CINCO LEIS DA BIBLIOTECONOMIA PARA A GESTÃO POR PROCESSOS E TRANSFORMAÇÃO DA VISIBILIDADE DA BIBLIOTECA ESPECIALIZADA

THE IMPORTANCE OF THE FIVE LAWS OF LIBRARIANSHIP IN MANAGEMENT BY PROCESS AND TRANSFORMATION OF THE VISIBILITY OF THE SPECIALIZED LIBRARY

Carmelita do Espirito Santo¹

RESUMO: Trata-se do relato de uma experiência de Gestão por processos, realizada no ano de 2009 no Sistema Embrapa de Bibliotecas (SEB), na qual a visibilidade da biblioteca especializada foi questionada frente às funcionalidades da internet. Faz uma breve menção ao legado da biblioteca, defendendo que o problema da visibilidade pode ser relacionado à construção conceitual da biblioteca como guardadora de livros, em detrimento de sua função na atualidade das redes de informação. Fundamenta-se nas Cinco Leis da Biblioteconomia (CLBs) para identificar os segmentos dos processos realizados na biblioteca. Usou a metodologia Análise e Melhoria de Processos - AMP EMBRAPA - para avaliar e indicar processos a serem melhorados na instituição. Mostra proposta de melhorias para o processo de organização do conhecimento e recuperação da informação, concluindo que a visibilidade da biblioteca está condicionada ao reconhecimento de que os serviços e a informação encontram-se disponíveis na rede, mas todos os processos necessários para tal disponibilidade são realizados por pessoas na biblioteca enquanto espaço físico localizado.

Palavras-Chave: Gestão da Informação; Cinco Leis da Biblioteconomia; Gestão por Processo; Visibilidade.

ABSTRACT: Describes an experience of management by processes, conducted in 2009 in the Embrapa Library System (SEB), in which the visibility of the specialized library was questioned in the face of Internet features. Makes a brief mention to the library's legacy, defending that the visibility issue can be related with the conceptual construction of the library as a book keeper, at the expense of its function in the current information networks. It was based on the Five Laws of Librarianship (CLBs) to identify the segments of the process developed in the library. It was used the Management by Process methodology - AMP EMBRAPA - to evaluate and indicate processes to be improved at the institution. It presented a proposal for the improvements to the process of knowledge organization and information retrieval, concluding that the library's visibility is conditioned to the recognition that the services and the information are available on the network, but all of the necessary processes for said availability are made for people in the library as a located physical space.

KEYWORDS: Information management; Five Laws of Librarianship; Management by Process; Visibility.

¹ Bibliotecária, Mestre em Ciência da Informação. Analista de Informação: Embrapa Agrobiologia. E-mail:

carmelita.santo@embrapa.br

Submetido em: 01/07/2013 – Aceito em: 24/06/2014.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é um relato de experiência, contudo, pode parecer que a sua forma de apresentação fuja aos padrões de relatos, pois envolve elementos conceituais que ultrapassam da concretude normativa deste tipo de descrição. Por englobar diversos aspectos da biblioteca (BIB), é, ao mesmo tempo volumoso e limitado, pois tratar a BIB como um todo, neste espaço, só é possível através de recortes. O seu objetivo é o de apresentar os resultados de uma melhoria de processos, realizada no ano de 2009, dentro do Sistema Embrapa de Biblioteca (SEB) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). A proposta de melhorias partiu da ideia de que a BIB física perdeu a sua relevância frente às possibilidades da internet. Na ocasião, entendeu-se que o problema estava relacionado com a visibilidade da mesma. Mas, como propor melhorias para a visibilidade, já que não se trata de processo concreto, e sim de um conceito? Assim, a primeira ação da melhoria procurou mostrar o que é uma biblioteca. Para isso, recorreu-se às Cinco Leis da Biblioteconomia (CLBs), como recurso metodológico para descrever a infraestrutura bibliotecária. A partir das CLBs, visualizou-se o que diferencia uma BIB tradicional de uma híbrida, própria da realidade atual. Em seguida, caracterizou-se toda a infraestrutura de serviços e produtos que a Embrapa possibilita ao SEB, amparada nas Tecnologias de Informação e Comunicação (Tics), verificando que o sistema encontra-se em consonância com o que se espera de uma biblioteca em rede. Assim, foram expostos alguns aspectos da visibilidade, entendendo as suas amarras conceituais como elementos que concorreram para a construção da imagem de uma BIB atrelada ao passado, incompatível com a sua função na ordem da Internet. Acredita-se que esta imagem pode ser transformada com o uso de métodos e técnicas de gestão apropriados para organizar seus processos internos, como os da Análise Melhoria de Processos - AMP - (AMP EMBRAPA, 2008), aqui utilizada. Neste sentido, apresenta-se parte do estudo de melhorias, na qual a organização para a recuperação da informação foi vista como um processo que faz o elo entre o físico e a rede. As consequências das lacunas no seu escopo impactam negativamente, não só na qualidade da recuperação da informação, mas também na visibilidade da BIB. Ressalta-se, no entanto, que a AMP possui muitas etapas descritivas que não caberiam neste escopo, assim, optou-se por mostrar, antes de tudo, como as CLBs podem ser estruturadas nas rotinas bibliotecárias. Na conclusão vê-se uma transformação da imagem da BIB, propiciada, principalmente, pelos produtos e serviços de

informação digital por ela oferecidos, mostrando que, tal como à época da elaboração das CLBs, o seu papel é estar onde o usuário estiver.

2 AS CINCO LEIS DA BIBLIOTECONOMIA (CLBs)

Alguns conceitos se sobressaem na trajetória das BIB: saber, cultura, informação e conhecimento, não necessariamente nesta ordem. O acesso a esses domínios humanos possibilitaria ao homem o mais importante objeto de desejo: o poder. O poder das BIB reside, então, “em seu papel crucial na transmissão da cultura e dos saberes”, conforme Baratini e Jacob (2000, p.11). O que não devemos esquecer, no entanto, é que este poder era (ou ainda é) facultado somente a uma mínima parcela da sociedade, fazendo do surgimento da internet, a possibilidade para desfazer o fosso que separa os dominantes ou as “políticas de domínio” da efetiva “comunicação da informação” (BARATIN e JACOB, 2000, p.11). As CLBs desempenha um papel fundamental neste contexto.

Foi um matemático indiano chamado Shialy Ramamrita Ranganathan quem elaborou, em 1928, as CLBs. (CAMPOS, 1992). Com as CLBs Ranganathan criou não somente toda as premissas para a infraestrutura de organização bibliotecária, mas também desencadeou todo um processo de democratização e disseminação do conhecimento (RANGANATHAN, 2009). Além disso, concorreu para o “primeiro passo para assentar sobre uma base científica o trabalho em BIB” (RANGANATHAN, 2009, contracapa).

1ª Lei: Os livros são para usar:

Aponta o livro como intermediário na propagação do conhecimento e do saber. A BIB é a organização que tem por função organizar, tratar e disseminar as informações contidas neste registro. Esta lei caracteriza a BIB como a “organização do conhecimento”, que está contido em seu acervo. Mas, a validade dessa sua condição, só poderá ser efetivada se este conhecimento for realmente usado e propagado, de modo que possa produzir mais conhecimento. Segundo Ranganatham (2009), revolução seria o termo ideal para representar esta Lei, pois as suas bases rompem com um legado secular de restrições ao uso do conhecimento. A partir desta Lei, começaram as preocupações com a localização da BIB, com a infraestrutura física e instrumental, com a formação de pessoal para trabalhar em BIB. Além disso, inicia-se também a implantação de serviços de referência,



fixação de horários, mobiliário, etc. Em outras palavras, Esta Lei deu origem à formação da estrutura de uma organização do conhecimento e dos meios necessários para o acesso e uso deste conhecimento. Entende-se aqui que as palavras de ordem desta primeira lei são: organização, armazenamento e disseminação.

2ª Lei: A cada leitor o seu livro (a democratização do acervo)

De acordo com Ranganathan (2009), enquanto a primeira lei privilegiava a necessidade de uma BIB viva para que todos pudessem usar o conhecimento nela disponível, esta segunda lei questionava que tipo de resultado este uso do conhecimento traria para a sociedade. Para ele, o único fim previsível seria a Educação dos excluídos da sociedade. Assim, esta lei fala da abertura da BIB para variados tipos de públicos: mulheres, crianças, presos, cegos, etc. Expande-se também a sua tipologia, surgindo as BIB municipais, as BIB escolares, BIB rurais, etc. A partir desta Lei, a BIB depara-se com a necessidade de criar serviços de referência apropriados (catálogos, bibliografias, extensão bibliotecária, atendentes capacitados, etc.), de modo a dar conta de levar a cada leitor ao seu livro. A questão de ordem nesta lei é: a quem o acervo se destina? Qual o seu contexto de atuação? Será que ele atende a todos os públicos a que se destina? Esta lei contempla o leitor/usuário como a maior estrela da organização. Portanto, o acervo da BIB refletiria as diferenças individuais de cada usuário Assim entende-se que esta Lei exprime as funções social e educacional da BIB. Com este propósito, evidencia-se também o papel do bibliotecário na formulação de políticas públicas de informação e de inclusão social.

3ª Lei: Para cada livro o seu leitor

“Trata de se esforçar para que um leitor apropriado seja encontrado para cada livro” (RANGANATHAN, 2009, p. 189). A grande preocupação desta Lei é deixar o acervo com acesso livre para que o leitor não encontre barreiras no seu processo de busca e uso do conhecimento. Englobam-se aqui o arranjo das estantes, tipo de classificação adotado, questões de acessibilidade e ergonomia, “A terceira Lei insiste em que a prateleira mais alta de uma estante deve estar ao alcance fácil de uma pessoa de altura média, de pé”. (RANGANATHAN, 2009, p. 193). Enfatiza também a necessidade de um contato humano mais direto entre o bibliotecário e o leitor, visando conhecer suas necessidades de

informação que servirão de base para a seleção de materiais para o acervo, estruturação de serviços e produtos e técnicas de atendimento. Em outras palavras, a BIB deve conhecer profundamente o seu público, e “a chance de cada livro conseguir o seu leitor aumenta conforme aumenta o número de pessoas que frequentam a BIB”. Isto implica em publicidade para os serviços bibliotecários, que se traduz em exposição de cartazes, anúncios em meios de comunicação como rádio, jornais; hora do conto, “círculo de leitura”, participação em feiras e festivais, congressos (Grifo da autora) serviços de extensão, publicações em jornais locais, etc. (RANGANATHAN, 2009). Em outros termos, poderia ser entendida como a Lei de Referência e do marketing bibliotecário.

4ª Lei: Poupe o tempo do leitor

A coleção deve ser organizada visando às possibilidades de recuperação. O ponto central desta lei é a organização/recuperação do acervo. Ela trata dos recursos e ferramentas apropriados para tratar, disponibilizar e acessar cada tipo de acervo. Esta é a principal tarefa da gestão e organização da informação: criar elementos que possam fazer com que a informação encontre o seu usuário no menor tempo possível. Neste intuito, Ranganathan (2009) expõe algumas ferramentas que a administração da BIB pode lançar mão, tais como: catalogação centralizada, cooperação internacional, facilidades de empréstimos, melhorias nos processos de aquisição, registros e desbastamentos. Trazendo a Lei para o cenário atual, implica em constante atualização na formação do profissional de informação, pois com a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação, há necessidades de se avaliar qual o instrumento mais apropriado para tratar o acervo, de modo a oferecer um atendimento mais eficaz a cada tipo de público. Esta lei engloba não só do tratamento técnico, mas também da organização espacial do ambiente físico da BIB. Aqui podem ser incluídos a forma de como o acervo está organizado nas estantes, as orientações espaciais para se chegar até ele (sinalização da BIB), e as orientações diversas para o seu acesso e uso efetivos.

5ª Lei: A biblioteca é uma organização em crescimento

Nenhuma BIB tem condições de guardar, organizar e disseminar todo o conhecimento produzido em um determinado contexto “pois a produção de conhecimento é um ato contínuo e dinâmico do ser humano.” (CAMPOS, 1992). Assim, a cada momento,

surgem novos assuntos e públicos diferenciados para cada um deles. Isto exige avaliações constantes e uma revisão completa das atividades constantes nas primeiras quatro leis da biblioteconomia. Esta lei retrata a BIB como um grande sistema vivo. Para ele, “somente um organismo que se desenvolve é que se sobrevive”, pois se o desenvolvimento cessa, este organismo pode paralisar e morrer. (RANGANATHAN, 2009, p. 241). Trata-se aqui da necessidade de adequação às mudanças naturais das evoluções humana e tecnológica. Esta lei expõe a BIB como um todo, de modo a planejar o seu crescimento de acordo com a produção do conhecimento na sociedade. Ao transportar esta lei para os dias atuais, percebe-se uma conjunção dos pilares essenciais para a Gestão do Conhecimento: pessoas, processos e tecnologia. Ou seja, o aumento da produção do conhecimento na sociedade resultará no crescimento ou no tamanho do acervo bibliotecário, o que levará à uma necessidade de expansão do seu espaço físico (hardware), adoção de métodos e técnicas (equipamentos, softwares, tecnologia), contratação de pessoal qualificado para lidar com estas a tecnologias e para atender a um número cada vez maior de leitores. As palavras chaves desta Lei são planejamento e avaliação.

A figura 1 apresenta um modelo de representação do fluxo informacional em uma BIB tradicional, conforme descrito nas CLBs. Nesta representação, a BIB pode ser segmentada em cinco frentes de atuação: **biblioteca como organização**, pelo seu acervo, seus recursos e serviços oferecidos e; por todo o aparato necessário para a disseminação da informação e do conhecimento; **o leitor (usuário)**, público da organização, sem o qual ela não existe; ferramentas de **organização** para a **recuperação**, que determinam a qualidade do acesso à informação; **acesso**, o qual só pode ser possível se o usuário conhece ou sabe da existência da BIB e; **avaliação**, processo para mensurar a qualidade da organização como um todo. Neste cenário, usando o acervo como exemplo, se a BIB não dispõe de um **acervo** local suficiente para atender ao seu **público**, ela deve dispor de uma infraestrutura de **acesso** e de **organização para a recuperação** bastante eficaz, de modo que este público possa obter a sua informação de um outro acervo no **menor tempo possível**. Caso contrário, o leitor perderá muito tempo, o que dará margens a uma **avaliação** negativa da BIB.

O LEITOR AVALIAÇÃO



FIGURA 1: Segmentação de uma biblioteca tradicional

Fonte: (Espírito Santo, C., 2012)

3 A FUNÇÃO DA BIBLIOTECA

A biblioteca da Embrapa Agrobiologia é uma BIB especializada em Biologia de Solos e áreas correlatas. Seu objetivo é prestar serviços de informação para organizar, disponibilizar, disseminar e recuperar a informação técnico-científica sobre os temas pesquisados na Unidade. O principal produto da BIB é a informação organizada do seu acervo e de outras fontes de informação recuperadas através do SEB e da Web. O acervo abrange entre outros temas: Fixação Biológica de Nitrogênio (FBN), adubação verde, agricultura orgânica, agroecologia, bioquímica e biologia molecular, manejo do solo, meio ambiente, melhoramento de plantas, recuperação de áreas degradadas e vermicompostagem (FELIX e OLIVEIRA, 2007). A maioria dos serviços da BIB é comum à todas as BIB, como empréstimos, comutação, envio de documentos on-line, etc. Além desses, oferece serviços de normalização bibliográfica, competência informacional para o acesso e uso de bases de dados de conhecimento científico e serviços de assessoria no processo de publicação. Embora estes serviços sejam essenciais, haveria ainda uma visão de que estes pertencem a um contexto de informação e conhecimento armazenados em suporte físico, material, concreto, ou nos “artefatos de informação fechados”:

“objetos de informação que se encontram explicitamente formatados e finalizados [...]. Seu conteúdo, de espaço provinciano, não pode e nem deve ser alterado após sua finalização. O valor de uso e a sua relevância podem ser explicitados para cada usuário. São exemplos deste tipo de objetos livros, artigos de periódicos impressos, imagens acabadas, documentos históricos, legais ou contratuais etc..”

(BARRETO, 2009, *on-line*)

Entretanto, em pleno século XXI, as necessidades demandadas pela sociedade em rede encontram-se direcionadas para os “artefatos de informação abertos”

“objetos de informação que estão com os enunciados em se fazendo ou que, apesar de acabados, podem ter seu conteúdo modificado devido a um diálogo entre o gerador e o documento ou pela participação permitida de outros usuários em rede. O valor de uso é circunstancial, pois a utilidade da informação para o receptor está relacionada a um determinado momento do tempo e da completeza do documento. A relevância varia em relação a circunstância em que se encontra a sua criação em um determinado momento. Exemplos deste tipo de objeto seriam os artigos de periódicos online e interativos, blogs, textos como o do Painel do Tempo da ONU ou os textos da rede de pesquisa do DNA” (BARRETO, 2009, *on-line*)

Garcez e Rados (2002) destacaram uma “biblioteca híbrida” para dar conta das novas demandas informacionais que ainda não descartaram totalmente o suporte impresso e nem se integraram totalmente à informação digital.:

Os bens e serviços oferecidos aos usuários devem ser integrados (biblioteca híbrida) proporcionando a flexibilização necessária para a oferta de serviços de qualidade, adaptados à diversidade de usuários e à diferentes locais para viabilizar o produto, com foco no cliente, já que cada pessoa ou grupo tem uma diferente necessidade de informação.

Para isso, a Embrapa vem dotando as BIB de todas as ferramentas tecnológicas que facilitem o acesso à informação. Uma destas ferramentas é o Ainfo, um *software* usado pelas BIB para gerenciar e organizar as informações do acervo e serviços de atendimento ao usuário:

“sistema informatizado para gestão de acervos impressos e digitais de bibliotecas, que inclui todas as fases do fluxo de tratamento da informação, desde o registro das publicações, movimentações (aquisição, empréstimos, devoluções, reservas, inventário), até sua disposição aos usuários por meio de uma avançada interface de buscas, na qual são apresentados registros referenciais e com texto integral. [...]. É utilizado pelas bibliotecas da Embrapa, por organizações estaduais de pesquisa agropecuária e por outras instituições públicas e privadas. A versão atual, 6, [...] possibilita acesso via internet e atualização de dados em tempo real; comporta 3 módulos: Ainfo gestor (registro e controle de acervos), Ainfo Digital (armazena publicações digitais e é integrado ao Ainfo gestor) e Ainfo consulta (página de buscas ao conteúdo registrado no Ainfo gestor, destinada a usuários finais); totalmente construído com ferramentas de software livre. (AINFO, 2014, *on-line*)

Em 2009, foi criada uma interface de consulta que possibilita a avaliação da produtividade científica das unidades. A consolidação dos metadados do Ainfo gera várias fontes de informação, dentre elas:

Base de Dados Pesquisa Agropecuária – BDP@: um misto de base de referencial e biblioteca digital, que contempla todo o acervo bibliográfico, a coleção de periódicos e a produção científica da Embrapa. (BDP@, 2014)

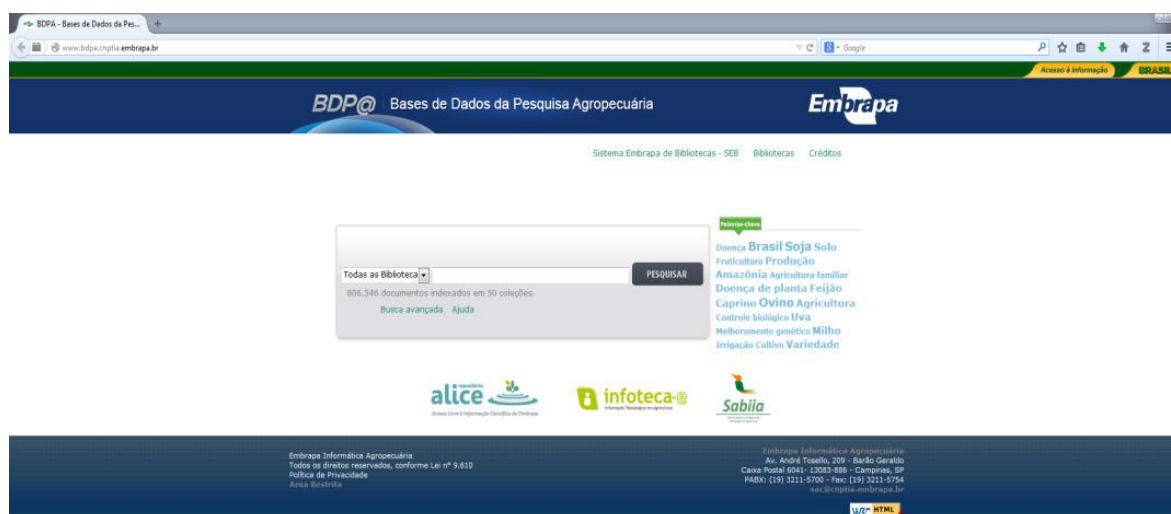


FIGURA 2: Base de Dados Pesquisa Agropecuária Brasileira – BDP@

Fonte: <http://www.bdpa.cnpia.embrapa.br/> (2014)

Infoteca: “serviço Informação Tecnológica em Agricultura (Infoteca-e) reúne e permite acesso a informações sobre tecnologias produzidas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Suas coleções são formadas por conteúdos editados na própria instituição (em forma de cartilhas, livros para transferência de tecnologia, programas de rádio e de televisão)” (INFOTECA, 2014, *on-line*)

Alice: “Repositório Acesso Livre à Informação Científica da Embrapa (Alice) destina-se a reunir, organizar, armazenar, preservar e disseminar, na íntegra, informações científicas produzidas por pesquisadores da Embrapa e editadas em capítulos de livros, artigos em periódicos indexados, artigos em anais de congressos, teses e dissertações, notas técnicas, entre outros.” (ALICE, 2014, *on-line*)

A BIB marca presença também na Agência de Informação Científica e Tecnológica Embrapa - AGEITEC - na construção de árvores do conhecimento e no Comitê Local de Publicação das unidades - CLP. A **Ageitec** “é um repositório de informações tecnológicas validadas da Embrapa e de seus parceiros, organizadas de forma hierárquica numa estrutura ramificada denominada **Árvore do Conhecimento**.”(AGEITEC, 2014, *on-line*).

O CLP é o setor responsável pelo processo de publicação nas Uds. da Embrapa. A BIB é responsável (nesta UD) não só pela disponibilização e orientações para o uso e aplicação de normas e padrões de publicação, mas também por toda a logística de secretaria executiva, gerenciamento eletrônico do processo, eventos, disponibilização das publicações lançadas, etc. (ESPIRITO SANTO, 2013).

Diante do exposto, a BIB encontra-se acordada com a evolução da produção do conhecimento e da tecnologia, conforme preconizado pela 5ª Lei da biblioteconomia. Neste sentido, o que levaria ao questionamento de sua relevância?

4 VISIBILIDADE DAS BIBLIOTECAS E O PAPEL DO BIBLIOTECÁRIO

Segundo Ferreira (1999), termo visibilidade exprime algo acessível, patente e manifesto. Algo que pode ser visto e perceptível com clareza. O campo da visibilidade é vasto e engendra várias discussões, o que impossibilita uma análise exaustiva de suas várias nuances. Todavia, de acordo com Brighent (2007), qualquer que seja o seu viés, a visibilidade aflora na intersecção de dois domínios: estética (relações de percepção) e política (relações de poder). A mediação entre a estética e a política se estabelece na categoria do simbólico. Dranka (2001) revela que o simbólico se estabelece através da linguagem, da troca com o outro, do reconhecimento dos sinais emitidos nesta relação. O mundo é um conjunto de sinais. O homem não capta o real em si, mas os sinais, o simbólico.” (DRANKA, 2001, p. 2)

É neste sentido que boa parte dos estudos sobre visibilidade recorrem à figura do Panóptico, utilizado por Foucault. O panóptico é um dispositivo projetado para a observação (vigia), que possibilita a onipresença do observador, fazendo com que o observado sintam-se vigiados o tempo todo. (BAUMAN, 2001; BRIGHENT, 2007; THOMPSON, 2007). Bauman (2001, aponta, contudo, que esta forma de poder do metaforizada no panóptico representa a concretude da territorialidade espacial e temporal, próprias de uma “modernidade sólida. Foi esta base que sustentou a visibilidade das BIB. Ranganathan (2009) demonstra o temor da classe dominante em perder o poder com as possibilidades de acesso ao saber para o povo, proporcionadas pela expansão das BIB e pela disseminação da informação e do conhecimento, pois, conforme já explicitado na figura 1, a BIB representava todo o poder emanado do saber, da cultura, da informação e do conhecimento guardado em seu acervo.

Contudo, de acordo com Bauman (2001) o poder na realidade atual, denominada por ele de era “pós-panóptica”, pode “se mover com a velocidade de um sinal eletrônico.” Isto resultaria no aumento da busca pela visibilidade no espaço permeado pelas tecnologias de comunicação e informação, pois ela representa um fator decisivo na produção de subjetividades e identidades. (BRUNO, 2004). Para Masella (2008), a visibilidade surge como resultado da associação entre o valor de exposição da imagem de um objeto com o culto à sua autenticidade como obra única. Por esse ângulo, a imagem que uma instituição possui torna-se crucial para a sua visibilidade. Embora o conceito de imagem possua características abstratas e intangíveis (GALVÃO BATISTA, 2004, BERNARDINO E SUAIDEN, 2011), revelam a mente do indivíduo como o principal elemento de sua concepção. Ou seja, a imagem percebida concorre para a construção da visibilidade de cada objeto. Na questão organizacional, Bernardino e Suaiden (2011) entenderam a imagem como um conjunto de características e atributos, fornecidos pelo público, que definem a essência da organização. No caso da BIB, a imagem que agora se apresenta reflete a sua transformação de uma BIB enraizada no espaço físico para o de uma biblioteca híbrida.

Estudos apontaram os serviços e produtos bibliotecários on-line como fator responsável pela transformação da imagem da BIB. (MORIGI E SOUZA, 2005; ROSA E LAMAS, 2006) Contudo, no que diz respeito à categoria profissional, Souza (2006) apontou a necessidade de “fiscalizar as práticas profissionais no sentido de orientá-las a se tornarem mais visíveis.” Ele apresentou alguns estudos que demonstraram a invisibilidade da classe tendo em vista a falta de reconhecimento de suas práticas pelos grupos que detém o poder das decisões políticas e científicas e pela população em geral. (ALMEIDA, 2005, apud SOUZA, 2006).

Como pôde ser observado, a transversalidade é uma das principais características da visibilidade. Contudo, poucos estudos preocupam-se com a epistemologia do conceito. Nesta ótica, Brighent (2009) aponta a necessidade de um “status” ou uma categorização mais “sociológica” para o termo, visto que uma ampla gama de fenômenos sociais, cuja compreensão pode ser diferenciada e reforçada nos aspectos relacional/conceitual da visibilidade.

Entretanto, foi possível entender que a BIB era vista como o centro de um sistema de saber e poder, no qual o livro era entidade suprema e restrito à poucos - realidade ainda

presente em muitas delas, conforme Bernardino e Suaiden (2012) - , havendo necessidade de intermediação da BIB física para o acesso e uso do conhecimento.

Mas no século XXI todos esses domínios de sabedoria, além de poderem ser produzidos em qualquer suporte, podem ser disseminados e/ou publicizados e acessados através de qualquer espaço, principalmente na rede Internet. Em outras palavras, o poder das BIB foi passado para a rede, pois o leitor está na ou é a própria rede (figura 3).

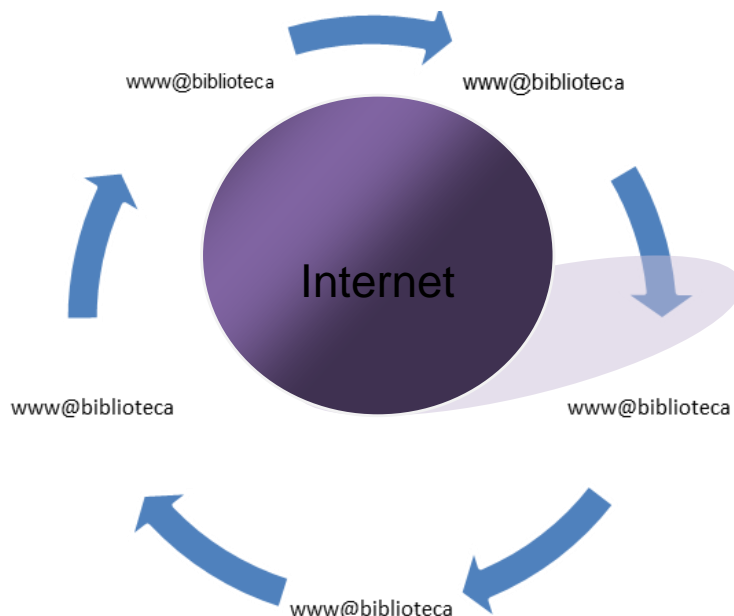


FIGURA 3: Segmentação da organização bibliotecária na ordem da internet. A Internet representa o centro do sistema (usuários), sendo ao mesmo tempo produtora, canal e receptora da informação.

Fonte: Espírito Santo, C. (2012).

Nesta perspectiva, o que se estaria vivenciando hoje nas BIB seria o encontro entre a Babel revitalizada (a ordem da internet), com a morte profetizada de Alexandria (a ordem dos livros nas estantes). Em outras palavras, outrora definida como uma “coleção de livros organizada e que serve aos que procuram livros para ler” (MILANESI, 1986, p. 10) , encontra-se agora em uma encruzilhada paradigmática que a torna objeto de questionamentos quanto a validade de sua existência física. De um lado, a BIB tradicional, com seus livros, seus catálogos e processos manuais. De outro lado, a BIB híbrida, como seus acervos digitalizados e recursos potentes para acessá-los. Neste caso, mesmo utilizando o serviço da BIB por meio eletrônico, o seu público não visualiza a importância da BIB neste contexto. Isto levaria a constatar que o público ainda pensa a

imagem de uma dentro de um contexto presencial de livros e estantes, dificultando, assim, o reconhecimento do seu papel na atualidade das redes. Neste sentido, o gestor deve avaliar e reajustar constantemente o seu fazer para promover maior visibilidade das funções que a BIB desempenha no meio físico que refletem no virtual.

Uma das ferramentas adotadas pela Embrapa é a Metodologia Análise de Melhoria de Processos (AMP), adotada para a realização deste trabalho. Esta forma de gestão começou a ser posta em prática na Embrapa a partir da década de 1990, tendo em vista a preocupação da empresa em “elaborar e implantar estratégias que trouxessem novas competências gerenciais sintonizadas com a sua trajetória de sucesso e de credibilidade” (EMBRAPA, 2008b). Seu objetivo foi nivelar as instâncias hierárquicas, de modo a torná-las mais horizontal e menos vertical. Visa também o foco no cliente, através de ciclos periódicos de planejamento, execução, avaliação e ações corretivas no processo.

5 GESTÃO POR PROCESSOS

A introdução do modelo de gestão por processos nas empresas foi uma alternativa da reengenharia para substituir as velhas formas de gerenciamento, que priorizavam as empresas e seus produtos em detrimento da importância do cliente no contexto organizacional (HAMMER e CHAMPY 1994).

As empresas atuais constituem-se de silos ou chaminés funcionais: estruturas verticais erguidas sobre partes limitadas de um processo. Nessas organizações, as pessoas envolvidas em um processo olham para seus departamentos funcionais e para cima em direção aos seus chefes, mas nunca para fora, em direção ao cliente”. (HAMMER e CHAMPY, 1994, p.19).

Neste sentido, as empresas precisavam organizar seus trabalhos em torno de processos. Este modelo de gestão começou a ser implantado no final dos anos 1980 e refletiu no mundo dos negócios na década de noventa. (CHIAVENATO, 2000; GONÇALVES, 2000; LAURETO, 2003; REIS e BLATTMANN, 2004; SENTANIN 2004; CURY, 2006; NORONHA, SERASQUEIRO e ROSA; 2003).

Trata-se de um método empregado para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da empresa, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente (e RADOS, 1999, p.4 *apud* REIS e BLATTMANN, 2004). Complementando esta ideia, a organização por processos permite entender a dinâmica de funcionamento de toda a empresa, mapear suas funcionalidades e atividades e agrupar

estas de forma a construir processos que digam respeito a uma funcionalidade da empresa, do início ao fim (NORONHA, SERASQUEIRO e ROSA, 2003).

Alguns trabalhos foram realizados na Embrapa, como os de Laureto (2003) e de Sentanin (2004). Laureto (2003) usou o método para criar equipes de trabalhos mais autônomas no Departamento de Organização e Desenvolvimento da Embrapa (DOD). Seu estudo mostrou que a gestão por processos possibilita à organização o rompimento com os paradigmas clássicos de organização. Sentanin (2004) avaliou o modelo de gestão por processos desenvolvido na Embrapa Instrumentação Agropecuária. Segundo ele, embora tenha havido resistência ao novo modelo de gestão, o estudo forneceu subsídios para reajustes e reestruturação organizacional.

Na Embrapa Agrobiologia, a gestão por processos foi utilizada para promover melhorias em diversos serviços, como os de atendimento ao cliente, de gestão ambiental e de venda de inoculantes(SANCHES, OLIVEIRA E PEREIRA, 2000; FREITAS, ARAUJO e HASEGAWA, 2001; EMBRAPA AGROBIOLOGIA, 2007; SANTOS, 2008).

Segundo Sanches, Oliveira e Pereira (2000), a gestão por processos pode possibilitar “um gerenciamento mais efetivo com foco no cliente”. Por sua vez, a equipe de gestão ambiental leva em consideração que todos os envolvidos na questão ambiental tenham conhecimento das ações realizadas para este fim, principalmente os empregados da unidade. Em sua revisão sobre gestão de processos, Santos (2008) destaca a visão sistêmica presente nesta forma de gestão. Para a autora, “a excelência do desempenho da empresa implica na visão de todas as atividades interrelacionadas como parte de um processo”. Implica também “no conhecimento de todos os elementos envolvidos, como os clientes internos, clientes externos, fornecedores e distribuidores”.

A gestão por processos em BIB já foi objeto de estudo em vários trabalhos. (SANTOS, FACHIN e RADOS, 2003; FERREIRA, VICENTINI e VICENTINI, 2008; REIS e BLATTMANN, 2004). Santos, Fachin e Rados (2003) usaram uma técnica tradicionalmente utilizada nos processos de manufatura para implantar melhoria de processo na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Segundo eles, trata-se de uma ferramenta que pode ser de grande utilidade para profissionais que gerenciam BIB e centros de informação.

Para Blattman e Reis (2004), a gestão por processos permite acompanhar o processo de implementação, treinamento e avaliação constante (monitoramento) das

melhorias contínuas nos diversos processos. Ferreira, Vicentin e Vicentini (2008) entendem que toda a organização, especialmente as BIB, deve conhecer seus processos. Isto significa mapear cada um, entender e diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e executadas por pessoas (elemento chave de toda organização).

O manual de melhorias de processos da empresa (EMBRAPA, 2008a) divide estes procedimentos em: planejamento e organização, que consiste na identificação e mapeamento dos processos, através de técnicas de coleta de dados específicas, como a técnica da observação direta, usada neste trabalho; ferramentas de descrição, que consiste nos instrumentos utilizados para ilustrar ou representar os processos identificados: escopo do processo, indicadores de desempenho, macrodiagrama, fluxograma, agregação de valor, fatores críticos de sucesso; verificação do desempenho atual do processo, através de consulta ao cliente, questionários e problemas no processo; proposta de soluções; elaboração do plano de melhorias. Como já mencionado, o espaço não possibilita a ilustração de todas estas etapas, por isso, procura-se mostrar como a CLBs foi estruturada no processo de melhoria.

Para dar início à implementação das melhorias, todos os processos foram mapeados, conforme os segmentos das CLBs (Figura 1) e com base na AMP. (EMBRAPA, 2008a). Para cada processo, foram relacionados alguns itens primordiais para a sua eficiente realização:

Organização/biblioteca: infraestrutura necessária para a estadia do leitor/usuário no interior da BIB, como instalações, mobiliário e meio ambiente para a pesquisa;

Acervo: atualidade do acervo, variedades de suportes, disponibilidade, etc.;

Organização para a Recuperação: recursos e equipamentos necessários para busca e recuperação da informação no menor tempo possível, métodos de organização da informação, recursos e equipamentos (computadores, bases de dados), acesso on-line, acesso local;

Avaliação: qualidade do acervo, avaliação de uso e de serviços;

Acesso: recepção e atendimento pessoal/on-line, treinamentos e orientações, acesso ao acervo, marketing e divulgação.

Após esta categorização, foi feita uma observação das principais lacunas existentes em cada processo. Mas somente um processo deveria ser contemplado para o planejamento de melhorias. Neste caso, considerando o leitor/público como principal elemento do contexto bibliotecário, caberia a este público identificar os problemas que mais

dificultavam o seu atendimento. Para isso, foi necessário fazer um estudo de avaliação dos serviços da BIB. O objetivo do estudo foi levantar indicadores para fundamentar a escolha do processo.

Para clarear a idéia de como as CLBs foram ilustradas no trabalho, seguem alguns depoimentos referentes à cada segmento:

Referentes à Organização:

- Necessidade de mais computadores e maior espaço físico;
- espaço parece não ser mais tão utilizado quanto foi no passado. Tempos modernos ou há o que fazer para reverter isso?

Referente ao Acervo:

- Criação de acervo para área de suporte a pesquisa;
- acervo está desatualizado, principalmente em relação a livros.

Referente à Organização para a recuperação:

- Organizar os livros por tema ou ordem alfabética do autor.
- colocar livros sobre um mesmo assunto juntos

Referente ao Acesso:

- Modernização das atividades e eventos para promoção e incentivo a conselho sobre assuntos do âmbito do foco da Agrobiologia – palestras, mesas redondas com temas em foco na Science, Nature etc... ou temas em foco na mídia.
- Ter na intranet o acervo disponível para consulta.

e) Referente à avaliação:

- Fazer uma pesquisa (e-mail ou formulário intranet) para identificar livros necessários para os setores (informática, financeiro, ADM, etc.)

O diagnóstico do público corroborou o principal problema identificado nas rotinas do pessoal da BIB: os recursos para o acesso e para o uso do acervo, tanto físico como virtual foram considerados insuficientes, o que contraria as premissas da 4ª Lei da Biblioteconomia: poupe o tempo do leitor. Entendeu-se que estes elementos são partes essenciais do processo de organização para a recuperação da informação. Desta forma, este foi o processo selecionado para dar início ao plano de melhorias.

Comumente o processo de organização da informação é abordado na ótica do tratamento técnico do acervo. Nestes termos, engloba todas as atividades inerentes ao processo de catalogação, como análise de conteúdo, indexação, classificação, etc.

Os bibliotecários sabem que a finalidade do processo é a recuperação, mas em nenhum momento isso fica claro para o leitor. Por isso, foi acrescentado ao processo o item recuperação da informação. A decisão teve a intenção de dar um caráter de completude às atividades da BIB. Quando se fala em recuperação, fica implícito que uma informação foi organizada, mas para que o leitor possa recuperá-la, ele percorrerá um caminho que lhe



mostrará todos os processos da BIB, sejam eles reais ou virtuais. Incluem-se neste processo desde a forma com que a informação é organizada, passando pela organização espacial da BIB até aos recursos e os modelos de gestão adotados pela BIB para esta organização. O que impactaria na sinalização e orientações diversas para o leitor localizar a obra nas estantes e recuperar informação on-line através da Base de Dados Pesquisa Agropecuária Brasileira (BDP@) . A lacuna encontrada no processo começou a ser materializar com os recursos humanos limitados para execução do processo, conforme descrição do problema:

Grande parte das atividades deste processo, só pode ser realizada por um profissional bibliotecário, pois exige uso de normas e padrões específicos. Contudo, havia somente um bibliotecário na unidade, o que dificultava realiza-lo com rapidez. Pensando em otimizar o processo, todas as publicações que chegavam à BIB eram listadas em um documento do Word, tarefa que pode ser feita por um funcionário não especializado. Neste documento eram inseridos os dados referentes ao título, autoria, data de publicação e classificação numérica do item. Em seguida, a publicação era organizada na estante por ordem numérica, ficando disponível para consulta e empréstimos. Mas, segundo as normas da SEB:

- O acervo deveria ser classificado pela Dewey Decimal Classification (CDD);
- todos os itens do acervo deveriam ser inseridos no Ainfo;

A catalogação da publicação no Ainfo seguia as regras. Ou seja, os códigos referentes à sua localização física (CDD e Cutter) eram inseridos no campo de localização do sistema. Contudo, a ordenação dos itens na estante seguia a ordem numérica, como já explicado. Desta forma, ao fazer a busca da publicação na BDP@, o usuário não tinha condições de localizá-la na estante, pois a sua localização não correspondia à ordem numérica dos itens na estante. Assim, a cada necessidade de busca do usuário, o bibliotecário, obrigatoriamente, deveria repetir a mesma busca no Ainfo local (sistema alimentador dos dados da BDP@) ou no arquivo do word para identificar a ordem numérica do livro na estante. Além disso, parte dos equipamentos disponível para consulta on-line apresentava algum tipo de problema. Isto refletia tanto no atendimento local como virtual.

Como consequência, havia transtornos tanto para o usuário quanto para os funcionários da BIB. No que tange ao usuário, este perdia muito tempo para fazer repetidas buscas sobre um mesmo assunto, já que não havia agrupamento de um mesmo assunto em um único lugar nas estantes. Para os funcionários, em dias de muito movimento na BIB, todas as atividades da BIB ficavam resumidas em fazer pesquisas. Isto implica em perda de tempo, trabalho duplicado, perda de autonomia do usuário, e, conseqüentemente, impactava negativamente na eficiência e na eficácia da recuperação da informação. Conforme diagrama de causa e efeito da figura 4, percebe-se que o problema percorria todas as esferas das CLBs, envolvendo questões relacionadas à gestão, aos recursos e aos métodos utilizados. Conseqüentemente, feria todos os outros pilares das CLBS relacionadas ao leitor que interferem na visibilidade.

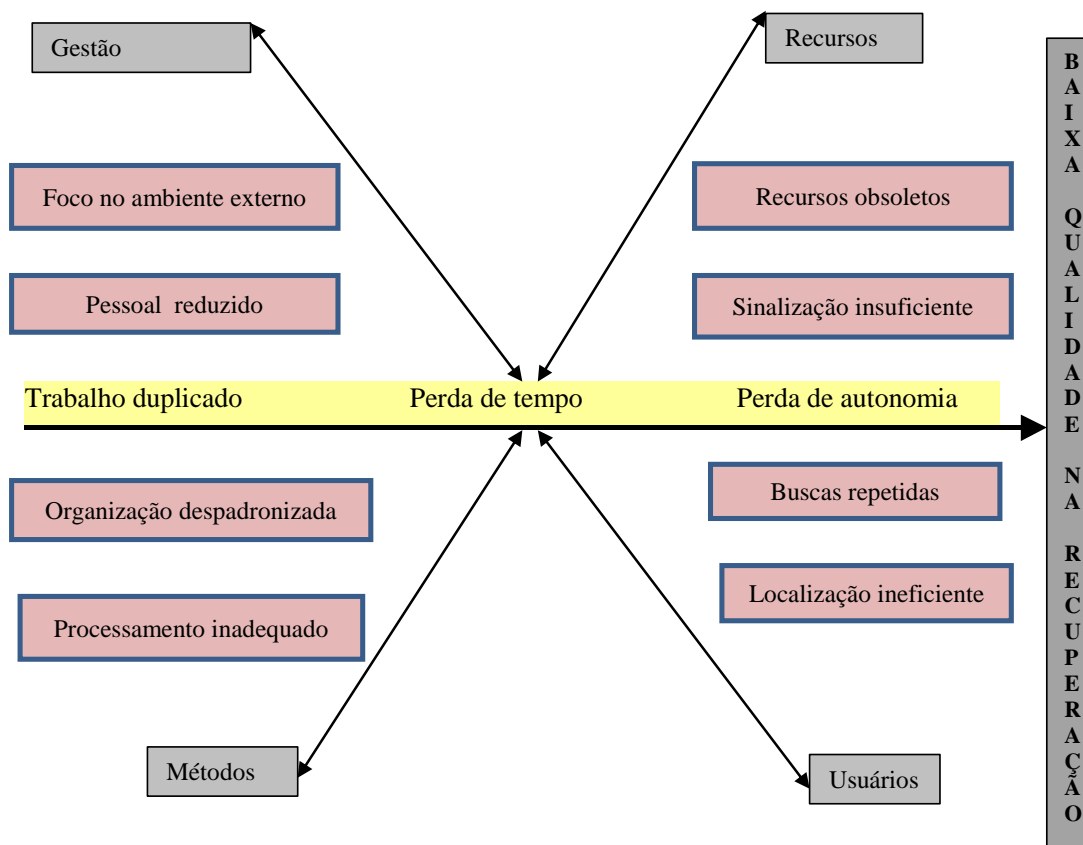


FIGURA 4: Diagrama de causa e efeito do processo organização para a recuperação.
Fonte: Espírito Santo, C., 2012.

A descrição do processo mostrou que todas as atividades englobadas priorizavam a organização, ponto mais criticado pela AMP (EMBRAPA, 2008b). Em alguns casos, dependendo da deficiência dos processos, o melhor seria a exclusão total das rotinas das empresas, para que todos os vícios fossem dissipados. No entanto, neste caso específico, a exclusão foi descartada, pois através da informação organizada é que se desenrolam todos os outros processos existentes na BIB. Para programar o plano de melhoria foi usada a planilha 5W2H (Quadro1).

QUADRO 1: Proposta de melhorias para o processo Organização para a recuperação da informação da BIB da Embrapa Agrobiologia

Processo Organização da para a recuperação da Informação	
WHAT	Organização do acervo por assunto
WHO	Bibliotecária
WHERE	Acervo de livros
WHEN	Processo contínuo
WHY	Otimizar o processo de recuperação da informação
HOW	Remanejamento de acervo, classificação por CDD, Correções de metadados no campo localização do Ainfo, melhorar a sinalização da biblioteca, conservação de computadores; organização do acervo por assunto nas estantes.
HOW MUCH	Zero

Fonte: (Espírito Santo, C., 2012)

Os indicadores de desempenho mostraram que todas as soluções propostas para problemas poderiam ser realizadas em médio prazo. Além da proposta de melhoria para o processo selecionado, foram feitas outras sugestões, como por exemplo, incluir aspectos sócio culturais, com vistas a estreitar a relação da instituição com a comunidade, e, conseqüentemente, dar maior visibilidade à instituição BIB.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho mostrou que a BIB passa por uma fase de questionamentos quanto à sua existência física, pautada na invisibilidade de seu papel frente às TICs. Mostrou que o principal produto da BIB é a informação organizada. Neste caso, o processo de organização para a recuperação, torna-se a essência e a base de todos os outros processos realizados, tanto para a BIB física quanto para a BIB global, representada pela internet. Ao trazer as CLBs para os dias atuais, verificou-se a sua atualidade e a necessidade do seu uso como recurso metodológico para desenho de processos bibliotecários. Embora os processos da BIB tenham características diferenciadas de outros processos de serviços ou de negócios, a aplicação da metodologia de gestão por processos deve ser considerada como recurso gerencial para avaliar e resolver problemas das rotinas bibliotecárias. Com relação à visibilidade, pode-se entender que a tendência é uma transferência gradual da imagem conceitual da BIB sólida e dos profissionais que nela atuam para a qualidade dos serviços e produtos digitais gerados por seus processos de organização da informação.

Com a realização da melhoria implantada no processo de organização para a recuperação da informação, é possível responder que o papel da BIB não se resume em guardar coleções de livros e sim estar presente onde o usuário estiver ou precisar, seja nos domínios do mundo dos livros, seja nos domínios da Internet.

REFERÊNCIAS

- AGEITEC. Agência Embrapa de Informação Tecnológica. Disponível em: <<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/>>. Acesso em: 12 jun. 2014.,
- AINFO. Disponível em <<https://www.agropediabrasilis.cnptia.embrapa.br/web/ainfo>> Acesso em 12. Jun. 2014.
- ALICE: acesso livre à informação científica da Embrapa.
<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/Acesso> em: 16 jun. 2014.
- BARATIN, M.; JACOB C. (Org.) **O poder das bibliotecas: a memória dos livros no ocidente**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2000. 352 p.
- BARRETO, A.A. Os documentos de amanhã: a metáfora, a escrita e a leitura nas narrativas em formato digital. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.10 n.1, fev. 2009
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BDP@. Base de Dados Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <<http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/>>. Acesso em: 12 jun. 2014.
- BERNARDINO, M. C. R.; SUAIDEN, E. The image of the public library in information society. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 130-142, jan./jun. 2011.
- BRIGHENTI, A. Visibility: a category for the Social Sciences. *Current Sociology*, v. 55, n. 3, p. 323-342, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/4094565/Visibility._A_Category_for_the_Social_Sciences> Acesso em: 10 jun. 2014.
- BRUNO, F. Máquinas de ver, modos de ser: visibilidade e subjetividade nas novas tecnologias de informação e de comunicação. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**. Porto Alegre, v. 1, n. 24, 2004.
- CAMPOS, M. L. A. **As cinco leis da biblioteconomia e o exercício profissional**. Disponível em: <http://www.conexaorio.com/bitl/mluiza/index.ht>. Acesso em: 10 jan. 2009. Texto originalmente apresentado no seminário para a comemoração do centenário de Ranganathan, realizado em 1992.
- CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DRANKA, R. A. P. Linguagem como mediação entre a vontade do eu e do outro. **Revista Linguagem em (Dis)curso**, v. 1, n. 2, jan./jun. 2001

EMBRAPA AGROBIOLOGIA. **IV plano diretor da Embrapa Agrobiologia**: 2008-2011-2023. Seropédica, RJ, 2008. (a)

EMBRAPA. Coordenadoria de Desenvolvimento institucional. **Análise e melhoria de processos** - AMP da Embrapa: manual de uso. : realimentação. Brasília, 2008. 75p.(b)

EMBRAPA AGROBIOLOGIA. **Relatório da meta qualitativa**: análise e melhoria de processo: processo analisado: gestão ambiental. Seropédica, RJ, 2007.

ESPIRITO SANTO, C. **Relatório de melhoria de processos do CLP**. Seropédica: Embrapa Agrobiologia, 2012. Não publicado.

FELIX, D. dos S.; OLIVEIRA, D. P. de. **A Biblioteca da Embrapa Agrobiologia**: um breve relato de sua história e do funcionamento. Seropédica: Embrapa Agrobiologia, 2007. 35 p. il. (Embrapa Agrobiologia. Documentos, 241).

FERREIRA, A.B.H.. **Novo dicionário Aurélio Sec XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, D. T. ; VICENTINI, R A. B. ; VICENTINI, L. A. . Gestão por Processos em bibliotecas digitais: o caso da biblioteca digital da UNICAMP. In: SEMINARIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 15., 2008, São Paulo. **Dimensionamento dos impactos dos serviços digitais na biblioteca**: Trabalho oral. São Paulo: SNBU, 2008.

FREITAS, H. R.B. de; ARAÚJO, F. L.W.; HASEGAWA, M. L.B. **Relatório de melhoria de processo da gestão de informática**. Seropédica: Embrapa Agrobiologia, RJ, 2001. Trabalho nN.ão publicado.

GALVÃO BAPTISTA, S. A importância do estudo sobre a imagem organizacional para as unidades de informação e para seus gestores. **Biblios**, Brasília, v. 5, n. 18-19, p. 48-59, set. 2004.

GARCEZ , E. M.S. RADOS, G.J.V. Biblioteca híbrida: um novo enfoque no suporte à educação a distância. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 44-51, maio/ago. 2002

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE**, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.4, p.8-19, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: repensando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças. 30. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

INFOTECA: informação tecnológica em Agricultura. Disponível em: <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/>> Acesso em 15 jun. 2014.

LAURETO, J. **Gestão por processo e autonomia das equipes de trabalho**: o caso da embrapa. 2003. 144 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MACHADO, A. Fim do Livro? **Estudos Avançados**, São Paulo, n. 21, p. 201-214, 1994.

MACHADO, A. Publicações científicas: da galáxia de Gutenberg à aldeia telemática. **Informare**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 70-80, 1996.

MASELLA, P. Vidro: o grau zero da visibilidade. In: ENCONTRO DA COMPÓS, 17., Junho, 2008, São Paulo. **Trabalhos...** São Paulo: UNIP, 2008.

MILANESL, Luiz. **Ordenar para desordenar**: centros de cultura e bibliotecas públicas. São Pulo: Brasiliense, 1986

MORIGI, V. J.; SOUZA, R. L. Entre o passado e o presente: as visões de biblioteca no mundo contemporâneo. **Rev. ACB**: Biblioteconomia, Santa Catarina, v.10, n.2, p. 189-206, jan./dez., 2005

NORONHA, C. C. C.; SERRASQUEIRO, M. A.; ROSA, S. C. P. Organização por processos viabilizando a implementação da Estratégia Empresarial. In: SOS SEMINÁRIO DE ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO: foco em inovação e logística. **Artigo**. 2003. Disponível em:
< <http://www.unb.br/ceam/neorg/sos/2003-07-04/download/29M.pdf>.> Acesso em: 12.fev.2009.

RADOS, G. J. V. et al. Gerenciamento de processos. Florianópolis: [s. n], 1999.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da biblioteconomia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009. 336 p.

REIS, M. M. O; BLATTMANN, U.; . Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004.

ROSA, I. B. da; LAMAS, D. R. Uso de bibliotecas digitais versus tradicionais em contexto de info-exclusão. In: CONFERÊNCIA IBÉRICA DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, AISTI, 4., 2009, Lisboa. **Actas...**Porto: Universidade do Porto, 2009. P. 331-336. Disponível em: < Actas das 4^a
<http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/handle/10964/156>> Acesso em: 10 jun. 2014

SANCHES, S. S.; OLIVEIRA, E. R. de; PEREIRA, J. A. R. **Relatório de melhoria de processo de atendimento ao cliente**. Seropédica, RJ, 2000. Trabalho não publicado.

SANTOS, J. A. M. dos. **Processo de venda de inoculantes**. Seropédica: Embrapa Agrobiologia, 2008. Não publicado.

SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B.; RADOS, G. J. V.. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.2, 2003.

SENTANIN, O. F. **Gestão por processos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**: objetivo estratégico de um modelo de gestão, 2004. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) -Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo

SOUZA, F. das C. de. Formação acadêmica de bibliotecários e cientistas da informação e sua visibilidade, identidade e reconhecimento social no Brasil. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.16, n.1, p.23-34, jan./jun. 2006

THOMPSON, J. B. A nova visibilidade. **MATRIZES**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 15-38, 2008.

Como citar este artigo:

SANTO, Carmelita do Espírito. A Importância das Cinco Leis da Biblioteconomia para a Gestão por Processos e transformação da visibilidade da biblioteca especializada. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.**, Campinas, SP, v.12, n.3, p.96-118, set/dez. 2014. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>>. Acesso em: 31 ago. 2014.