

# MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DO PROGRAMA DE COMUTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA - COMUT

Rogério Henrique de Araújo Júnior\*  
Ideliza Amélia de Araújo\*\*

## RESUMO

Discute o modelo de gestão da informação do Programa de Comutação Bibliográfica - COMUT, referendando o seu objetivo central de facilitador e mediador do acesso à informação. Aborda os processos inerentes ao Programa, indicando os fatores críticos de sucesso de cada produto/serviço oferecido. Propõe um planejamento sistemático e integrado com as demais áreas do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, reafirmando sua prioridade de apresentar soluções para o atendimento proativo das necessidades dos seus usuários, apontando para tanto, estratégias de crescimento que incorporam regras de qualidade ao atendimento das demandas informacionais.

## Palavras-chave

GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
COMUTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO  
MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO  
COMUT

\* Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília. Professor Adjunto do Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID) da Universidade de Brasília e Gerente do Programa de Comutação Bibliográfica - Comut/ Ibict/MCT.  
E-mail: rogerio@ibict.br

\*\* Bibliotecária Gerente Adjunta do Programa de Comutação Bibliográfica - Comut/ Ibict/MCT.  
E-mail: ideliza@ibict.br

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações hoje têm seus métodos, processos e suas ações administrativas apoiados na gestão do seu fluxo informacional. O gerenciamento das tarefas diárias que fazem parte de planos de ação e situações globais relacionadas às estratégias empresariais, também colaboram para reafirmar este paradigma. Em todos os níveis, o fluxo informacional, bem como a conseqüente quantidade de informação produzida têm instado os gestores a retirar de imensas quantidades de papel, informação de fato útil aos processos de desenvolvimento organizacional. Desta forma, o gerenciamento do fluxo da informação tem se constituído elemento indispensável para a montagem de sistemas de informação e para a compreensão do processo de comunicação entre todos os subsistemas das corporações.

Neste contexto, as ações de mediação da informação são verdadeiros filtros para a correta determinação do escopo da informação demandada, além de apoiarem a gestão do fluxo da comunicação organizacional. Ao associarmos o Programa de Comutação Bibliográfica - COMUT como facilitador e mediador do acesso à informação, estamos focando a satisfação dos seus usuários e estabelecendo parâmetros para a melhoria dos processos internos, ampliando as possibilidades de desenvolvimento por meio da oferta proativa de produtos e serviços informacionais.

A correta determinação da estratégia competitiva nas empresas, segundo McGee e Prusak (1994), deve considerar todos os recursos necessários a serem envolvidos, desde o capital, conhecimento, capacitação das pessoas até o recurso informação. Assim sendo, o gerenciamento em associação à mediação da informação deve

subsidiar não apenas a escolha das estratégias corporativas, mas também o gerenciamento dos sistemas responsáveis por sua coleta, processamento e disseminação sistemática na organização, refletindo-se no dia-a-dia do uso da informação como subsídio ao processo decisório.

Este trabalho pretende apresentar o COMUT integrado a uma nova proposta balizada no seu papel de mediador da informação incorporando uma concepção que junta o planejamento de produtos e serviços com o argumento de que o gerenciamento estratégico da informação só é efetivo, a partir do pleno conhecimento das necessidades de informação dos usuários dos sistemas de informação. O usuário, neste contexto, passa a ter suas necessidades informacionais amplamente consideradas e estudadas, tornando-se requisito básico para o desenvolvimento e gerenciamento das atividades desenvolvidas na ambiência do COMUT.

## 2 BREVE HISTÓRICO DO COMUT

O COMUT, sigla para Programa de Comutação Bibliográfica, foi criado em 1980 a partir dos esforços empreendidos pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT e da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e do Ministério da Educação, por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e da Secretaria de Educação Superior - SESU. A finalidade de sua criação foi o de facilitar o acesso à informação para o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico do País, por meio da mediação do processo de obtenção de cópias de trabalhos científicos.

Entre os anos de 1980 e 1996 todos os procedimentos de obtenção de cópias de documentos técnico-científicos que envolviam processos de solicitação e atendimento dos usuários, eram desenvolvidos manualmente com formulários intercambiados via correio e fac-símile. Em 1996 todas as operações de solicitação de cópias foram informatizadas. Entretanto, o sistema automatizado, que proporcionou agilidade às demandas crescentes dos clientes/usuários, impactou a etapa de solicitação de cópias, mas todo o andamento dos processos continuou dependendo exclusivamente de tarefas eminentemente manuais.

De acordo com o documento interno intitulado: "Novo modelo do COMUT", o sistema automatizado implantado conseguiu melhorar, somente, e ainda assim parcialmente, a etapa de solicitação de cópias. A etapa de atendimento não sofreu qualquer melhoria significativa, assim como as atividades de monitoramento, administração, estatística e contabilidade. Esta situação gerou reclamações sistemáticas das bibliotecas participantes, e acabou por desencadear uma ampla reformulação por intermédio da elaboração de um projeto para o novo modelo COMUT.

Em 2002 o projeto começou a ser desenvolvido tendo como objetivo geral dotar o COMUT de um novo modelo conceitual e operacional adequando-o às novas tecnologias de acesso à informação, existentes no Brasil e no exterior para permitir o acesso direto pelo usuário pessoa física, além de incorporar a atividade de monitoramento operacional sistemático do uso do Programa.

Em 2003 o sistema automatizado foi disponibilizado para a rede de bibliotecas e para a Gerência do Programa e funciona atualmente cumprindo seus objetivos de criar mecanismos para a busca de documentos nas bibliotecas da rede e, pelo Serviço de Busca Monitorada, em outras instituições não participantes do Programa, no Brasil e no exterior, fomentando a participação direta do usuário final sem a intermediação de uma biblioteca.

O COMUT conta com dois tipos de usuários, o usuário final que é composto pela rede de bibliotecas solicitantes, usuário pessoa física nacional e estrangeira e o usuário provedor, ou seja, bibliotecas base, Consórcio de Bibliotecas da *Online Computer Library Center - OCLC* e Portal CAPES.

## 3 O COMUT E A MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO

O COMUT, ao traçar diretrizes para o seu aperfeiçoamento contínuo, sobretudo no que diz respeito ao atendimento das demandas dos usuários finais, tem pela frente uma série de desafios que necessitam ser enfrentados imediatamente para que os seus objetivos, a seguir listados, sejam plenamente cumpridos e adaptados às exigências prementes de mediação da informação.

I – Facilitar o acesso ao documento requerido nas tarefas de pesquisa, ensino e gerenciamento

independentemente de sua localização, mediante a celebração de convênios de prestação de serviços com Bibliotecas-Base e fornecedores de textos completos (editores, livreiros, bases de dados de texto completo, entre outros.), sob a égide de um sistema de comutação bibliográfica descentralizado;

- II**– Desburocratizar o processo administrativo e contábil nas transações de compra e venda de cópias de documentos;
- III**– Contribuir para o aperfeiçoamento do ensino e da pesquisa, criando condições para a transferência e uso cooperativos de informações interdisciplinares armazenadas nas instituições depositárias dos acervos bibliográficos;
- IV**– Apoiar a Biblioteca Digital Brasileira, criada no âmbito do IBICT, no fornecimento de cópias de documentos disponibilizados nas Bases de Dados; e
- V**– Garantir a obtenção de cópias de documentos em texto completo oferecidos, mediante pagamento com o Bônus COMUT, através da Internet.

Os obstáculos ao pleno desenvolvimento do programa estão associados atualmente a dois fatores básicos:

- Fortalecimento das parcerias do Programa com as bibliotecas atendidas pelos serviços; e
- Melhoria da infra-estrutura de atendimento do Programa.

Esses obstáculos devem ser vencidos por meio da concepção proposta por Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002) de que o fluxo entre os estoques ou espaços de informação e os usuários é tarefa de profissionais que devem qualificar o acesso em termos das competências para a assimilação da informação. Com isso, o COMUT passa a se responsabilizar pela intermediação da informação a fim de apoiar incondicionalmente os seus clientes/usuários no uso daquela que seja, de fato, relevante. Para tanto, será necessário que o COMUT, assim como

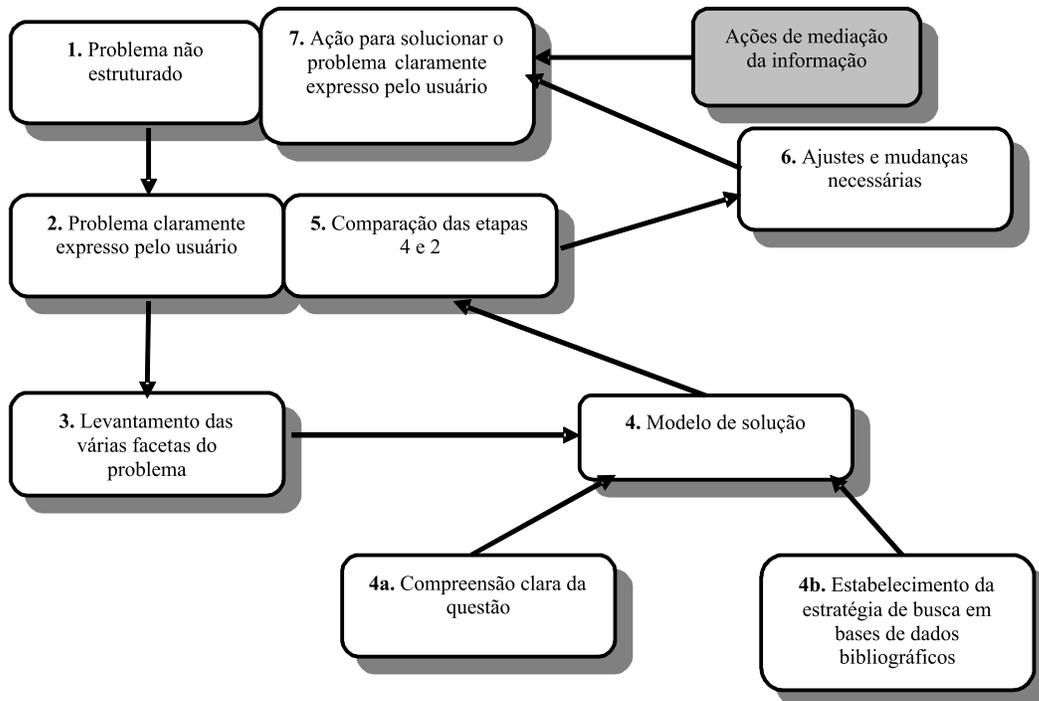
o profissional da informação, atuem como propõem Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002, p.4),

[...] mediadores entre o mundo digital e a capacidade real de entendimento do receptor da informação, garantindo a efetiva comunicação e a satisfação da necessidade informacional do usuário dessa tecnologia.

Para que a mediação da informação seja uma prática corriqueira, o fortalecimento das parcerias do COMUT deve estar pautado no diálogo sistemático com todas as unidades de informação participantes, já que tais unidades são cooperantes e provedoras na prestação de serviços e representam o COMUT junto aos usuários finais. Entrementes, esta forma de considerar a ambiência nas quais os trabalhos são desenvolvidos deve englobar ações que garantam, em médio prazo, a ampliação da base de clientes finais e provedores, ou seja, que disponibilizam produtos e serviços aos usuários finais do Programa, impactando também a possibilidade de sua inserção internacional. Essas ações devem garantir uma transição progressiva para aquilo que Lopes e Silva (2006) chamaram de desintermediação: os sistemas de informação e comunicação estão sendo desenvolvidos de forma mais amigável, o que proporciona naturalmente maior autonomia e independência para seus usuários finais. Entretanto, e, com efeito, a mediação da informação é o primeiro passo na oferta de produtos e serviços proativos.

Esta etapa de desenvolvimento necessitará de uma série de ajustes a serem feitos na infra-estrutura e nos serviços prestados atualmente. Em outras palavras, são necessárias a consolidação e manutenção de um nível de serviços no âmbito nacional para que o futuro cliente internacional perceba qualidade e características de proatividade nos serviços e produtos disponíveis.

O conhecimento do perfil do usuário final dará as diretrizes para a coleta e seleção da melhor informação, trazendo elementos concretos para o planejamento apoiado na filosofia do atendimento proativo, conforme proposto na Figura 1 a seguir:

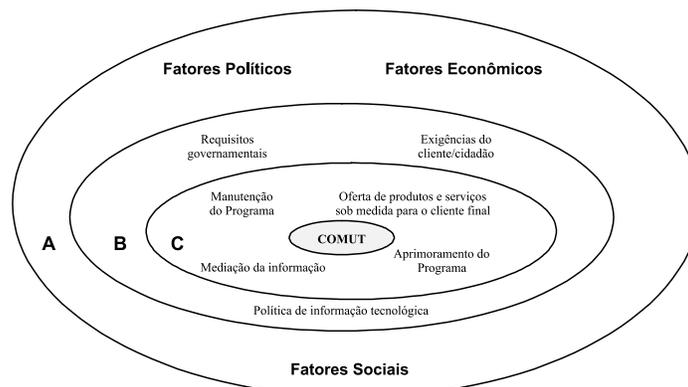


**Figura 1:** Modelo de solução para as necessidades de informação dos usuários  
 Fonte: Araújo Jr. (2005) baseado em Checkland (1999)

Consolidar o serviço, melhorar o sistema de atendimento e integrar o programa às outras áreas do IBICT são etapas fundamentais na melhoria do nível de serviços. Uma atividade importante deste processo é a revisão do sistema automatizado que está em uso no momento, já que ele se constitui em fator crítico de sucesso do Programa. Tal constatação enseja o desenvolvimento e a implementação de uma nova versão do sistema automatizado para melhorar a sua usabilidade entre os usuários/clientes.

#### 4 SITUAÇÃO ATUAL

Para o amplo conhecimento da realidade do COMUT, foi desenvolvido um diagnóstico situacional com o levantamento de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, coletados na ambiência interna e externa do Programa na forma de fatores críticos de sucesso, conforme a Figura 2 a seguir ilustra:



**A:** Meio Ambiente Geral (fatores básicos de influência que incidem sobre o MCT);  
**B:** Meio Ambiente Específico (exigências e requisitos que incidem sobre o IBICT); e  
**C:** Meio Ambiente Imediato (exigências imediatas impostas pelo IBICT ao COMUT).

**Figura 2:** O COMUT e a sua relação com o meio ambiente  
 Fonte: Adaptado de Araújo Jr. (1998)

O método de coleta de dados usado na primeira etapa do diagnóstico foi o *brainstorming*, seguido de uma entrevista semi-estruturada para confirmação dos pressupostos levantados com os dois profissionais da informação responsáveis pelo COMUT e com a encarregada da área financeira do Programa. Em seguida, os dados foram estruturados a partir da Análise *SWOT*.

Segundo Araújo Jr. (2005, p.4) a técnica ou análise *SWOT* é a,

[...] sigla em inglês para forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), também é designada como análise PFOA, sendo muito empregada no âmbito do planejamento estratégico para apoiar o trabalho de monitoramento ambiental. A análise *SWOT* é uma espécie de "fotografia" das ocorrências nos ambientes organizacionais, daí a sua consideração de forças e fraquezas intrínsecas à organização, coletadas no ambiente interno e de oportunidades e ameaças extrínsecas à organização, coletadas no ambiente externo. Os quatro elementos a serem coletados e analisados podem ser definidos como:

- Forças ou pontos fortes - são como características internas que propiciam, se reforçadas, amplas condições para a organização cumprir sua missão e atingir seus objetivos;
- Fraquezas ou pontos fracos - são debilidades intrínsecas à organização que impõem obstáculos no cumprimento da missão e dos objetivos pré-estabelecidos;
- Oportunidades - são condições ambientais externas que, se aproveitadas, podem ajudar a organização a cumprir com efetividade sua missão e os seus objetivos; e
- Ameaças - são condições ambientais que impedem o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais.

Apesar de não ser exaustivo, o levantamento da situação atual proporciona uma visão de prioridades a partir da consideração das suas restrições ambientais. Foram analisados pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças nos seguintes aspectos: **I.** Serviços e produtos ofertados; **II.** Capital intelectual; e **III.** Infra-estrutura.

No grupo de **serviços e produtos ofertados** foram analisados os três principais produtos/

serviços prestados pelo COMUT, ou seja, obtenção de cópias de documentos técnico-científicos; monitoramento operacional e a busca monitorada.

A **obtenção de cópias de documentos técnicos-científicos** nos acervos das bibliotecas brasileiras e em serviços de informação internacionais foi o primeiro serviço oferecido pelo Programa de Comutação Bibliográfica. Possui caráter estratégico, já que contribui para o cumprimento de dois dos objetivos centrais do COMUT: desburocratizar o processo administrativo e contábil nas transações de compra e venda de cópias de documentos e contribuir para o aperfeiçoamento do ensino e da pesquisa, criando condições para a transferência e uso cooperativo de informações interdisciplinares armazenadas nas instituições depositárias dos acervos bibliográficos.

Atualmente este serviço vem sendo prestado sem aferição qualitativa, ou seja, não temos a avaliação dos nossos usuários sobre a sua efetividade ou não. Entretanto, podemos afirmar que vem atingindo o seu objetivo, dada a quantidade de pedidos diários atendidos ao longo de seus 27 anos de operação.

Os fatores críticos de sucesso deste serviço são:

- O sistema automatizado do COMUT, que deve incorporar a perfeita usabilidade e a pronta resposta em tempo hábil ao operador e ao cliente/usuário;
- Profissionais bibliotecários capacitados para operar o sistema; e
- Credibilidade do COMUT na prestação do serviço junto aos seus parceiros e clientes.

O outro produto/ serviço ofertado é a **busca monitorada** no Brasil e no exterior que também tem caráter estratégico e atende aos seguintes objetivos: contribuir para o aperfeiçoamento do ensino e da pesquisa, criando condições para a transferência e uso cooperativo de informações interdisciplinares armazenadas nas instituições depositárias dos acervos bibliográficos nacionais e estrangeiros e apoiar a Biblioteca Digital Brasileira, criada no âmbito do IBICT, no fornecimento de cópias de documentos disponibilizados nas Bases de Dados.

Os serviços da busca monitorada, de acordo com Santos (2006), consistem em receber as solicitações por meio de formulário próprio do sistema, pesquisar, localizar, solicitar como mediador da informação, receber e enviar ao cliente o documento demandado por intermédio do

COMUT, em qualquer formato ou suporte e em qualquer lugar do Brasil ou do mundo.

Este serviço vem sendo prestado também sem aferição qualitativa, o que acarreta o desconhecimento total das demandas dos usuários finais sobre a sua efetividade. Da mesma maneira como ocorre com o serviço de obtenção de cópias, não há como afirmar que o serviço vem atingindo o seu objetivo, a não ser pela quantidade de pedidos diários atendidos.

Os fatores críticos de sucesso deste serviço são os mesmos da obtenção de cópias de documentos técnico-científicos.

O **monitoramento operacional** é basicamente um serviço interno da Gerência do COMUT que foi pensado para subsidiar o acompanhamento e a avaliação dos serviços oferecidos. Possui caráter tático-operacional, com grande influência nos resultados finais dos produtos e serviços do COMUT. Nas atividades do monitoramento operacional estão elencados vários procedimentos, sendo que os principais são: **a)** Plantão de dúvidas dos clientes/usuários (serviço de atendimento ao cliente COMUT por telefone e/ou e-mail); **b)** Mediação da informação entre usuários finais e bibliotecas da Rede COMUT e serviços de informação nacionais e internacionais; **c)** Treinamento e capacitação dos clientes/usuários na utilização de todas as potencialidades do COMUT; **d)** Criação e gestão de padrões de atendimento das bibliotecas base do COMUT; e **e)** Gestão da divulgação dos produtos e serviços do COMUT junto aos clientes/usuários e bibliotecas parceiras.

Estes procedimentos permitem o alcance de objetivos ligados ao aperfeiçoamento contínuo do COMUT, contribuindo decisivamente na construção de indicadores de estabilidade e rapidez de disponibilidade que devem ser perenes e gerados com base em procedimentos padronizados e incorporados às atividades de rotina da Gerência. Devem facilitar a previsão dos resultados e manter os processos sob estrito controle de qualidade.

Os fatores críticos de sucesso deste serviço são:

- Profissionais bibliotecários capacitados para monitorar o sistema;
- Relatórios sistemáticos resultantes de análises estatísticas da efetividade de uso de todos os serviços prestados aos clientes/usuários,

bibliotecas e sistemas de informação parceiros do COMUT;

- Estabelecimento de critérios para a geração de indicadores de desempenho e uso dos serviços e produtos ofertados pelo COMUT; e
- Recursos financeiros para a montagem de equipes de treinamento e capacitação.

No grupo relativo ao **capital intelectual** foi analisada a disponibilidade de pessoal técnico especializado na manutenção dos processos técnicos do COMUT que englobam quatro atividades: obtenção de cópias de documentos técnico-científicos, busca monitorada, monitoramento operacional e administração financeira. O capital intelectual é um dos insumos mais importantes para o sucesso do empreendimento e está relacionado aos seguintes objetivos do Programa: desburocratizar o processo administrativo e contábil nas transações de compra e venda de cópias de documentos e contribuir para o aperfeiçoamento do ensino e da pesquisa, criando condições para a transferência e uso cooperativo de informações interdisciplinares armazenadas nas instituições depositárias dos acervos bibliográficos.

Para os serviços de obtenção de cópias de documentos técnico-científicos, monitoramento operacional e busca monitorada, a Gerência dispõe de 01 gerente de 01 bibliotecária contratada com recursos do COMUT, 02 bibliotecárias bolsistas e 03 estagiários de biblioteconomia. Há uma tendência clara de expansão do atendimento hoje disponibilizado. Além disto, o sistema automatizado possui limitações que acabam por sobrecarregar o fluxo de trabalho, exigindo maior tempo dos técnicos e estagiários na solução dos problemas diários.

As atividades de administração financeira são realizadas por uma funcionária terceirizada e uma estagiária de ciências contábeis. Este número de colaboradores é o mínimo necessário para a prestação dos serviços.

Os fatores críticos de sucesso relacionados ao capital intelectual são:

- Disponibilidade de colaboradores especializados para o desenvolvimento das atividades do COMUT;
- Profissionais bibliotecários e estagiários capacitados para operar o sistema;
- Relatórios sistemáticos resultantes de análises estatísticas da efetividade de uso de todos os serviços prestados aos clientes/usuários,

bibliotecas e sistemas de informação parceiros do COMUT; e

- Equipes formadas para o treinamento e capacitação no âmbito do COMUT.

No grupo de **infra-estrutura** o levantamento focalizou a disponibilidade de equipamentos e insumos para o desenvolvimento dos produtos e serviços do COMUT. Neste caso, os equipamentos e insumos podem ser considerados suficientes para o cumprimento das atividades cotidianas do Programa. Mais uma vez, o que acaba por interferir no perfeito andamento dos trabalhos, refere-se às limitações do sistema automatizado que impõe a criação de processos alternativos, fato que aumenta o tempo gasto para solucionar problemas simples e corriqueiros.

A infra-estrutura interfere no atingimento do objetivo relacionado à desburocratização do processo administrativo e contábil nas transações de compra e venda de cópias de documentos. Todos os outros estão relacionados direta ou indiretamente à infra-estrutura.

Os fatores críticos de sucesso relacionados à infra-estrutura são:

- Disponibilidade de equipamentos e insumos para o desenvolvimento dos produtos e serviços do COMUT; e
- Efetividade do atendimento das demandas do sistema COMUT.

A postura estratégica que deverá nortear as ações da Gerência do COMUT deve estar baseada na consciência clara das alternativas de caminhos e ações que o Programa deve seguir para cumprir os objetivos, além de estar amparada por dois fundamentos: **I.** A relação entre oportunidades e ameaças vividas no momento pelo COMUT, não importando se é negativa ou positiva; e **II.** A relação entre forças e fraquezas que o COMUT possui para contrapor à relação entre oportunidades e ameaças vividas no momento.

Para Oliveira (2005) um dos princípios do planejamento estratégico é o da maior eficiência, eficácia e efetividade, onde a maximização dos resultados e minimização das deficiências deve ser o objetivo a ser atingido. Considerando essa assertiva, o alinhamento estratégico do COMUT deve considerar os seguintes aspectos:

- Correta identificação e localização de necessidades de mudanças na estrutura do sistema de atendimento das demandas informacionais;

- Adoção de uma postura proativa quanto ao desenvolvimento futuro dos produtos e serviços; e
- Estabelecimento do equilíbrio entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que desafiam a efetividade do Programa de Comutação Bibliográfica.

## 5 CONCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO PARA O COMUT

O modelo de planejamento usado no âmbito do COMUT parte do diagnóstico situacional, onde as ações desenvolvidas e a escolha da estratégia estão condicionadas ao atendimento das demandas informacionais dos usuários finais. Com isso, a primeira etapa resultou no exame e contextualização dos objetivos do Programa que devem estar de acordo, por sua vez, com a missão e objetivos do IBICT.

A consideração dos objetivos do COMUT permite iniciar o processo de planejamento por meio de uma proposta de integração do seu ambiente de tarefa ao ambiente organizacional.

O modelo de planejamento para o COMUT é sistemático, ou seja, não se aplica apenas em uma situação específica ou apenas durante um determinado tempo, mas é adotado como uma solução contínua em que os resultados alcançados, ao final, reiniciam um novo processo. Também não se planeja apenas quando se tem problemas, mas para o aperfeiçoamento contínuo dos objetivos e resultados esperados com vistas ao pleno desenvolvimento organizacional. Assim, de posse do diagnóstico situacional e das opções de postura estratégica adotadas, a montagem do plano de ação foi a etapa que congregou a mudança no desenvolvimento futuro do Programa.

O plano de ação, por sua vez, integra uma agenda estratégica, onde cada ação proposta está condicionada a um prazo e responsável pela sua concretização. Este procedimento é decidido em uma reunião com todos os colaboradores, que fazem considerações e sugestões de cumprimento de prazos segundo as condições oferecidas em termos de infra-estrutura para a consecução de cada uma das ações.

A fase de controle e avaliação do planejamento é operacionalizada a partir de uma assembléia realizada quinzenalmente com todos os responsáveis pelas ações. O seu objetivo é monitorar o desenvolvimento do plano de ação e as restrições e obstáculos que porventura estejam impactando

negativamente o seu cumprimento. Assim, cada responsável tem a oportunidade de manifestar os problemas que encontra para o cumprimento no prazo estabelecido das ações sob sua responsabilidade, compartilhando com os demais suas frustrações e buscando soluções em conjunto para os obstáculos detectados.

Este modelo de gestão do plano de ação permite, não apenas a participação de toda a equipe, mas a integração de soluções viáveis sugeridas pelo grupo de colaboradores no cumprimento do plano de ação, objetivo central da proposta metodológica.

## 6 CONCLUSÕES

O desenvolvimento futuro do COMUT deve incorporar a avaliação sistemática da qualidade dos produtos e serviços, que deve ensejar, por sua vez, medidas de correção e ajuste. Entretanto, para que esta sistemática possa ser implementada, o estabelecimento de critérios para a geração de

indicadores de avaliação dos serviços do COMUT deverá ser o desafio a ser vencido. O salto de qualidade deverá apoiar-se em parâmetros claros para que os resultados considerem a reversão de todas as restrições apontadas no diagnóstico situacional.

Tais critérios deverão nortear as ações a serem desencadeadas, pois subsidiam a criação dos parâmetros para a avaliação dos resultados de cada uma das ações prioritárias propostas neste trabalho. Com isso, muito mais do que saber qual caminho seguir, teremos uma rota previamente estabelecida com a qual podemos avaliar desvios, tempo gasto e previsão de conclusão de cada uma das ações. Esta possibilidade de controle, além de facilitar o cumprimento do que foi estabelecido, compõe uma das etapas centrais do planejamento estratégico, a avaliação e controle. Na tabela a seguir, estão relacionados os principais critérios para a geração de indicadores empregados no planejamento estratégico do COMUT:

**Tabela 1:** Principais critérios para geração de um indicador

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
Importância dos produtos e serviços do COMUT	Relaciona-se com as características chave do s produto s e/ou processos.
Simplicidade e clareza das medições a serem realizadas	Compreensão clara e aplicação universal em linguagem acessível.
Abrangência da compreensão dos produtos e serviços	Representativo, e m termos estatísticos, do produto e/ ou processo a que se refere: prioriza indicadores representativos e globais.
Rastreabilidade e acessibilidade dos dados relativos aos produtos e serviços do COMUT	Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados e resultados. Os dados podem ser armazenados em microfilme, meio digital, entre outros.
Comparabilidade dos resultados	Fácil de comparar com referenciais apropriados.
Estabilidade e rapidez de disponibilidade dos produtos e serviços do COMUT	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados e incorporados às atividades do processador.
Baixo custo de obtenção dos dados sobre os produtos e serviços do COMUT	Gerado a baixo custo, utilizando unidades simples, tais como porcentagem, unidades de tempo, entre outras.

Fonte: Adaptado de Takashina e Flores (1996)

Todos os critérios elencados são aplicados na geração de indicadores para avaliação dos produtos e serviços. Todavia, é imprescindível ao trabalho a disponibilidade das estatísticas do sistema automatizado, pois

é a base para definir os indicadores corretos de análise do desempenho do Programa. Os indicadores usados são oriundos de três áreas-chave do COMUT, conforme dispostos na tabela 2 a seguir:

**Tabela 2:** Indicadores de desempenho do COMUT

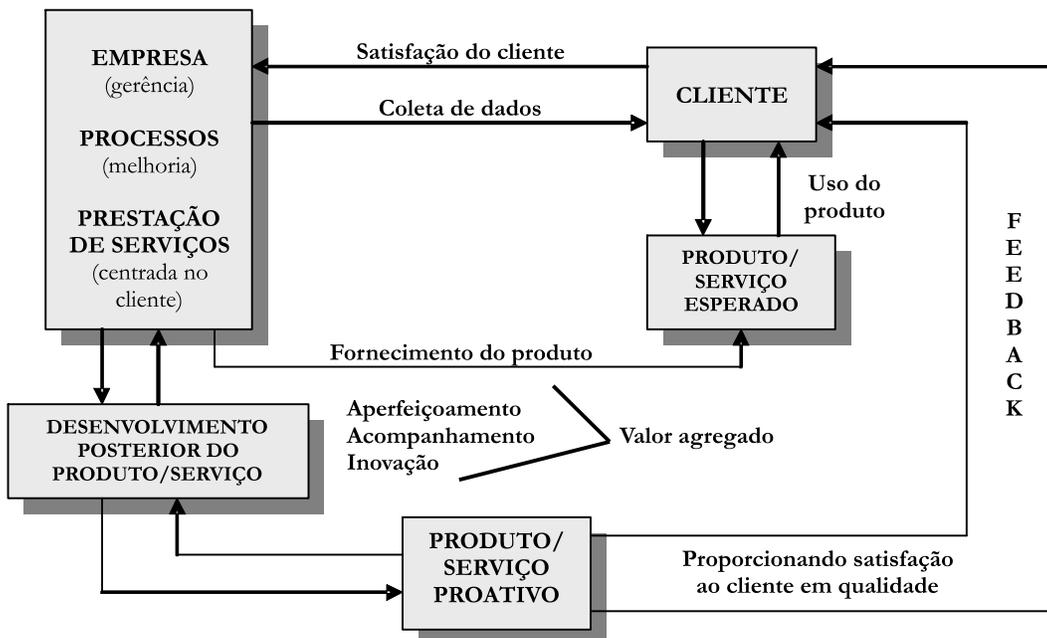
ÁREAS-CHAVE DO COMUT	TIPOS-CHAVE DE INDICADORES
Cliente	Satisfação, retenção e insatisfação de clientes.
Mercado	Participação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
Processo	Desempenho de produtos e serviços.

Fonte: Adaptado de Takashina e Flores (1996)

A disponibilidade de indicadores para a avaliação de todo o Programa, visa, além de corrigir e dar manutenção aos processos existentes, dotar o desenvolvimento futuro do COMUT de ações proativas no atendimento dos clientes/usuários em suas necessidades latentes. Com isso, muda-se o foco de atendimento demandado para atendimento proposto.

A concepção da proatividade envolve esforços de estudo das demandas de clientes/

usuários, procurando identificar pontos de convergência e de retenção. Assim, o planejamento do Programa incorpora aspectos relacionados à satisfação das demandas, uso do produto e valor agregado incidindo sobre a melhoria de processos, na prestação dos serviços e no desenvolvimento de novos produtos e serviços. A figura a seguir ilustra a filosofia de desenvolvimento adotada no COMUT.



**Figura 3:** Pró-atividade na gestão da informação

Fonte: Araújo Jr. (1998)

Finalmente, os esforços na implementação da nova dinâmica proposta será desenvolvida com o trabalho integrado de toda a equipe do Programa, prerrogativa fundamental que permite o cumprimento das ações propostas.

## **INFORMATION MANAGEMENT MODEL OF PROGRAM OF BIBLIOGRAPHIC COMMUTATION – COMUT**

**ABSTRACT** This work argues about the information management model of the Program of Bibliographic Commutation – COMUT which is a mediator for the access to the information. It demonstrates the Program processes, indicating the critical factors of success for each offered product or service. It suggests a systematic and integrated planning with other areas of the IBICT, presenting solutions to attend the users necessities with pro-activity, pointing growth strategies that incorporate quality rules to provided information.

**Keywords** INFORMATION MANAGEMENT  
BIBLIOGRAPHIC COMMUTATION  
STRATEGIC PLANNING  
INFORMATION NEEDS  
INFORMATION MEDIATION  
COMUT

---

Artigo recebido em 13.11.2007 e aceito para publicação em 13.02.2008

---

### **REFERÊNCIAS**

ARAÚJO JR. Rogério Henrique de. Uso da técnica SWOT em unidades arquivísticas: subsídios para o planejamento estratégico. In: CONGRESSO DE ARQUIVOLOGIA DO MERCOSUL, 6, 2005, Campos do Jordão. **Anais...** Campos do Jordão: Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Estudo de necessidades de informação dos gerentes do setor editorial e gráfico do Distrito Federal**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. **Precisão no processo de busca e recuperação da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.

LOPES, M. I.; SILVA, E. L. da. As bibliotecas universitárias e a mediação da informação na comunicação científica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006.

McGEE, J. & PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a sua competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Tradução de Astrid B. de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, S. L. dos. Busca Monitorada: o serviço de Information Broker ao alcance dos usuários do COMUT. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TARAPANOFF, K.; SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C. L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **Data Grama Zero**, v.3, n.5, out. 2002. Disponível em: <[http://www.datagramazero.org.br/out02/F\\_I\\_art.htm](http://www.datagramazero.org.br/out02/F_I_art.htm)> Acesso em: 17 out. 2007.