

LAT- 24/5

Serviços de informação voltados para o cliente: a difícil busca das bibliotecas universitárias brasileiras

Waldomiro Vergueiro¹
Bárbara Júlia M. Leitão²

Resumo

Discute as modernas proposições administrativas que priorizam o cliente como elemento mais importante para a definição de produtos e serviços. Reflete sobre as aplicações dessas propostas aos serviços de informação e bibliotecas no mundo. Analisa as dificuldades que as bibliotecas universitárias brasileiras enfrentam para implementação da filosofia do cliente em seus serviços. Propõe algumas técnicas e metodologias possíveis para se atingir esse objetivo.

Abstract

Discusses modern management theories which place customers as the most important factor for defining products and services. Considers the use of these propositions in libraries and information services around the world. Analyses the difficulties Brazilian university libraries face for establishing the customer's philosophy in their services. Proposes some techniques and methodologies for this objective.

¹ Professor Doutor do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da ECA/USP.

² Diretora do Serviço de Biblioteca e Documentação (SBD) da ECA/USP.

Introdução

Cada vez mais, o ambiente competitivo que caracteriza o final deste milênio está exigindo de cada empresa o máximo de dedicação na prestação de serviços e na busca da satisfação de seus clientes, pois a possibilidade deste ser atraído por um concorrente deixou de ser uma probabilidade remota. Atualmente, inclusive, é muito comum enfatizar o papel do cliente como o elemento catalisador de todas as atividades empresariais. De fato, nunca foi ele tão lembrado e tão falado como agora, muitas vezes apenas como estratégia de marketing, outras vezes como talvez a única alternativa viável para diferenciação na babel de alternativas disponíveis ao consumidor, tanto em termos de serviços como de produtos.

A busca da satisfação do cliente é provavelmente uma das marcas características desta segunda metade do século XX. Isto não acontece por acaso. O presente século também testemunhou uma tendência global e paulatina à conscientização sobre os direitos e deveres de cada cidadão. Mundialmente, o movimento pela defesa dos direitos do consumidor cresceu e se solidificou de maneira quase incontrolável, consequência de décadas de lutas isoladas e do aumento generalizado do nível educacional de grandes segmentos da população, notadamente a classe média. A globalização, embora tenha significado retrocessos, também representou avanços quando aproximou indivíduos de ambientes sócio-econômicos diferentes. Em muitos deles, possibilitou uma indiscutível ampliação sobre a consciência de seus direitos enquanto consumidores.

Existem motivos para regozijo quando se pensa que o conceito de cidadania está se ampliando cada vez mais. No Brasil, ele pode ser sentido no ainda relativamente recente **Código de Defesa do Consumidor**. Ainda é pouco, ainda existe muito a ser feito. Mas, é certo, isso representa um avanço significativo quando se pensa no quase total desamparo em que se encontravam os consumidores brasileiros antes de seu aparecimento.

Do mais humilde dono de armazém ao diretor-presidente de uma cadeia de lojas multinacional de departamentos, do rábula interiorano ao mais conceituado especialista em leis trabalhistas, ninguém se pode dar ao luxo de ignorar as especificidades de seu cliente, deixando de atendê-lo em seus desejos e necessidades (ou, pelo menos, convencê-lo de que lhe está dando o máximo possível a um preço que ele está disposto a pagar). Não o fazer significaria provavelmente perdê-lo para os concorrentes.

As instituições provedoras de informação não passam ao largo de todas essas tendências mundiais. De fato, bibliotecas, centros de documentação e informação em geral têm que se adaptar às exigências de satisfação do cliente que o final do século parece ter escolhido como o seu referencial de avaliação. Os profissionais envolvidos na área de informação necessitam estar a par das diferentes propostas existentes nesse sentido, de maneira a adequá-las aos produtos e serviços que disponibilizam. Se não o fizerem, outros o farão por eles. Este parece ser um caminho sem volta.

No Brasil, a realidade das bibliotecas universitárias é especialmente sensível a essa questão, principalmente quando se considera o acirramento da concorrência entre instituições de ensino superior públicas e privadas. Nesse sentido, a incorporação da satisfação do cliente enquanto elemento norteador das atividades dessas bibliotecas pode constituir-se em ponto a ser explorado para distinguir uma instituição das suas concorrentes. No entanto, qualquer iniciativa nessa direção precisa levar em conta a realidade atual que vivem as instituições no país, adequando as diversas proposições existentes às limitações e possibilidades de cada instituição, a fim de não frustrar o cliente e obter resultados diametralmente opostos aos esperados. Esta não é, absolutamente, uma tarefa despida de dificuldades, embora a perseguição de tal objetivo pareça justificar-se em função dos benefícios que dele poderão ser advindos, tanto em termos de melhoria dos serviços e do ambiente onde são prestados, como

da satisfação geral do cliente com os serviços recebidos. Este trabalho tenta refletir sobre esta questão, propiciando algumas sugestões para implementação, em ambientes acadêmicos, de serviços de informação realmente voltados para o cliente.

1 – O papel do cliente e a revolução dos serviços

Em termos administrativos, a priorização do cliente como elemento estratégico vai surgir principalmente no âmbito das teorias da qualidade. No entanto, a grande maioria dessas teorias foi desenvolvida visando muito mais a indústria de manufaturas, centrando-se inicialmente na sistematização dos processos de produção e na organização das atividades, bem como na preocupação com o controle estatístico desses processos. Tratava-se, então, de produzir artigos que se destacassem em relação aos demais no mercado, atraindo e conservando os clientes. Embora visto como destinatário final, o cliente ocupava muito mais o papel de receptor de um produto acabado.

Este papel mais ou menos passivo vai começar a mudar a partir do momento em que se evidenciou a necessidade de aplicar as proposições da qualidade à área de serviços. De uma maneira geral, as premissas da qualidade são igualmente aplicáveis tanto na área produtiva como na de serviços. John MacDonald (1994), afirma que, por terem se originado no âmbito da produção, isso não significa que as propostas da qualidade sejam incompatíveis com os serviços. Significa, no entanto, que procedimentos de adaptação deverão ser desenvolvidos de maneira a aplicar corretamente essas proposições. As organizações preocupadas com a prestação de serviços têm características diferentes daquelas que têm a produção como sua razão de existir.

Também parece evidente que buscar a qualidade de um produto não é exatamente a mesma coisa que buscar a qualidade de um serviço. O comprador de um carro deseja receber um produto que não apresente defeitos. Quem utiliza um serviço deseja recebê-lo sem qualquer tipo de problemas. No entanto, quando um carro apresenta um defeito, ele pode ser devolvido ao fornecedor ou reparado em uma oficina autorizada, refazendo-se a qualidade inicialmente apresentada. O usuário de um serviço de transporte aéreo, por exemplo, não pode receber de volta as horas que perdeu esperando um avião que não partiu no horário previsto.

Ainda segundo MacDonald (1994), uma análise atenta das diferenças entre produtos e serviços indica que é mais difícil para o prestador de serviços estar à altura das expectativas dos clientes, pois ele terá apenas uma chance para fazê-lo. Muitas vezes, um cliente que recebeu um serviço insatisfatório jamais retorna uma segunda vez, frustrando-se qualquer tentativa de reverter os efeitos deletérios da primeira atuação. De acordo com Tom Peters (1994), um cliente mal atendido terá um efeito multiplicador extremamente nocivo para a organização. Nem sempre é muito fácil definir em termos concretos qual o prejuízo que isto pode representar.

MacDonald (1994) irá também afirmar que outra diferença fundamental entre a área de produção e a de serviços diz respeito à filosofia mesma de atuação de ambas: enquanto a área industrial orienta-se primordialmente pelo capital ou pelo equipamento, a área de serviços deve orientar-se pelas pessoas. Em organizações voltadas para a produção, têm mais valor as habilidades técnicas do pessoal e o treinamento por eles recebido, e existe menor variação nos resultados. Em organizações de serviço devem predominar as capacidades interpessoais, a educação do pessoal, e uma maior variação nos resultados.

Fica evidente, então, que os serviços, enquanto elementos intangíveis, são muito mais difíceis para serem avaliados em termos de sua contribuição para satisfazer a expectativa do

cliente. No que diz respeito à sua qualidade, o enfoque mais freqüente na literatura é o chamado enfoque P-E, que encara a qualidade de um serviço como o hiato entre as expectativas (*expectations*) originais do cliente (E) e o desempenho (*performance*) do serviço (P). Este enfoque na chamada “Teoria da Desconfirmação” defende que, em última análise, a qualidade de um serviço tem relação direta com as expectativas do cliente, marcadas por experiências anteriores no uso de um determinado serviço, que também geraram julgamentos sobre o serviço recebido; sendo assim, é possível que mesmo após uma ocasional experiência insatisfatória com uma organização de serviços, o cliente continue a considerá-la de alta qualidade (White, Abels, 1995).

A literatura especializada mostra a tentativa de se buscar um modelo geral para determinação da percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços. Alguns instrumentos foram especificamente elaborados para isso, entre eles destacando-se os elementos definidos por Morgan, Murgatroid (1994), baseados no modelo de Parasuraman, Zeithamsi & Berry:

Confiança - desenvolver o serviço no tempo definido.

Resposta - disponibilidade para prover o serviço.

Competência - posse das habilidades e conhecimentos necessários para realizar o serviço.

Acesso - fácil aproximação e contato com o provedor, instituição, etc.

Cortesia - polidez, respeito e afabilidade de contato.

Comunicação - manter os clientes informados em linguagem que eles entendem; ouvi-los; explicar o serviço; esclarecer quaisquer opções ou custos; garantir ao cliente que o problema receberá atenção.

Credibilidade - crença de que se tem os melhores interesses do cliente em mente, confiabilidade, honestidade, etc.

Segurança - liberdade de perigo, risco ou dúvida.

Entendimento/conhecimento do cliente - fazer esforço para compreender as necessidades do cliente proporcionando-lhe uma atenção individualizada.

Aparência/apresentação - facilidades físicas, a aparência do pessoal, ferramentas ou equipamento utilizado, etc.

De todo modo, para se atingir a qualidade na área de serviços, tanto na iniciativa privada como na área de serviço público, é preciso encarar a experiência de fruição do serviço como um todo, não se prendendo a aspectos marginais. Cada dia torna-se mais evidente, devido às suas características intrínsecas de intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade entre produção e consumo, que a percepção da qualidade de um serviço é feita muito mais pelo cliente que por seu prestador (White, Abels, 1995, p. 37). Isto vai ocorrer em todos os tipos de serviços, inclusive nos que atuam no fornecimento de informação, como as bibliotecas universitárias.

2 – Serviços voltados para o cliente em bibliotecas universitárias

Teoricamente, priorizar o cliente parece algo muito fácil de ser feito. No entanto, em muitos casos deve-se quebrar algumas barreiras para se atingir esse objetivo. Principalmente em áreas especializadas, é difícil aceitar o ponto de vista do cliente como aquele que deve prevalecer na definição dos serviços. Existem resistências naturais em relação a isso por parte daqueles prestadores que se apoiam em seu conhecimento especializado para chamar para si todas as decisões que afetam os clientes e não admitem o papel de prestadores de um serviço. Isso, sob o seu ponto de vista, os colocaria em posição desvantajosa e subalterna.

É evidente que isto vai atingir algumas áreas muito mais do que a outras. Profissionais da saúde e da educação, por exemplo, costumam ter muita dificuldade para aceitar outro critério de avaliação que não o seu próprio. Afinal, eles, muito mais do que os clientes, dispõem do conhecimento especializado que lhes permite realizar a avaliação sobre a qualidade do serviço. Os bibliotecários, talvez em menor medida, compartilham do mesmo tipo de resistência.

No entanto, esta visão compartimentalizada tem sido cada vez mais colocada em xeque pela evolução da sociedade moderna. Atualmente, é cada vez mais aceita a visão de que a qualidade de um serviço baseia-se em vários fatores que devem ser adequadamente considerados, tendo o cliente como o seu ponto focal, o que vai constituir um modelo triangular.

Albrecht (1994), por exemplo, elabora um triângulo bastante peculiar, colocando em seu centro o cliente, que será o objeto dos elementos dispostos nos três vértices, ou seja, a estratégia, os sistemas administrativos e as pessoas. Colocando o cliente ao centro, o autor enfatiza que todos os elementos devem atuar de forma única em função do benefício almejado, a satisfação total do cliente. Desta forma, a estratégia deve garantir que todos os envolvidos entendam o valor do serviço para o cliente e como a organização deve provê-lo; as pessoas envolvidas na atividade, principalmente aquelas que têm contato direto com os clientes – as que estão em linha de frente de atendimento –, precisam possuir um espírito de serviço, o conhecimento e as qualificações necessárias para a criação de uma experiência positiva para o cliente; e os sistemas devem apoiar todos os prestadores de serviço em seus esforços para criar e entregar valor aos clientes, evitando todos os elementos que lhes possam trazer desconforto ou frustração.

Morgan, Murgatroid (1994) vão também traçar um triângulo para melhor equacionar a qualidade nos serviços aos clientes. No entanto, os dois autores vão preferir colocar outros elementos nos vértices, dando uma ênfase maior aos relacionamentos entre os fatores-chave no processo de prestação de serviços. Para eles, o triângulo terá nos vértices os seguintes componentes: o interpessoal; os procedimentos/meio ambiente/processo; e o técnico/profissional. Para eles, partindo-se do modelo enfatiza-se a necessidade de manter um equilíbrio entre os três componentes, de forma a se ter um bom serviço como resultado.

Assim, uma ênfase demasiada no aspecto dos procedimentos/processos envia ao cliente a mensagem de que ele é visto apenas como mais um a ser atendido, um número que deve ser processado segundo procedimentos pré-estabelecidos. Por outro lado, um peso maior nas relações interpessoais vai dizer ao cliente que, embora ele seja amado pelos prestadores de serviço, estes necessariamente não têm uma idéia muito clara do que estão fazendo, gerando um sentimento de insegurança naquele que recebe o serviço. E, por fim, uma inclinação para o componente técnico-profissional dá ao cliente a impressão de que o prestador do serviço sabe exatamente aquilo que deve fazer e como deve fazê-lo, mas absolutamente não se importa com ele enquanto indivíduo.

Estes modelos, talvez mais o de Morgan, Murgatroid (1994) que o de Albrecht (1994) parecem bastante adequados ao entendimento da sistemática do serviço ao cliente em bibliotecas universitárias. De fato, muitas vezes os profissionais da informação parecem priorizar apenas um dos fatores – o técnico profissional -, esquecendo-se que todos os elementos devem estar envolvidos na prestação de um serviço de qualidade. Em geral, bibliotecários têm dificuldade para ver aqueles a quem servem no papel de clientes. Tradicionalmente, inclusive, têm optado por denominá-los como leitores ou usuários (Brophy, Couling, 1996, p. 39). Talvez isso ocorra porque colocá-los na posição de clientes significará assumir uma nova postura profissional de atendimento.

E isto talvez não seja irrelevante, como muitas vezes os bibliotecários pretendem sugerir. Não se trata apenas de preferir um nome a outro (afinal, como diria Shakespeare, “o que é um nome?”). Preferir o termo **usuário** para definir o cliente da biblioteca não representa necessariamente uma opção descompromissada. Por trás disso pode estar não uma escolha simplesmente terminológica, mas uma filosofia de serviço. Afinal, como afirma Bob McKee, o termo usuário é demasiado passivo, enquanto que “um cliente é alguém que escolhe utilizar

um serviço ou produto específico, ao invés de fazer alguma outra coisa. As bibliotecas só são utilizadas por pessoas que as escolheram”. (apud Barter, 1994, p. 6).

De uma maneira geral, os bibliotecários parecem achar que os clientes não sabem muito bem o que querem e nem têm condições de avaliar corretamente aquilo que recebem em termos de informação. É muito comum, inclusive, os profissionais culparem os seus clientes pelo pouco uso ou utilização inadequada das facilidades físicas e do acervo. Partem da premissa de que o serviço que proporcionam é bom e desejável por princípio e que qualquer discordância se deve a uma falha de entendimento ou formação educacional do cliente.

É claro que os bibliotecários podem até ter razão em muitos casos, mas isso certamente não é o essencial da questão. A essência é que o tempo em que as bibliotecas podiam ser consideradas como instituições socialmente sagradas – equiparando-se às igrejas ou aos tribunais – já faz parte do passado. Hoje, cada vez mais, as bibliotecas, como todas as demais instituições públicas, têm que justificar socialmente sua existência. E isso, segundo nos mostram as tendências predominantes neste final de século, vai passar pelo viés do cliente. E, também cada vez mais, os responsáveis pelas bibliotecas – e as universitárias não representam exceção –, têm que se convencer que aqueles que utilizam seus serviços, sejam eles estudantes, professores ou pesquisadores, estão em melhor posição que quaisquer outros para julgar a qualidade dos serviços. E eles o fazem, como dizem Herson, Altman (1996, p. 7), comparando os benefícios que recebem com os custos que tiveram para obter os serviços, o que pode incluir muitos fatores, como o tempo, a frustração ou o esforço pessoal. Da mesma forma, eles “avaliam o serviço, e suas partes componentes, tanto positiva como negativamente, a cada vez que vêm à biblioteca e tomam decisões sobre o uso continuado baseados nas experiências passadas”.

Bibliotecas universitárias parecem caracterizar-se como instituições centradas muito mais na sua própria organização que nos seus clientes. Em essência, isso significa dizer que as bibliotecas tomaram a seu cargo proporcionar algo maravilhoso (produtos ou serviços) e que o cliente optará por elas baseado na crença que tem na organização (Johnson, 1995, p. 322). Sob o ponto de vista das bibliotecas, elas partem de um sistema já preparado/testado (e aprovado) de antemão, e que é em princípio imutável, embora pequenas adaptações (marginais) possam ser admitidas, visando melhor adequação ao cliente. Nesse ambiente, muitas vezes a maior preocupação dos profissionais está no aspecto promocional das atividades e serviços disponibilizados, utilizando-se técnicas de marketing prioritariamente para reforçar a filosofia institucional de trabalho.

Uma mudança de postura parece necessária. Abandonar o ambiente organizacional como centro estratégico de atuação e adotar o cliente como elemento central parece ser uma necessidade da qual os profissionais não podem mais se furtar. E colocar o cliente nessa posição quer dizer, segundo Johnson (1995, p. 323) “criar um serviço desde as suas fundações baseado nas percepções, necessidades, e desejos do cliente” no qual “os elementos a serem considerados como pontos de partida da atuação institucional seriam aqueles determinados sob o ponto de vista do cliente – por exemplo, quanto tempo é apropriado se dedicar para obtenção de um serviço, que horas do dia o serviço deve estar disponível, e assim por diante”.

Para as bibliotecas universitárias brasileiras, conforme mencionado, esta pode ser a única alternativa adequada para sobreviverem no ambiente universitário competitivo que parece estar predominando no país. Nesse sentido, elas podem beneficiar-se pela adoção e adequação ao ambiente bibliotecário de medidas já definidas na literatura de serviços, apresentadas na próxima seção.

3 – Opções para adoção do ponto de vista do cliente nas bibliotecas universitárias brasileiras

Várias alternativas de atuação existem para a adoção do ponto de vista do cliente nas bibliotecas universitárias brasileiras. Não se tratam, de uma maneira geral, de opções complexas, exigindo apenas o firme compromisso da administração na busca da satisfação dos clientes. Mas vão, por outro lado, demandar dos administradores que procurem se informar mais sobre as metodologias para priorização dos clientes que estão sendo adotadas tanto na área empresarial como por instituições universitárias no mundo inteiro, buscando adaptá-las à realidade brasileira. Dentre as possibilidades, salientam-se a adoção dos conceitos de hora da verdade, a implementação de um plano de serviço ao cliente e o estabelecimento de compromissos de garantia dos serviços prestados (citizen's charter).

3.1 Hora da verdade

O julgamento sobre a qualidade de um serviço é realizado pelo cliente a cada vez que ele entra em contato com o fornecedor do serviço. Nesse sentido, é importante analisar cada um dos elementos envolvidos em todos os contatos que os clientes possam vir a ter com a instituição, de modo a definir aqueles que são realmente importantes sob o seu ponto de vista. Nem sempre essa preocupação existe, organizando-se todo o processo sem qualquer cuidado em analisar a experiência sob a ótica daquele que está recebendo o serviço.

Nesse sentido, o conceito de *horas* ou *momentos da verdade*, desenvolvido por Jan Carlson (1994), é bastante conveniente. Para esse autor, cada oportunidade de contato que o cliente tem com uma instituição de serviços vai deixar nele uma impressão específica,

colaborando para o conceito geral que tem sobre ela e para o seu índice de satisfação. Essas oportunidades nem sempre vão se constituir em contatos físicos, presenciais, com a instituição, embora a maioria delas talvez o seja. Assim, todas as vezes que um cliente experimenta qualquer aspecto do serviço, por menor que seja, ele está vivenciando uma hora da verdade e “com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade de seu serviço e, potencialmente, da qualidade de seu produto” (Albrecht, Crawford, 1990).

Karl Albrecht (c1994) vai afirmar que as horas da verdade não são boas ou más *a priori*, mas sim que devem ser administradas de forma a se tornarem experiências positivas para o cliente. Da mesma forma, nem todas as horas da verdade têm o mesmo impacto. Algumas podem ser mais ou menos irrelevantes para a maioria dos clientes; outras têm um impacto tão grande que podem representar o retorno ao serviço ou o seu abandono total. Assim, fica claro que a chave para o estabelecimento de um serviço de qualidade está na identificação do impacto que cada hora da verdade específica tem sobre o cliente, de forma a selecionar aquelas que são mais marcantes ou especialmente importantes na sua experiência com o serviço e trabalhar no seu contínuo aperfeiçoamento. Albrecht denominou-as de *horas da verdade críticas*. Para o autor, se elas forem mal administradas, poderão levar, em última análise, à perda do cliente.

O conjunto de horas da verdade vai constituir o *ciclo de serviço*, ou seja, “a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida em que o serviço é prestado” (Albrecht, c1994, p. 34). Esse ciclo vai se constituir em uma espécie de mapa das horas da verdade, conforme elas são sentidas por aquele que recebe o serviço e não por aquele que o fornece. Assim, traçando-se um mapa como esse, torna-se possível “olhar o serviço pelos olhos do cliente”.

No entanto, a elaboração de tal instrumento vai exigir uma postura isenta do prestador do serviço, de modo a não tentar se justificar ou arrumar desculpas para o mau atendimento, mas procurar encarar todo o processo sob um ponto de vista diverso do seu próprio, sem qualquer tipo de mascaramento da realidade. A experiência demonstra que, embora as preferências individuais dos clientes interfiram na forma como vêem o serviço, grande parte das horas da verdade críticas têm a tendência de ser “oportunidades repetitivas que cruzam as preferências individuais” (Albrecht, Crawford, 1990, p. 40). O exercício de elaboração do mapa permite a identificação dessas horas e a definição de prioridades para seu aperfeiçoamento.

Em bibliotecas universitárias, essa análise pode ser feita em cada um dos serviços prestados. Em uma típica atividade de empréstimo inter-bibliotecas, por exemplo, o cliente vai passar pelas seguintes experiências:

- a) depois de verificar no catálogo coletivo, descobre que uma biblioteca do próprio campus onde estuda dispõe do livro em seu acervo;
- b) anota os dados em uma folha de papel e leva ao balcão da biblioteca, solicitando ao atendente que lhe prepare o impresso devido;
- c) recebe o impresso e a instrução para que o preencha;
- d) após alguma dificuldade, consegue preencher o impresso e dirige-se à biblioteca que possui o material;
- e) ali chegando, descobre que esqueceu de anotar o número de classificação e tem que pesquisar no catálogo da biblioteca;
- f) ao procurar o livro na estante, não consegue encontrá-lo e tem que pedir ajuda a um funcionário;

- g) o funcionário verifica se o livro está emprestado e descobre que não está. Fala para o aluno que procure nos carrinhos de livros devolvidos e em cima das mesas. Após procurar durante alguns minutos, o aluno consegue encontrá-lo em uma das mesas, sendo utilizado por um outro estudante;
- h) solicita ao funcionário que faça a reserva do livro, pois não pode ficar esperando que este fique disponível. O funcionário lhe informa que a reserva pode ser feita mas que aluno que está utilizando o livro naquele momento terá prioridade para retirá-lo, caso deseje fazer isso;
- i) o aluno retorna no dia seguinte e solicita o livro reservado. Descobre que, embora a reserva tivesse sido feita, o volume havia sido recolocado na estante;
- j) retira-o da estante e faz o empréstimo.

Neste sucinto ciclo de serviço encontram-se vários momentos da verdade que poderiam merecer uma atenção especial do administrador da biblioteca, de forma a melhorar a percepção do cliente sobre o serviço recebido. Assim, embora do ponto de vista da administração o fornecimento de um impresso pareça ser suficiente para suprir a necessidade do serviço, sob o ponto de vista do aluno o formulário poderia ser aperfeiçoado, pois ele teve dificuldades para preenchê-lo como deveria e não recebeu instrução do funcionário sobre a forma correta de fazê-lo. Outro momento que pode merecer atenção dos administradores é o nível de ajuda que os funcionários prestam aos clientes em dificuldade; aparentemente, parte-se do princípio de que o cliente deve ter autonomia, sem perguntar-lhe se deseja isso ou se colocar em uma atitude de disponibilidade para ajudá-lo. E imagina-se também que, sob a ótica daquele que estava recebendo o serviço, descobrir que a reserva efetuada não havia sido respeitada pela biblioteca – que retornou o livro para a estante após sua utilização –, representou uma frustração e passou-lhe uma imagem de desorganização.

3.2 Plano de Serviço ao Cliente

A qualidade em serviços ao cliente não se atinge por acaso. Atingi-la exige, antes de mais nada, uma estratégia definida, um planejamento específico, a preparação da equipe e um trabalho sistemático para sua implementação. É o que, em essência, busca cumprir o *Plano de Serviço ao Cliente*, que pode ser definido como “uma declaração dos objetivos do serviço de informação para a organização ou comunidade que a unidade de informação apoia” (St. Clair, 1993, p. 104). Ele deve ser elaborado por um processo de consulta a todo o pessoal envolvido na prestação de serviços, que tem maiores condições de articular de forma coerente os níveis de qualidade pretendidos.

No entanto, para atingir suas finalidades, este plano deve incluir um mecanismo de retroalimentação, buscando não apenas ouvir a opinião mas, também, incorporar a visão dos clientes na organização e estruturação dos serviços prestados. (St. Clair, 1996, p.127). Segundo Wehmeyer, Auchter, Hirshon (1996, p. 173) isto vai implicar na realização inicial de uma pesquisa de mercado para determinar o que o cliente deseja e os serviços que a organização irá oferecer para atender essas necessidades.

No caso da biblioteca universitária, não se trata apenas de elaborar *mais uma* política, mas, sim, de adotar uma postura pró-ativa para os serviços. Isto pode exigir, em muitos casos, uma mudança radical de postura e mentalidade da equipe responsável. É conveniente, inclusive, que este movimento parta da administração da biblioteca, de forma a aumentar a probabilidade dele poder contar com o apoio de *todos* os envolvidos, principalmente aqueles que atuam em contato direto com o cliente. Fica evidente, então, a necessidade de incluir a totalidade da equipe na elaboração e aplicação do plano, tanto os gerentes como o pessoal de

apoio. Além disso, parece ser também necessário o estabelecimento de mecanismos que possibilitem a participação dos próprios clientes no processo. Nesse sentido, é importante salientar o aspecto motivacional da elaboração de um plano: na medida em que toda a equipe necessita se reunir e analisar a sua prática, questões importantes nos processos que envolvem a satisfação do cliente, antes despercebidas, começam a ficar evidentes para o grupo. Da mesma forma, muitas práticas, que haviam permanecido por inércia, passam a ser questionadas sob o ponto de vista de quanto podem beneficiar ou trazer dificuldades/desconfortos para os clientes

Como comentam Wehmeyer, Auchter, Hirshon (1996, p. 174), o *Plano de Serviço ao Cliente* é “um resumo das operações internas necessárias para dar suporte aos serviços oferecidos pela organização” e vai incluir a definição de padrões para medir o nível de sucesso atingido, sendo “dirigido ao cliente e orientado para resultados”.

O resultado da decisão de estabelecer um *Plano de Serviço ao Cliente* deve ser um documento claro, conciso e de fácil entendimento, não só pelos profissionais que fornecem como também por aqueles que recebem o serviço. Além de definir a estratégia institucional, ele também pode funcionar como um instrumento de relações públicas para a biblioteca universitária.

De uma maneira geral, um *Plano de Serviço ao Cliente* pode conter, entre outros, os seguintes itens:

- a) identificação da missão institucional da biblioteca;
- b) filosofia de serviço ao cliente;
- c) estabelecimento de padrões e procedimentos para os serviços, bem como a forma de atingi-los;

- d) mecanismos institucionais para obtenção da opinião dos clientes e conhecimento de suas necessidades (ex: contato direto, questionários e levantamentos, grupo de foco, análise de reclamações), bem como os intervalos de tempo que a biblioteca adotará para realização dessas pesquisas;
- e) política de capacitação de pessoal para o serviço ao cliente, englobando todos os aspectos dos serviços e treinamento de pessoal;
- f) definição de critérios para seleção de recursos humanos, tendo em vista a política de serviços adotada;
- g) indicação da política geral da instituição quanto ao encaminhamento e análise de reclamações;
- h) formas e períodos de atualização do *Plano de Serviço ao Cliente*.

O resultado prático do plano é o desenvolvimento de um documento para uso público, no qual a biblioteca deixará claros os seus compromissos em relação aos serviços que presta.

3.3 Compromissos de garantia dos serviços prestados (citizen's charter)

Em geral, apesar da crença dos bibliotecários de que seus serviços são plenamente conhecidos, nem sempre está muito claro para os clientes aquilo que podem esperar das bibliotecas universitárias. Assim, parece conveniente estabelecer, de forma a não deixar dúvidas, o que exatamente o serviço de informação pretende oferecer, para não gerar descontentamento ou frustração por parte dos clientes.

Internacionalmente, essa percepção já está muito mais adiantada. Em países mais desenvolvidos como o Reino Unido, um movimento generalizado de avaliação e melhoria da qualidade dos serviços ao público deu surgimento às chamadas *Cartas do Cidadão* (*Citizen*

Charters), *Cartas do Consumidor* (*Customer Service Charters*) ou *Garantias de Serviço* (*Service Guarantees*). Nos Estados Unidos, por sua vez, eles são mais conhecidos como *Compromissos de Serviço ao Cliente* (*Customer Service Pledges*) e foram inclusive incorporados nos procedimentos do governo federal (Drucker, 1999, p. 233-246).

Esses documentos representam declarações formais de comprometimento com a qualidade dos serviços, em geral elaboradas pelas instituições públicas a partir da definição de um *Plano de Serviço ao Cliente*. Visam esclarecer os consumidores sobre as expectativas que podem ter em relação a elas, definindo exatamente os serviços, os produtos e as facilidades físicas que colocam à disposição do público. Além disso, buscam, também, orientar os consumidores tanto sobre a forma para julgamento dessas disponibilidades como sobre as alternativas para que eles possam influenciar e modificar o que estão recebendo, quando não estiverem satisfeitos.

Alguns documentos desse tipo adotam um enfoque bem amplo, afirmando, por exemplo, que os cidadãos têm o direito de receber “atenção e assistência pessoal, um serviço atencioso e útil da parte de profissionais formalmente identificados, eficientes e possuidores de conhecimento abalizado na área” (Southwark Libraries *apud* Vergueiro, 1994, p. 6). Na área de bibliotecas universitárias, um bom exemplo pode ser encontrado na *Wright State University Libraries*, que coloca como compromissos com o cliente os seguintes itens:

- Nós forneceremos serviço cortês, imediato, e preciso para todo cliente.
- Nós ouviremos atentamente e responderemos às suas necessidades.
- Nós forneceremos recursos para atender às suas necessidades de pesquisa.
- Nós não o deixaremos andar a esmo. Nós iremos proporcionar a assistência que você necessita ou iremos colocá-lo em contato com alguém que possa fazê-lo.

(Hernon, Altman, 1995, p. 59)

Em princípio, a elaboração de compromissos com os clientes pode contemplar tanto propostas simples como sofisticadas. Alguns documentos chegam até mesmo a estabelecer porcentagens de representação dos assuntos no acervo em relação à população e definem aqueles autores e títulos que obrigatoriamente devem estar à disposição do público, em um número apropriado de exemplares. Serviços direcionados a parcelas específicas da população (como estudantes, pesquisadores e estagiários, por exemplo) costumam também receber destaque especial.

Na elaboração de *cartas de compromisso com o cliente* (ou qualquer outra denominação que se queira adotar), é importante manter uma linguagem acessível ao cliente, evitando-se termos técnicos que possam gerar desentendimentos ou mesmo falsas expectativas. As proposições devem ser factíveis. Os clientes devem poder sentir o comprometimento institucional: não devem entender que se trata apenas de mais um texto contendo promessas vazias que não são levadas a sério por quem as emite ou por aqueles para quem são endereçadas.

Conclusão

Cada vez mais, as bibliotecas universitárias brasileiras são desafiadas a aprimorar a sua prestação de serviços, de forma a suprir as necessidades de seus clientes. Não o fazer significaria colocar-se em uma situação de fragilidade perante a sociedade competitiva, na qual verbas são questionadas e orçamentos necessitam ser justificados. Tanto externa como internamente, as bibliotecas universitárias sofrem concorrência na obtenção de recursos: “na medida em que faculdades e universidades enfrentam situações mais apertadas, as bibliotecas acadêmicas devem buscar aliados no orçamento dentro do campus” (Wehmeyer, Auchter, Hirshon, 1996, p. 173).

Nada mais se mantém pela inércia. Assumir uma postura pró-ativa de atendimento ao cliente pode até significar a própria sobrevivência institucional. Os administradores das bibliotecas devem estar atentos a essas transformações e tomar medidas para que as unidades de informação sob sua responsabilidade não sejam as primeiras a soçobrar nos mares revoltos que certamente irão advir.

Referências bibliográficas

ALBRECHT, Karl. **A revolução dos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 4.ed. São Paulo : Pioneira, c1994.

ALBRECHT, Karl, CRAWFORD, Lawrence J. **The service advantage: how to identify and fulfill customer needs**. Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin, 1990.

BARTER, Richard F., Jr. In search of excellence in libraries: the management writings of Tom Peters and their implications for library and information services. **Library Management**, v. 15, n. 8, p. 4-15, 1994.

BROPHY, Peter, COULLING, Kate. **Quality management for information and library managers**. London : ASLIB; Gower, 1996.

CARLSON, Jan. **Hora da verdade**. 10.ed. Rio de Janeiro : COP, 1994.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Rio de Janeiro : Campus/São Paulo : Publifolha, 1999.

HERNON, Peter, ALTMAN, Ellen. **Service quality in academic libraries**. Norwood : Ablex, 1996.

JOHNSON, Diane Tobin. Focus on the library customer: Revelation, revolution or redundancy? **Library Trends**, v. 43, n. 3, p. 318-25, 1995.

- MacDONALD, John. Service is different. **TQM Magazine**, v.6, n. 1, p.5-7, 1994.
- MORGAN, Colin, MURGATROID, Stephen. **Total quality management in the public sector**. Buckingan : Open University Press, 1994.
- PETERS, Tom J., AUSTIN, Nancy. **A passion for excellence**. London : Harper-Collins, 1994.
- ST. CLAIR, Guy. **Customer service in the information environment**. London : Bowker Saur, 1993.
- ST. CLAIR, Guy. **Total quality management in information services**. London : Bowker Saur, 1996.
- VERGUEIRO, Waldomiro C. S. As bibliotecas, os centros de informação e o consumidor (ou vá se queixar ao bispo, antes que eu me esqueça!) **Palavra-Chave**, n. 10, p. 3-7, 1998.
- WEHMEYER, Susan, AUCHTER, Dorothy, HIRSHON, Arnold. Saying what we will do, and doing whaat we say: implementing a customer service plan. **Journal of Academic Librarianship**, v. 22, n. 3, p. 173-180, May 1996.
- WHITE, Marilyn Domas, ABELS, Eileen G. Measuring service quality in special libraries: lessons from service marketing. **Special Libraries**, v. 86, n. 1, p. 36-45, 1995.