



ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS

ENSAIOS APB

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE  
INFORMAÇÃO:  
o foco no cliente  
v.1 (continua)**

**Waldomiro Vergueiro**

**Ensaio APB, n. 74**

*APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB*

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE  
INFORMAÇÃO:  
o foco no cliente  
v.1 (continua)**

**Waldomiro Vergueiro**

**Ensaio APB, n. 74**

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO:  
o foco no cliente  
v.1 (continua)**

Waldomiro Vergueiro

Ensaio APB, n. 74

São Paulo  
Janeiro  
2000

- 1 - MELO, José Marques de. Co nunição de Massa x Leitura. 1994.
- 2 - MOSTAFA, Solange Puntel. Balcão de Informações: o mercado emergente. 1994.
- 3 - TAVARES, Maria Christina de Moraes. Atuação da Biblioteca Infante-Juvenil. 1994.
- 4 - MURGLIA, Eduardo. A Crise da Informação. 1994.
- 5 - OLIVEIRA, Silas Marques de. A Crise dos recursos Humanos em Bibliotecas. 1994.
- 6 - BARROS, Maria Helena T. C. de. A Atuação da Biblioteca Escolar: relato de uma crise. 1994.
- 7 - DIAS, Maria Cristina Santarém et al. Alternativas para Contornar a Crise da Leitura: uma experiência do ônibus-biblioteca na cidade de São Paulo. 1994.
- 8 - FERREIRA, Marta Nosé et al. Projeto "Soma". 1994.
- 9 - LARROUDE, Rita Luisa et al. Terceira Idade: relato de uma experiência, 1991-1992. 1994.
- 10 - SILVA, Helen de Castro et al. Um espaço para a Fantasia. 1994.
- 11 - TOMAZELLI, Angela M. et al. Criança de Periferia não Lê: desmistificação. 1994.
- 12 - RIVA, Eliane Barbosa et al. Terceira Idade: programa integrado. 1994.
- 13 - ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. O Espaço da Biblioteca: uma reflexão. 1994.
- 14 - VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Leitura Técnica e seu Papel na Pesquisa & Desenvolvimento. Jan. 95.
- 15 - ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Biblioteca pública: ambigüidade, conformismo e ação guerrilheira do bibliotecário. Fev. 95.
- 16 - VALLS, Valéria. O espaço do bibliotecário no gerenciamento de documentos do Sistema da Qualidade. Mar. 95.
- 17 - CARDIN, Tânia Maria Sanvezzo. Lixo reciclável x incentivo à leitura: uma relação que deu certo no município de Ibiaporã - PR. Abr. 95.
- 18 - LIMA, Justino Alves. Bibliotecas e bibliotecários: o perfil de um caso. Maio 95.
- 19 - MODESTO, Fernando. Apontamentos sobre a ergonomia na implantação e uso do computador na biblioteca. Jun. 95.
- 20 - CÔRTE, Adelaide Ramos e. Memória técnica. Jul. 95.
- 21 - FUJINO, Asa. A gestão da informação no processo de cooperação universidade-empresa: uma visão crítica. Ago. 95.
- 22 - FARIA, Ivete Pieruccini. Livro e leitura no Brasil: alguns aspectos acerca da entrada do impresso no país. Set. 95.
- 23 - SMIT, Johanna. Algumas questões sobre os documentos audiovisuais em bibliotecas. Out. 95.
- 24 - SILVA, Antonio Manoel dos Santos, ALMEIDA, Glaucia Maria Oliveira Barbosa de, BELLUZZO, Regina Célia Baptista. O Plano de Gestão da Qualidade e sua implantação na rede de bibliotecas da UNESP: relato de uma experiência. Nov. 95.
- 25 - VERGUEIRO, Waldomiro C. S. Gestão da Qualidade e Bibliotecas Públicas: o difícil caminho para as instituições brasileiras. Dez. 95.
- 26 - LANE, Sandra S., VAL, Marta R. S. Ribeiro do. Preservação de acervos de bibliotecas: Parte I. Degradação dos materiais. Jan. 96.
- 27 - LANE, Sandra S., VAL, Marta R. S. Ribeiro do. Preservação de acervos de bibliotecas: Parte II. Um modelo de programa local. Fev. 96.
- 28 - SOUZA, Marta Alves de. Internet: a rede global. Mar. 96.
- 29 - MODESTO, Fernando. Combate ao vírus de computador na biblioteca. Abr. 96.
- 30 - BARTALO, Linete et al. A importância da leitura na formação do professor. Maio. 96.
- 31 - ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. Sociedade de informação: espaço da palavra onde o silêncio mora? Jun. 96.
- 32 - GUIMARÃES, José Augusto Chaves. A Legislação profissional do bibliotecário. Jul. 96.
- 33 - MARTUCCI, Elisabeth Márcia. Abordagem qualitativa de pesquisa em biblioteconomia: uma introdução. Ago. 96.
- 34 - MARCHIORI, Patrícia Zeni. Eram os deuses astronautas? ou São os bibliotecários, profissionais da informação? Set. 96.
- 35 - FERREIRA, Sueli Mara S. P., KROEFF, Márcia S. Referências bibliográficas de documentos eletrônicos: vol. 1. Out. 96.
- 36 - FERREIRA, Sueli Mara S. P., KROEFF, Márcia S. Referências bibliográficas de documentos eletrônicos: vol. 2. Nov. 96.
- 37 - ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Roubo, depredação de materiais e campanhas educativas em bibliotecas: proposta de um modelo de avaliação. Dez. 96.
- 38 - SOUZA, Francisco das Chagas de. O bibliotecário brasileiro e seu humanismo. Jan. 97.
- 39 - LIMA, Justino Alves. Mobilização para uma política de conservação e manutenção de acervos contra o agente biológico humano. Fev. 97.
- 40 - SMIT, Johanna W., MACAMBYRA, Marina M. Tratamento de multimídia. Mar. 97.
- 41 - SANTOS, Jussara Pereira. O ensino de biblioteconomia no Mercosul: propostas de integração e harmonização curricular. Abr. 97.
- 42 - FUJITA, Mariângela Spotti Lopes. Elaboração de tesouros monolíngues com o programa TECER: considerações sobre o uso. Maio 97.
- 43 - BARRETO, Angela Maria. Conversas com quem gosta de informar. Jun. 97.
- 44 - LIMA, Justino Alves. As entidades da biblioteconomia: uma tentativa de globalização e uma iniciativa de intervenção política. Jul. 97.
- 45 - TÁLAMO, Maria de Fátima G. M. Linguagem documentária. Ago. 97.
- 46 - MODESTO, Fernando. O bibliotecário e o mercado de trabalho: alguns comentários. Set. 97.
- 47 - RECINE, Analúcia Viviani dos Santos. Análise de partituras. Out. 97.
- 48 - TOMAÉL, Maria Inês. Informação e globalização: reflexos de uma nova era. Nov. 97.
- 49 - FIGUEIREDO, Nice. Repensando a biblioteca pública brasileira: considerações em torno de resultados de pesquisa. Dez. 97.
- 50 - FIGUEIREDO, Nice. Repensando a biblioteca universitária brasileira: como prosseguir - notas para um projeto de pesquisa. Jan. 98.
- 51 - FERREIRA, Margarida M. Estudo do formato para registro bibliográfico Marc: volume 1. Fev. 98.
- 52 - FERREIRA, Margarida M. Estudo do formato para registro bibliográfico Marc: volume 2. Mar. 98.
- 53 - RUSSO, Mariza. Bibliotecas universitárias brasileiras: diretrizes para o próximo milênio. Abr. 98.
- 54 - GAUZ, Valeria. O bibliófilo José Mindlin: impressões de um encontro. Maio. 98.
- 55 - COSTA, Márcia Betânia da. Implantação do movimento 5S's em unidades de informação. Jun. 98.
- 56 - SIQUEIRA, Maria das Graças. Ler é conquistar autonomia. Jul. 98.
- 57 - SOUZA, Marta Alves de. Fontes de informação em Ciências Exatas: uma síntese. Ago. 98.
- 58 - FIGUEIREDO, Nice. A automação das bibliotecas universitárias: resultado de pesquisa. Set. 98.
- 59 - MODESTO, Fernando. O bibliotecário e o mercado de trabalho: estratégias para o emprego. Out. 98.
- 60 - BROWN, Doris R. O consórcio nas bibliotecas acadêmicas dos EUA. Nov. 98.
- 61 - GOMEZ, Margarita Victoria. Educação e informática: caminho entrelaçado com a biblioteconomia. Dez. 98.
- 62 - LIMA, Vânia Mara Alves. Comunicação e representação documentária. Jan. 99.
- 63 - BLATTMANN, Ursula, DUTRA, Sigrid Karin Weiss. Atividades em bibliotecas colaborando com a educação a distância. Fev. 99.
- 64 - FIGUEIREDO, Nice. Automação das bibliotecas universitárias: a visão dos usuários. Mar. 99.
- 65 - ALMEIDA, Elisângela Lino de. Conservação e acondicionamento de discos de vinil e fitas cassetes. Abr. 99.
- 66 - OLIVEIRA, Ana Lúcia Antunes de. A biblioteca escolar no processo de ensino-aprendizagem: uma experiência. Maio. 99.
- 67 - ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Agorá informacional. Jun. 99.
- 68 - FREIRE, Bernardina Maria Juvenal, PEREIRA, Raquel Guimarães, LIMA, Geysa Flávia Câmara de. Biblioteca volante em canteiro de obras: relato de uma experiência. Jul. 99.
- 69 - FIERLI, Aglaé de Lima, CATARINO, Maria Elisabete. Classificação Decimal de Dewey em CD-ROM. Ago. 99.
- 70 - MARQUES, Eliana Maria. Biblioteca Pública no Brasil: sonho ou realidade? Set. 99.
- 71 - VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A atividade de investigação em Ciência da Informação. Out. 99.
- 72 - PEREIRA, Enidélci A. Zaquia et al. Agentes de Tecnologia: uma experiência de estágio na área de informação e gerência do Curso de Biblioteconomia da UEL. Nov. 99.
- 73 - SOUZA, Samuel R. M. de. Como fazemos as coisas por aqui? Bibliotecários e Cultura Organizacional. Dez. 99.
- 74 - VERGUEIRO, Waldomiro. Qualidade em serviços de informação: o foco no cliente. vol. 1. Jan. 2000.

# QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO: O FOCO NO CLIENTE

v.1

Waldomiro Vergueiro<sup>1</sup>

## INTRODUÇÃO

Sob certos aspectos, seria injusto afirmar que os bibliotecários algum dia tenham demonstrado pouco apreço pelo aprimoramento da qualidade dos serviços e produtos que disponibilizam. Pelo contrário, pode-se dizer que a questão da qualidade em serviços de informação sempre foi uma preocupação constante dos profissionais por eles responsáveis. De uma forma ou de outra, os bibliotecários constantemente buscam aperfeiçoar seus processos de trabalho, tentando oferecer produtos e serviços que possam atender seus objetivos institucionais. A literatura biblioteconômica está repleta de tantos estudos de análises de processos técnicos e administrativos, considerando questões de custo-benefício, custo-efetividade, eficácia e resultados obtidos. A simples listagem desses trabalhos já exigiria mais de uma página de referências bibliográficas.

Mesmo quanto aos seus clientes – que, no âmbito dos serviços de informação, são normalmente denominados leitores ou usuários –, não se pode dizer que os bibliotecários se esqueceram deles. De forma alguma: estudos de usuário e de uso da informação podem também ser encontrados em grande quantidade na literatura especializada, demonstrando a importância que o receptor dos serviços e produtos biblioteconômicos recebe de seu fornecedor.

Considerando-se tudo isso, não se deveria esperar qualquer tipo de resistência por parte dos profissionais da informação quando se fala em incorporar a questão da qualidade nos serviços de informação. No entanto, essa expectativa às vezes se demonstra um pouco equivocada, para não dizer excessivamente otimista. Isto não acontece em virtude do termo empregado, em si, mas, muito mais, pela nova aceção em que ele é proposto no ambiente de serviços de informação.

## 1 O mundo caminha para a Qualidade

Nunca antes as questões da qualidade estiveram tão presentes nas preocupações dos seres humanos. Da mesma forma, nunca antes o interesse pelo aprimoramento de produtos e serviços atingiu uma variedade tão grande de indivíduos, abrangendo desde o mais ordinário cidadão até àqueles responsáveis pelos processos de gerenciamento de importantes organizações da área governamental ou da iniciativa privada. Sinal dos tempos, talvez.

A cada dia, torna-se mais evidente que a procura da qualidade perpassa todas as atividades humanas, torna-se parte integrante da rotina de milhares (ou milhões) de pessoas. Deixa de ser uma questão que diga respeito apenas ao vizinho, ao governante ou, de uma maneira geral, ao... outro. A qualidade é responsabilidade de cada um. Minha. Sua.

---

<sup>1</sup> Professor Doutor do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

De todos. Gradativamente, cresce a consciência de que ninguém pode fugir ou abrir mão de sua cota. Fazê-lo, seria comprometer o futuro. Tanto o individual como o coletivo.

É claro, existe até um componente meio paranóico nessa busca quase que desenfreada pela qualidade. No processo histórico, não faltaram e não faltarão vozes críticas a esse movimento. E também é bom que seja assim, pois a predominância da univocidade com certeza prejudicaria, muito mais que beneficiaria o desenvolvimento humano. É preciso não se deixar levar por um otimismo ingênuo que veja na busca da qualidade algo acima de qualquer controvérsia. A experiência demonstra que isto não corresponde à realidade. A crítica é não apenas possível como imprescindível.

No sentido da crítica, muitos estudiosos e profissionais já se manifestaram no mundo inteiro, às vezes não absolutamente desprovidos de razão. No âmbito das Ciências da Administração, alertou-se para o enfoque manipulativo das chamadas "Teorias da Qualidade". Muitos chegaram a imputar-lhes a continuidade de uma tendência administrativa originada nos primeiros anos deste Século, a partir da aplicação das idéias de Fredric W. Taylor, incorporando todos os aspectos negativos das propostas do pensador norte-americano.

De fato, considerando-se as relações trabalhadores/patrões, seria ingenuidade acreditar que apenas as boas intenções movem os empresários em direção à definição de critérios de qualidade e à ênfase no ponto de vista dos clientes: um ambiente global marcado por uma competitividade que desconhece fronteiras e o aparente predomínio do neoliberalismo neste final de século exerceram influências não desprezíveis nessa tendência. Em tal realidade competitiva, empresários e países inteiros chegaram à conclusão de que não tinham condições de obter sucesso econômico a não ser que incorporassem a preocupação com a qualidade em seus produtos e serviços. Da parte dos patrões, a lógica da sobrevivência, muito mais do que a das razões humanitárias, ditou essa opção. Seria um erro minimizar o componente ideológico presente nas propostas da qualidade. Mais que isso: seria, também, ingenuidade.

Por outro lado, o presente século também testemunhou uma tendência global para a conscientização sobre os direitos e deveres de cada cidadão. Mundialmente, um grande movimento pela defesa dos direitos do consumidor cresceu e se solidificou de maneira incontrolável, conseqüência de décadas de lutas isoladas e do aumento generalizado do nível educacional de grandes segmentos da população, notadamente a classe média. Ainda que inicialmente vinculado a países mais avançados, esse movimento aos poucos vai penetrando também naqueles em desenvolvimento, invadindo todas as esferas de atividades humanas. A globalização, embora tenha significado retrocessos (BAUMAN, 1999), também representou avanços quando aproximou indivíduos de ambientes sócio-econômicos diferentes e possibilitou, em muitos deles, a ampliação sobre a consciência de seus direitos enquanto consumidores. Esse movimento mundial tem se caracterizado, também, como um dos fatores de maior peso na geração de mudanças na produção e na prestação de serviços, afetando tanto a estrutura como a própria cultura das organizações.

A existência generalizada de um nível maior de exigência quanto à qualidade de produtos, serviços e padrão de vida em geral, principalmente em países mais desenvolvidos mas não somente neles, é talvez um dos aspectos mais positivos deste final de Século. Ninguém mais se contenta com pouco quando pode ter mais. Ninguém aceita um serviço apenas razoavelmente bem feito quando pode ter a perfeição. Ninguém

consegue em sã consciência admitir que suas preferências deixem de ser devidamente consideradas nos produtos que consome. E é bom que seja assim. A passividade tem sido historicamente a responsável maior pela mediocridade humana.

Em última análise, o conceito de cidadania está no cerne desse aumento de exigência por parte daqueles que recebem ou adquirem serviços e produtos. E ele parece estar se ampliando cada vez mais. No Brasil, isto pode ser sentido no ainda relativamente recente **Código de Defesa do Consumidor**, que já exerce grande influência sobre as relações entre fornecedores e consumidores de produtos ou serviços, mostrando uma evolução que não se acreditava possível no país alguns anos atrás. Ainda existe muito a ser feito, é claro. Mas é inquestionável que ele representa um avanço significativo quando se recorda o quase total desamparo em que se encontravam os consumidores brasileiros antes de seu aparecimento. Ainda que a sobrevivência da empresa seja encarada como o elemento de maior motivação a levar os empresários à idéia da qualidade, isso não significa necessariamente que essa idéia tenha nascido marcada por algum tipo de estigma. No mínimo, ela reflete a existência de um outro estágio de evolução do capitalismo, no qual os indivíduos, enquanto consumidores, passam a ser considerados como um fator decisivo na produção de bens e serviços. Sob certos aspectos, é irrelevante se essa influência surgiu como uma característica do mercado de produção ou se ela foi obtida por intermédio de duras lutas entre produtores e consumidores. Ela existiu, existe e, tudo indica, continuará a existir durante um bom período de tempo, possibilitando melhoras substanciais no nível de produtos e serviços recebidos pelos cidadãos da grande maioria de países.

Por outro lado, reduzir a preocupação geral com a qualidade aos interesses econômicos dos patrões ou confundi-la com uma bem sucedida estratégia de marketing seria assumir uma postura unidimensional. Na realidade, o quadro de influências para as mudanças em direção à qualidade, como se viu, parece não ser tão simples como a princípio se pode pensar.

O mundo mudou e continua a modificar-se substancialmente. A adequação de respostas até ontem consideradas satisfatórias passa a ser cada vez mais duvidosa. A centralização de decisões, por exemplo, uma forma tradicional de garantir a uniformidade de direção nas organizações, é colocada em xeque por uma realidade onde os canais de comunicação são instantâneos. A realidade atual exige respostas rápidas e precisas, respostas que tenham condições de avaliar o impacto das mudanças sociais advindas de um determinado produto ou serviço, tanto a curto como a médio prazos. Uma avaliação equivocada pode muitas vezes significar o desastre financeiro: apenas aqueles que se encontram próximos à realidade em mudança e suficientemente munidos de informações fidedignas sobre o meio ambiente em que ela ocorre poderão tomar as decisões mais eficientes. É esse provavelmente o maior desafio que se coloca às organizações neste final de Século, ao qual o movimento pela qualidade procura oferecer respostas convenientes.

À medida em que a busca da qualidade se espraia e se firma nas chamadas sociedades pós-modernas, ela vai invadindo todos os campos do conhecimento. Inicialmente idealizados como instrumentos para o controle de produção, os indicadores da qualidade vão sendo adotados pelas áreas de fornecedores de bens duráveis e não duráveis, bem como por aquelas dedicadas à prestação de serviços.

Ninguém se pode dar ao luxo de ignorar as especificidades de seu cliente, deixando de atendê-lo em seus mínimos desejos e necessidades, ou, pelo menos, convencê-lo de que

Ele está dando o máximo possível a um preço que ele está disposto a pagar. Isto vai incluir a maior variedade possível de pessoas e profissionais. Tanto o dono de armazém do interior como o diretor-presidente e uma cadeia de lojas de departamentos com filiais no mundo inteiro. Tanto o rábula interiorano como o mais conceituado especialista em leis trabalhistas. Tanto o presidente de uma grande fornecedora de materiais de informação com escritório em Manhattan como a chefe de biblioteca da periferia de uma grande cidade brasileira. Não o fazer significaria provavelmente perder o cliente para os concorrentes, que hoje deixaram de ser apenas aqueles que estavam próximos, como a casa comercial situada no outro lado da rua ou o colega de profissão com escritório ao virar da esquina. Cada vez mais, o universo de concorrentes vai incluir também as lojas e profissionais japoneses, coreanos, chineses, tailandeses, etc., localizados a vários milhares de quilômetros de distância (e disso são testemunhas vivas os fabricantes de sapatos no Brasil, desesperados com a concorrência dos calçados produzidos em alguns países orientais...).

Assim, num mundo que se torna cada vez mais minúsculo, as relações comerciais são as primeiras a ignorar as fronteiras territoriais e a literalmente tornar realidade a "aldeia global" prevista por Marshall McLuhan (1967). Competitividade e produtividade tornaram-se palavras de ordem mundialmente reconhecidas, não apenas nas atividades que visam lucro mas também naquelas sem fins lucrativos.

Vive-se um momento em que as organizações são incessantemente chamadas a comprovar sua razão de ser, mostrando que fazem o melhor uso possível dos recursos econômicos, físicos, humanos e materiais de que dispõem (em nível mundial, a escassez de matéria prima é uma presença ainda velada, mas não por isso menos ameaçadora...).

A estatização aparentemente perdeu o seu fascínio, a livre concorrência firmando-se como o caminho definitivo para um futuro radiante. Recursos financeiros não são mais garantidos por tradição. Dotações orçamentárias não se perpetuam por inércia. A existência de muitos órgãos estatais é questionada a cada dia e privatização tornou-se a palavra de ordem. Serviços milenarmente desempenhados pela Administração Pública são terceirizados. Sem traumas. Sem revoluções. Sem grandes dramas psicológicos.

As instituições provedoras de informação, estejam elas atuando na área governamental ou privada, não passam ao largo de todas essas tendências mundiais. Muito pelo contrário, elas acabam inclusive sendo destacadas nesse contexto. Isto acontece tanto de maneira positiva, quando são encaradas como elementos essenciais ao processo de globalização, como de forma negativa, quando são tomadas como os exemplos perfeitos de uma era em extinção.

Segundo os apocalípticos de plantão, o advento da informação digital ameaça jogar nos recantos mais obscuros dos museus os livros, as revistas, os materiais de referência produzidos em suporte de papel. Popularmente, generaliza-se a metáfora que encara as antigas bibliotecas como dinossauros incapazes de suportar as avassaladoras mudanças climáticas dos tempos vindouros. Predestinadas ao desaparecimento. Fadadas à extinção. De fato, novos suportes exigem novas instituições. Novos clientes exigem novos serviços. Aqueles que não se renovarem irão realmente caminhar para a extinção (mas isso sempre foi assim: o que mudou, talvez, foi apenas a cadência da marcha, que se tornou muito mais rápida...).

Na verdade, o diabo talvez não seja tão horrível quanto o pintam os messias do apocalipse informacional. Colocando-se à parte as tentações de desânimo e encarando de maneira crítica as previsões mais pessimistas, existem razões para se manter algum nível de otimismo, se não em relação às instituições bibliotecárias, pelo menos no que concerne ao papel que a problemática informacional vai tomar no próximo século.

## 2 Qualidade em serviços de informação

Dentro desse universo em ebulição, as solicitações feitas às instituições de informação assumem uma nova importância. Ao mesmo tempo, essas demandas adquirem uma outra dimensão, tornam-se cada vez mais complexas e difíceis de ser eficientemente atendidas, fazendo com que a necessidade de adequar-se aos novos tempos se transforme em uma imposição para sua própria sobrevivência institucional.

Bibliotecas, centros de documentação e informação em geral têm também que se adaptar às exigências da qualidade que o final do Século elegeu como referencial de avaliação. Os profissionais envolvidos com a prestação de serviços informacionais necessitam estar a par das diferentes propostas para qualidade ora existentes, de maneira a adequá-las aos produtos e serviços que colocam à disposição de seu público. Se não o fizerem, outros o farão por eles, seja no âmbito das próprias instituições de informação, recebam elas o nome que vierem a receber no futuro, seja em outras especialmente criadas para o fornecimento eficiente de informações. Este parece ser um caminho sem volta.

Assim, como referido algumas páginas atrás, aquilo que parecia ser apenas mais um fetiche criado por magos da administração, ou era entendido por muitos como uma bem elaborada estratégia de marketing de grandes empresas, não só se revelou a marca distintiva das propostas de administração deste final de século como também vem sendo incorporado à própria maneira de encarar o mundo de parcelas cada vez maiores da população. Isto acontece não tanto por ser uma proposição recentemente criada. Tanto a busca da perfeição parece ser um constituinte essencial da natureza humana, como, da mesma forma, verifica-se que algumas das teorias de gestão da qualidade já estão completando meio século de existência, pois apareceram imediatamente após a Segunda Guerra Mundial. É tempo demais para uma simples moda passageira, conforme já foi defendido algumas vezes.

Sem dúvida, as proposições da qualidade estão tornando possível uma resposta adequada para as novas relações empresariais em termos mundiais, uma nova infraestrutura internacional na qual as fronteiras tendem simplesmente a perder a importância que sempre tiveram e os mercados a assumirem dimensões globais. Os serviços de informação em todos os níveis – bibliotecas públicas, escolares, universitárias, especializadas e centros de informação – estão inseridos nesse contexto social e não poderiam, de maneira alguma, colocar-se à parte das preocupações que movem o restante da sociedade.

No entanto, embora se deva salientar a busca da qualidade como a marca distintiva da filosofia administrativa da segunda metade do século XX, é também importante reconhecer que muita desinformação parece envolver tanto o significado como a aplicação desses conceitos. Talvez por falta de maiores conhecimentos, existe uma tendência, mais ou menos generalizada, para enxergar os programas de qualidade como verdadeiras maravilhas, panacéias capazes de solucionar todos os problemas em todos os tipos de

organizações. A realidade, no entanto, demonstra que tal não acontece. Toda proposta ou programa de qualidade tem suas limitações. Não há como fugir disso.

Infelizmente, a implementação de programas visando melhorar a qualidade de produtos e serviços tem muitas vezes ocorrido, em todas as áreas de atividade, de maneira indiscriminada ou até mesmo indevida, tanto na área de produção como na de serviços (onde se incluem as bibliotecas). Utilizando-se uma analogia talvez não muito apropriada e nem de muito bom gosto, poder-se-ia dizer que muitos empresários ou gerentes, ao ouvir cantar o pássaro da qualidade, tentaram imitá-lo com suas gargantas roucas mas conseguiram reproduzir apenas arremedos inidentificáveis. Não raro, nesses casos, o resultado chega às vias do patético, representando a descaracterização de propostas que mais de uma vez se mostraram eficientes e capazes de aprimorar o contexto de produção e/ou serviços.

Existem motivos para acreditar que muito do que hoje se denomina **gestão da qualidade**, aplicação ou busca da **qualidade total**, bem como proposições visando ao **controle de qualidade** à **garantia** ou **certificação da qualidade** (**quality assurance**) enfoca apenas programas de melhorias pontuais, freqüentemente localizadas em partes não essenciais do processo de produção ou do serviço fornecido e normalmente limitadas, quando muito, ao controle final dos **outputs**. São em geral, propostas de visão bastante limitada, que conseguem enxergar pouco além de suas necessidades imediatas. Estão, em princípio, fadadas ao fracasso. Ou ao descrédito.

Pior ainda ocorre quando se utiliza a justificativa de uma presumida "busca" da qualidade para colocar em disponibilidade (leia-se: despedir de forma sumária e, muitas vezes, dolorosa) grandes levas de trabalhadores. A realidade demonstra que são poucos os responsáveis por iniciativas como essas que estão realmente preocupados em instaurar um processo de produção ou prestação de serviços que garanta a inserção da qualidade no próprio produto ou serviço oferecido. Preocupam-se muito mais em diminuir seus custos e aumentar seus lucros, ainda que à custa do bem estar e segurança de seus colaboradores.

Assim, parece necessário, dentre as várias tentativas de implementação de programas de qualidade que são divulgadas pela literatura profissional, distinguir aquelas que podem ser **realmente** tomadas como exemplificação da total reversão de expectativas e comportamento que as Teorias da Qualidade procuram caracterizar, de modo a utilizá-las como possíveis modelos a serem seguidos. Isso significa dizer que qualquer gerente ou profissional da informação interessado na incorporação da filosofia da qualidade aos produtos que coloca no mercado, ou aos serviços que disponibiliza a seus clientes, necessitará obter um conhecimento mais sólido sobre as diversas teorias atualmente existentes, que centram seu interesse em torno dessa problemática, bem como sobre os diversos instrumentos que possibilitam a implementação da qualidade e as alternativas possíveis para que os programas que almejam implementá-la não sejam prematuramente abortados. Somente assim lhe será possível optar pela proposta de implementação que melhor poderá responder a suas necessidades.

Se as afirmações acima são verdadeiras para todas as atividades profissionais, talvez o sejam particularmente mais em relação aos serviços de informação e bibliotecas. Nem sempre o comprometimento com a racionalidade administrativa é o critério dominante em muitas organizações, sejam elas da área de informação ou não. Em nosso caso específico, é triste constatar que muitas vezes práticas tradicionalmente transmitidas parecem dominar a

rotina profissional, com muita frequência ocorrendo sem qualquer tipo de avaliação de sua efetividade. Permanecem em exercício simplesmente porque ninguém se preocupou em questionar os motivos de sua permanência. Por pura e simples inércia. Outras vezes, as necessidades dos profissionais são o único elemento considerado na definição de processos e produtos, deixando-se de atentar para aquele que é o objetivo final de todas as atividades, a razão de ser mesma da instituição ou do próprio profissional de informação: o cliente. E isto é muito mais comum de ocorrer do que se imagina. Em todas as áreas.

Foge aos objetivos deste texto apresentar uma descrição geral de todos os enfoques da qualidade que teriam viável aplicabilidade no ambiente de serviços de informação. A literatura disponibiliza vários trabalhos nesse sentido, enfocando iniciativas ligadas à aplicação de normas de qualidade ISO 9000 (ELLIS, 1993; VALLS, 1995, 1998), *benchmarking* (ALLAN, 1993), medidas de efetividade (CHILDERS, VAN HOUSE, 1993; VAN HOUSE, CHILDERS, 1993) e indicadores de desempenho (NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE, 1995; OFFICE OF ARTS AND LIBRARIES, 1990), entre outras. Todos esses trabalhos representam alternativas válidas e possíveis caminhos para abordar a incorporação sistemática da qualidade em serviços de informação.

Evidentemente, todas essas abordagens da qualidade, de uma forma ou de outra, apresentam algum tipo de preocupação com o cliente dos serviços de informação. Grande parte delas, no entanto, ainda parece ter um enfoque demasiadamente voltado para os resultados do trabalho, algumas vezes buscando critérios de avaliação excessivamente quantitativos. As características intrínsecas do processo, ou seja, sua caracterização enquanto prestação de um serviço especializado, com todas as implicações que isso envolve, não são suficientemente contempladas por elas. Nesse sentido, para melhor adequação ao ambiente informacional, parece interessante buscar uma abordagem que considere a questão da qualidade sob o ponto de vista dos serviços e depois, tendo-a como parâmetro, realizar a sua aplicação nas diversas instituições de informação existentes.

### 3 Programas da qualidade na área de serviços

Deve-se reconhecer que a grande maioria das Teorias da Qualidade foi desenvolvida visando a indústria de manufaturas. Como já referido, Deming, especificamente, desenvolveu suas proposições tendo em vista a retomada de produção da indústria japonesa, destruída pelos efeitos da Segunda Guerra Mundial. Assim, sua preocupação dirigia-se especificamente à sistematização dos processos de produção, organizando-se as atividades que enfocavam a qualidade através do controle estatístico desses processos. Tratava-se, então, de produzir artigos que se destacassem em relação aos demais no mercado, atraindo e conservando os clientes.

De uma maneira geral, os defensores da gestão da qualidade afirmam que suas premissas são igualmente aplicáveis tanto à área de produção como à de serviços. Até certo ponto, como diz John MacDonald (1994), esta afirmativa é correta. Pelo fato de terem se originado na área de produção, isso não significa que as propostas da qualidade são incompatíveis com a área de serviços. Significa, no entanto, que procedimentos de adaptação deverão ser desenvolvidos de maneira a aplicar corretamente as proposições da qualidade. Parece mais que evidente que as organizações preocupadas com a prestação de serviços têm características diferentes daquelas que têm a produção como sua razão de

existir. E nem poderia ser de outra forma. Desconsiderar as peculiaridades dos serviços quando da aplicação de programas de qualidade seria cometer um equívoco imperdoável.

Também parece evidente que buscar a qualidade de um produto não é exatamente a mesma coisa que buscar a qualidade de um serviço, embora exista uma proximidade entre ambos no que diz respeito ao resultado atingido. 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. Assim, fica claro que o aspecto de correção de defeitos, em uma empresa centrada na produção, é em princípio possível e relativamente fácil de se atingir, dizendo respeito diretamente a um atendimento posterior, depois da aquisição dos bens (algumas empresas, como a IBM, por exemplo, tornaram-se muito mais conhecidas pela qualidade de sua assistência técnica pós-aquisição de seus produtos que pela qualidade intrínseca deles). Nesse caso, pode-se obter o retorno ao estado original, sem prejuízos demasiados ao cliente. Em empresas prestadoras de serviços, a qualidade no próprio processo de fornecimento, buscando-se evitar o aparecimento de problemas, pois suas conseqüências nem sempre podem ser suficientemente reparadas. Só isso já vai significar uma postura totalmente diferente na administração dos processos de qualidade.

Para facilitar o melhor entendimento dessas diferenças, veja-se o Quadro 1, a seguir, proposto por MacDonald (1994), no qual são comparadas as características de produtos e serviços:

**Quadro 1 – Diferença entre produtos e serviços**

PRODUTO	SERVIÇO
O cliente recebe um produto tangível na forma de bens que podem ser vistos e tocados.	O cliente recebe um serviço intangível que pode satisfazê-lo ou não.
Os bens permanecem com o cliente.	Os serviços são consumidos no momento de sua entrega.
A produção e entrega dos bens são normalmente separadas.	A produção, entrega e consumo dos serviços ocorrem frequentemente ao mesmo tempo.
Poucos produtores têm contato com os clientes.	A maioria dos produtores têm contato com os clientes
O cliente raramente se envolve na produção.	O cliente é freqüentemente envolvido na produção.
Os bens podem ser objeto de serviço posterior de conserto ou reparação.	Os serviços já foram consumidos e não podem ser reparados.
Os bens podem ser objetos de garantia mas o produtor tem maior oportunidade para atenuar os efeitos no cliente e assim a penalidade financeira.	É difícil refazer serviços que não atendem aos requisitos - o impacto financeiro é normalmente total.
Os bens podem ser comprados para serem armazenados de modo a satisfazer as necessidades do cliente.	Os serviços não podem ser armazenados mas podem ainda estar disponíveis para a demanda do cliente.
Os bens podem ser transportados para o ponto de venda.	Alguns serviços são transportáveis (por exemplo: a informação através de linhas de comunicação) mas a maioria requer o transporte do provedor do serviço.
É relativamente fácil para os clientes avaliar a qualidade dos bens.	A qualidade dos serviços depende mais de percepção subjetiva e da expectativa.
Com freqüência, os bens são tecnicamente complexos - o cliente sente-se mais dependente do produtor.	Os serviços parecem menos complexos e o cliente, portanto, sente-se qualificado para argumentar com o produtor.

Segundo o autor, uma análise atenta das diferenças entre produtos e serviços apresentada no Quadro deixa claro que, sob muitos aspectos, pode ser muito 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. Para atingir uma melhor perspectiva da questão, é bom também ter em mente que, segundo Peters, Austin (1994), um cliente mal atendido terá um efeito multiplicador extremamente nocivo para a organização, na medida em que ele disseminará seu descontentamento para sua família, seus amigos e outras pessoas com quem entre em contato em uma proporção muito maior do que aquela atingida pelo cliente satisfeito. Nem sempre é muito fácil definir em termos concretos qual o prejuízo exato de um serviço sem qualidade. Assim, a implementação da qualidade nos serviços parece ser uma necessidade muito mais premente para a organização.

Além dos pontos levantados acima, 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. Para ele, enquanto a área industrial orienta-se primordialmente pelo capital ou pelo equipamento, a área de serviços deve orientar-se pelas pessoas, o que colocará problemas totalmente diferentes para os administradores. 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, por outro lado, devem predominar as capacidades interpessoais, a educação do pessoal, e uma maior variação nos resultados.

Considerando-se que os produtos são tangíveis, enquanto os serviços são intangíveis, conclui-se que, nestes últimos, é muito mais difícil julgar quando a expectativa do cliente foi satisfeita.

Em termos de avaliação da qualidade dos serviços, um dos enfoques mais frequentes 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. Ou seja: antes de utilizar um serviço, o cliente tem certas expectativas sobre ele; após sua utilização, ele compara essas expectativas com o desempenho atual e tem sua percepção confirmada (se o desempenho fôr igual à expectativa), negativamente desconfirmada (se ele estiver aquém da expectativa) ou positivamente confirmada (se ele ultrapassar sua expectativa). Se a experiência negativa foi suficientemente grande a ponto de deixar um resultado negativo na operação perceptual do cliente, sua expectativa futura quanto ao serviço cairá; caso a experiência negativa não tenha sido tão desastrosa, sua expectativa futura talvez não seja grandemente afetada. Enfim, a essência da teoria está na comparação entre expectativa e desempenho.

Enquanto a qualidade da área de produção possui diversos elementos tangíveis que permitem verificar quanto o produto atende às especificações estabelecidas para ele, a qualidade em serviços é medida principalmente através da percepção que os clientes têm

sobre o que efetivamente receberam. Algumas vezes, principalmente naquelas organizações produtoras de “papéis”, essa percepção baseia-se em algo concreto, normalmente um pacote de informações que se consubstancializam como relatórios de consultoria, manuais, contratos, políticas, diagnósticos, especificações, etc. Mas mesmo quando esses elementos “tangíveis” estão presentes, a percepção da qualidade dos serviços irá depender totalmente da percepção do cliente, tendo-se então o que se costuma chamar de um parâmetro *preferencial* de qualidade. Qualidade, no sentido *preferencial*, diz respeito à capacidade dos elementos componentes do serviço para atingir um objetivo, sendo que este objetivo é um conjunto de circunstâncias preferido a outros conjuntos (Morgan, Murgatroid, 1994, p. 11).

A literatura da área de administração e marketing 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 e são sempre muito úteis. No momento, parece interessante listar os elementos definidos por Morgan, Murgatroid (1994, p. 11), baseados no modelo de Parasuraman, Zeithamsi & Berry, apresentados no Quadro 2.

#### Quadro 2 – Elementos para determinação da percepção dos clientes

1. Confiança - desenvolver o serviço no tempo definido.
2. Resposta - disponibilidade para prover o serviço.
3. Competência - posse das habilidades e conhecimentos necessários para realizar o serviço.
4. Acesso - fácil aproximação e contato com o provedor, instituição, etc.
5. Cortesia - polidez, respeito e afabilidade de contato.
6. 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.
7. Credibilidade - crença de que se tem os melhores interesses do cliente em mente, confiabilidade, honestidade, etc.
8. Segurança - liberdade de perigo, risco ou dúvida.
9. Entendimento/conhecimento do cliente - fazer esforço para compreender as necessidades do cliente proporcionando-lhe uma atenção individualizada.
10. Aparência/apresentação - facilidades físicas, a aparência do pessoal, ferramentas ou equipamento utilizado, etc.

Outra questão que se coloca em relação à qualidade em serviços diz respeito às dificuldades existentes para implementá-la em serviços mantidos pela administração pública. Embora praticamente todos os elementos levantados no Quadro 2 também possam ser aplicados aos serviços prestados pela área pública, os programas de qualidade vão encontrar uma diferente variedade de dificuldades quando ali aplicados.

Em grande parte, isto ocorre porque a filosofia de trabalho dos profissionais que atuam em serviços públicos é diferente daquela dos da área privada. Em organizações mantidas pelo poder público não existe uma motivação de lucro semelhante à existente em organizações de serviço ligadas à iniciativa privada (ou, pelo menos, a vinculação direta entre as despesas efetuadas para a prestação dos serviços e a efetiva sobrevivência da organização).

Um atendente de uma loja de departamentos sabe, pelo menos intuitivamente, que uma atuação negativa de sua parte pode representar perda de clientes, com conseqüente prejuízo para a empresa, e, também, para seu próprio emprego. Um funcionário público, de uma maneira geral, não tem essa mesma percepção, talvez porque não veja a população à qual presta serviços como *seus* clientes ou porque, na maioria das vezes, a manutenção de seu emprego independe de seu desempenho profissional. Por outro lado, nem mesmo o usuário dos serviços públicos, pelo menos mas não exclusivamente no Brasil, costuma ter o mesmo nível de exigência do cliente de qualquer tipo de loja comercial, entendendo que o serviço que recebe das instituições públicas é uma benesse que lhe é concedida pelos órgãos governamentais, aos quais deve ficar eternamente grato.

Autores como Karl Albrecht são bastante céticos quanto à possibilidade de se fazer com que um órgão público se preocupe com a qualidade do serviço, afirmando que isto equivaleria a “ensinar um elefante a dançar” (c1994, p. 10). E ele justifica esta opinião negativa da seguinte forma:

A razão pela qual o “serviço” público é geralmente tão mau, com poucas exceções dignas de nota, é muito simples: não é necessário, às entidades governamentais, que seja oferecido um bom serviço. Não há qualquer fator de sobrevivência no raciocínio dos administradores de órgãos públicos, assim como ocorre com os responsáveis por empresas privadas. Se a qualidade do serviço de um hotel for péssima, o cliente votará com seu dinheiro e se hospederá em outro lugar. Mas, raramente, no caso de um órgão do governo, independentemente de sua missão, há alguma razão forte para obrigá-lo a bem servir. Na maioria dos casos, não há qualquer alternativa (Albrecht, c1994, p. 9).

Felizmente, pelo que se pode depreender de experiências de implantação de qualidade em serviços públicos realizadas em alguns países mais desenvolvidos (Morgan, Murgatroid, 1994, p. 67-71), existem motivos para acreditar que a imagem utilizada por Albrecht talvez seja excessivamente pessimista. A mentalidade passiva quanto à qualidade dos serviços que recebem de órgãos públicos, que domina grande parte dos cidadãos, pode com efeito ser modificada, apesar desse objetivo não se caracterizar como absolutamente fácil de ser atingido. Esta questão é bastante significativa para grande parte dos serviços de informação e bibliotecas ligados à administração pública. Em países mais desenvolvidos, grande parte deles vem utilizando estratégias para implantação da qualidade bastante semelhantes àquelas utilizadas por outros serviços públicos.

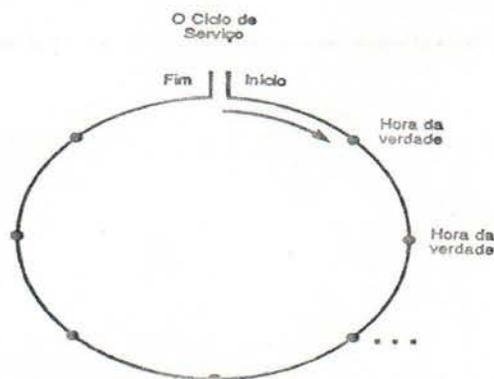
De todo modo, é preciso ter em mente que para se atingir a qualidade na área de serviços, tanto na iniciativa privada como na área de serviço público, é preciso encarar a experiência de fruição do serviço como um todo, não se prendendo a aspectos marginais. Mais que em qualquer outra área, a percepção da qualidade do serviço, conforme já mencionado, é feita muito mais pelo cliente que pelo prestador do serviço. Sendo assim, é importante analisar cada elemento envolvido no processo de prestação de serviços, de modo a definir aqueles que são realmente importantes sob o ponto de vista do cliente. Nem sempre essa preocupação existe, organizando-se todo o processo sem os cuidados necessários, ou seja, sem analisar a experiência sob a ótica daquele que está recebendo o serviço.

Nesse sentido, o conceito de **horas ou momentos da verdade**<sup>2</sup>, desenvolvido por Jan Carlson, é bastante conveniente. Para esse autor, cada oportunidade de contato que o cliente tem com uma empresa vai deixar nele uma impressão específica, colaborando para o conceito geral que tem sobre ela. E essas oportunidades nem sempre vão se constituir em contatos físicos, presenciais, com a empresa, 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, p. 30).

Albrecht, Crawford vão 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 aperfeiçoamento. Os autores as denominaram de *horas da verdade críticas*, afirmando que, “se não administradas positivamente, elas irão quase com certeza levar o cliente à insatisfação, perda de lealdade a seu serviço ou produto, e sua possível perda” (Albrecht, Crawford, 1990, p. 35).

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 (figura 1), torna-se possível “olhar o serviço pelos olhos do cliente” (Albrecht, Crawford, 1990, p. 33).

Figura 1 - Ciclo de Serviço



O ciclo de serviço representa o serviço tal como experimentado pelo cliente.

<sup>2</sup> A edição brasileira preferiu traduzir a expressão *moments of truth* como *horas da verdade*, ao invés de traduzi-la literalmente, entendendo que essa opção era mais apropriada, na medida em que faz lembrar o conhecido passatempo utilizado por muitos jovens no país. De uma certa forma, no entanto, a expressão pareceu-me um pouco inadequada, mas lançarei mão dela de forma a não confundir os leitores. Mais sobre o tema pode ser encontrado em Carlson (1994).

No entanto, a elaboração de tal instrumento exige 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 o ponto de vista do cliente, sem qualquer tipo de mascaramento da realidade.

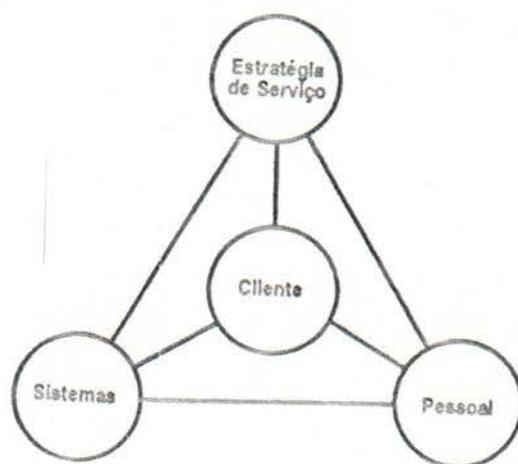
A experiência mostra que, embora as preferências individuais dos clientes interfiram na forma como vêem o serviço, grande parte das horas da verdade críticas têm a tendência de ser "oportunidades repetitivas que cruzam as preferências individuais" (Albrecht, Crawford, 1990, p. 40). O exercício de elaboração do mapa permite a identificação dessas horas e a definição de prioridade para seu aperfeiçoamento. Desta forma, garante-se a melhoria de qualidade do serviço nos pontos que são realmente importantes, sob o ponto de vista do cliente.

Teoricamente, essa atividade parece muito fácil de ser feita. 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 por parte dos prestadores, que se apoiam em seu conhecimento especializado para chamar para si todas as decisões que afetam os clientes e se recusam mesmo a ver-se como prestadores de um serviço (o que, sob seu ponto de vista, os colocaria em posição desvantajosa).

É evidente que isto vai atingir algumas áreas muito mais do que a outras. Profissionais da saúde e da educação, por exemplo, podem ter dificuldade para aceitar outro critério de avaliação que não o seu próprio. Afinal, eles, muito mais do que os clientes, têm o conhecimento especializado que lhes permite realizar a avaliação sobre a qualidade do serviço. 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. É na forma triangular que tanto Albrecht (c1993, p. 13) como Morgan, Murgatroid (1990, p. 12) descrevem a filosofia gerencial que deve guiar os serviços (Figuras 2 e 3).

Albrecht elabora um triângulo bastante interessante, colocando em seu centro o cliente, que será o objeto dos elementos colocados nos três vértices, ou seja, a estratégia, os sistemas administrativos e as pessoas. Dispondo o cliente no centro da figura, Albrecht enfatiza que todos os elementos devem atuar de forma orquestrada em função do benefício almejado para ele, ou seja, buscando 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 encarregadas da prestação de serviços, principalmente aquelas que têm contato direto com os cliente – as que estão, como se diz, 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. Da mesma forma, 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.

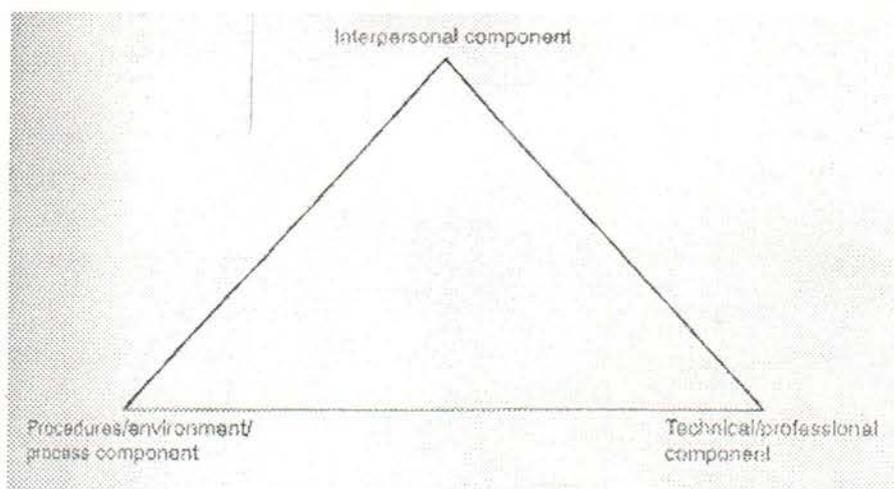
Figura 2 – Triângulo de Serviço (Albrecht)



© 1984, Karl Albrecht.

Como afirmado, Morgan, Murgatroid 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 elementos envolvidos 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, apenas 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, o que acaba gerando um sentimento de insegurança naquele que está recebendo 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.

Figura 3 – Triângulo de Serviço (Morgan, Murgatroid)



De qualquer forma, mesmo considerando algumas diferenças menores entre elas, ambas as representações gráficas procuram enfatizar a necessidade de se encarar a prestação de serviços sob vários aspectos diferentes, incorporando a visão do cliente em todas as etapas do trabalho. É importante que tal ocorra mesmo quando os fatores ligados à especialização têm um peso mais elevado no contexto geral do serviço e da instituição que o fornece.