



ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS

ENSAIOS APB

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE
INFORMAÇÃO:
o foco no cliente
v.2 (final)**

Waldomiro Vergueiro

Ensaio APB, n. 75

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE
INFORMAÇÃO:
o foco no cliente
v.2 (final)**

Waldomiro Vergueiro

Ensaio APB, n. 75

APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB

**QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO:
o foco no cliente
v.2 (final)**

Waldomiro Vergueiro

Ensaio APB, n. 75

**São Paulo
Fevereiro
2000**

- 1 - MELO, José Marques de. Comunicação 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 - MURGIA, 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 José et al. Projeto "Soma". 1994.
- 9 - LARROUDE, Rita Luísa 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 Ipirorã - 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 - TOMAEL, 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, Enidêlci 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.
- 75 - VERGUEIRO, Waldomiro. Qualidade em serviços de informação: o foco no cliente. vol. 2. Fev. 2000.

QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO: O FOCO NO CLIENTE

v.2

Waldomiro Vergueiro¹

4 O Cliente em serviços de informação

Alguns aspectos envolvidos em ambas as representações vão afetar diretamente os serviços de informação. De uma certa forma, é preciso reconhecer que nesses ambientes existe quase que um consenso profissional em relação ao domínio das técnicas e processos como espaço único e exclusivo do profissional da informação. É ele quem deseja sempre ter a última palavra a respeito de todas as questões que envolvem, seja direta ou indiretamente, o seu conhecimento especializado, ou seja, as técnicas de organização e recuperação da informação.

No centro das propostas da qualidade estão, de um lado, a) o estabelecimento de um sistema administrativo e operacional que busca o seu aprimoramento constante, de forma a atingir o melhor resultado possível; e, do outro, b) a organização de ações individuais e coletivas que visam atender as necessidades do cliente, reconhecendo que a percepção do cliente é que identifica a qualidade (St. Clair, 1996, p. 53).

Os profissionais da informação, de uma maneira geral, sentem-se muito à vontade em relação à primeira parte do enunciado. Em relação à segunda, no entanto, não se pode ignorar que eles costumam sentir algum desconforto e, embora não cheguem a discordar totalmente dela, tentam encontrar formas de relativizar a afirmativa.

Em primeiro lugar, esses profissionais têm alguma dificuldade para ver aqueles a quem servem no papel de clientes. Tradicionalmente, inclusive, como comentam Brophy, Couling (1996, p. 39) têm optado por outras denominações, tais como as de leitores ou de usuários, um postura que talvez não represente simplesmente uma questão de preferir um termo a outro (se fosse apenas isso, a questão seria irrelevante...). Muitas vezes, ela esconde algo muito mais complexo: preferir o termo *usuário* para definir o cliente do serviço de informação pode não representar uma opção descompromissada. Por trás disso pode estar não uma escolha simplesmente terminológica, mas uma filosofia de serviço. Sob muitos aspectos, 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". (McKee apud Barter, 1994, p. 6).

Em segundo lugar, os profissionais da informação parecem entender que seus clientes/usuários não sabem muito bem o que querem e nem têm condições de avaliar

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

corretamente aquilo que recebem em termos de informação. É muito comum, inclusive, culparem aqueles a quem deveriam servir pelo pouco uso ou mesmo pela 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 profissionais da informação podem até ter razão em muitos casos, mas isso certamente não é o ponto crucial da questão. O essencial é que o tempo em que as bibliotecas e serviços de informação podiam ser considerados como instituições socialmente sagradas – como as igrejas ou os tribunais, por exemplo – já não mais corresponde à realidade atual. Hoje, cada vez mais, como todas as demais instituições públicas, eles também 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 isso significa dizer que, cada vez mais, os responsáveis pelos serviços de informação – estejam eles caracterizados da forma tradicional, como bibliotecas públicas, escolares e universitárias ou recebam nomes mais sofisticados como centros ou gerências de informação –, têm que se convencer que aqueles para quem seus serviços são direcionados estão em melhor posição que quaisquer outros para julgar a qualidade do que recebem. E eles o fazem, como dizem Herson, Altman (1996, p. 7), comparando os benefícios recebidos com os custos que tiveram para obter os serviços, o que pode incluir muitos fatores, como o tempo, a frustração ou o esforço pessoal. E, da mesma forma, eles vão avaliar 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”.

Assim, começa a ficar evidente que os serviços de informação têm que continuar a se dedicar ao aprimoramento de suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos institucionais, mas fazê-lo cada vez mais sob o ponto de vista de seus clientes. Não o fazer poderia significar colocar-se em uma situação de fragilidade perante a sociedade competitiva, na qual as verbas a cada dia passam por diferentes questionamentos e os orçamentos necessitam sempre ser melhor justificados.

Nada mais se mantém pela inércia. Assumir uma postura pró-ativa de atendimento ao cliente pode até significar a própria sobrevivência institucional para muitos serviços de informação. Seus administradores devem estar atentos às tendências contemporâneas e tomar medidas para que as instituições sob sua responsabilidade não sejam as primeiras a desaparecer na infra-estrutura sócio-econômico-cultural que vai dominar o próximo milênio². Para isso, deverão encontrar formas de inserir o cliente na própria filosofia de serviço em que atuam. Isto irá significar colocá-lo não apenas no papel de destinatário dos esforços coletivos dos profissionais de informação – onde ele, de uma certa forma, sempre esteve –, mas definir e estruturar mecanismos que possam permitir aos profissionais “ver o serviço através dos olhos do cliente” (St. Clair, 1993)

Internacionalmente, essa percepção parece já estar bastante desenvolvida. Várias alternativas de atuação já estão sendo aplicadas para a adoção do ponto de vista do cliente nas instituições de informação. Em geral, não se tratam de opções complexas, exigindo apenas o firme compromisso da administração em desenvolver os serviços “não sob um ponto de vista ‘profissional’ ou especializado, mas para atender às necessidades do

² Entre os vários cenários possíveis, um dos mais impressionantes é o descrito por John Naisbitt em seu livro *Paradoxo global* (1999).

usuário" (Brophy, Couling, 1996). No entanto, vão exigir dos administradores um maior nível de conhecimento sobre as metodologias para priorização dos clientes que estão sendo adotadas tanto na área empresarial como por instituições de informação no mundo inteiro, buscando adaptá-las à realidade específica que vivem. Dentre as possibilidades, além da identificação das horas da verdade e organização de ciclos de serviço centralizados na visão do cliente, é importante também considerar tanto a implementação de um plano de serviço como o estabelecimento de compromissos de garantia dos serviços prestados ao cliente (citizen's charter)³.

4.1 Plano de Serviço ao Cliente

Cada vez fica mais evidente que a qualidade em serviços ao cliente não se atinge por acaso. De fato, atingi-la exige, antes de mais nada, uma estratégia definida, um planejamento específico, cuidados especiais com 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).

Não se trata simplesmente de elaborar *mais uma* política. Mais que isso, trata-se de incorporar uma postura pró-ativa para os serviços. Assim, o *Plano de Serviço ao Cliente* deve ser elaborado por um processo de consulta e discussão com todo o pessoal envolvido na prestação de serviços, que tem maiores condições de articular de forma coerente os níveis de qualidade pretendidos. Além disso, para realmente atingir suas finalidades, o plano deve necessariamente 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. Partir da premissa de que os prestadores de serviço já conhecem aquilo que o cliente necessita pode implicar no comprometimento de qualquer iniciativa.

É claro que, em muitos casos, isto pode representar uma mudança radical de postura e mentalidade de toda a equipe prestadora de serviços. Nesse sentido, é conveniente, inclusive, que este movimento parta da cúpula administrativa, 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. Assim, fica evidente a necessidade de estabelecer uma estratégia que permita incluir a totalidade da equipe na elaboração e aplicação do plano, tanto os gerentes de nível médio como o pessoal de apoio. Nesse sentido, é importante também salientar o aspecto motivacional envolvido na elaboração de um plano: na medida em que toda a equipe necessita se reunir e analisar a sua prática sob um diferente ponto de vista – o do cliente! –, questões importantes nos processos que envolvem a satisfação com os serviços prestados, antes despercebidas, começam a ficar

³ Uma versão condensada dessas duas modalidades de atuação para aprimoramento dos serviços aos clientes em ambiente informacional, sob o ponto de vista das bibliotecas universitárias brasileiras, foi elaborada por Waldomiro Vergueiro e Bárbara Júlia M. Leitão, sob o título *Serviços de informação voltados para o cliente: a difícil busca das bibliotecas universitárias brasileiras*, para ser apresentada ao Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias que será realizado no ano 2000, em Florianópolis, Santa Catarina.

evidentes para o grupo. Da mesma forma, muitas práticas, que haviam permanecido apenas por inércia ou porque ninguém jamais havia se perguntado da sua necessidade real, passam a ser questionadas sob o ponto de vista de quanto podem beneficiar ou trazer dificuldades/desconfortos para os clientes. Embora à primeira vista isso pareça irrisório, em um contexto mais amplo, ou seja, o da filosofia de trabalho adotada, ele representa uma tomada de consciência necessária e inestimável.

Um ponto-chave no estabelecimento de um *Plano de Serviço ao Cliente* é a definição de mecanismos institucionais que possibilitem a participação dos próprios clientes no processo de elaboração do plano e, posteriormente, na sua implementação. A literatura especializada traz bastante informação sobre técnicas de conhecimento dos clientes possíveis de serem utilizadas no ambiente de serviços de informação, desde as mais sofisticadas, envolvendo complexas análises quantitativas de público e de mercado, a algumas de menor complexidade e mais fácil aplicação, que possibilitam a identificação de variáveis que causam impacto na realidade que se pretende modificar, como os estudos de caso (Janson, Wrycza, 1999) e os grupos de foco (Hernon, 1996; Leitão, Vergueiro, 1999; Massey-Burzio, 1998)

Como comentam Wehmeyer, Auchter, Hirshon (1996, p. 174), o *Plano de Serviços ao Cliente* constitui-se em 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 todos aqueles que recebem o serviço. Além de definir a estratégia institucional, ele também pode funcionar como um instrumento de relações públicas para o serviço de informação. De uma maneira geral, o plano deverá 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*.

Dentre esses pontos, é importante destacar a necessidade de priorizar a capacitação do pessoal para o serviço ao cliente, entendendo-se que a qualidade em serviços depende precipuamente de recursos humanos motivados e conscientizados da importância de um atendimento de alto nível para a completa satisfação dos clientes. Isso significa não apenas

estabelecer programas de treinamento e acompanhamento constante do pessoal, mas garantir que eles não se sintam intimidados quando sentirem necessidades de quebrar algumas regras institucionais visando prestar o atendimento que os clientes necessitam (e certamente merecem). Nesse sentido, a atuação da cúpula administrativa é decisiva, de forma a possibilitar maior autonomia à sua equipe, principalmente aqueles que se encontram em frente de atendimento, em toda e qualquer iniciativa que vise a satisfação das necessidades dos clientes. Isso, segundo as modernas proposições da qualidade, costuma denominar-se de *empowerment*, ou seja, a delegação de poder aos funcionários (Green, 1995, p. 11). E, embora nem sempre seja muito fácil para o pessoal de apoio passar de uma filosofia hierárquica tradicional para uma na qual as atitudes pró-ativas em benefício do cliente independem de aval superior, é importante inserir esta perspectiva como pano de fundo de todas as atividades de capacitação de pessoal desenvolvidas pelo serviço de informação.

O resultado prático do *Plano de Serviço ao Cliente* é o desenvolvimento de um documento mais sintético, para uso público, no qual a instituição de informação irá deixar evidentes os seus compromissos em relação aos serviços que se propõe a prestar.

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

Tudo leva a crer que muitos profissionais da informação atuam sob a perspectiva de que seus serviços são plenamente conhecidos por sua clientela. No entanto, talvez esta seja uma premissa equivocada: nem sempre está muito claro para os clientes aquilo que podem esperar dos serviços de informação que utilizam. E, além disso, nem sempre os profissionais da informação têm uma preocupação muito destacada em divulgar de forma precisa e compreensível – ou seja, em uma linguagem intelegível pelo público –, aquilo que estão predispostos a oferecer. Isto, como não poderia deixar de ser, tem levado a diversos mal-entendidos ou incompreensões. De ambas as partes.

Tudo isto parece ser argumento suficiente para a necessidade de estabelecer, de forma a não deixar dúvidas, o que exatamente o serviço de informação pretende oferecer a seu público, para não gerar descontentamento ou frustração por parte dos clientes. A compreensão dessa necessidade fica mais evidente a partir da elaboração de um *Plano de Serviço ao Cliente*, quando os prestadores do serviço de informação, em todos os níveis, têm a possibilidade de se conscientizar dos benefícios de sua atuação profissional sob o ponto de vista daqueles que se encontram no outro extremo do processo.

Internacionalmente, essa percepção parece estar muito mais avançada, inclusive nos serviços de informação. 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, documentos desse tipo são conhecidos como *Compromissos de Serviço ao Cliente (Customer Service Pledges)* e são inclusive objeto de planejamento para incorporação nos procedimentos e práticas utilizadas pelo governo federal (Drucker, 1999, p. 233-246).

Esses documentos representam declarações formais de comprometimento com a qualidade dos serviços. São, em geral, elaborados pelas instituições públicas a partir da definição de um *Plano de Serviço ao Cliente*, visando deixar claro para os consumidores as

expectativas que podem ter em relação a elas. Têm por objetivo definir exatamente os serviços, os produtos e as facilidades físicas que colocam à disposição do público e as formas como eles podem ser utilizados. Além disso, visam, também, oferecer orientação clara aos consumidores tanto sobre a sistemática para julgamento dessas disponibilidades, como, também, sobre as alternativas para que eles possam influenciar e modificar aquilo que estão recebendo, quando tal disponibilidade de serviços não atender às suas expectativas ou necessidades.

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). Outro exemplo interessante é proporcionado por alguns excertos do *Charter for Public Libraries*, elaborado pela UK Library Association, apresentados no quadro 3 (Brophy, Couling, p 179-181, 1996).

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 destinatário dos serviços, evitando-se termos técnicos que possam gerar desentendimentos ou mesmo falsas expectativas. E é também importantíssimo que todas as proposições sejam 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 tanto por quem as emite como por aqueles para quem são endereçadas.

Quadro 3 – Uma declaração de compromisso para bibliotecas públicas

3. Declaração de compromisso

Nós proporcionaremos uma alta qualidade de serviço. Nós daremos valor a seu dinheiro e iremos atender a suas necessidades.

3.1 Representantes eleitos, a comunidade local e o pessoal da biblioteca irão trabalhar juntos para decidir quais são essas necessidades. Nós envolveremos a comunidade da seguinte forma:

- conversando regularmente com nossos usuários, organizações locais e grupos de voluntários;
- proporcionando-lhe uma maneira de fazer sugestões e reclamações; e

- realizando levantamentos regulares das pessoas que utilizam e não utilizam a biblioteca. Nós publicaremos os resultados destes levantamentos tão rapidamente quanto possível.

3.2 Nós daremos atenção especial àqueles que necessitam de instalações físicas e serviços especiais devido a sua educação ou grupo étnico de origem ou qualquer deficiência.

4. Promessa formal

4.1 Nós publicaremos uma Declaração de Padrões cobrindo todas as áreas de nosso serviço. Nós conversaremos com nossos usuários antes de realizar qualquer mudanças substanciais nesta Carta ou em sua Declaração de Padrões. E nós deixaremos você saber de quaisquer mudanças através das bibliotecas e da mídia local.

4.2 Nós produziremos uma Declaração Anual que estará disponível gratuitamente. Ela irá mostrar quanto nós estivemos próximos de atingir os nossos compromissos no ano que passou. Ela também irá definir nossos alvos para o ano seguinte.

5. Acesso

Cada comunidade terá um serviço de biblioteca como descrito na Declaração de Padrões

5.1 Nós iremos tornar públicas todas as nossas facilidades e recursos.

5.2 Nós abriremos em períodos adequados à comunidade local. Isto irá incluir fins de semana e algumas noites.

5.3 Se você não puder ir à biblioteca porque é idoso ou está doente, nós levaremos o serviço até você.

5.4 Todas as bibliotecas terão acesso para pessoas deficientes, incluindo aquelas em cadeiras de rodas.

5.5 A sinalização dentro e fora dos nossos prédios será clara e em linguagem relevante à comunidade, com cuidado especial para pessoas com dificuldades físicas.

6 Meio ambiente e instalações físicas

6.1 Todos os nossos prédios serão acolhedores, limpos, bem iluminados e bem mantidos.

6.2 Nós iremos prestar especial atenção à segurança de nossos usuários e pessoal.

6.3 Nós forneceremos assentos, áreas de estudo e também acomodações especiais para crianças.

6.4 Nós iremos desenvolver nossos prédios de forma a que eles possam ser utilizados pela comunidade local para outros objetivos, tanto quanto possível.

7. Livros e outros acervos

7.1 Nós iremos elaborar uma política de seleção e administração do acervo. Isto irá incluir diretrizes gerais e políticas especiais para diferentes tipos de materiais.

7.2 A Declaração de Padrões informa quanto acervo e que tipos de acervo nós iremos acrescentar à biblioteca durante o ano.

7.3 Todo o nosso acervo será limpo e atualizado. Ele será apresentado em uma ordem claramente compreensível.

7.4 Nossa escolha de acervo irá cobrir os interesses educacionais, culturais, informativos e de lazer da comunidade local.

7.5 A variedade e profundidade de nossos materiais de não-ficção irão atender às necessidades da comunidade local.

7.6 Nós compraremos quantidade suficiente de cópias dos trabalhos mais importantes da moderna ficção e poesia inglesas.

7.7 Nossos bibliotecários autorizados irão escolher o acervo. Eles terão o conhecimento especializado que é necessário para fazer isso.

7.8 Nós iremos suprir acervo para pessoas com dificuldades de visão e audição de acordo com as necessidades.

7.9 Nós iremos escolher acervo para minorias étnicas da comunidade com a ajuda de pessoas com relevantes antecedentes culturais e linguísticos.

7.10 Nós iremos coletar e preservar acervo relacionado com a história local da área.

7.11 Nós iremos ajudá-lo a identificar o acervo, provendo guias, catálogos e um serviço de aconselhamento ao leitor. Também existirá um serviço para você reservar o acervo que não estiver imediatamente disponível.

Conclusão

Evidentemente, muito existe ainda a ser feito no que diz respeito à qualidade em serviços de informação, principalmente quanto ao estabelecimento de um foco preferencial no cliente dos serviços. Será necessário ainda organizar sistemas administrativos que sejam coerentes com essa nova priorização e construir, praticamente do nada, culturas organizacionais que respondam a essa prerrogativa. Isso implicará em transformar organizações e mentes. As primeiras exigirão transformações estruturais que talvez levem anos para serem implementadas de forma satisfatória, uma verdadeira reengenharia de sistemas e processos. Tarefa árdua, sem dúvida. Às segundas talvez seja ainda mais difícil trazer modificações e provavelmente serão elas o elemento condicional para que qualquer expectativa de sucesso possa transformar-se em realidade: na área de serviços, a qualidade se faz com pessoas. O resto é complemento.

Do ponto de vista institucional, definir o cliente enquanto eixo norteador de todas as atividades não parece ser simplesmente uma das muitas opções disponíveis para atuação dos serviços de informação no próximo milênio. Cada vez mais, as únicas alternativas que se apresentam a eles são *privilegiar o cliente ou privilegiar o cliente*. Qualquer outro tipo de atitude representará o apego a posicionamentos ultrapassados na administração de serviços. E o custo disso não será absolutamente baixo, tanto para a sociedade como para os profissionais da informação. Fica-se tentado a sugerir que ele poderia até mesmo representar um tipo de suicídio em massa. Mas isso certamente seria exagero. Ou será que não?

Referências bibliográficas

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 4.ed. São Paulo : Pioneira, 1994.
- _____. *A única coisa que importa*: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. São Paulo : Pioneira, 1993.
- _____. CRAWFORD, Lawrence J. *The service advantage*: how to identify and fulfill customer needs. Homewood, Ill : Dow Jones-Irwin, 1990.
- ALLAN, Ferne C. Benchmarking: Practical aspects for the information professionals. *Special Libraries*, v. 84, n. 3, p. 123-130, 1993.
- 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.
- BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Editor, 1999.
- 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.
- CHILDERS, Thomas A., VAN HOUSE, Nancy A. *What's good?* Describing your public library's effectiveness. Chicago, London : American Library Association, 1993.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Rio de Janeiro : Campus/São Paulo : Publifolha, 1999.
- ELLIS, Debbie. *Implementing BS5750/ISO 9000 in libraries*. London : Aslib, 1993.
- GREEN, Cynthia. *Os caminhos da qualidade*. São Paulo : Makron Books; Editora SENAC, 1995.
- HERNON, Peter. Editorial: Service quality in libraries and treating users as customers and non-user as lost or never-gained customers. *Journal of Academic Librarianship*, v. 86, n. 1, p. 173-174, May 1996.
- _____. ALTMAN, Ellen. *Service quality in academic libraries*. Norwood : Ablex, 1996.
- JANSON, Marius A., WRYCZA, Stanislaw. Information technology and entrepreneurship: three cases from Poland. *International Journal of Information Management*, v. 19, n. 5, p. 351-367, Oct. 1999.
- LEITÃO, Bárbara Júlia M., VERGUEIRO, Waldomiro. A utilização do grupo de foco para a avaliação da opinião dos clientes: a experiência do serviço de biblioteca e documentação da ECA/USP. *Informação&Informação*, v. 4, n. 2, 1999. (no prelo).
- MacDONALD, John. Service is different. *TQM Magazine*, v.6, n. 1, p.5-7, 1994.
- McLUHAN, Marshall. *The Gutenberg galaxy*. London : Routledge & Kegan Paul, 1967.
- MASSEY-BURZIO, Virginia. From the other side of the reference desk: a focus group study. *Journal of Academic Librarianship*, v. 24, n. 3, p. 208-215, May 1998.
- MORGAN, Colin, MURGATROYD, Stephen. *Total quality management in the public sector: an international perspective*. Buckingham : Open University Press, 1994.
- NAISBITT, John. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro : Campus; São Paulo : Publifolha, 1999.
- NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE, 1^a, Newcastle, 1995. *Proceedings*. Newcastle : Department of Information and Library Management, University of Northumbria and Newcastle; British Library Research & Development Department, 1995.

- OFFICE OF ARTS AND LIBRARIES. *Keys to success: performance indicators for public libraries*. London : HSMO, 1990.
- 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.
- _____. *Total quality management in information services*. London : Bowker Saur, 1996.
- VALLS, Valéria Martim. A documentação no ambiente da ISO 9000. *Controle da Qualidade*, São Paulo, v. 5, n. 40, p. 42-46, set. 1995.
- _____. *O profissional da informação no sistema da qualidade nas empresas: um novo espaço para atuação com ênfase no controle de documentos e registros da qualidade*. São Paulo : Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- VAN HOUSE, Nancy, CHILDERS, Thomas A. *The public library effectiveness study: the complete report*. Chicago; London : American Library Association, 1993.
- 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 what 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.