

SERVIÇOS AO CLIENTE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS, COM ESTUDO DE CASO SOB ENFOQUE NA MELHORIA DA QUALIDADE

Waldomiro Vergueiro*

Resumo: Ênfase na importância de se buscar o ponto de vista dos clientes como elemento de definição da qualidade nos serviços bibliotecários. Estudo de um caso de serviço ao cliente em biblioteca universitária, leva à conclusão de que os profissionais de informação precisam modificar seu posicionamento em relação aos serviços prestados, permitindo que os usuários participem mais ativamente em sua concepção e produção.

Palavras-chave: Bibliotecas Universitárias. Brasil. Serviços aos Clientes. Usuários. Qualidade.

1 ENTENDENDO PADRÕES DE ATENDIMENTO NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Para os profissionais de informação em bibliotecas universitárias brasileiras – principalmente, mas não exclusivamente, aqueles que trabalham em instituições ligadas à administração pública - ver os professores

e alunos como os clientes de seu serviço nem sempre é uma tarefa fácil. Em geral, pode-se vislumbrar uma atmosfera de insatisfação dos profissionais quanto às exigências dos docentes, normalmente consideradas descabidas, bem como em relação à forma de utilização de acervo e serviços por parte dos estudantes, que consideram indevida e/ou equivocada. Na prática, níveis de serviço diferenciados são oferecidos para cada um desses segmentos, uma diferença que nem sempre é explicada de maneira lógica ou claramente esclarecida para a comunidade. Muitas vezes, isto gera incompreensão e até mesmo ressentimento por parte daqueles menos privilegiados. Em alguns casos, inclusive, ela não está muito clara até mesmo para o corpo técnico e os páraprofissionais da biblioteca.

Neste ambiente de provável indefinição, muitas vezes pode ocorrer que os bibliotecários se deixem guiar por suas preferências pessoais quanto a membros específicos da

* Livre-docente do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. wdcsverg@usp.br



comunidade docente ou discente, com os quais sentem maior afinidade; ou, no lado oposto, alguns profissionais podem sentir-se constrangidos para a correta aplicação das normas estabelecidas pela biblioteca, quando têm que se defrontar com aqueles membros da comunidade investidos de autoridade formal (diretores, chefes de departamentos, presidentes de comissões, etc.). Assim, professores com maior frequência a biblioteca conseguem obter maiores facilidades no empréstimo de materiais. Alunos mais simpáticos têm maior probabilidade de ter suas dívidas por atraso perdoadas. Os diretores das faculdades obtêm o material que necessitam por intermédio de um simples telefonema à diretora da biblioteca, normalmente feito por sua secretária. Por outro lado, professores mais exigentes em relação aos serviços correm o risco de receber a pecha de *reclamantes contumazes* e ser tratados com menor disposição pelo pessoal de atendimento, pelos bibliotecários de referência ou mesmo pela direção do serviço.

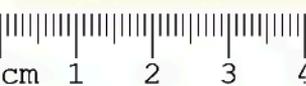
Poucas bibliotecas universitárias brasileiras parecem ter demonstrado a preocupação de incorporar padrões de atendimento aos clientes como uma estratégia regular de atuação institucional... No cotidiano, o que se observa são atitudes empíricas ou intuitivas, baseadas muito mais no *feeling*, na sensibilidade de cada profissional quanto às necessidades dos clientes e seu papel individual – dele, bibliotecário –, como provedor de serviços. Desta forma, os clientes dependem quase que exclusivamente de fatores pouco controláveis externamente, como o bom humor, a gentileza inata, a aptidão para o trato com pessoas, a preocupação com os sentimentos dos outros etc. que possa ou não ter aquele que o serve.

Levando a situação a extremos indesejáveis, muitas vezes o ambiente burocrático, em sua pior manifestação, consegue dominar as relações humanas e gerar um nível de serviço abaixo do satisfatório para os clientes – algo que os bibliotecários sequer se dão conta, pois estão crenes de que fazem o melhor possível, dentro das circunstâncias. E muitas vezes o estão fazendo. Sob o seu ponto de vista.

Não seria exagero afirmar, por exemplo, que *todos* os bibliotecários estão convencidos de que tomam e implementam suas decisões tendo em vista o benefício maior de seus clientes (a quem, em geral, chamam de *usuários*). Assim, munir-se de instrumentos que permitam atingir a percepção dos clientes quanto aos serviços recebidos pode trazer benefícios para todos os envolvidos, tanto para os profissionais como para a própria clientela. A análise de casos específicos da relação com o cliente, por exemplo, pode possibilitar a adoção de códigos de conduta mais gerais que visem orientar os profissionais na prestação de serviços. Este artigo propõe-se a discutir essa questão e, pela apresentação de um caso demonstrativo, evidenciar a metodologia de estudo de caso pode constituir-se em proposta factível de utilização na maioria dos ambientes de bibliotecas universitárias.

2 SERVIÇOS AOS USUÁRIOS... OU AOS CLIENTES?

Um dos aspectos mais destacados de todas as iniciativas sistemáticas de busca da qualidade em serviços é o enfoque na satisfação do cliente, ponto que parece obter o consenso de praticamente todos os teóricos do assunto (Sirkin, 1993:). De fato, a



importância de se buscar uma relação cada vez mais estreita entre o fornecedor do produto/serviço e aquele para quem esse produto/serviço é dirigido, como elemento essencial para a melhoria da qualidade, jamais poderá ser minimizada. Em serviços de informação, essa importância não será menor do que em outras áreas, devendo caracterizar-se como uma das principais preocupações de qualquer proposta de melhoria. Não fazê-lo significará manter a busca da qualidade em parâmetros já ultrapassados, tendo-se uma abordagem unilateral da questão, ou seja, priorizando-se apenas a visão do fornecedor dos serviços.

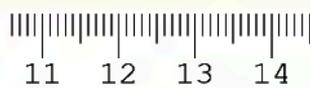
Este tipo de mudança de enfoque não deveria, em princípio, representar grande dificuldade para os profissionais da informação que atuam em bibliotecas universitárias. E nem haveria motivos para esperar qualquer tipo de resistência por parte deles quanto a isso. Estudos de usuários já têm pelo menos cinco décadas de existência e podem ser encontrados em grande quantidade na literatura especializada (Siatri, 1999), demonstrando a importância que o receptor dos serviços e produtos de informação sempre recebeu daqueles que tinham por objetivo atender a suas necessidades nessa área. No entanto, às vezes essa expectativa se mostra excessivamente otimista, a idéia sendo recebida com alguma reserva pelos profissionais. Isto talvez ocorra porque, de uma certa forma, o ambiente de serviços de informação é caracterizado quase que por um consenso em relação ao domínio das técnicas e processos como espaço único e exclusivo do bibliotecário. Por tradição, é ele quem deseja sempre ter a última palavra a respeito de todas as questões que envolvem, tanto direta como indiretamente, o seu

conhecimento especializado, ou seja, as técnicas de organização e recuperação da informação, a definição de estratégias de busca e até mesmo a avaliação dos resultados obtidos.

Em geral, estes específicos profissionais da informação parecem ter alguma dificuldade para ver aqueles a quem servem no papel de clientes. Tradicionalmente, como comentam Brophy & Couling (1996:39), têm optado por outras denominações, tais como as de leitores ou de usuários. Esta postura talvez não represente simplesmente uma questão de preferir um termo a outro (se fosse apenas isso, a questão não seria absolutamente relevante...), mas talvez algo muito mais complexo: preferir o termo *usuário* para definir o cliente do serviço de informação pode representar a adesão a uma filosofia de serviço que reconhece o prestador – e apenas ele –, como o árbitro maior de sua qualidade.

É preciso também compreender que, sob muitos aspectos, o termo usuário tem uma acepção demasiado passiva, dando a idéia de alguém que apenas utiliza um serviço por não ter qualquer outra alternativa disponível, além de indicar uma atitude de adequação a um sistema pré-definido. Ao contrário, vê-se que o termo cliente pode ter um viés pró-ativo. Como diz McKee (1989:2), *“um cliente é alguém que escolhe utilizar um serviço ou produto específico, ao invés de fazer alguma outra coisa”*.

De uma forma geral, os profissionais da informação parecem entender que seus clientes não têm uma idéia muito clara daquilo que querem e tampouco condições de avaliar corretamente o que recebem em termos de informação. É muito comum, lançarem sobre os últimos a culpa pelo



pouco uso ou utilização inadequada das facilidades físicas e do acervo que disponibilizam. Ao fazer isso, partem da premissa de que o serviço que proporcionam é bom e desejável por princípio e que qualquer discordância se deve a falhas de entendimento ou deficiências na formação educacional do cliente. Nem sempre lhes ocorre considerar que esta pode se dever à inadequação do serviço de informação às necessidades de sua clientela.

É claro que, muitas vezes, os bibliotecários podem estar com a razão. Mas isso, certamente, não é o ponto crucial a ser discutido. Muito mais que isso, trata-se de questionar a visão dos serviços de informação em geral e das bibliotecas universitárias em particular como instituições socialmente sagradas, boas por 'si próprias'. Hoje, cada vez mais, todas as instituições, principalmente aquelas ligadas à administração pública, têm que justificar socialmente sua existência.

As tendências predominantes neste final de século mostram que essa justificação social vai passar pelo viés do cliente. Isso significa dizer que, cada vez mais, os responsáveis pelas bibliotecas universitárias têm que se convencer de que aqueles para quem seus serviços são direcionados estão em melhor posição que quaisquer outros para julgar a qualidade do que recebem. E, mais que isso, devem ter consciência de que este julgamento é realizado a todo momento, quando os clientes comparam os benefícios efetivamente recebidos com os custos que tiveram para obter os serviços (o que pode incluir fatores variados, como o tempo gasto, a o esforço pessoal despendido e até mesmo a frustração por não ter encontrado exatamente aquilo que desejavam; além, é claro, do dispêndio econômico-financeiro

propriamente dito). Da mesma maneira, eles vão avaliar o serviço e suas partes componentes, de forma tanto positiva como negativa, a cada vez que visitam o ambiente da biblioteca e "tomam decisões sobre o uso continuado baseados nas experiências passadas" (Hernon, Altman, 1995:7).

É claro que, para atingir o objetivo da plena satisfação do cliente, os responsáveis pelas bibliotecas universitárias deverão encontrar formas de inseri-lo na própria filosofia de serviço que utilizam. Isto significa colocá-lo não apenas no papel de destinatário dos esforços coletivos da equipe profissional - onde ele, de uma certa forma, sempre esteve -, mas definir e estruturar mecanismos que possam permitir ao grupo "ver o serviço através dos olhos do cliente" (ST. Clair, 1993).

Internacionalmente, essa percepção parece já estar muito mais avançada. Várias alternativas de atuação estão sendo aplicadas para a adoção do ponto de vista do cliente em bibliotecas universitárias, como as narradas por Nitecki (1996) e Wehmeyer, Auchter, Hirshon (1996). 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 usuário" (Brophy, Coulling, 1996:39). No entanto, para ser bem sucedida, qualquer iniciativa desenvolvida pelos bibliotecários vai exigir um maior nível de conhecimento sobre as metodologias para priorização dos clientes adotadas tanto por empresas como por instituições de informação no mundo inteiro, buscando adaptá-las à sua realidade específica.



Dentre as possibilidades existentes, é importante retomar a idéia de identificação das horas da verdade, conforme vistas por Carlzon (1994) e Albrecht (1994b:34), bem como a organização de ciclos de serviço centralizados na visão do cliente. Para esses autores, 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 tem a vivência efetiva de 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, Bradford, 1990a:30).

A análise das horas da verdade pode ser realizada em qualquer dos serviços prestados, bastando apenas que os profissionais da informação tentem colocar-se na posição dos clientes, enfocando o serviço sob um ponto de vista oposto ao que normalmente utilizam. O conjunto de horas da verdade de uma determinada atividade constitui o que se chamou de ciclo de serviço, ou seja, a *"cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida em que o serviço é prestado"* (Albrecht, Bradford, 1990a:33).

Em bibliotecas universitárias, a prática de elaboração e análise regular dos ciclos de serviço pode possibilitar que os profissionais assumam uma nova postura em relação às suas atividades e àqueles que atendem. Trata-se, então, de identificar atividades específicas das bibliotecas que se considere afetam mais diretamente o cliente ou que

podem ser objeto de melhoria sob o seu ponto de vista. Teoricamente, parece uma tarefa muito fácil de ser realizada. No entanto, a experiência tem demonstrado que, em muitos casos, deve-se quebrar algumas barreiras para se atingir esse objetivo. Existem resistências naturais por parte dos bibliotecários, que se apoiam em seu conhecimento especializado para chamar para si todas as decisões e se recusam até mesmo a se ver como prestadores de um serviço (o que, sob seu ponto de vista, os colocaria em posição desvantajosa ou inferior).

Uma forma um pouco mais natural de inserir a preocupação com os clientes nos serviços é, talvez, identificar casos em que a visão que eles possuem sobre a qualidade do serviço e aquela possuída pelos bibliotecários mostraram-se nitidamente discordantes, causando algum tipo de diferença de opinião entre eles (muitas vezes, até mesmo um choque de personalidades). Tradicionalmente, os profissionais da informação, tanto os de bibliotecas universitárias como os de outros tipos de bibliotecas, experimentam situações diversas que envolvem relações de conflito ou desconforto com seus clientes. Dependendo da situação, essas relações podem ser bem ou mal resolvidas, mas sempre deixam como resultado um impacto negativo sobre o serviço que às vezes leva anos para ser totalmente absorvido.

Assim, a troca de informações entre profissionais de instituições diversas pode constituir-se em um fértil manancial de casos para análise e aprofundamento, visando desenvolver práticas que permitam melhor equacionar as necessidades dos clientes. Essa análise também pode ser realizada em casos vividos no próprio ambiente em que o fato se deu; quando tal ocorre, no entanto, é



necessário deixar passar um tempo razoável entre o fato e a análise, de forma a garantir que as emoções, que possam eventualmente ter sido acirradas naquele momento conflituoso, estejam já devidamente amainadas. Acima de tudo, a iniciativa de tal tipo de estudo de caso exige uma postura isenta dos bibliotecários, de modo a não caírem na tentação de se justificar ou arrumar desculpas para a sua atuação, mas, sim, procurar encarar todo o processo sob o ponto de vista do cliente, sem qualquer tipo de mascaramento da realidade. E não se trata, tampouco, de admitir que o cliente sempre tem razão, mas de entender que um pouco mais de atenção à forma como ele encara a realidade do serviço de informação pode representar uma grande diferença na qualidade com que os serviços são disponibilizados.

Estudos de caso podem ajudar a atingir essa postura.

3 A METODOLOGIA DE ESTUDOS DE CASO E SUA APLICAÇÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

3.1 Princípios metodológicos

Métodos de pesquisa qualitativos começam a ser cada vez mais discutidos na literatura de biblioteconomia e ciência da informação. A última década propiciou o aparecimento de pelo menos dois fascículos específicos sobre esse tema em periódicos especializados (The Library Quarterly, 1993; Library Trends, 1998), em que tanto aspectos teóricos como práticos dessa metodologia de pesquisa são abordados, tendo em vista o benefício que podem trazer para a área. Os estudos de caso enquadram-se nessa categoria de pesquisa, caracterizando-se como estudos descritivos.

Especificamente, os estudos de caso representam uma *"forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas"* (Yin *apud* Campomar, 1991:96). Sua aplicação mais freqüente tem ocorrido no campo dos estudos de administração, talvez por se constituir em um instrumento apropriado para lidar com a complexidade do fenômeno organizacional. Segundo Campomar (1991), um estudo de caso pode envolver a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, às vezes reduzindo-se até mesmo a um único caso. Desta forma, seu caráter científico estaria não propriamente no que foi observado mas, muito mais, naquilo que o caso pode sugerir sobre o fenômeno estudado.

A pesquisa em biblioteconomia e documentação realizada em universidades brasileiras tem utilizado os estudos de caso com uma certa freqüência, entendendo que sua aplicação à área produz resultados proveitosos para a evolução desta especialidade científica. Das várias pesquisas realizadas nos últimos anos, pode-se citar, entre outras, as desenvolvidas por Cornelsen (1999), enfocando a gerência da informação como recurso estratégico em empresas e analisando o caso de uma indústria do setor de revestimentos cerâmicos na cidade de Londrina, PR; Machado (1998), que se debruçou sobre o planejamento e implementação de projetos em algumas bibliotecas da Universidade de São Paulo; e Valls (1998), que enfocou o papel do profissional da informação no sistema da qualidade em empresas, tendo como caso a atuação



profissional em uma indústria da área petroquímica do nordeste do país.

Por intermédio da realização de estudos de caso, a avaliação da qualidade dos serviços prestados aos clientes pode tornar-se mais fácil para os profissionais responsáveis. Isto acontecerá devido a características intrínsecas a eles, que, segundo Ludke, André (*apud* Cornelsen, 1999), podem ser assim resumidas:

- a) visam à descoberta: ainda que o investigador tenha alguns pressupostos iniciais como ponto de partida, ele procurará se manter constantemente atento a novos elementos que podem se colocar como importantes durante o estudo;
- b) enfatizam a interpretação do contexto para compreender melhor a manifestação geral de um problema, ações, percepções, comportamentos e interações das pessoas relacionadas à situação específica;
- c) buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, possibilitando que uma multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação ou problema seja revelada;
- d) usam uma variedade de fontes de informação, permitindo que se lance mão de uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos e variadas situações;
- e) revelam experiências, permitindo que o leitor faça suas generalizações;
- f) procuram representar pontos de vista diferentes numa mesma situação social, permitindo ao leitor chegar às suas próprias conclusões; e

- g) utilizam linguagem e forma de apresentação mais acessíveis do que os relatórios de pesquisa, adotando um estilo mais informal, narrativo e ilustrativo.

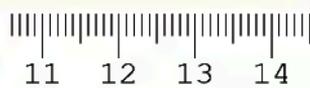
Segundo Marchiori (1995:133), "*o estudo de caso é a alternativa para a escolha de estudar algo singular que tenha valor em si mesmo*"; constituindo-se em uma unidade significativa de um todo e permitindo julgamentos fidedignos. Trata-se, assim, de um estudo intensivo que tem sido visto como bastante apropriado para a resolução de problemas e comportamento de grupos.

No caso da avaliação de serviços aos clientes em bibliotecas universitárias, o estudo de casos, por todas as características acima apontadas, parece especialmente apropriado. A seguir, apresenta-se um caso de serviço ao cliente nesse ambiente específico, seguido por sua avaliação, realizada visando privilegiar o ponto de vista do cliente.

3.2 Estudo de Caso: o apego às normas burocráticas

3.2.1 Descrição do caso

Um professor procurou a diretora da biblioteca da faculdade onde lecionava há quase vinte anos. Sendo um freqüentador assíduo do serviço de informação, ele já conhecia a diretora há muito tempo, por quem sempre nutria grande simpatia pessoal e com quem sempre mantivera ótimas relações. Naquela ocasião específica, estava acompanhado por um colega, que apresentou como sendo um pesquisador-visitante em seu departamento, sob o âmbito de um convênio inter-institucional recentemente firmado com a instituição à qual seu acompanhante estava filiado. Salientou que a estadia do colega seria de



dois anos, com forte probabilidade, inclusive, de ser prorrogada por um período semelhante, após a conclusão da primeira etapa de trabalho. Sendo assim, explicou à administradora que desejava inscrevê-lo na biblioteca, para que ele pudesse utilizar o acervo e os serviços de forma cotidiana, fator essencial para a pesquisa realizada em conjunto.

Por sua vez, a diretora, de forma bastante simpática, informou-lhe que não havia qualquer problema quanto a isso, bastando apenas que o chefe de seu departamento enviasse à diretoria da biblioteca uma carta formal apresentando o professor; após o recebimento da carta, a inscrição seria realizada sem maiores delongas.

Um pouco descontente com a orientação, o professor perguntou à diretora se a sua palavra apresentando o colega não era suficiente para satisfazer os trâmites burocráticos iniciais e possibilitar a ele o imediato acesso ao acervo em condições de igualdade com todos os outros clientes; comprometeu-se, além disso, a providenciar, junto à chefia de seu departamento, que encaminhasse o documento solicitado naquele dia mesmo.

A diretora, no entanto, manteve-se firme em sua recusa, explicando-lhe que uma vez, alguns anos atrás, a pedido de um professor, ela havia aberto uma exceção para um aluno de graduação em iniciação científica e este havia abandonado o projeto dois meses depois, levando consigo alguns livros da biblioteca, que jamais devolvera, e deixando-a de mãos atadas quanto a formas de realizar a cobrança. Assim, sem o documento formal encaminhando o professor, ela não poderia atender o pedido e liberar o empréstimo de materiais do acervo, embora

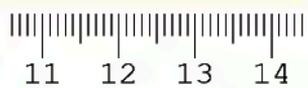
isso não o impedisse o visitante de utilizá-los no espaço físico da biblioteca.

Após insistir mais alguns minutos e ver que não conseguia demover a diretora de sua posição, o professor se retirou, bastante contrariado.

3.2.2 *Discussão e análise do caso*

A formalização dos processos administrativos é necessária para garantir que as atividades ocorram de maneira programada e que não aconteçam imprevistos que possam gerar prejuízos para o serviço e para os clientes. É perfeitamente natural para qualquer biblioteca universitária estabelecer procedimentos em relação à inscrição de novos clientes, solicitando algum tipo de comprovante quanto ao vínculo legal do solicitante à inscrição com a universidade. Não fazer isso seria uma atitude no mínimo imprudente, colocando a administração do serviço em sérios riscos não só em relação à segurança do acervo como em outros aspectos de sua atividade. Neste sentido, os procedimentos têm uma inquestionável justificativa e a diretora tinha, sob o ponto de vista do serviço, todas as razões para tentar cumpri-los.

É evidente que a experiência da diretora com o estudante de graduação interferiu em muito na sua tomada de decisão a respeito do professor visitante. Afinal, ela havia mostrado alguma magnanimidade em uma situação parecida àquela que estava agora sendo confrontada e o resultado havia sido desestimulante. De alguma forma, sua confiança na palavra dos professores ficara irremediavelmente comprometida. Ela não acreditava mais que a promessa de qualquer professor poderia merecer sua confiança porque uma vez firmara com um deles um



compromisso verbal que não havia sido honrado. Sua prudência baseava-se em uma experiência real, pela qual pagara um preço: tivera que substituir os títulos não devolvidos, onerando de forma desnecessária o parco orçamento da biblioteca. Sem dúvida, suas razões para seguir estritamente os procedimentos formais tinham uma razão de ser bastante lógica, também.

Ao tentar analisar a situação pelos olhos do cliente, no entanto, essa lógica deixa de ser tão evidente assim. De uma certa forma, o professor tinha todo o direito de esperar que a diretora tomasse a sua decisão baseada nos relacionamentos que *ele* tivera com a biblioteca nos vários anos em que atuara naquela universidade e não com base na atitude de um outro docente. Ele era, afinal de contas, um professor antigo na escola, freqüentador assíduo e regular da biblioteca, que jamais deixara de entregar um livro fora de prazo. No entanto, nada disso fora considerado na decisão da diretora. Ela simplesmente o colocara no mesmo nível de todas as dezenas de anônimos clientes que a biblioteca atende diariamente. E, talvez pior que isso, julgara-o a partir de uma situação que tinha alguma similaridade com a sua mas que não era, absolutamente, idêntica: ele não estava buscando autorização de uso regular da biblioteca para um aluno de graduação em um projeto de iniciação científica, mas para um pesquisador ligado a uma instituição com a qual seu departamento - e, através dele, a própria universidade -, estabelecera um convênio formal de cooperação. E nem se tratava de um relacionamento ocasional e rápido, de uma visita técnica como costuma ocorrer muitas vezes na área de pesquisa, mas de um período prolongado de atuação conjunta, que poderia estender-se por até quatro anos.

Ao recusar aceitar sua palavra e o compromisso que ele se propunha, a diretora feriu-o profundamente, dizendo-lhe, por intermédio de seus atos administrativos, que ele não era digno da sua confiança. Não admira que o professor tenha se sentido ofendido com o encaminhamento dos fatos e saído muito agastado do recinto da biblioteca. Esta, sem dúvida alguma, havia caído muitos pontos no seu conceito.

De fato, talvez a biblioteca tenha perdido o apoio de um cliente que até então sempre estivera ao seu lado em todas as situações. E isso porque a diretora se prendeu talvez demasiadamente a procedimentos impessoais e utilizou uma experiência passada como modelo para julgar uma situação presente, sem atentar para as questões individuais envolvidas. Embora, sob o ponto de vista da biblioteca, ela possa considerar ter agido corretamente, sob o ponto de vista do cliente ela deixou muito a desejar. Seu apego aos procedimentos e mesmo seu medo às conseqüências de se afastar deles fez com que ela não visse o que estava trazendo a seu cliente atual. Existiam outras alternativas que talvez pudessem atender aos procedimentos e não causar tantos transtornos para ele. Sendo um cliente antigo e conceituado do serviço, ele merecia uma chance por parte da diretora. Ela poderia ter, por exemplo, autorizado a inscrição do pesquisador em base condicional, estipulando um prazo para que o departamento encaminhasse o documento solicitado; caso o prazo não fosse cumprido, ela cancelaria a inscrição e exigiria o documento regulamentar. Considerando-se as relações anteriores com o professor que solicitava a inscrição do colega, nada indicava, naquele momento, que uma decisão como essa iria gerar qualquer problema para a biblioteca.



Os clientes têm o direito de ser julgados por si mesmos, enquanto indivíduos, não como uma categoria indiscriminada.

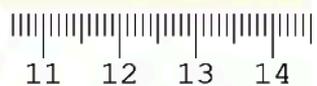
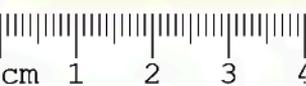
É certo que, mesmo assim, a biblioteca ainda correria o risco de ter algum prejuízo, caso o pesquisador visitante, por algum motivo, deixasse de devolver os materiais emprestados (de uma certa forma, ela continuaria correndo um risco semelhante mesmo com o envio do documento, apenas teria mais tranquilidade em termos de justificativa da perda dos itens, nos relatórios administrativos...). Isto, sem dúvida, representaria um custo para a biblioteca. No entanto, caberia perguntar: quanto custou para a biblioteca a perda da simpatia daquele professor? Talvez ninguém jamais vá ter uma resposta para isso. Ela poderá eventualmente ter algum reflexo prático algum dia, como a não aprovação de um pedido por uma comissão da qual aquele professor faça parte. Poderá até mesmo se refletir na diminuição da utilização do acervo por parte daquele cliente e dos que lhe são ligados (alunos, orientandos, colegas de departamento, etc.). No mínimo, a imagem que aquele ele tinha da biblioteca de sua faculdade ficou manchada, uma mancha que talvez leve anos para ser apagada. Naquele dia, por uma demasiadamente rígida fixação às normas burocráticas, a diretora destruiu anos de bom relacionamento. A biblioteca pela qual ela é responsável perdeu um bom amigo. E Deus sabe como as bibliotecas universitárias deste país necessitam de amigos...

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar de forma crítica as práticas correntemente utilizadas para atendimento ao cliente em bibliotecas universitárias pode

ser uma alternativa viável e pouco dispendiosa para melhoria dos serviços e aumento da satisfação dos clientes. No entanto, como se procurou demonstrar neste artigo, para surtir efeito esta análise deve ser feita buscando-se compreender o ponto de vista de quem recebe o serviço e afastando-se da ótica daquele que o está prestando. Evidentemente, é preciso também ter claro que apenas esta opção já pode representar um elemento complicador de dimensões ainda não suficientemente dimensionadas. Para o profissional da informação, implica em abandonar uma forma de encarar a sua atuação que provavelmente o acompanhou desde o início de suas atividades, ou seja, a de justificar seus atos com base em seu conhecimento profissional. Trata-se, assim, em última instância, de uma verdadeira mudança do paradigma que internamente guia as ações de cada bibliotecário. Para assumi-lo em plenitude, no entanto, é imprescindível que os profissionais, como comenta Weingand (1997:107-08), reconheçam que *“os clientes freqüentemente têm um papel a desempenhar na concepção e produção do serviço que eles consomem”*.

É evidente que as bibliotecas universitárias têm que continuar a se dedicar ao aprimoramento de suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos institucionais. No entanto, como se tentou demonstrar neste artigo, devem compreender a necessidade de fazê-lo, cada vez mais, tendo como parâmetro o ponto de vista de seus clientes. Não o fazer poderia significar colocar-se em uma situação de fragilidade perante o ambiente competitivo que caracteriza este final de século, no qual as verbas a cada dia passam por diferentes questionamentos e os orçamentos necessitam sempre ser melhor justificados. Não o fazer, poderia



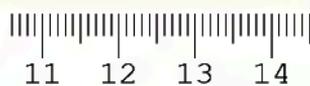
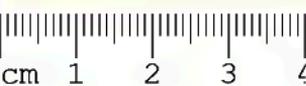
representar a perda do mínimo apoio necessário para atingir seus objetivos institucionais. Não o fazer, poderia implicar em conseqüências talvez não previstas pelos profissionais da informação. Sem esta compreensão, os serviços correm o sério risco de não satisfazer as necessidades dos clientes. E, neste caso, deixariam de estar cumprindo a sua *única* razão de existir.

Abstract: Focus on the importance of having the customer's point of view as a factor of quality in the library services. A case study of customer service in an academic library draw the conclusion that information professionals must change the posture relating to work performed, allowing customers to participate more actively in its design and production.

Key words: University Libraries. Brazil. Customer Services. Users. Quality.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence J., 1990a, **The service advantage: how to identify and fulfill customer needs**. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.
- ALBRECHT, Karl, 1994b, **A revolução dos serviços; como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 4.ed. São Paulo: Pioneira.
- BROPHY, Peter, COULLING, Kate, 1996, **Quality management for information and library managers**. Aldershot: Aslib Gower.
- CAMPOMAR, 1991, Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set.
- CARLSON, Jan, 1994, **Hora da verdade**. 10.ed. Rio de Janeiro: COP.
- CORNELSEN, Julce Mary, 1999, **Gerência da informação como recurso estratégico nas empresas: o caso Eliane Paraná**. São Paulo, Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, USP.
- HERNON, Peter, ALTMAN, Ellen, 1995, **Service quality in academic libraries**. Norwood: Ablex.
- THE LIBRARY QUARTERLY, 1993, v. 63, n. 4, p. 405-580, Oct.
- LIBRARY TRENDS, 1998, v. 46, n. 4, p. 597-789, Spring.
- MACHADO, Elisa Campos, 1998, **Planejamento e implementação de projetos em bibliotecas universitárias: um estudo sobre as bibliotecas da Universidade de São Paulo**. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, USP.
- McKEE, Bob, 1989, **Planning library service**. London: Bingley.
- MARCHIORI, Marlene Regina, 1995, **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, USP.
- NITECKI, Danuta A, 1996, Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. **Journal of Academic Librarianship**, v. 22, n. 3, p. 181-90, May.



ST. CLAIR, Guy, 1993, **Customer service in the information environment**. London: Bowker Saur.

SIATRI, Rania, 1999, The evolution of user studies. **Libri**, v. 49, n. 3, p. 132-41, Sept.

SIRKIN, Arlene Faber, 1993, Customer service: another side of TQM. **Journal of Library Administration**, v. 18, n. ½, p. 71-83.

VALLS, Valéria Martin, 1998, **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. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, USP.

WEINGAND, Darlene, 1997, **Customer service excellence: A concise guide for librarians**. Chicago / London: American Library Association.

WEHMEYER, Susan, AUCHTER, Dorothy, HIRSHON, Arnold, 1996, Saying what we will do, and doing what we say: implementing a customer service plan. **Journal of Academic Librarianship**, v.22, n.3, p.173-80.

