

# **O OLHAR DO CLIENTE COMO FATOR DE QUALIDADE PARA A GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: ESTUDOS DE CASO EM INSTITUIÇÕES BRASILEIRAS**

**Waldomiro Vergueiro, CRB-8/2499\***

Resumo: Discute os serviços prestados em bibliotecas universitárias brasileiras, salientando a necessidade de buscar o ponto de vista dos clientes como fator para melhoria da qualidade. Propõe os estudos de caso como alternativa para implementação dessa visão. Apresenta e discute dois casos de serviço ao cliente em bibliotecas universitárias sob o ponto de vista do cliente.

## **Introdução**

As tendências predominantes nos últimos anos do século XX trouxeram grandes desafios à área de administração de serviços em geral – e talvez, especialmente, aos de informação -, à medida em que propuseram a mudança do eixo de direção e priorização de grande parte das atividades por eles desenvolvidas. A última década viu crescer a predominância do papel do cliente enquanto elemento de definição de serviços e políticas em todas as áreas de atuação profissional, desde as de produção industrial e comércio à prestação de serviços normalmente vinculados ao poder público. Isto, é claro, gerou controvérsias e dificuldades de adaptação ainda hoje prevalentes em várias áreas.

Para os responsáveis por serviços de informação de todos os tipos – bibliotecas públicas, escolares, especializadas, universitárias, centros de documentação e informação, etc. -, nem sempre foi muito fácil ver seus tradicionais usuários no papel de clientes do serviço que

---

\* Professor Doutor do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. E-mail: [wdcsverg@usp.br](mailto:wdcsverg@usp.br)

prestam. Especificamente no ambiente que ora se pretende analisar, o das bibliotecas universitárias brasileiras, esta questão tem se constituído em uma incógnita ainda não suficientemente bem dimensionada. Em geral, pode-se sentir alguma insatisfação por parte dos profissionais quanto ao seu papel como prestadores de serviço. Muitos deles vêm as exigências dos docentes como descabidas e sem consideração com a realidade vivida pelos profissionais. Outros encaram a utilização de acervo e serviços pelos estudantes universitários como indevida ou totalmente equivocada. O resultado disso é, muitas vezes, o oferecimento de níveis diferenciados de serviço para cada um desses segmentos: por um lado, os bibliotecários deixam-se guiar por suas preferências pessoais quanto a membros específicos da comunidade docente e discente, e, por outro, sentem-se constrangidos para a correta aplicação das normas estabelecidas quando têm que se defrontar diretores, chefes de departamentos, presidentes de comissões, etc. Desta forma, é muito comum que professores mais freqüentes tenham maior facilidade para empréstimo de materiais, alunos mais simpáticos tenham suas dívidas por atraso perdoadas com mais facilidade, os diretores obtenham o material que necessitam sem necessidade de deslocar-se até à biblioteca; no sentido oposto, é comum que professores mais exigentes em relação aos serviços sejam vistos como *encrenqueiros* e sejam tratados com menor disposição pelo pessoal de atendimento, bibliotecários de referência ou direção da biblioteca.

Infelizmente, muitas bibliotecas universitárias brasileiras ainda não realizaram a incorporação de padrões de atendimento aos clientes como elemento básico de sua estratégia de atuação institucional. Na prática, confiam muito mais em atitudes empíricas ou intuitivas dos profissionais, no *feeling*, na sensibilidade, no bom senso de cada um

quanto às necessidades do público a que servem; desta forma, os clientes tornam-se reféns de fatores mais ou menos subjetivos e pouco controláveis por eles, como o bom humor, a gentileza inata, a aptidão para o trato com pessoas por parte daqueles que os estão servindo, etc. Para piorar a situação, muitas vezes o ambiente burocrático que viceja na maior parte das bibliotecas universitárias parece ser o elemento predominante nas relações humanas, gerando um nível de serviço abaixo do satisfatório para os clientes.

Nesse ambiente, muitos profissionais sequer se dão conta da inadequação de suas práticas de trabalho, crenças de que estão fazendo o melhor possível, dentro das circunstâncias a que estão submetidos. E, de uma maneira geral, é isso o que realmente acontece, ou seja, os bibliotecários *realmente* estão realizando um bom trabalho. Isto é: *bom*, é claro, sob o seu ponto de vista profissional. Considerando essa questão, fica evidente que nem sempre é fácil tomar consciência de que existe um outro ponto de vista a ser considerado nessa questão – o do cliente –, quando se busca analisar de forma crítica as práticas correntemente utilizadas para o atendimento de suas necessidades de informação. Anos de práticas executadas com a hegemonia do foco exclusivamente profissional podem colocar-se como empecilho para uma mudança de enfoque de tal magnitude.

Em muitos sentidos, não seria exagero afirmar que não existe um bibliotecário no mundo que não esteja firmemente convencido de que toma e implementa suas decisões tendo em vista o benefício maior de seu cliente (a quem, em geral, denomina de *usuário*). E qualquer um deles sente-se até mesmo pessoalmente ofendido quando esta crença é colocada em dúvida e justifica suas falhas em função de deficiências de infra-estrutura ou incompreensão da clientela a que serve. No entanto, existem motivos para acreditar que o foco centrado unicamente no fazer

profissional pode representar uma fonte inesgotável de inadequações, principalmente nesta época em que as demandas da sociedade em relação aos prestadores de serviços passam a ter uma dimensão que não mais permite que sejam ignoradas.

Levando em consideração os pontos acima assinalados, é fácil defender que a análise de casos específicos de relacionamento com o cliente, desde que se procure realizá-la sob um ponto de vista diverso daquele normalmente adotado pelos profissionais que prestam o serviço, pode constituir-se em uma metodologia economicamente acessível e de fácil utilização na maioria dos ambientes de bibliotecas universitárias. Ela pode possibilitar a elaboração e adoção de códigos de conduta mais gerais que tragam orientação aos profissionais na prestação de seus serviços e, ao mesmo tempo, possibilita atingir maior grau de satisfação dos clientes. Este artigo visa exatamente discutir esses aspectos dos estudos de casos, apresentando exemplos práticos de sua aplicação em ambiente bibliotecário.

### **1 – De usuários a clientes, uma árdua jornada...**

O enfoque na satisfação do cliente é um dos aspectos mais destacados nas iniciativas sistemáticas de busca da qualidade em serviços. Esse ponto que parece obter o consenso de praticamente todos os teóricos do assunto, que enfatizam a importância de se buscar uma relação estreita entre o fornecedor do produto/serviço e aqueles para quem esse produto/serviço é dirigido (SIRKIN, 1993, p. 71). Em serviços de informação, essa importância é também preponderante, devendo caracterizar-se como uma de suas preocupações de melhoria.

Em princípio, este enfoque não deveria representar dificuldade para os profissionais de bibliotecas universitárias. Afinal, os estudos de usuários já têm pelo menos cinco décadas de existência e podem ser encontrados em grande quantidade na literatura especializada,

enfocando principalmente esse ambiente (SIATRI, 1999). Essa expectativa, no entanto, pode ser muito otimista: é necessário reconhecer no ambiente de serviços de informação a existência de um consenso em relação ao domínio das técnicas e processos como espaço privativo do profissional da informação. Assim, a participação do cliente na implementação das atividades, independente da realização de estudos de usuários, avança até o momento em que a questão técnica passa a ter prevalência sobre as demais; nesse ponto, o bibliotecário reclama para si o uso da palavra, pois as questões 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 a avaliação dos resultados obtidos...).

Some-se a isso a dificuldade que os profissionais da informação parecem ter para ver aqueles a quem servem no papel de clientes. Tradicionalmente, têm optado por outras denominações, como as de leitores ou de usuários (BROPHY, COULING, 1996, p. 39), o que, mais que a preferência de um termo a outro, talvez encubra algo mais complexo: utilizar o termo *usuário* pode representar a adesão a uma filosofia de serviço que reconhece o prestador – e apenas ele –, como o árbitro de sua qualidade. Este argumento parece procedente quando se pensa que o termo usuário tem uma acepção muito mais passiva que ativa, dando a idéia de alguém que apenas utiliza um serviço por não ter qualquer outra alternativa disponível ou que se adapta a um sistema pré-definido. Ao contrário, o termo cliente tem um viés pró-ativo, o de alguém que “escolhe utilizar um serviço ou produto específico, ao invés de fazer alguma outra coisa” (McKEE, 1989, p. 2).

Talvez não seja injusto afirmar que muitos profissionais de bibliotecas universitárias brasileiras dão a impressão de achar que seus clientes não têm uma idéia muito clara daquilo que querem ou que sabem

avaliar corretamente o que recebem. É muito comum, inclusive, lançarem àqueles a quem devem servir a culpa pela utilização inadequada das facilidades físicas e do acervo que disponibilizam, que atribuem a falhas de entendimento ou deficiências de formação educacional dos clientes e jamais à inadequação do serviço de informação às necessidades de sua clientela.

Evidentemente, muitas vezes os bibliotecários podem até estar com a razão. A longo prazo, no entanto, isso é irrelevante. Mais importante que descobrir onde está a culpa pelo pouco uso das bibliotecas é questionar a visão dos serviços de informação em geral e das bibliotecas universitárias em particular como instituições socialmente sagradas, equiparadas às igrejas ou aos tribunais. Hoje, cada vez mais, todas as instituições – mesmo e talvez principalmente as últimas citadas -, têm que justificar socialmente sua existência. Ou estarão fadadas ao desaparecimento.

Como mencionado, o final de século evidencia que qualquer justificação social deve necessariamente passar pelo viés do cliente: 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. Além disso, devem ter consciência de que este julgamento é realizado a todo momento, quando os clientes comparam os benefícios efetivamente recebidos do serviço com os custos que tiveram para obtê-los (o que inclui considerações sobre o tempo gasto, o esforço pessoal dispendido, a frustração por não ter encontrado exatamente aquilo que desejava e o dispêndio econômico-financeiro propriamente dito). E precisam também ter consciência de que os clientes avaliam o serviço e suas partes componentes a cada vez que visitam o ambiente da

biblioteca e “tomam decisões sobre o uso continuado baseados nas experiências passadas” (HERNON, ALTMAN, 1995, p. 7).

Para atingir esse nível de consciência, os responsáveis pelas bibliotecas universitárias deverão encontrar formas de inserir o cliente na própria filosofia de serviço que utilizam. Isto significa colocá-lo não apenas no papel de destinatário dos esforços coletivos, mas definir e estruturar mecanismos que possam permitir à equipe “ver o serviço através dos olhos do cliente” (ST. CLAIR, 1993). Para o profissional da informação, isto pode implicar no abandono de uma forma de atuação que 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 reconheçam que “os clientes freqüentemente têm um papel a desempenhar na concepção e produção do serviço que eles consomem” (WEINGAND, 1997, p. 107-108).

Internacionalmente, várias alternativas de atuação estão sendo aplicadas para a adoção desse ponto de vista em bibliotecas universitárias (NITECKI, 1996 e WEHMEYER, AUCHTER, HIRSHON, 1996). São em geral, iniciativas de pouca complexidade, exigindo apenas o 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, p. 39). No entanto, fica por elas evidente que, para ser bem sucedida, qualquer atividade nesse sentido vai exigir um maior nível de conhecimento sobre as diversas técnicas para priorização dos clientes, adotadas tanto por empresas como por instituições de informação no mundo inteiro, e sua adaptação à realidade dos serviços de informação.

Dentre as possibilidades existentes, a identificação de *horas da verdade*, conforme vistas por CARLZON (1994) e ALBRECHT (c1994, p. 34), bem como a organização de *ciclos de serviço* centralizados na visão do cliente despontam como alternativas de fácil utilização. Para esses autores, todas as vezes que um cliente experimenta qualquer aspecto do serviço, por menor que seja, ele vivencia 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, 1990, p. 30). 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, 1990, p. 33).

Horas da verdade devem ser administradas de forma a se tornarem experiências positivas para o cliente. Da mesma forma, algumas podem ser mais ou menos irrelevantes para a maioria dos clientes, enquanto outras têm um impacto tão grande a ponto de representar o retorno ao serviço ou o seu abandono total. A chave para o estabelecimento de um serviço de informação de qualidade está na identificação do impacto que cada hora da verdade específica, em cada ciclo de serviço, tem sobre o cliente. De posse desse conhecimento, é possível selecionar aquelas que são mais marcantes ou especialmente importantes na sua experiência com o serviço, as *horas da verdade críticas*, trabalhando no seu aperfeiçoamento (ALBRECHT, BRADFORD, 1990, p. 35).

Em bibliotecas universitárias, a elaboração e análise regular dos ciclos de serviço pode possibilitar uma nova postura em relação às atividades e àqueles que são por elas atendidos. Neste sentido, os ciclos ajudam a identificar aquelas que afetam mais diretamente o cliente ou que podem ser objeto de melhoria sob o seu ponto de vista. Embora, teoricamente, esta pareça uma tarefa de fácil realização, a

experiência tem evidenciado resistências naturais por parte dos bibliotecários, que priorizam seu conhecimento especializado nas decisões e se recusam até mesmo a se ver como prestadores de um serviço.

Outra maneira de inserir a preocupação com os clientes nas bibliotecas é identificar casos específicos em que sua visão sobre a qualidade do serviço mostrou-se nitidamente discordante da dos bibliotecários, causando algum tipo de choque ou conflito de personalidades. Em geral, não é incomum a ocorrência, em todos os tipos de bibliotecas, de situações que envolvem relações de conflito ou desconforto com seus clientes. Dependendo da situação, essas relações conflituosas podem ser resolvidas de maneira satisfatória; no entanto, sempre deixam como resultado um impacto negativo sobre o serviço, que pode levar anos para ser totalmente absorvido tanto pelos clientes como pela equipe profissional.

O cotidiano oferece um fértil manancial de casos desse tipo, possibilitando a realização de análises e aprofundamentos. As instituições bibliotecárias podem compartilhar suas experiências de relacionamento com os clientes, propiciando umas às outras exemplos de relacionamento que podem ser aprimorados. Análises também podem ser realizadas em casos vividos no próprio ambiente em que ocorreram, mas é aconselhável deixar transcorrer um razoável intervalo de tempo razoável entre o fato e a análise, de forma a garantir que as emoções estejam já devidamente amainadas no momento da avaliação.

Evidentemente, tal tipo de estudo de caso vai sempre exigir uma postura isenta dos bibliotecários, para não caírem na tentação de se justificar ou arrumar desculpas para sua atuação. Devem, isto sim, procurar encarar todo o processo sob o ponto de vista do cliente, sem qualquer tipo de distorção dos fatos, como forma de favorecer as atitudes

tomadas pela equipe da biblioteca. Não se trata, absolutamente, de admitir que o cliente sempre tem razão, mas de entender que dar mais 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 parecem trazer muitos benefícios nesse sentido.

## **2 –Estudos de caso em bibliotecas universitárias**

Nos últimos anos, a pesquisa qualitativa vem sendo utilizada com bastante freqüência em biblioteconomia e ciência da informação (THE LIBRARY QUARTERLY, 1993; LIBRARY TRENDS, 1998).

Os estudos de caso enquadram-se nessa categoria de pesquisa, caracterizando-se como estudos descritivos. Sua aplicação mais freqüente tem ocorrido no campo da administração, talvez por se constituir em um instrumento apropriado para lidar com a complexidade do fenômeno organizacional. 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; seu caráter científico estaria não propriamente no que foi observado mas, muito mais, no que o caso pode sugerir sobre o fenômeno estudado (CAMPOMAR, 1991).

Em universidades brasileiras, a pesquisa em biblioteconomia e ciência da informação tem utilizado os estudos de caso com uma certa regularidade, apresentando resultados proveitosos para a evolução desta especialidade científica. Das várias pesquisas realizadas, as desenvolvidas por CORNELSEN (1999), sobre a gerência da informação como recurso estratégico em empresas; por FUJINO (1993), sobre os serviços de informação tecnológica para empresas industriais; por MACHADO (1998), sobre o planejamento e implementação de projetos em algumas bibliotecas da Universidade de São Paulo; e VALLS (1998), sobre o papel do profissional da informação no sistema da qualidade em

empresas, podem ser citadas como exemplos dessa tendência atual da pesquisa no país.

Estudos de caso podem tornar mais fácil a avaliação da qualidade dos serviços prestados aos clientes. Isto acontecerá devido às características intrínsecas a eles, que são:

1. visam à descoberta: ainda que alguns pressupostos sejam utilizados como ponto de partida, o pesquisador irá se manter atento a novos elementos que possam surgir como importantes durante o estudo;
2. 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;
3. buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, possibilitando a revelação de uma multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação ou problema;
4. usam uma variedade de fontes de informação, permitindo que se lance mão de muitos dados, coletados em diferentes momentos e variadas situações;
5. revelam experiências, permitindo que o leitor faça suas generalizações;
6. procuram representar pontos de vista diferentes numa mesma situação social, permitindo ao leitor chegar às suas próprias conclusões; e
7. utilizam linguagem e forma de apresentação mais acessíveis do que os relatórios de pesquisa, adotando um estilo mais informal, narrativo e ilustrativo (LUDKE, ANDRÉ *apud* CORNELSEN, 1999).

Dentre as razões assinaladas pelos autores, a de número 6 (seis) talvez seja a que melhor se aplica para sua utilização na busca do olhar do cliente como definidor de serviços e produtos. Além disso, trata-se de

um estudo intensivo que tem sido visto como bastante apropriado para a resolução de problemas e comportamento de grupos (MARCHIORI, 1995, p. 133).

Seguindo esse raciocínio, apresentam-se a seguir dois casos ocorridos em bibliotecas universitárias brasileiras, com sua posterior discussão. É importante salientar, nesse sentido, que se buscou, propositadamente, privilegiar o ponto de vista do cliente para a realização da análise.

### **3 - Caso 1: O apego às regras**

#### **3. 1 Descrição do caso**

Durante anos, aquele professor havia retirado revistas e livros em número superior ao máximo permitido para empréstimo externo. Como fazia muita pesquisa e escrevia com grande regularidade, tinha necessidade constante de utilizar fontes de informação em quantidade acima do normal. Assim, a limitação no número de itens que se podia retirar emprestados simultaneamente representava, também, uma limitação para o seu trabalho. Por outro lado, isto fazia dele o mais assíduo freqüentador da biblioteca, que visitava duas ou três vezes por dia. Conhecia todos os funcionários do atendimento pelo nome; nenhum deles jamais havia se preocupado em impor-lhe qualquer tipo de restrição ao uso, pois sentiam-se satisfeitos em atendê-lo e colaborar com o seu trabalho, realizando inclusive buscas nas estantes e entre os materiais devolvidos, quando determinado item não era encontrado. Da mesma forma, o professor sempre havia devolvido os materiais e jamais havia perdido um único documento ou se negado a devolver algum livro ou revista, quando solicitado. Naquela escola, ele era o único professor a, de forma regular, exceder o limite de materiais que se podia emprestar, o que talvez se refletisse na sua produção acadêmica: o número de trabalhos por ele publicados, entre artigos e livros, era

superior ao de todos os docentes da escola com o mesmo número de anos de atividade; da mesma forma, era um dos pesquisadores que mais citações recebia na literatura especializada da área.

Tudo caminhava bem até que um dia, ao retirar algumas revistas, aquele professor foi surpreendido pela solicitação inesperada para que assinasse um formulário em que se declarava que ele estava retirando materiais além do número permitido pela biblioteca. Inquirindo sobre o assunto, foi informado pela bibliotecária de referência de que, daquele dia em diante, a todos os materiais emprestados além do número regulamentar deveria ser preenchido um formulário como aquele, uma medida que a diretora da biblioteca havia decidido implementar visando regular melhor o empréstimo, pois entendia que o empréstimo fora da norma prejudicava o andamento normal dos trabalhos. Como ele era o único docente da escola a fazer isso de forma sistemática, entendeu que aquela prática havia sido instituída apenas para constrangê-lo. Irritado, subiu à sua sala e pegou todos os materiais que tinha consigo, devolvendo-os à biblioteca. A partir daí, reduziu substancialmente a utilização que fazia daquele serviço de informação, preferindo lançar mão de outras fontes ou instituições.

### **3.2 - Discussão e análise**

É evidente que alguma formalização dos processos administrativos em serviços de informação voltados para o ambiente universitário é sempre necessária para garantir que as atividades não fujam totalmente ao controle daqueles que são por elas responsáveis. Da mesma forma, o estabelecimento de regras para a utilização desses serviços visa garantir que não ocorram exageros ou sejam gerados prejuízos para a instituição universitária e para os clientes em geral, possibilitando uma convivência pacífica e ordeira entre todos os interessados. Colocar um limite ao número de itens que podem ser emprestados simultaneamente

por uma única pessoa, ou mesmo estabelecer um prazo determinado para devolução, são medidas sensatas que buscam garantir que o uso do acervo ocorra da forma mais ampla possível e evitar que, pelo fato de alguns retirarem muitos materiais, outros não tenham esse material imediatamente disponível para uso. Em geral, quando estabelecidos de forma ponderada, esses limites não costumam causar grandes transtornos à comunidade, ajudando a organizar a utilização do acervo.

Regras, no entanto, devem ser encaradas apenas como diretrizes para atuação, não como barreiras intransponíveis. Em bibliotecas universitárias, especialmente, elas não devem jamais ter como resultado o desestímulo à utilização dos serviços por estudantes e professores. Se tiverem esse tipo de efeito, isso com certeza é sinal de que não estão atingindo seu objetivo principal, que é o de regular o fluxo de empréstimos e consultas, mas, sim, prejudicando aqueles que visam beneficiar. Em todas as bibliotecas, as regras existem para servir melhor os clientes e não para afastá-los dos serviços. Afinal, se não existirem clientes, não haverá a mínima necessidade do estabelecimento de regras.

Aos burocratas por vocação, a existência de qualquer tipo de exceção é sempre vista como a potencial implosão de todos os seus procedimentos administrativos e dos próprios serviços que gerenciam. Os responsáveis por bibliotecas universitárias devem estar sempre atentos e policiar-se para não cair na tentação de pensar da mesma forma. Se tal acontecer, é porque deixaram a preocupação com o bem estar de seus clientes perder-se em alguma curva do caminho e assumiram uma postura administrativa voltada muito mais para os processos que idealizaram que para as pessoas a quem estes deveriam servir. É o momento, então, de parar e refletir sobre a finalidade de sua atuação profissional.

No caso especificamente analisado, aquele professor constituía, sem dúvida, uma exceção à regra estabelecida pela biblioteca. Por algum motivo esse fato, ainda que tardiamente, assustou a direção do serviço, que provavelmente tinha pouco contato com os clientes e estabelecia seus regulamentos sem se preocupar em consultá-los a respeito. Nesse sentido, é possível imaginar que a diretora causou preocupação a existência de uma exceção, amplamente consentida, a uma regra que ela estabelecera.

Existem clientes que fogem às especificações estabelecidas para abranger a totalidade da clientela. Algumas vezes, isso pode acontecer por uma atitude de rebeldia sem qualquer tipo de justificativa, ou seja, a simples vaidade de colocar-se acima de todos os regulamentos. Nesses casos, a firmeza na obediência ao estipulado parece ser a atitude mais conveniente. No entanto, é preciso ter claro que o não-enquadramento de alguns clientes pode ocorrer não como um desafio à administração mas como resultado de uma necessidade real e específica, que os coloca, com fundamento, fora da abrangência das especificações.

O caso deste professor parece estar compreendido nesta última categoria. Sua produção acadêmica e o reconhecimento recebido da comunidade científica poderiam ser considerados como evidências suficientes de que sua produtividade tinha relação direta com a sua sistemática de utilização da biblioteca. Isso deveria ser um fator de destaque para a diretora, que deveria se orgulhar da contribuição que o serviço por ela administrado trazia à universidade e, em última instância, ao avanço da ciência no país. No entanto, sua reação, buscando padronizar o comportamento do cliente, não considerou esses fatos (o que pode até representar um lenitivo para a sua atitude, pois talvez ela não o conhecesse o suficiente...).

Por outro lado, é importante reconhecer que aquele professor pode ter reagido de forma intempestiva ao devolver as revistas que estava utilizando e diminuir drasticamente a utilização daquela biblioteca. Ele também poderia ter buscado o diálogo com a direção da biblioteca, ao invés de simplesmente se afastar. No entanto, cabe perguntar por que deveria ele abrir o diálogo se a direção não havia considerado suas necessidades específicas antes de tentar constrangê-lo a se enquadrar nas normas? Sendo a pessoa que mais utilizava aquela biblioteca, ele certamente merecia maior consideração por parte de sua diretoria. Como isso não ocorreu, talvez aquela biblioteca tenha perdido o apoio de um cliente que até então sempre estivera ao seu lado. E que, com certeza, sabia apreciar a importância de um serviço de informação em ambiente acadêmico. Tudo isso, porque a responsável pelo serviço se prendeu a procedimentos impessoais e utilizou um molde único para todo o seu universo de clientes, sem atentar para questões individuais. Embora, sob o ponto de vista da biblioteca, ela possa considerar ter agido corretamente, sob o ponto de vista do cliente ela parece ter cometido um equívoco. Seu apego aos procedimentos e mesmo seu medo às conseqüências de se afastar deles fez com que não visse o mal estar que estava causando a seu cliente atual. Ela não compreendeu que os clientes têm o direito de ser julgados a partir de sua experiência individual com os serviços, não como uma categoria indiscriminada.

É certo que, se concordasse com a manutenção pura e simples da exceção, a biblioteca sempre estaria correndo o risco de ter algum prejuízo ou sofrer alguma conseqüência indesejada. Com certeza, a diretora imaginou que conceder permissão irrestrita àquele professor para retirar os materiais que desejasse poderia incentivar outros a fazerem o mesmo, criando-lhe, à ela e à biblioteca que dirigia,

dificuldades futuras. Assim, resolveu tomar medidas para colocar a prática de empréstimo do docente em bases mais moderadas, antes que o problema aparecesse, Nada, no entanto, parece indicar que esse tipo de consequência pudesse vir a ocorrer. Já há vários anos o professor utilizava a biblioteca daquela forma e nenhum problema havia surgido. Nem mesmo os funcionários do atendimento sentiam qualquer dificuldade com aqueles procedimentos não-previstos pela administração. Talvez por estarem mais próximos dos clientes que a diretora, sentiam quando (e quanto) era importante quebrar uma regra para satisfazer as necessidades daqueles a quem deviam servir. Para eles, de uma forma empírica e inconsciente, os clientes eram mais importantes que as regras. E estavam certos ao pensar assim.

Pela adoção de uma medida antipática, aquela biblioteca pode ter perdido o seu melhor cliente. Por outro lado, o problema que parecia afligir a diretora deixou de existir e ela passou a ter razões para se considerar uma vitoriosa no objetivo que havia se colocado. No entanto, caberia perguntar quanto representou para a biblioteca aquela vitória da diretora, obtida à custa da hostilidade àquele professor. Talvez nunca se venha a ter uma resposta clara para essa questão. Com sorte, a biblioteca jamais será grandemente afetada. Mas, no mínimo, a visão positiva que aquele cliente tinha do serviço de informação de sua faculdade ficou prejudicada. Por uma excessiva fixação às regras, a diretora destruiu o bom conceito que anos de *horas da verdade* positivas no relacionamento com a biblioteca tinham deixado naquele cliente, além de comprometer uma prática legítima de uso intensivo do acervo. E o pior de tudo isso é que, ao fazê-lo, ela foi de encontro a tudo aquilo que uma biblioteca universitária defende como seu objetivo institucional.

## **4 - Caso 2: A revisão de uma decisão**

### **4.1 Descrição do caso**

Durante anos, a coleção de folhetos de cordel foi transferida de uma sala para outra da biblioteca, cada vez que havia necessidade de adequação do espaço. Finalmente, a biblioteca conseguiu uma grande verba para remodelação de seu prédio e incluiu no projeto uma sala específica para essa coleção, com ar condicionado e espaço para ampliação. Tudo parecia bem e o professor que mais trabalhava com aquele material na escola ficou muito satisfeito. Juntamente com seus alunos, começou a traçar planos para ampliação do acervo. No entanto, a permanência no novo espaço não durou muito. Alguns meses depois da mudança, a coleção foi novamente realocada, sendo transferida para uma sala menor, embora com as mesmas condições de acondicionamento da anterior. Percebendo que a nova sala não permitia mais a ampliação, o professor procurou a diretora da biblioteca e foi por ela informado de que a mudança ocorrera por necessitarem da sala original para acomodar algumas revistas retiradas do acervo de livre acesso. Infelizmente, ela explicou, a sala que continha os folhetos de cordel era a única com tamanho suficiente para satisfazer essa necessidade.

Alguns meses depois, visitando os dois acervos, o professor achou que não havia grande diferença de volume entre eles e resolveu solicitar o retorno da coleção de cordel para sua sala original. Pensou em escrever uma carta para o presidente da comissão de biblioteca mas preferiu contatar novamente a diretora do serviço. Ao fazê-lo, foi muito bem atendido pela profissional, que, muito simpática, ouviu seus argumentos com atenção e lhe disse que tinha certeza de poder atender às suas reivindicações, pois os dois acervos seriam retirados de suas salas para reforma do espaço e, ao recolocá-los, ela procederia à mudança solicitada. Satisfeito com a resposta, o professor se retirou.

Algum tempo depois, teve que se afastar do serviço por vários dias. Ao retornar, visitou o local do acervo e descobriu que a promessa da diretora não havia sido cumprida: a coleção de cordel havia sido novamente recolocada na sala menor. Irritado, escreveu uma carta de protesto, bastante dura, ao presidente da comissão de biblioteca. Passados dois dias, recebeu a resposta do presidente, ainda mais pesada que a sua. Inconformado, encaminhou carta relatando os fatos ao diretor da faculdade, anexando toda a correspondência trocada entre as partes. O diretor chamou a todos para reuniões em que a questão foi discutida de forma bastante tensa, sem que se atingisse qualquer tipo de acordo. Finalmente, foi nomeada uma comissão para estudar o assunto, ocasionando muito desgaste para a biblioteca.

#### **4.2 Discussão e análise**

Com certeza, todas as bibliotecas universitárias têm limitações físicas que as obrigam a remanejar seus acervos de um lado para outro. A experiência mostra que raras vezes o espaço é adequado para todas as necessidades e as ampliações são sempre muito difíceis de ser obtidas. Essa é uma realidade presente no mundo inteiro, não afetando somente as bibliotecas universitárias brasileiras. O crescimento do acervo é em geral mais rápido que a capacidade das instituições para garantir a construção de novos prédios ou a ampliação das facilidades físicas existentes. Quando tal acontece, os responsáveis pelas bibliotecas tentam levar em conta o conjunto da comunidade e buscam alternativas que tragam benefícios para o maior número possível de pessoas (ou, sob outro prisma, aquelas que prejudiquem o menor número delas...). As diversas transferências que o acervo de folhetos de cordel sofreu provavelmente refletiram as necessidades da biblioteca. E, presume-se, foram realizadas após análise da situação.

Com todas as mudanças físicas que o acervo tinha sido objeto ao longo do tempo, aquele professor já havia até perdido a esperança de poder ampliá-lo. Sua expectativa quanto a isso caíra ao ponto mais baixo. E, de uma certa forma, ele havia se conformado com a situação. No entanto, quando a biblioteca, após a reforma, destinou ao acervo um local apropriado, isto se modificou substancialmente. De repente, ele começou a ter esperanças de que o acervo fosse, a partir daquele momento, receber maior atenção e cuidado. Neste sentido, a biblioteca havia feito com que as expectativas dele, enquanto cliente, sofressem uma reversão positiva, recuperando a imagem favorável que há muito tempo já não possuía aos seus olhos. Ela o havia surpreendido agradavelmente, ou, para usar a terminologia preferida de alguns autores da área de serviços aos clientes, o havia *encantado*. Infelizmente, tal fato parece ter acontecido de forma totalmente não planejada, os responsáveis pelo serviço sequer notando que haviam criado expectativas novas e tinham a responsabilidade, dali em diante, de dar a devida resposta a elas. Se o tivessem notado, poderiam ter tomado, desde o começo, a iniciativa de baixar as expectativas daquele professor para um nível mais realista com as possibilidades do serviço. Se o tivessem notado, teriam talvez se preocupado em mantê-lo melhor informado sobre a realidade desfavorável que vivia o serviço em termos de disponibilidade de espaço. Se o tivessem notado, teriam, enfim, evitado boa parte do conflito que se seguiu.

É certo que o professor excedeu-se ao enviar aquela correspondência de protesto para o presidente da comissão de biblioteca. Ele poderia ter mantido a calma e buscado avançar um pouco mais no diálogo. No entanto, embora sua atitude tenha sido precipitada, ela havia tido por motivação a sensação de ter sido duplamente ludibriado: em primeiro lugar, pela mudança (a seu ver)

injustificada do acervo; em segundo lugar, pela promessa da diretora de retornar à situação anterior – e que ela não havia cumprido. E, pior que não haver honrado sua palavra, ela sequer se havia dado ao trabalho de comunicar ao professor que não o faria, deixando que ele tivesse por ele mesmo o choque de encontrar o acervo de folhetos de cordel novamente na sala inadequada. Ao deixar de ter essa preocupação, ela demonstrou total insensibilidade para com os sentimentos daquele cliente, deixando de vê-los como um fator a ser considerado na administração do serviço.

A reação do presidente da comissão de biblioteca também não se destacou por ser a de um administrador preocupado em entender o ponto de vista do cliente. Pelo contrário, ele reagiu como se o professor fosse o grande vilão da história, alguém mal intencionado que havia decidido gratuitamente iniciar uma campanha de difamação contra o serviço de informação pelo qual ele, enquanto presidente, se considerava pessoalmente responsável. No caso, encarou a questão muito mais como um atentado a seu cargo burocrático do que como o questionamento legítimo de um cliente insatisfeito com os serviços da biblioteca. Se o professor havia errado ao tomar uma atitude extremada, não errou menos a parte contrária ao responder no mesmo nível de agressividade. Ambos entraram, assim, em um verdadeiro jogo de forças que não permitiu a um entender as razões do outro, e vice-versa. Se, ao professor, isso apenas aumentou sua frustração e desencanto com a qualidade do serviço, aos representantes da administração impossibilitou qualquer possibilidade de ver o serviço com os olhos do cliente e avançar na melhoria de sua qualidade sob uma nova ótica. Ambos perderam alguma coisa.

De todo e qualquer conflito, no entanto, pode-se retirar lições favoráveis e identificar futuras oportunidades de melhoria. Assim, a

diretora daquela biblioteca, se souber analisar os fatos sob a perspectiva de sua clientela, poderá perceber que a sensibilidade para com os sentimentos de seus clientes – em oposição à não aceitação do questionamento a suas decisões administrativas, ainda que estas sejam tomadas com precauções -, deve ser o principal guia de sua atuação. Se não o fizer, terá que se conformar com a possibilidade, quase certeza, de conflitos futuros, vindos de outros clientes e causados por outros motivos. Assim, passará mais tempo apagando incêndios, ou seja, reagindo a situações adversas, que, propriamente, definindo de forma pró-ativa os serviços e a política de intervenção social da biblioteca. E estará desperdiçando tanto o seu esforço pessoal como o de toda a sua equipe.

### **Conclusão**

Como todas as outras, as bibliotecas universitárias brasileiras têm que continuar a se dedicar ao aprimoramento das suas atividades e ao cumprimento de seus objetivos institucionais. Por outro lado, como se procurou evidenciar, elas devem, cada vez mais, compreender a necessidade de fazê-lo tendo como parâmetro o ponto de vista de seus clientes. Não assumir essa postura pode significar a continuidade de uma situação de fragilidade no ambiente competitivo que caracteriza este final de século. E pode representar, também, a perda do mínimo apoio necessário para atingir seus objetivos institucionais. Mais que isso, no entanto, é preciso reconhecer que a ausência de uma postura que privilegie o cliente como centro irradiador das decisões e atividades pode implicar em conseqüências talvez não previstas pelos profissionais da informação, como o questionamento da própria necessidade social dos serviços que gerenciam.. Analisar de forma crítica as práticas correntemente utilizadas para atendimento ao cliente em bibliotecas universitárias, entre outras formas pela aplicação da metodologia de

estudos de caso, pode representar uma estratégia viável para evitar que tal aconteça.

Abstract: Discusses Brazilian university library services, emphasising the need to look for the customers' point of view as an element for quality improvement. Proposes case studies as an alternative for implementing this vision. Presents and discusses two case studies of customer service in university libraries from the customer's point of view.

### **Referências bibliográficas**

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

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

BROPHY, Peter, COULLING, Kate. **Quality management for information and library managers**. Aldershot : Aslib Gower, 1996.

CAMPOMAR, C. 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. 1991.

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

CORNELSEN, Julce Mary. **Gerência da informação como recurso estratégico nas empresas: o caso Eliane Paraná**. São Paulo : Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 1999. [Dissertação de Mestrado em Ciências – Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]

FUJINO, Asa. **Serviços de informação tecnológica para empresa industrial: subsídios para planejamento a partir de estudo de usuários.** São Paulo : Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 1993. [Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação – Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]

HERNON, Peter, ALTMAN, Ellen. **Service quality in academic libraries.** Norwood : Ablex, 1995.

THE LIBRARY QUARTERLY, v. 63, n. 4, p. 405-580, Oct. 1993.

LIBRARY TRENDS, v. 46, n. 4, p. 597-789, Spring 1998.

MACHADO, Elisa Campos. **Planejamento e implementação de projetos em bibliotecas universitárias: um estudo sobre as bibliotecas da universidade de São Paulo.** São Paulo : Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 1998. [Dissertação de Mestrado em Ciências – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]

McKEE, Bob. **Planning library service.** London : Bingley, 1989.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno.** São Paulo : Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 1995. [Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]

NITECKI, Danuta A. Changing the concept and measure of service quality in academic libraries. **Journal of Academic Librarianship**, v. 22, n. 3, p. 181-190, May 1996.

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

SIATRI, Rania. The evolution of user studies. **Libri**, v. 49, n. 3, p. 132-141, Sept. 1999.

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

VALLS, Valéria Martin. **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 de Mestrado em Ciências –Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]

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.173-80, 1996.

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