

**NARCISA DE FÁTIMA AMBONI**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas  
universitárias federais brasileiras**

**Tese de Doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção – Gestão da  
Qualidade e Produtividade – Centro  
Tecnológico- Universidade Federal de Santa  
Catarina.**

**Prof. José Francisco Salm, Orientador.**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**NARCISA DE FÁTIMA AMBONI**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras**

**Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Gestão da Qualidade e Produtividade) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

**Prof. Edson Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa**

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. José Francisco Salm, PhD  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC (ORIENTADOR)**

**Prof. Dario Nolli, Dr  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC**

**Profa Graziela Dias Alperstedt, Dra  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL**

**Profa Maria Éster Menegasso, Dra  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

**Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC (MODERADOR)**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**Aos colaboradores da BU/UFSC.**

## AGRADECIMENTOS

- Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina - BU/UFSC** na pessoa de sua Diretora e de seus Colaboradores pela oportunidade e amizade;
- Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção**, na pessoa de seu Coordenador e de seus Colaboradores pela recepção e atenção;
- Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL**, pelo reconhecimento;
- Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC**, pelo apoio;
- JOSÉ FRANCISCO SALM**, pelo exemplo de vida pessoal e acadêmico;
- DARIO NOLLI**, pelo incentivo e disponibilidade em participar como Membro Externo;
- GRAZIELA DIAS ALPERSTED**, pelo profissionalismo e sugestões em participar como Membro Externo;
- MARIA ESTER MENEGASSO**, pelas sugestões, segurança e competência;
- MÁRIO CÉSAR BARRETO MORAIS**, pelo incentivo e carinho em participar como Moderador deste estudo;
- NÉRIO AMBONI** pelas idéias, convicções e firmeza;
- Stúdio de Arte e Criatividade Marilda Zamboni**, na pessoa de **MARILDA ZAMBONI** e de seus Colaboradores, por fazer com que as pessoas acreditem em si mesmas;
- CLARISSA MUSSI**, pelas palavras carinhosas;
- LUIZ ALBERTO CORDIOLI**, pela lealdade e amizade;
- CARLOS ROGÉRIO MONTENEGRO DE LIMA**, pela amizade e incentivo;
- JULIANO ALBINO SARDÁ**, pela elaboração do abstract.
- ONÉLIA SILVA GUIMARÃES**, pela amizade e catalogação na fonte;
- JORGE, D. MARIA, MARI, ANINHA**, pela presença constante.
- SIGRID KARIN WEISS DUTRA**, pela amizade, incentivo e confiança;
- LAUDELINO JOSÉ SARDÁ** e **MARIA ISABEL AMBONI SARDÁ**, pela paciência, compreensão e amor dedicado nos momentos de angústia;
- DINIS AMBONI(in memoriam) IGNES GIRARDI AMBONI e Cia** pela ética, trabalho e seriedade.
- A Deus**, pelo dom da vida.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é estabelecer dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras a partir da experiência e vivência da autora junto a biblioteca da UFSC e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo. O estudo é do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. As técnicas de coleta de dados foram a observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica. As informações coletadas são tratadas de forma qualitativa. As dimensões internas estabelecidas são a liderança, propósitos, processos, pessoal, tecnologia, acervo, instalações físicas, orçamento e finanças. As dimensões externas são as pertinentes ao ambiente direto: usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores e as do ambiente indireto denominadas de dimensões tecnológicas, legais, políticas, econômicas, sociais e demográficas. A qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas pode ser resultado, em primeiro lugar, da liderança, já que esta deve ser autêntica em todos os níveis da biblioteca, assim como ter uma postura pró-ativa para facilitar a descoberta de novas oportunidades junto ao meio. Em segundo lugar a biblioteca deve ter um sistema de informações sobre qualidade em serviços. As bibliotecas devem estabelecer um processo de pesquisa sobre a qualidade em serviços que forneça informações oportunas e importantes para subsidiar o processo de tomada de decisão. Em terceiro lugar toda biblioteca deve ter uma estratégia de serviços. Uma estratégia de serviços deve englobar o compromisso com os princípios de serviços de qualidade como a credibilidade, a surpresa, a recuperação e a integridade. As bibliotecas como organizações prestadoras de serviços devem definir a sua razão de ser a partir da estratégia de serviços. A estratégia orienta e energiza a organização na criação de valor para os usuários. Em quinto lugar as bibliotecas precisam de uma estratégia tecnológica para auxiliá-las na implementação da estratégia de serviços. A tecnologia é uma ferramenta básica para a implementação da estratégia e para a qualidade dos serviços, em particular. Em sexto lugar a estrutura e a tecnologia são vitais para a implementação da estratégia de serviços. Entretanto, as bibliotecas precisam de pessoas com atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias para tornar a estratégia uma realidade. A estratégia de recursos humanos da biblioteca deve estar ligada à sua estratégia de serviços, da mesma forma que a estrutura da organização e a tecnologia. Por fim, os níveis de confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade, dentre outros fatores como, por exemplo, cortesia, responsividade, acesso, credibilidade, rapidez de resposta, segurança, comunicação, competência – refletem as condições atuais das dimensões internas (liderança, propósitos, processos, acervo, pessoal, instalações físicas, orçamento e finanças e tecnologia), as externas diretas (usuários, fornecedores, concorrentes, grupos regulamentadores) e as externas indiretas (demografia, tecnologia, legal, política, social, econômica) existentes nas bibliotecas universitárias federais brasileiras. Desta forma, as bibliotecas podem apresentar diferentes níveis de qualidade em relação aos serviços prestados, pelo fato dos mesmos dependerem das dimensões do contexto interno e externo consideradas neste trabalho para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to establish internal and external dimensions to guide and subsidize the evaluation of quality from the works took by the federal university' libraries in Brazil from the author's experience at the UFSC's library and based at theoretical and practical basis discussed by area researchers known in this studies. The research is an exploratory, descriptive and evaluative kind. The techniques used to collect data were the observation, the documental analysis and the bibliographic research. The collected data are treating in a qualitative way. The intern dimensions established are the leadership, purpose, processes, personal, technology, heap, physics facilities, budget and finances. The extern dimensions are the pertinent to the direct environment: users, suppliers, competitors, and regulation groups and from the indirect environment named as technological, legal, political, economic, social and demographic dimensions. The quality of the work took by the libraries can be a result, in first place, of leadership, since that have to be authentic in all levels of the library, just like having a posture pro-active to facilitate the discovery of new opportunities with the environment. In second place, the library must have an information system about the work quality. The libraries must establish a research process about the work quality witch gives opportune and important informations to subsidize the process of decision making. In third place, all libraries must have a work strategy. A work strategy must embody the commitment with the principles of quality work with the credibility, the surprise, the recovery and the integrity. The libraries as a rendering work corporation must define their reason of being after the work strategy. The strategy guides and energizes the organization in the creation of values to the users. In fourth, the libraries need to a technological strategy to help in the work strategy implementation. The technology is a basic tool for the strategy implementation and for the work quality, particularly. In fifty, the structure and the technology are vital for the work strategy implementation. However, the libraries need people with attitude, knowledge and abilities necessaries to make the strategy come true. The library human resource strategy must be connected to its work strategy, as well as the organization and technology structure. Finally, the levels of reliance, surprise, recovery and integrity, like other factors like courtesy, responsibility, access, credibility, answer agility, security, communication, competence – reflect the actual intern dimension conditions (leadership, porpoise, processes, heap, personal, physics facilities, budget and finances and technology), the direct externs (users, suppliers, competitors, regulation groups) and the indirect externs (demography, technology, legal, political, social, economical) existent at the federal universities' libraries in Brazil. This way, the libraries may present different levels of quality in works token, by the fact that the same depend on the dimensions of the intern and extern context related in this research to orient and subsidize the evaluation of works token quality by the federal universities' libraries in Brazil.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> - As teorias da administração e o ambiente.....	31
<b>FIGURA 2</b> - A organização e seu ambiente geral e operacional.....	39
<b>FIGURA 3</b> – Processo de concepção de serviço.....	53
<b>FIGURA 4</b> - Conceitos de qualidade.....	59
<b>FIGURA 5</b> - Fases da qualidade do serviço público.....	65
<b>FIGURA 6</b> - Conceitos básicos de serviços.....	78
<b>FIGURA 7</b> - Características básicas das indústrias manufaturas e de serviços.....	80
<b>FIGURA 8</b> - Bens físicos e serviços.....	85
<b>FIGURA 9</b> - O triângulo dos serviços.....	89
<b>FIGURA 10</b> - A hierarquia de valor para o usuário.....	91
<b>FIGURA 11</b> - O modelo de valor para o usuário.....	92
<b>FIGURA 12</b> - A matriz de valor para o usuário.....	93
<b>FIGURA 13</b> - Dimensões de qualidade de serviços.....	100
<b>FIGURA 14</b> - A qualidade percebida.....	101
<b>FIGURA 15</b> - O modelo de qualidade de Gummesson-Gronroos.....	105
<b>FIGURA 16</b> – Critérios da qualidade de Baldrige.....	117
<b>FIGURA 17</b> - Princípios de qualidade de Deming.....	119
<b>FIGURA 18</b> - Fatores de qualidade em serviços.....	120
<b>FIGURA 19</b> - Principais dimensões da qualidade em serviços.....	122
<b>FIGURA 20</b> - A excelência em serviços.....	132
<b>FIGURA 21</b> - Etapas de confiabilidade dos serviços prestados... ..	142
<b>FIGURA 22</b> - Etapas de recuperação dos serviços prestados .....	144
<b>FIGURA 23</b> - Distribuição das bibliotecas brasileiras por região.....	172
<b>FIGURA 24</b> - Dimensões internas.....	175
<b>FIGURA 25</b> - Dimensões externas: ambiente direto.....	201
<b>FIGURA 26</b> - Dimensões externas: ambiente indireto.....	206
<b>FIGURA 27</b> - Concentração física das BUs.....	208

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**AQAP** - Allied Quality Assurance Procedures

**ASQC** - Sociedade Americana de Controle de Qualidade

**BSI** - British Standard Institute

**BU/UFSC** - Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

**BUs** - Bibliotecas Universitárias

**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior

**EN** - Normas Europeias

**EOQC** - Organização Europeia de Controle de Qualidade

**EUA** - Estados Unidos da América

**G** - Guia

**I** - Norma de Inspeção

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IBICT** - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

**IEC** - International Electrotechnical Committee

**IES** - Instituições de Ensino Superior

**ISO** - International Organization for Standardization

**LER** - Lesão por Esforço Repetitivo

**MEC** - Ministério da Educação e Cultura

**MIL STD/MIL SPEC** - Normas Militares Americanas

**MUP** - Modelo de valor para o usuário

**OINT** - Organização Internacional para Normalização Técnica

**OTAN** - Organização do Tratado do Atlântico Norte

**PAAP** – Programa de Apoio à Aquisição de Periódicos

**PBQP** - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

**PNBU** - Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias

**PPGEP/CTC/UFSC** - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do

Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina

**PUP** - Pacote de Valor para o Usuário

**Q** - Norma de Qualidade da Comunidade Européia

**SESU/MEC** - Secretaria do Ensino Superior do Ministério da Educação e Cultura

**TC** - Technical Committee

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	21
<b>1.3.1 Geral.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 Específicos.....</b>	<b>21</b>
1.4 RELEVÂNCIA, ORIGINALIDADE E INEDITISMO.....	22
<b>1.4.1 Relevância.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4.2 Originalidade.....</b>	<b>26</b>
<b>1.4.3 Ineditismo.....</b>	<b>26</b>
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	27
<b>2 A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO.....</b>	<b>30</b>
2.1 SURGIMENTO, IMPORTÂNCIA E DEFINIÇÕES.....	30
<b>3 HISTÓRICO DA NORMA E CONCEITOS DE QUALIDADE.....</b>	<b>49</b>
3.1 HISTÓRICO DA NORMA ISO.....	49
<b>3.1.1 Evolução das Normas Iso.....</b>	<b>50</b>
3.2 CONCEITOS BÁSICOS DE QUALIDADE.....	54
3.3 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	62
<b>3.3.1 Aplicações da qualidade em organizações prestadoras de serviços do setor público .....</b>	<b>65</b>
3.3.1.1 Aplicações da qualidade em bibliotecas.....	72
<b>4 TEORIA GERAL DOS SERVIÇOS .....</b>	<b>77</b>
4.1 CONCEITOS BÁSICOS.....	77
4.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	80
4.3 MODELOS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	89
<b>4.3.1 Modelo de qualidade de Albrecht – o triângulo de serviços.....</b>	<b>89</b>
4.3.1.1 Momento da verdade.....	95
<b>4.3.2 Modelo de Gronroos da qualidade percebida pelo cliente.....</b>	<b>98</b>

<b>4.3.3 Modelo de qualidade de Gummesson-Gronroos.....</b>	104
<b>4.3.4 Modelo de análise do “Gap” da qualidade.....</b>	107
4.4 DIMENSÕES/FATORES DE QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	111
4.5 A BUSCA DA EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS.....	126
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	158
5.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	158
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	159
5.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	160
5.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS E DAS VARIÁVEIS E/OU DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	161
5.5 TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	165
5.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	167
<b>6 QUALIDADE EM SERVIÇOS: DIMENSÕES PARA ORIENTAR E SUBSIDIAR A AVALIAÇÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS BRASILEIRAS.....</b>	169
6.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA BIBLIOTECONOMIA NO BRASIL.....	169
6.2 PANORAMA DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS BRASILEIRAS.....	171
<b>6.2.1 Concentração física das bibliotecas universitárias.....</b>	171
<b>6.2.2 Principais serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais.....</b>	173
6.3 DIMENSÕES DE QUALIDADE DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS.....	174
<b>6.3.1 Dimensões internas.....</b>	174
6.3.1.1 Liderança.....	175
6.3.1.2 Propósitos.....	179
6.3.1.3 Processos.....	182
6.3.1.4 Pessoal.....	186
6.3.1.5 Acervo.....	192
6.3.1.6 Instalações físicas.....	194
6.3.1.7 Tecnologia.....	196
6.3.1.8 Orçamento e finanças .....	198

<b>6.3.2 Dimensões externas .....</b>	<b>200</b>
6.3.2.1 Dimensões externas: ambiente direto.....	201
6.3.2.2 Dimensões externas: ambiente indireto.....	205
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>210</b>
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	210
7.2 RECOMENDAÇÕES.....	216

## **REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA**

### **REFERÊNCIAS**

### **BIBLIOGRAFIAS**

# 1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo, demonstram-se os fundamentos relativos ao tema, organização do estudo, definição do problema, objetivos, relevância, originalidade e ineditismo.

## 1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA

Vive-se em uma sociedade de serviços ou em uma sociedade de economia, em que o Produto Interno Bruto é enriquecido pelo setor de serviços. Em 1984, esse setor já respondia por 66% da economia nos EUA, enquanto que no mercado comum europeu por 58%. Suécia e Finlândia concentravam, respectivamente, 62% e 55%. O setor de serviços nos EUA é substancial, gerando 44 milhões de novos empregos desde a Segunda Guerra Mundial, contribuindo para todas as recuperações econômicas (GRONROOS, 1993; NORMANN, 1993; TEBOUL, 1991,1999).

A sociedade de serviços representa um jogo entre as pessoas. Jogo contra a natureza fabricada – da época subsequente à revolução industrial até os dias de hoje - e o jogo contra a natureza – a época anterior à revolução industrial. O jogo contra a natureza caracteriza-se pela luta da humanidade em lidar eficazmente com a natureza e o jogo contra a natureza fabricada, mudando o relacionamento das pessoas com o trabalho. O relacionamento entre seres humanos e máquinas emergiu, acompanhado de novas fórmulas de soluções organizacionais, coordenação de atividades de trabalho e habilidades gerenciais – gerência de marketing, gerência geral, comportamento organizacional (GRONROOS, 1993; TEBOUL, 1999).

Atualmente, no jogo entre as pessoas, a importância crítica de gerenciar os relacionamentos entre as pessoas (colaboradores e usuários) recebe uma atenção nova. Uma característica típica das organizações de serviços é que uma de suas produções são os novos relacionamentos sociais, levando a extensão da capacidade organizacional muito além das fronteiras das próprias organizações (NORMANN, 1993).

Gronroos (1993) escolheu o uso “economia de serviços” em vez de “sociedade da informação” por entender que este último não constitui uma mudança estrutural da economia. O nascimento de uma gama de novos tipos de serviços produz uma mudança estrutural na economia. Muitos desses serviços estão relacionados com o processamento da informação. É uma transição caracterizada por novas linhas de negócios, métodos, gerenciamento.

É necessário interpretar os conceitos de economia de serviços e sociedade de serviços. Os serviços parecem ser o único fator importante nessa nova economia, assim como a fabricação é importante para a sociedade e para a riqueza total. O setor de fabricação competitivo e de bom funcionamento é necessário para manter a riqueza, da mesma forma que um setor agrícola de bom funcionamento foi importante para a sociedade industrial. A natureza de como alcançar e manter uma vantagem competitiva está mudando em resultado a crescente sociedade de serviços e a emergente concorrência por serviços. Compreender serviços vem sendo a questão crítica tanto para os fabricantes de bens tangíveis quanto para as organizações e instituições prestadoras de serviços no setor público e privado (CARDOSO, 1995; GRONROOS, 1993; PEDROSO, 1998).

A sociedade conviveu com um mercado vendedor onde os fabricantes não tinham o que oferecer em forma de serviços aos seus usuários. Tinham que diferenciar ofertas para manter suas fatias no mercado e sobreviver. Os serviços eram produzidos apenas no setor de serviços, no sentido estrito - setor bancário e financeiras no setor público e diferentes segmentos como hotéis, restaurantes, profissionais liberais e organizações de limpezas.

Atualmente, as organizações prestadoras de serviços compreendem que a concorrência é intensa e que meras soluções técnicas não bastam para criar uma posição competitiva. As organizações do setor industrial de economia precisam oferecer aos seus usuários uma variedade de serviços como parte integral do total de suas ofertas. Todo mundo pode produzir bens, mas a fonte para posição competitiva deve ser encontrada em outro lugar. Os serviços que podem ser acrescentados aos bens produzidos incluem serviços técnicos, de reparo e manutenção, treinamento aos usuários, consultoria, pesquisa e desenvolvimento, administração de materiais e toda uma gama de outros serviços. Existe um setor oculto de serviços ao lado de um setor oficial de serviços, já que o primeiro não pode ser excluído da discussão sobre gerenciamento de serviços e marketing de serviços (NORMANN, 1993; TEBOUL, 1999).

É difícil, atualmente, uma organização produzir serviços ou bens melhores que seus concorrentes. O que conta são os serviços complementares, ou seja, vários tipos de serviços de uma maneira competitiva com formatos mercadológicos diferentes.

Os fabricantes precisam entender que fazem parte da economia de serviços e que precisam aprender as novas regras.

Cada vez mais, à medida que o mundo se torna mais e mais competitivo e a habilidade de fabricação mais fácil de ser copiada, a venda de um produto definido, através de uma fórmula, se torna, do ponto de vista competitivo, uma questão de custo e da habilidade em comandar uma posição de mercado. Verifica-se que “a indústria química será em 20 anos mais uma indústria de serviços e menos uma indústria de fabricação” (HARVEY, JONES apud GRONROOS, 1993, p. 3).

A visão tradicional da fabricação sempre foi separar, de forma estanque, o setor de produção do resto do mundo, colocando amortecedores organizacionais: o marketing, projeto de produto entre usuário e o sistema de produção. Existem, entretanto, cada vez menos

mercados que podem ser servidos com eficácia por essa filosofia de sistema fechado. É necessário, hoje, “um sistema aberto que inclua o usuário, um sistema reunindo e agindo sobre informações de mercado em tempo real” (CHASE, ERIKSON apud GRONROOS, 1993, p. 5). Esse sistema aberto de fabricação caracteriza-se pelo termo “fábrica de serviços”. Qualquer que seja o seu negócio, os serviços têm algo a ensinar. Todo mundo faz parte da economia de serviços.

No momento em que se observam todos os setores da atividade econômica contemporânea, pode-se descobrir que os serviços de qualquer tipo representam a parte essencial do sistema de produção e entrega de bens e serviços. Cada produto (bem) que se compra tem o custo de produção não superior a 20 ou 30% do preço final e 70 ou 80% do custo estão destinados ao complexo sistema de serviços e entregas. As funções de serviço se tornaram a maior parte das preocupações e dos investimentos, mesmo nas mais tradicionais organizações industriais.

( NORMANN, 1993; TEBOUL, 1999).

Os serviços são considerados o principal produto da nova economia, principalmente para fontes de produtividade e na geração de novos produtos, na organização dos sistemas de fabricação e nos relacionamentos com os usuários.

Desta forma, os serviços estão se tornando, de várias formas, uma fonte de riqueza. Antes de tudo, o setor de serviços, como acontece com as bibliotecas, atuando como Unidades de Informações, têm sido cada vez mais responsáveis pelo aumento da riqueza e do nível de emprego na sociedade.

Um dos principais instrumentos que a universidade pode utilizar para esse fim é a biblioteca como Unidade de Informação, já que é de consenso geral que a informação é matéria-prima do desenvolvimento e fator imprescindível ao desempenho da universidade para o alcance de seus objetivos: ensino, pesquisa e extensão (SILVA, 1987).

As universidades, para consolidarem os objetivos de ensino, pesquisa, extensão e administração, precisam possuir bibliotecas atuando como Unidades de Informação, já que a evolução da ciência ocorre através de um processo acumulativo, visto que novas experiências e conhecimentos são somados àqueles já existentes. Miranda (apud CARVALHO, 1981), diz que a renovação da vida universitária só é possível na medida em que o elemento humano (professor, aluno, pesquisador, técnico administrativo) for reformado no universo das idéias e dos valores, do conhecimento gerado, absorvido e disseminado.

A biblioteca caracteriza-se como um órgão suplementar que presta serviços para a universidade e para a comunidade. É um subsistema da universidade, cujo objetivo é promover o acesso e a utilização, pelos segmentos da universidade e da comunidade, das fontes de informação, propiciando subsídios ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, consideradas como atividades-fim, bem como das atividades-meio da universidade.

Como as bibliotecas universitárias federais brasileiras prestam os mais diversificados serviços para a comunidade universitária e para o meio, procura-se neste trabalho estabelecer, a partir da experiência vivenciada pela autora junto à Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina –BU/UFSC e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo, dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O interesse pela qualidade do serviço aumentou exponencialmente durante os anos 80. Na literatura de marketing de serviços, uma abordagem da qualidade orientada para os serviços foi introduzida por Gronroos no idioma em inglês em 1982 (e na Escandinávia alguns anos antes), com a introdução do conceito de Qualidade Percebida do Serviço e o modelo de qualidade total do serviço (GRONROOS, 1983, 1984). Essa abordagem baseia-se na pesquisa sobre comportamento do público interno e externo e dos efeitos das expectativas com relação ao desempenho dos bens na avaliação pós-consumo.

A abordagem da qualidade percebida do serviço ainda parece formar os fundamentos da maioria das pesquisas correntes sobre qualidade do serviço e do desenvolvimento da teoria sobre marketing de serviços (por exemplo, ALBRECHT, 1992, 1995a, 1995b, 1998; BERRY, 1996; BERRY, PARASURAMAN, 1992; CARDOSO, 1995; CARLZON, 1993; COBRA, RANGEL, 1993; CROSBY, 1988; CSILLAG, 1991; DAVIDOU, 1991; DENTON, 1991; FREEMATLE, 1994; GIANESI, CORREA, 1994; FREITAS, 1996; GUMMESSON, 1987, 1988; HOROVITZ, 1993; KAPLAN, RIESER, 1994; LAMPRECH, 1995; LEVITT, 1977; NORMANN, 1993; PEDROSO, 1998; SOUZA, 2000; TEBOUL, 1991, 1999).

Gummesson (1988), demonstra que as organizações tradicionais estão cada vez mais devotas a questões relacionadas à qualidade dos produtos. Para provar sua opinião, o autor mostra como os anais de 885 páginas provenientes da 42ª Conferência Anual, realizada pela Sociedade Americana de Controle de Qualidade (ASQC), em 1988, incluem apenas três documentos num total de 145 que mencionam a palavra serviços no título (ASQC, 1988), e como a palavra serviços não foi mencionada em nenhum dos títulos dos 102 documentos incluídos nas 1.167 páginas dos anais da 31ª Conferência Anual da Organização Européia de Controle de Qualidade em 1987 (EOQC apud GRONROOS, 1993).

Em 1988, realiza-se o primeiro simpósio internacional sobre qualidade do serviço (o simpósio QUIS), na Suécia, organizado pelo Centro de Pesquisa em Serviços da Universidade

de Karlstad, em cooperação com o Primeiro Centro Internacional de Marketing de Serviços da Universidade Estadual do Arizona e patrocinado pela Scandinavian Airlines System. Vinte e cinco documentos foram apresentados e editados em um único volume (BROW et al., 1990).

Deste modo, a administração de serviços, como modelo e filosofia de gestão, está atraindo a atenção de executivos e de muitas organizações, oferecendo um esquema unificador de referência para que se pense a respeito do mercado, do usuário, do produto e da organização (ALBRECHT, 1992, 1995a, 1995b, 1998; BERRY, 1996; DAVIDOU, 1991; GRONROOS, 1993; MOREIRA, 1996; NORMANN, 1993; TEBOUL, 1991, 1999).

A adoção da filosofia de administração de serviços, segundo os autores, força os dirigentes a reexaminarem alguns dos hábitos de pensar, premissas e crenças mais fundamentais praticadas pela organização ao longo do tempo. Para que a administração de serviços funcione, os executivos precisam inverter as suas visões do mundo e encarar coisas antigas de novas maneiras. A imposição desta ampliação de paradigmas é um dos maiores valores invisíveis dessa filosofia.

A administração de serviços propõe uma retomada de consciência em relação à maneira de se encarar o usuário. Num estabelecimento de prestação de serviços, usuários satisfeitos são como ativos. Se estiver pensando em comprar um estabelecimento de serviços, como um consultório médico, um restaurante, ou uma corretora de seguros, você deve pagar não só pelo valor do equipamento e das instalações. Também existe capital aplicado na satisfação dos usuários. Se o empreendimento estiver em declínio, perdendo usuários, vale menos do que se ainda desfrutasse da lealdade dos usuários, com garantia de vendas repetidas. As compras futuras dos usuários possuem, certamente, valor presente que faz parte do capital intangível do empreendimento.

A administração de serviços, segundo Albrecht (1992, 1995a, 1995b, 1998), é um conceito organizacional de visão global que se empenha para fornecer um serviço superior,

capaz de ser a força motriz dos negócios. É um conceito de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, e que, mais cedo ou mais tarde, será um conjunto de métodos. O principal motivo para se querer conhecer profundamente o usuário e tornar o serviço a força motriz da organização é o de buscar, diante dos concorrentes, um fator de diferenciação.

Uma das formas que dá mais resultados para o alcance de uma diferenciação no mercado consiste em relacionar a qualidade do serviço com a qualidade do produto. Aparentemente, é nesse ponto que muitas organizações sentem o dilema: geralmente são pressionadas a cumprir os orçamentos e o lucro no final da linha e, então, julgam que precisam optar entre o custo da qualidade de serviço e o cumprimento do orçamento anual.

Neste sentido, busca-se resposta para o seguinte problema da tese:

**QUE DIMENSÕES INTERNAS E EXTERNAS SERVEM DE PARÂMETROS PARA  
ORIENTAR E SUBSIDIAR A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS  
PRESTADOS PELAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS  
BRASILEIRAS?**

O problema em questão não procura reunir e confrontar dados estatísticos, ou seja, verificar junto aos públicos internos e externos as dimensões que devem ser consideradas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras, nem mesmo verificar o nível de satisfação dos públicos internos e externos em relação à qualidade dos serviços por elas prestados.

As dimensões de qualidade internas e externas destinadas a orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais

brasileiras é reflexo da experiência e vivência da autora junto à BU/UFSC, bem como dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Geral

O presente estudo tem por objetivo estabelecer dimensões para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras a partir da experiência e vivência da autora junto à BU/UFSC e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo.

#### 1.3.2 Específicos

As etapas de trabalho empírico necessário à consecução do objetivo geral são as seguintes:

- levantar junto à literatura especializada os fundamentos básicos relativos ao ambiente externo, mais especificamente no que tange ao ambiente direto e indireto;
- levantar junto à literatura especializada os fundamentos básicos concernentes às abordagens de qualidade de modo geral e, mais específico, as definições de serviços, as

duas dimensões da qualidade do serviço, os determinantes da qualidade percebida do serviço, os critérios da boa qualidade, modelos conceituais de qualidade por serviços e a excelência em serviços que podem servir de subsídios ao estabelecimento de dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

- Levantar, organizar, selecionar e descrever as dimensões internas e externas que devem ser utilizadas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

#### 1.4 RELEVÂNCIA, ORIGINALIDADE E INEDITISMO

##### 1.4.1 Relevância

O estabelecimento de dimensões internas e externas, para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras, torna-se relevante no momento em que é exequível o aperfeiçoamento significativo dos padrões de qualidade dos serviços, tanto por meio da reflexão quanto pela implementação das dimensões como política e prática dos integrantes da biblioteca em prol do incremento da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e administração nos ambientes políticos, sociais e técnicos. Sob este prisma, os serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras devem surpreender as expectativas dos públicos internos e

externos, como resultado da identificação do conhecimento no contexto social particular em que acontece, produzindo sucessivas relações sociais.

As dimensões internas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade em serviços das bibliotecas universitárias federais brasileiras (liderança, propósitos, processos, acervo, pessoal, tecnologia, instalações físicas e orçamento e finanças), bem como as externas, ou seja, o ambiente operacional (usuários, concorrentes, fornecedores, grupos regulamentadores) e o ambiente geral (variáveis demográficas, tecnológicas, legais, econômicas, políticas e sociais), passam a ser consideradas como fonte de reflexão do desempenho das bibliotecas universitárias federais brasileiras.

É sabido ainda que a complexidade das exigências profissionais, a rapidez das transformações e inovações científicas e tecnológicas requerem uma constante adequação das dimensões internas e externas para surpreender as reais expectativas dos seus públicos internos e externos.

Tem-se consciência de que essas dimensões internas e externas devem contribuir para o desencadeamento de um processo de avaliação, visando a explicitar o que há de mais relevantes para a ampliação da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão e à definição de uma política avaliativa globalizadora, que possibilite na práxis da biblioteca a interação das dimensões internas e externas.

O estabelecimento de dimensões internas e externas, para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras, por meio de dimensões do contexto interno e externo deve tanto assegurar a eficácia de suas atividades e a eficiência de seu funcionamento quanto, igual e principalmente, o aprimoramento da qualidade e relevância político-científica dos serviços prestados por essas instituições, em razão de:

- as pessoas estarem valorizando os serviços pelo menos na mesma intensidade dos bens industrializados. Os serviços não são algo que se buscam depois que as necessidades por bens tenham sido satisfeitas;
- o valor agregado produzido por organizações de serviços ser bem comparável, ou até mesmo mais elevado, do que o valor agregado produzido pelos fabricantes de bens;
- o setor de serviços ser, pelo menos, tão capital intensivo quanto o setor de fabricação de bens, e de muitas organizações da indústria de serviços produzirem impacto de alta tecnologia;
- as indústrias de serviços tenderem a ser tão concentradas quanto às de fabricação e de as organizações de serviços procurarem ser suficientemente grandes em escala para se constituir em compradores importantes e sofisticados;
- as indústrias de serviços desenvolverem aumentos em produtividade suficientemente elevados para suportar um contínuo crescimento real na renda *per capita*;
- a qualidade em serviços ser essencial ao fornecimento de valor para os usuários. Valor é o benefício que os usuários recebem pelos ônus arcados. A qualidade do serviço desempenha um papel central na equação de valor, por aumentar os benefícios e reduzir os ônus;
- os usuários estarem demandando um bom retorno do investimento feito em forma de dinheiro, tempo e energia. Os benefícios que eles almejam começam – mas não acabam – com a competência. Eles demandam conveniência, respeito, cuidado e integridade também;
- a qualidade do serviço criar relacionamentos – com usuários, com funcionários e demais interessados no negócio. As organizações excelentes alimentam esses relacionamentos reciprocamente benéficos;

- os usuários, de relacionamentos fortes com seu fornecedor, comprarem mais e de serem mais leais, propagando para os demais sua satisfação com a organização. Eles desenvolvem um apego com a organização, enquanto esta torna-se para eles uma aliada;
- os colaboradores com relacionamentos fortes para trabalharem mais diligente e inteligentemente. Eles se preocupam com o negócio com seu futuro, seu destino. O negócio se torna suas próprias atividades;
- as organizações com relacionamentos fortes submeterem sua sobrevivência a esses compromissos. Seus líderes estão imbuídos do espírito de seus usuários, de seus colaboradores e de si próprios. Eles valorizam as pessoas e vêem a organização como uma catalisadora para transformar a vida. Eles apóiam a orientação e encorajam todos que estão envolvidos no processo de criar qualidade nos serviços;
- um serviço excelente corresponder ao papel de servir. É definir metas mutuamente benéficas e manter a confiança durante a jornada em direção a essas metas. Vale a pena melhorar a qualidade de vida, criando um ambiente de trabalho significativo para os colaboradores e levando um autêntico serviço-produto aos usuários;
- um serviço excelente se constituir numa estratégia de lucro. É uma estratégia de lucro porque diferencia a organização de seus concorrentes, estimula a divulgação favorável boca-a-boca e encoraja os usuários a se desfazerem de fornecedores medíocres para consolidar suas compras.

Sob essa ótica, as dimensões de qualidade em serviços devem ser vistas como orientadoras para a prática avaliativa dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras e, acima de tudo, como um processo gerencial, que deve ser considerado eminentemente dinâmico, com uma função articuladora enquanto proposta de execução capaz

de integrar as dimensões que servem de parâmetros para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados por essas bibliotecas.

#### **1.4.2 Originalidade**

O presente estudo é original no momento em que se considera a originalidade não como uma invenção de uma vacina como diz Eco (1996). É original quando se procura, num primeiro momento, descrever os fundamentos teóricos e práticos de forma elegante, clara, objetiva e coerente por meio da construção de raciocínios por progressão e oposição. Neste caso, este estudo procura ser criativo ao objetivar uma ordenação lógica e seqüencial dos fundamentos teóricos e práticos para facilitar a compreensão das dimensões internas e externas de qualidade.

Num segundo momento, o estudo também pode ser considerado original quando se observam as dimensões internas e externas de qualidade estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras, como resultantes da interpretação dos diferentes modelos conceituais de qualidade de serviços discutidos pelos estudiosos da área considerados neste trabalho, bem como da experiência e vivência da autora junto às bibliotecas.

Neste caso, os níveis de originalidade estão presentes em todas as etapas do estudo.

#### **1.4.3 Ineditismo**

O presente estudo pode ser considerado inédito pela sua proposta de dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras, servindo como guia de orientação à implementação de ações/estratégias, visando ao incremento contínuo dos padrões de qualidade de serviços prestados pelas organizações.

A proposta enseja a reflexão dos gestores envolvidos e preocupados com a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias. Os gestores terão condições para checar como se encontram as dimensões internas e externas à luz dos níveis de qualidades alcançados por outras bibliotecas.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No **primeiro capítulo** deste estudo, além da exposição do tema e da sua organização, encontram-se a definição e a natureza do problema, apresentadas de forma sucinta após breves comentários desenvolvidos a partir dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área relativos à qualidade em serviços frente ao processo de transformação por que passam as bibliotecas e a sociedade. Na seqüência, apresentam-se os objetivos da pesquisa, a relevância, a originalidade e o ineditismo do estudo para o segmento pesquisado, bem como para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina - PPGE/CTC/UFSC.

O **segundo capítulo** apresenta as características do ambiente geral (variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, ecológicas, culturais e sociais) e específico

(usuários, fornecedores, grupos regulamentadores e concorrentes), necessários para estabelecer as dimensões para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais brasileiras. Para fundamentar o assunto, leva-se em conta os argumentos discutidos por Hall (1984), Oliveira (1988), Oliveira (1993), Stoner (1985), Thompson (1976), Vasconcellos Filho (1985) e Vasconcellos Filho; Machado (1982), dentre outros.

No **terceiro capítulo**, são descritos os fundamentos relativos ao histórico da Norma ISO, bem como os conceitos principais de qualidade discutidos pelos estudiosos da área, como por exemplo, Crosby (1988); Feigenbauen (1961, 1994); Juran (1989, 1990, 1992), Madras (1984); Maranhão (1993); Teboul (1991) e Paladini (1994).

No **quarto capítulo** são discutidos os fundamentos teóricos e práticos da qualidade em serviços, como, por exemplo, a definição de serviços, os determinantes da qualidade percebida do serviço, os critérios da boa qualidade, modelos conceituais de qualidade por serviços, fatores de qualidade em serviços, excelência em serviços, dentre outros discutidos por Albrecht (1992, 1995a, 1995b, 1998); Berry (1996); Davidou (1991); Gronroos (1993); Moreira (1996); Normann (1993) Teboul (1991, 1999), por exemplo.

No **quinto capítulo**, apresentam-se os procedimentos metodológicos do estudo. Inicialmente, demonstra-se a importância da pesquisa qualitativa para o estabelecimento de dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais.

Em segundo lugar, a caracterização do estudo como sendo exploratório, descritivo e avaliativo. Para esclarecer esta caracterização, são descritos os fundamentos da dimensão do **é** e do **deve ser** (BURREL, MORGAN, 1979; KUHN, 1992).

Em terceiro lugar, apresentam-se as definições constitutivas de variáveis. Destacam-se, também, as dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais brasileiras.

As dimensões internas e externas representam um guia de orientação para o desenvolvimento de pesquisas junto aos públicos das bibliotecas das universidades federais brasileiras. As mesmas são reflexos da experiência e vivência da autora junto à BU/UFSC, bem como dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo.

Em quarto lugar, as técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizadas, ou seja, a análise documental, a observação e a pesquisa bibliográfica. As informações são interpretadas de modo qualitativo.

Mediante a interpretação qualitativa das informações coletadas por meio da análise documental e da pesquisa bibliográfica, bem como da observação resultante da experiência vivenciada pela autora na BU/UFSC, foi possível estabelecer dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais brasileiras.

O **sexto** capítulo apresenta, de forma descritiva, as dimensões internas e externas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras. As dimensões internas são: liderança, propósitos, processos, pessoal, acervo, instalações, orçamento e finanças e tecnologia. As dimensões externas são as ligadas ao ambiente externo denominado de operacional (usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores) e geral (variáveis demográficas, tecnológicas, legais, econômicas, políticas e sociais).

O **sétimo** capítulo apresenta as considerações finais e as recomendações.

O **oitavo** capítulo mostra as referências e as bibliografias.

## **2 A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO**

Procura-se, neste tópico, abordar os aspectos relativos ao surgimento, à importância, às definições e à composição do ambiente externo geral e operacional.

### **2.1. SURGIMENTO, IMPORTÂNCIA E DEFINIÇÕES**

As teorias administrativas, como a Clássica, a de Relações Humanas, a Comportamental e a Quantitativa, se preocupam com os aspectos internos da organização, procurando dar ênfase à estrutura e à tecnologia (clássica), aos grupos informais (relações humanas). Isto se deve ao enfoque micro e prescritivo - e não macro - da análise dos fenômenos organizacionais e operacionais. Estas preocupações abrangem, principalmente, a quantidade de subordinados os administradores que a organização deve ter; a importância de melhorar o ambiente de trabalho; a melhor maneira de se usar computador para facilitar a tomada de decisão (STONER, 1985).

O estudo das organizações, que interage com o ambiente externo, foi iniciado pela escola estruturalista, que deu ênfase às relações interorganizacionais, possibilitando o desenvolvimento de estudos comparativos. Para os precursores desta corrente, a organização é vista como um sistema deliberadamente construído em intercâmbio permanente com o meio ambiente. No estruturalismo, a maximização de resultados é tida como objetivo das organizações.

Considerando que tanto o incentivo monetário quanto o incentivo psicossocial, isoladamente, não satisfazem o trabalhador, os estruturalistas desenvolveram análises de suas influências mútuas. Assim, as dimensões ambientais e organizacionais são importantes para se alcançar à eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional de modo contingencial e sistêmico (STONER, 1985).

Para facilitar o entendimento, demonstra-se na Figura 1, a ênfase dada por cada escola de administração à visão interna e externa.

ênfase no intra-organizacional			ênfase no ambiente externo		
I	I	I	I	I	I
escola clássica	comportamental	estruturalista	sistêmica	D.O.	contingencial
relações humanas					
burocrática					

Figura 1 – As teorias da administração e o ambiente

Pelo exposto, justifica-se a importância de se levar em conta o ambiente externo das organizações. Para Hall (1984); Stoner (1985), o ambiente representa todo universo que envolve tudo aquilo que está fora da organização. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras organizações, grupos sociais etc. Isto porque as organizações não vivem num vácuo, isoladas e totalmente auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e se desenvolver. É do ambiente que as organizações obtêm os recursos humanos, tecnológicos, culturais e as informações necessárias para o seu funcionamento. Como os *inputs* são obtidos no ambiente externo, é para este ambiente que as organizações colocam seus produtos / serviços.

As organizações como sistemas abertos apresentam, segundo Katz, Kahn (1978), as seguintes características:

- a) importação ou entrada (*input*) - os sistemas recebem ou importam insumos do ambiente externo para suprir-se de recursos, energia e informação. O sistema precisa de um fluxo de entradas de recursos (que são os insumos necessários às atividades e operações do sistema) capazes de lhe proporcionar energia, matéria ou informação. Estes recursos são colhidos no meio ambiente com que o sistema interage dinamicamente através de relações de interdependência.
- b) conversão ou transformação - os sistemas processam e convertem suas entradas em produtos ou serviços, que são os seus resultados. Cada tipo de entrada (como matérias, máquinas e equipamentos, mão-de-obra, dinheiro e créditos, tecnologia) é processado através de subsistemas específicos ou especializados naquele tipo de recurso. Assim, dentro do sistema ocorre um fenômeno de diferenciação pelo fato dos subsistemas se especializarem no processamento dos tipos desiguais de insumos que o sistema importa do meio ambiente.
- c) exportação ou saída (*output*) - as entradas devidamente processadas e transformadas em resultados são exportadas de novo ao ambiente. As saídas são decorrentes das atividades de conversão ou processamento do sistema, através das operações realizadas pelos diversos subsistemas em conjunto.
- d) retroação ou retroalimentação (*feedback*) - é à entrada de caráter informativo que proporciona sinais ao sistema a respeito do ambiente externo e do seu próprio funcionamento e comportamento. A retroação permite ao sistema corrigir seu comportamento, ao receber de volta a informação ou uma energia, que retorna para realimentá-lo ou alterar o seu funcionamento, em função dos seus resultados ou saídas.

A retroação é basicamente um mecanismo sensor, que permite ao sistema determinar os desvios que devem ser corrigidos para alcançar seu objetivo.

Para os autores, existem dois tipos de retroação:

- retroação positiva - atua como meio para aumentar a variação da saída do sistema em relação aos objetivos ou padrões preestabelecidos. A retroação positiva encoraja o sistema a mudar ou acelerar o seu funcionamento. Assim, se a ação do sistema for insuficiente, a retroação positiva deve estimulá-lo para que suas saídas produzam ação mais intensa.
- retroação negativa - se a ação do sistema for exagerada ou mais do que suficiente, a retroação negativa se incumbem de inibir ou restringir o seu funcionamento, para que as novas saídas sejam menores ou produzam uma ação menos intensa.

Através da retroação, o sistema busca informação externa sobre seu desempenho e compara essa informação com os objetivos ou padrões preestabelecidos para verificar se está havendo algum desvio ou erro no seu funcionamento.

- e) estabilidade - mediante os mecanismos de retroação, o sistema apresenta a característica de estabilidade ou auto-regulação. Quando submetido a qualquer distúrbio ou perturbação, o sistema ativamente volta ao seu estado de equilíbrio anterior. Esse equilíbrio é dinâmico e visa a manter:
- as partes ou estrutura do sistema (e seus subsistemas)
  - as relações entre as partes (que constituem a rede de comunicação do sistema)
  - as interdependências entre os subsistemas e entre o sistema e o seu meio ambiente.
- f) adaptabilidade - é a característica que leva o sistema a se modificar ou crescer através da criação de novas e diferentes partes, relações e interdependências para se adaptar às mudanças ocorridas no meio ambiente.
- g) entropia - processo pelo qual o sistema tende à desorganização, à deterioração, à desintegração, à perda da energia.

- h) diferenciação - todo sistema aberto tem vocação para a diferenciação de suas partes, isto é, à multiplicação e elaboração de funções especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas. Através da diferenciação, o sistema adquire uma estrutura.
- i) equifinalidade - os sistemas abertos se caracterizam por este princípio. Um sistema pode alcançar, por uma enorme variedade de meios e de caminhos, o mesmo estado final ou objetivo, partindo de diferentes condições iniciais.
- j) ciclos de eventos - o funcionamento do sistema aberto tem um caráter cíclico e repetitivo. Todas as atividades do sistema constituem ciclos de eventos recorrentes de entradas, conversões e saídas que se repetem e se alternam indefinidamente.
- l) limites ou fronteiras - o sistema aberto apresenta limites ou fronteiras, isto é, barreiras ou demarcações entre o que é o sistema e o que passa a ser o ambiente externo no qual está inserido. Os limites definem as áreas de transações ou de intercâmbio entre o sistema e o ambiente, ou seja, onde ocorre a interface entre o sistema e o ambiente. Os limites podem apresentar graus variados de permeabilidade ou de abertura com o ambiente. Quanto mais aberto o sistema, maior o intercâmbio com o ambiente. Quanto mais fechado, menor o intercâmbio.

Todas estas características, em conjunto, proporcionam um acentuado grau de complexidade aos sistemas, além da diversidade, já que cada uma das características varia enormemente de um sistema para outro.

De acordo com esta abordagem, as organizações são visualizadas como sistemas abertos. Engaja transações com um sistema maior: a sociedade. Existem insumos na forma de pessoas, materiais e dinheiro e na forma de forças políticas e econômicas vindas do sistema maior. Existem resultados na forma de produtos, serviços e recompensas aos seus membros. Os indivíduos, nos subsistemas dentro das organizações, são sistemas abertos.

Uma organização é um sistema orgânico e adaptativo, que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que a envolve. A adaptação, todavia, não é passiva; o sistema afeta o sistema maior e é afetado por ele. Ele coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com ele.

Ele é dinâmico, no sentido de que suporta constantes mudanças como resultado da interação entre os subsistemas e o sistema ambiental maior. Portanto, uma organização é um sistema socio-técnico. O sistema consiste na organização de pessoas envolvendo várias tecnologias. O sistema existe em virtude do comportamento motivado das pessoas. Essas relações e o comportamento determinam os insumos, as transformações e os resultados do sistema.

Certo, Peter (1993), salienta que as organizações não são sistemas fechados, obedientes às suas próprias leis, mas sistemas abertos, sensitivos e responsivos às mudanças em seus ambientes. As organizações são sistemas porque têm limites e capacidade para autoperpetuação e crescimento. São "abertos" porque existem através do intercâmbio de matéria, energia e informação com o ambiente e sua transformação dentro de seus limites. O propósito fundamental das organizações, como de todos os sistemas, é uma multiplicidade de objetivos e funções, através dos quais a estabilidade é alcançada, envolvendo múltiplas interações com o ambiente. A organização, em si, consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes. Por outro lado, as organizações são sistemas sociais moldados pelo ambiente em que se situam. As organizações existem em ambientes e cada ambiente toma parte na configuração da estrutura interna e funcionamento de cada organização.

Hall (1984); Stoner (1985), acrescentam que as organizações são produtos de suas sociedades, subsistemas maiores, atuando como agências delegadas para desempenhar tarefas específicas para a população ou desempenhando através da iniciativa de seus próprios

membros, funções que são toleradas. Cada organização está imbuída dos valores dominantes do seu ambiente.

Schein (1982), diz que:

- a) a organização deve ser considerada um sistema aberto, em constante interação com o meio, recebendo matérias-primas, pessoas, energia, e informações, transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços exportados para o meio.
- b) a organização deve ser concebida como um sistema com objetivos ou funções múltiplas, envolvendo interações múltiplas com o meio.
- c) a organização precisa ser visualizada como muitos subsistemas que interagem de forma dinâmica. Analisa-se o comportamento de tais subsistemas ao invés de examinar simplesmente os fenômenos organizacionais em função de comportamento individuais.
- d) uma vez que os subsistemas são mutuamente dependentes, as mudanças ocorridas em um deles provavelmente afetarão o comportamento de outro ou dos outros.
- e) a organização existe em um ambiente dinâmico, que compreende outros sistemas. O funcionamento de determinada organização não pode ser compreendido sem consideração explícita das demandas e limitações impostas pelo meio.
- f) Os múltiplos elos entre a organização e seu meio tornam difícil a explicação clara das fronteiras de qualquer organização.

Argyris (1975), conclui que a organização, como todo organismo vivo, possui as seguintes propriedades:

- a) pluralidade de partes.
- b) manutenção da estrutura interna do sistema, mediante as atividades formais e informais ligadas à autoridade e ao controle.

- c) alcance de um objetivo específico, ou seja, o comportamento organizacional visando à realização do objetivo da organização.
- d) adaptação ao ambiente externo.
- e) manutenção do estado de intercorrelação das partes.

Nessa definição de organização estão implícitas três espécies de atividades do sistema, segundo o autor:

- a) alcance de objetivos.
- b) manutenção do sistema interno.
- c) adaptação ao ambiente externo.

Uma vez discutida a importância e as características das organizações como sistemas abertos, procura-se, na seqüência, explicitar os fundamentos que dão sustentação aos dois níveis de ambiente externo: o ambiente geral e o operacional.

Para Hall (1984); Stoner (1985); Vasconcellos Filho (1982); Thomas (1974); Thompson (1976), entre outros, o ambiente externo é classificado em dois níveis: ambiente direto e ambiente indireto. O ambiente de ação indireta, para Stoner (1985), é o que não influencia diretamente o ambiente da organização, mas que pode agir sobre as decisões tomadas pelos administradores do nível estratégico, tático e operacional. Já o ambiente de ação direta influencia as ações da organização conforme demonstra a Figura 2.

O ambiente indireto constitui-se das seguintes variáveis: tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

**As variáveis tecnológicas** exercem um papel fundamental no desenvolvimento das ações de novos produtos e serviços que se pretende colocar no ambiente. Isto porque a tecnologia envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como desenvolver as atividades: inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento etc. Sua

influência principal reside nos meios através dos quais são desenhadas, produzidas, distribuídas e aplicadas.

Assim como a tecnologia afeta as organizações, pode-se dizer também que a **variável política** exerce influência relevante sobre o funcionamento dos sistemas sociais organizados. Isto porque os dirigentes das instituições públicas, tanto do nível federal quanto estadual e municipal, podem estabelecer políticas que não contemplem as necessidades dos diferentes segmentos da sociedade. Em muitas situações, as organizações são obrigadas a se moldar às políticas impostas para se manterem no ambiente.

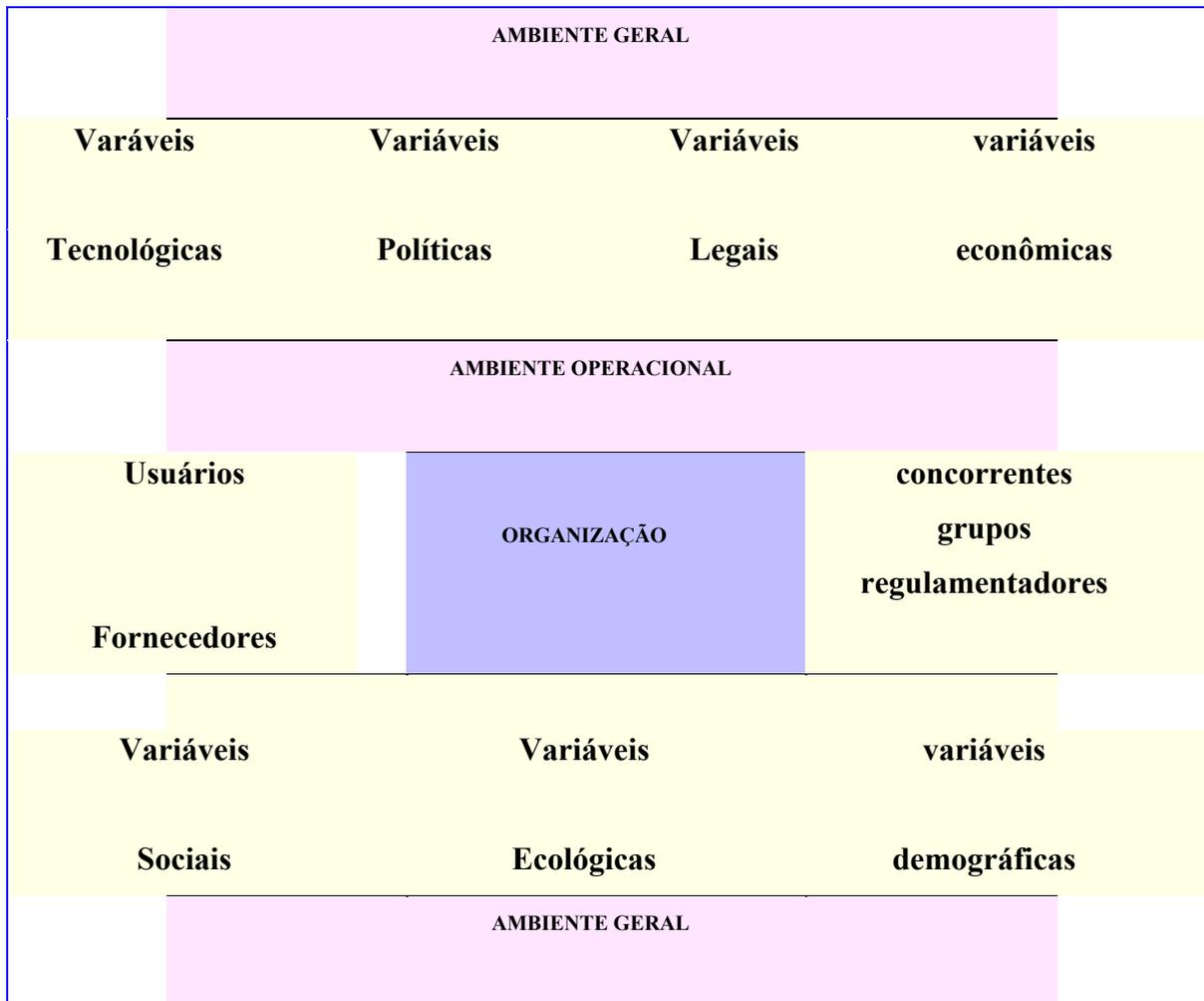


Figura 2 – A organização e o seu ambiente geral e operacional

Como exemplo, citam-se as políticas estabelecidas por Oliveira (1988). Este exemplo pode ser evidenciado no momento em que ocorre mudança na base política da sociedade. O novo dirigente procura implementar políticas que em muitos casos se distanciam da própria realidade ambiental e organizacional. Isto pode ser verificado, segundo Ransmussem (1990), na influência das categorias de análise da variável política:

- partidos políticos
- participação política dos sindicatos
- instituições religiosas
- forças armadas

- associação de classes
- existência de organizações multinacionais
- existência de organizações estatais
- estrutura do poder executivo, legislativo e judiciário.

As **variáveis políticas**, pelo visto, afetam as organizações pela estrutura do executivo – ministérios, como citado por Ransmussem (1990), para caracterizar os ajustes feitos pelas organizações em decorrência, por exemplo, dos planos econômicos implementados pelo governo.

As **variáveis econômicas**, decorrentes do contexto econômico geral, são permanentes ou temporárias, conforme diz Ransmussem (1990). Para o autor, podem ser consideradas como variáveis:

- o nível geral de atividade econômica do país;
- nível de desenvolvimento econômico da região ou localidade onde está situada a organização;
- o grau de industrialização do país ou da região;
- distribuição da riqueza e renda *per capita*.

Como **variáveis temporais**, o autor cita as seguintes:

- nível de atividade econômica local;
- tendências inflacionárias ou deflacionárias;
- balança de pagamentos do país e disponibilidade de divisas estrangeiras;
- política fiscal em determinados setores da atividade econômica.

O efeito das variáveis econômicas sobre as organizações é enorme, determinando, muitas vezes, o volume de suas operações, o nível de preços e de lucratividade potencial, a

facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos face às restrições legais derivadas das questões econômicas.

**As variáveis legais**, geralmente negligenciadas pelas organizações, também exercem pressão sobre suas decisões para se manterem no ambiente. As organizações do tipo associações voluntárias, como cita Hall (1984), são afetadas no momento da promulgadas de leis que afetam as suas operações ou pelo seu próprio crescimento que as obriga a se registrarem num órgão governamental. No mínimo, tais leis estabelecem várias condições de operação de muitas organizações, indo desde as proibições específicas de certos tipos de comportamento até os regulamentos que exigem a comunicação da renda e das condições de pessoal em épocas específicas do ano.

Além disso, Ransmussen (1990), cita as seguintes categorias, como determinantes do funcionamento da organização:

- legislação tributária
- legislação trabalhista
- legislação comercial e corporacional
- filosofia legal
- sistema de jurisprudência
- velocidade processual

Relacionada com a variável legal, encontram-se as **variáveis sociais**, exemplificadas através das pressões sociais e do meio social onde se encontra localizada a organização.

Para o autor, a variável que influencia tanto internamente quanto externamente a organização, dentre outras, pode-se citar o clima social geral em que a organização deve funcionar. As influências sociais podem ser benéficas ou perniciosas para a organização. Se uma organização de grande porte oferece oportunidades de emprego, poderá influir sobre o

clima social das indústrias locais ou que se estabelecem depois dela, modificando o clima social reinante.

**As variáveis sociais**, pelo que foi dito, afetam as organizações como também as demográficas. **As variáveis demográficas** referem-se às características da população: seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade etc.

Para Certo, Peter (1993); Ransmussem (1990); Stoner (1985), dentre outros estudiosos, a mudança populacional, por exemplo, é um dos fatores mais significativos, já que não é apenas o tamanho das populações que significa a dimensão do mercado público interno e externo dos produtos e serviços.

O crescimento populacional e as mudanças na estrutura das populações não podem ser ignorados pelas organizações em seus planos e em suas estratégias. Uma instituição pode analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro em função dessas variáveis demográficas. Assim, a demografia, além do seu caráter ambiental, penetra nas organizações através das pessoas que delas participam, e passam a atuar como variáveis internas.

Da mesma forma como organizações submetem as pessoas a regras e regulamentos no sentido de integrá-las e amoldá-las aos critérios de desempenho que desejam manter, influenciando profundamente as personalidades envolvidas, ocorre de modo inverso. As pessoas influenciam profundamente as organizações ao trazer para o seu interior as suas contribuições em níveis de comportamentos, habilidades, pensamentos, conhecimentos, destrezas e, sobretudo, hábitos, costumes, experiências individuais, atitudes, maneiras pessoais de sentir, pensar e agir.

Pelos argumentos apresentados, pode-se dizer que a organização tem chances de escolher o seu domínio. A partir deste fato, está definido o ambiente operacional, isto é, os principais agentes que irão se relacionar, de modo direto, com a organização.

O ambiente de tarefa corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da organização. É constituído, segundo Certo, Peter (1993); Stoner (1985) e pelas organizações, instituições, grupos e indivíduos, com quem uma determinada organização integra-se diretamente para poder operar.

Dill (apud THOMPSON, 1976), usa a denominação ambiente de tarefa ou ambiente operacional para retratar este horizonte ambiental mais chegado à organização. O ambiente de tarefa é constituído de quatro setores principais: os públicos internos e externos ou usuários, os fornecedores de recursos, os concorrentes e os grupos regulamentadores.

Os públicos interno e externo ou usuários dos produtos ou serviços da organização são chamados de usuários. O usuário de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário, de seus produtos ou serviços, de acordo com o contexto ou finalidade de cada organização. Geralmente este setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem comprar um produto ou serviço. Para o autor, deve-se considerar tanto o mercado atual como o potencial.

O componente fornecedor do ambiente de tarefa ou do ambiente operacional inclui todas as variáveis relacionadas com os que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. A forma como os vendedores oferecem os recursos especificados para venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos pelos vendedores, a credibilidade nas entregas dos vendedores e os termos do crédito oferecido pelos vendedores, são questões que devem ser consideradas para se ter uma organização de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Os concorrentes representam o mercado competitivo, ou seja, as organizações que concorrem entre si para a obtenção de recursos necessários e para a conquista de mercados para a colocação de seus produtos e serviços. Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem que ganhar "negócios" de alguns concorrentes, ou seja, atuar de modo mais

efetivo com vista a satisfazer mais os usuários. Esta concorrência, tanto para saídas como para entradas, pode alterar o sistema de oferta e procura de mercado, acarretando problemas para as disponibilidades, preços e para a facilidade ou dificuldade de obtenção de recursos para a organização.

Os grupos regulamentadores encontram-se representados pelos governos, sindicatos, associações entre organizações e associações entre classes. São instituições que impõem controles, limites ou restrições às atividades da organização.

O governo estabelece e controla o cumprimento de normas básicas sob as quais as organizações têm que operar. Em muitos casos, como mostra a realidade, estes grupos regulamentadores reduzem o grau de liberdade das decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Para Thompson (1976), a relação que existe entre uma organização e seu ambiente de tarefa é essencialmente de permuta. Desse modo, aqueles que mantêm contato com a organização devem considerá-la capaz de ofertar algo desejável, caso contrário ela não receberá os inputs necessários à sua atuação. De acordo com Hall (1984), a troca é qualquer atividade voluntária entre duas organizações que tenham conseqüências reais ou previstas para a realização de suas respectivas metas e objetivos. Por isso, os acordos de permuta dependem de consenso anterior referente ao domínio.

Para Hall (1984), o domínio é a área geográfica atendida por uma organização, tal como "a área de serviço" ou "área de captação", usada pelos centros de saúde dos bairros ou pelos centros comunitários. Ainda para o autor, a questão de domínio torna-se mais importante no momento em que representa o nível de concordância quanto à diferenciação de papéis ou tarefas entre as organizações envolvidas nas relações interorganizacionais.

Thompson (1976), acrescenta que uma organização precisa permutar com diversos elementos. Cada um desses elementos se acha envolvido numa rede de interdependência com

seu próprio domínio e ambiente operacional. Vale ressaltar o conceito de rede apresentado por Van de Ven, Ferry (apud HALL, 1984, p. 173), como "padrão total de inter-relações entre aglomerado de organizações que se entrelaçam num sistema social para atingir metas coletivas e de auto-interesse para solucionar problemas [...] numa população-alvo".

Além da questão do domínio, Thompson (1976), chama atenção para a composição social do ambiente de tarefa ou operacional, isto é, a composição social pode ter diferentes ambientes operacionais pelo fato das organizações se relacionarem com parte do ambiente geral e não com sua totalidade. Tal fato se justifica pela falta de informações acerca das variáveis incontrolláveis do ambiente geral, como por exemplo, a dimensão política e social.

Thompson (1976), argumenta que uma variedade de ambientes operacionais foi discutida por March, Simon (1966), no momento em que os autores classificaram os ambientes em hostis e benignos e Hall (1984), em ambientes estáveis e instáveis, por exemplo. Mediante os diferentes tipos de ambientes apresentados pelos estudiosos da área, Thompson procura agrupar e combinar os tipos com o objetivo de fazer uma composição social dos ambientes de tarefas em homogêneo-heterogêneo e estável-instável.

- ambiente operacional homogêneo - é o ambiente composto por usuários, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores similares. Os problemas apresentados por estas categorias às organizações não são tanto diferentes. De acordo com Aldrich (1979), um ambiente homogêneo é mais simples para as organizações, já que é possível desenvolver modos padronizados de reação. Muitas organizações tentam tornar seu ambiente mais homogêneo, limitando os tipos de usuários atendidos, os mercados em que ingressa e assim por diante. Nos ambientes homogêneos e estáveis, fica mais fácil a detecção dos vínculos interorganizacionais estabelecidos pelas organizações, os usuários e os fornecedores.

- ambiente operacional heterogêneo- os grupos (usuários, concorrentes, regulamentadores etc) são bastante diferentes. Com isto, não se visualiza a padronização, mas sim a instabilidade e a imprevisibilidade.
- ambiente operacional estável - ocorrem poucas mudanças. E quando acontecem, estas mudanças são mais de cunhos incrementais do que radical. Há mais previsibilidade das conseqüências das mudanças pretendidas.
- ambiente operacional instável - representa um tipo de ambiente onde se detectam muitas mudanças decorrentes da imprevisibilidade e da turbulência ambiental. A turbulência, para Hall (1984, p.167), é sinal de que “existe uma boa quantidade de interconexão causal entre os elementos do ambiente. Num ambiente turbulento, há um alto índice de interconexão ambiental”. Por exemplo, uma mudança econômica tem ramificações políticas, tecnológicas num ambiente turbulento. Essas mudanças, segundo Hall (1984), reduziram a base para impostos no Nordeste dos Estados Unidos, forçando aumentos das taxas de impostos para manter serviços essenciais e não-essenciais, o que, por sua vez, levou a decisões adicionais de mudar-se. O efeito de tais mudanças pode se transferir para outros setores, como por exemplo, educação e saúde.

Considerando a tipologia, o autor diz que as organizações tendem, num ambiente operacional relativamente estável e homogêneo, a apresentar estruturas funcionais mais simples e com poucas divisões. Estas organizações, segundo o autor, dependem de reações padronizadas e previsíveis como decorrência das agências aplicadoras de regulamentos. A organização, dessa forma, tende a adotar uma estratégia reativa e não pró-ativa.

Em ambientes estáveis e heterogêneos, as organizações geralmente apresentam mais divisões funcionais e cada um delas corresponde a um segmento relativamente homogêneo do ambiente operacional. Isto porque cada segmento depende principalmente dos regulamentos

para sua adaptação. Estas divisões funcionais podem ser ainda mais subdivididas, seja numa base geográfica, em departamentos ou seções semelhantes ou uniformes, e seriam somente agências aplicadoras de regulamentos.

Em organizações cujo ambiente é dinâmico, mas relativamente homogêneo, os componentes da estrutura organizacional precisam ser diferenciados ou subdivididos e somente a sua capacidade de controlar o ambiente deve ser ampliada. Num ambiente dinâmico surgem novas complicações para a organização. Com isso, os regulamentos de reação padronizados tornam-se inadequados, pois, além das coações, a organização enfrenta também contingências. É preciso saber como e quando agir.

Considerando o ambiente homogêneo, os departamentos da organização podem ser compreendidos por área no espaço geográfico. Já as divisões, regionais neste ambiente dinâmico, estão menos preocupadas com a aplicação dos regulamentos, interessando-se mais pelo planejamento de reações às mudanças ecológicas. Estas divisões regionais são descentralizadas em função do ambiente dinâmico.

A organização, cujo ambiente operacional é heterogêneo e dinâmico, apresenta unidades diferenciadas funcionalmente para que possam corresponder aos diversos segmentos do ambiente operacional. Cada unidade tende a funcionar numa base descentralizada para planejar e controlar as reações e as flutuações em seu setor do ambiente operacional.

Segundo Thompson (1976), quanto mais heterogêneo o ambiente operacional, maior as coações impostas à organização; e quanto mais dinâmico o ambiente operacional, maior a contingência imposta à organização. Próxima à abordagem de Thompson (1976), Lawrence, Lorsch (1973), desenvolveram um modelo baseado no estudo empírico de dez organizações, considerando três ambientes industriais diferentes. Primeiro: que tipo de organização deve a firma tomar para fazer em face de diferentes ambientes? É claro que não existe um único

caminho, aquele que seja o melhor para as organizações se estruturarem em todas as situações.

Os autores enfatizam que o ambiente estabelece estados de diferenciação e integração, aos quais as organizações devem se adaptar para ser eficientes, eficazes e efetivas.

### **3 HISTÓRICO DA NORMA E CONCEITOS DE QUALIDADE**

No primeiro momento deste capítulo, procura-se destacar o histórico da Norma International Organization for Standardization (ISO). Em seguida, destacam-se os conceitos principais de qualidade discutidos pelos estudiosos da área, como por exemplo, Crosby (1988); Feigenbauen (1961); Juran (1989); Madras (1984); Maranhão (1993); Teboul (1991) e Paladini (1994).

O objetivo não é o de esgotar o assunto e sim demonstrar os fundamentos para favorecer a compreensão do tema.

#### **3.1 HISTÓRICO DA NORMA ISO**

A International Organization for Standardization é um organismo internacional das Nações Unidas, por conseguinte não-governamental, fundado em 23 de Fevereiro de 1947, por 25 países. Está sediado em Genebra.

Seu objetivo principal é a fixação de normas técnicas que evitem abusos econômicos e/ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos. Formulando uma similaridade, a ISO proporciona a todos, indiscriminadamente, o conhecimento das regras do jogo. Desta forma, todos podem jogar, uma vez que as regras (normas) são de conhecimento universal.

As origens da ISO se encontram no International Electrotechnical Committee (IEC), fundado em 1916 para criar normas e técnicas destinadas a compatibilizar os interesses entre usuários e fornecedores e nortear contratos comerciais.

A partir de 1959, as Forças Armadas americanas passaram a exigir que seus fornecedores possuíssem programas de qualidade, adotados a partir da MILSTD-Q9858. Paralelamente, a construção de usinas nucleares iniciou um processo de extrema necessidade de qualidade (entenda-se segurança) nas suas instalações.

Em seguida, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), pressionada pela necessidade de confiabilidade e eficiência nas gigantescas compras de material bélico, elaborou um conjunto de normas denominado Allied Quality Assurance Procedures - Procedimentos de garantia de qualidade da Otan (AQAP).

Em 1979, a Inglaterra, através do British Standar Institute (BSI), publicou a série de normas BS 5750, caracterizando-se numa virtual evolução das normas da AQAP. Por fim, a partir de 1980, surge um comitê técnico da ISO, denominado Technical Committee 176 (TC-176), sob a direção da Associação de Normas Canadense. Seu objetivo principal é a “definição de normas para o gerenciamento e garantia da qualidade”. As atividades desenvolvidas por esse comitê encontram-se associadas à normalização no campo do gerenciamento genérico da qualidade, incluindo sistemas de qualidade, garantia da qualidade e tecnologias de suporte, bem como normas que supram a orientação na seleção e uso destas normas. Este mesmo comitê é formado por 38 (trinta e oito) países participantes, entre eles o Brasil, 23 (vinte e três) países observadores, 9 (nove) uniões categoria “A” e 2 (duas) uniões categoria “B”. Em 1987, a ISO oficializou a série 9000, através da introdução de pequenas mudanças da norma inglesa, traduzindo-se nesta forma uma melhora da BS-5750.

### **3.1.1 Evolução das Normas ISO**

Tendo como reflexo as constantes mudanças do mundo contemporâneo - e como a Qualidade na sua essência sugere um processo de melhoria contínua - as normas passaram por uma evolução anteriormente explicitada.

Ainda assim, é necessário frisar que com o avanço da competitividade e da globalização da economia, surgiu a necessidade de uma uniformidade das normas. Como a ISO apresentou a melhor resposta a estes anseios, passou a ter enorme peso nos alicerces da comunidade européia (que ainda estava despontando).

Na época, as normas eram tidas como o refinamento de todos os princípios mais práticos e usualmente aplicáveis aos sistemas de qualidade. É a culminação do acordo das autoridades mundiais mais avançadas destas normas como base para uma nova era do gerenciamento da qualidade (MARANHÃO, 1993).

A primeira revisão da legislação de 1987 foi oficializada em 1995, sendo, portanto, muito recente. Esta última versão é que embasou todo este trabalho.

#### a) ISO 9000

Apresenta-se, a seguir, de modo resumido como que se encontra a ISO série 9000.

ISO 9000 = São as normas de Gestão e garantia da qualidade. Aponta diretrizes para seleção e uso de uma série de normas sobre sistemas de qualidade, que podem ser utilizadas para GESTÃO da qualidade interna (9004) e para GARANTIA da qualidade externa (9001, 9002, 9003). Destina-se a todas as organizações que produzem bens ou serviços.

ISO 9001 = Sistema de Qualidade - É um modelo para garantia da qualidade durante vários estágios, que podem compreender projeto/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica. Destina-se a organizações em que a confiança na conformidade do produto se baseia na demonstração de sua capacidade sobre os estágios acima descritos.

ISO 9002 = Sistema de Qualidade - É um modelo para a garantia da qualidade durante vários estágios, referente à produção e à instalação. Destina-se a organizações em que a

confiança na conformidade do produto sustenta-se na demonstração da sua capacidade de produção e instalação.

ISO 9003 = Sistema de Qualidade - É um modelo para a garantia da qualidade durante os estágios de inspeção e ensaio. Destina-se a organizações em que a conformidade do produto se baseia exclusivamente na demonstração de sua capacidade de inspeção e de ensaio.

ISO 9004 = Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema de Qualidade - Descreve um conjunto básico de elementos através do qual os sistemas de gestão da qualidade podem ser desenvolvidos. Para relembrar, um sistema de qualidade compreende a estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementação da gestão da qualidade. Dessa forma, deve ser adaptada ao ramo particular da organização pelo fato de considerar os elementos apropriados descritos nesta norma. É conhecida também como Norma Para Qualidade Interna. A sua segunda parte abrange diretrizes específicas ao setor de serviços, que foi deixado um pouco de lado nas demais normas.

A ISO-9004-2, segundo Freitas (1996), divide-se em:

- Princípios do Sistema de Qualidade e
- Elementos operacionais do Sistema de Qualidade, que por sua vez subdivide-se em:
  - a) processo de marketing
  - b) processo de concepção do serviço
  - c) processo de provisão de serviço
  - d) análise e melhoria do serviço

Segundo a ISO-9004-2, os aspectos-chave de um Sistema da Qualidade (um sistema da Qualidade, de acordo com a ISO- 8402 - Quality Vocabulary é composto pela “estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para a implementação da Gestão da Qualidade”) devem ter como ponto focal o usuário e são compostos por:

Responsabilidade Gerencial, Recursos Materiais e Humanos e pela Estrutura da Qualidade (FREITAS, 1996, p. 36).

A primeira parte da ISO-9004-2 (Princípios do Sistema da Qualidade) desdobra estes aspectos-chave, segundo Freitas (1996), em vários subitens, que incluem, entre outros: Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, Análise Gerencial, Motivação, Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal, Documentação e Auditorias Internas.

Uns dos aspectos interessantes nesta parte é o Ciclo da Qualidade em Serviços. Neste ciclo, conforme demonstra a Figura 3, podem ser identificados três processos principais: processo de marketing, processo de concepção do serviço e processo de provisão de serviços.

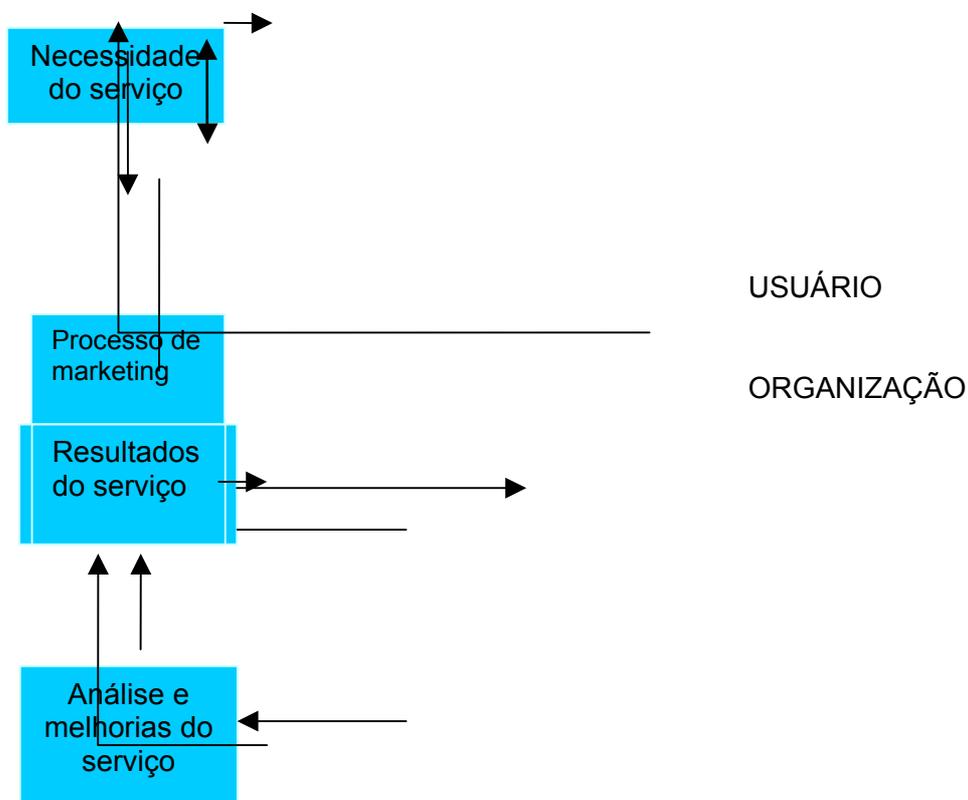


Figura 3 – Processo de concepção de serviço

O processo de marketing é desdobrado em: análise de mercado; obrigações do fornecedor; descrição do serviço; planejamento, lançamento e publicidade.

O processo de concepção do serviço é desdobrado em: responsabilidade pela concepção; especificação do serviço; especificação da prestação de serviço; especificação do controle de qualidade; análise da concepção; validação das especificações; controle das modificações da concepção.

O processo de prestação do serviço é desdobrado em: definição de responsabilidades; avaliação da qualidade pela organização; avaliação da qualidade pelo usuário; conformidade das etapas do serviço; ações corretivas e sistema de medição.

Para Giansesi; Correa (1994); Lamprecht (1995), a ISO 9004-2 fornece orientação para o estabelecimento e à implementação de um sistema de qualidade dentro de uma organização. A norma baseia-se nos princípios genéricos da ISO 9004 e proporciona uma visão abrangente de um sistema de qualidade especificamente para serviços. Ela pode ser perfeitamente utilizada como orientação geral.

Para os autores, esta Norma Internacional pode ser aplicada no contexto do desenvolvimento de um sistema de qualidade para um serviço recém oferecido ou modificado, podendo também ser aplicada diretamente no desenvolvimento e implementação de um sistema de qualidade para a prestação de serviços existentes.

Uma vez familiarizado o leitor acerca do histórico da Norma ISO, sem a mínima intenção de esgotar o assunto, apresentam-se os fundamentos básicos discutidos pelos estudiosos da área relativos à qualidade total, com o intuito de favorecer o entendimento da teoria geral dos serviços discutida na seqüência deste documento.

### 3.2 CONCEITOS BÁSICOS DE QUALIDADE

A qualidade, para Deming (1990), começa com a intenção que é determinada pelos dirigentes, com vistas a alcançar o público interno e externo, tanto os atuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também a forma de conjugar valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização. Juran (1992), classifica qualidade como a adequação ao uso. Isto quer dizer que a organização terá que adequar sua estrutura às necessidades de mercado. Obviamente são definições que expressam o desejo de demonstrar, de forma simples e objetiva, uma formulação teórica que capaz de retratar a importância da qualidade para as organizações.

Garvin (1992), define qualidade a partir das cinco visões defendidas pelo autor.

Na visão transcendental, qualidade é sinônimo de “excelência inata”. Parte da premissa que há algo de intemporal e duradouro nas obras de qualidade. Está muito próximo aos produtos artesanais, rejeitando a produção em massa. O mais freqüente é alegar que a qualidade não pode ser conceituada, nem medida, e que é reconhecida exclusivamente pela experiência. Esta visão gera uma enorme dificuldade, pois não oferece orientação prática alguma. Esta definição se sustenta na idéia de que um gerente ou qualquer pessoa conhecerá a qualidade quando com ela se defrontar.

Na visão baseada no produto, a qualidade é precisa e mensurável. Porém, para o autor, “diferenças de qualidade refletem diferenças nas quantidades de algum ingrediente ou atributo de um produto” (p. 50). Pode-se evidenciar dois fatores importantes. O primeiro é que, como a qualidade reflete a quantidade de atributos contidos e como estes envolvem custos, os produtos de melhor qualidade serão obrigatoriamente mais caros. O segundo ponto é que a qualidade é vista como característica inerente ao produto e não como algo atribuído ao mesmo. Como se pode ver, esta abordagem também apresenta limitações, uma vez que nem sempre existe uma correspondência entre os atributos do produto e a qualidade.

A visão baseada no usuário fundamenta-se no princípio de que um produto com qualidade é aquele que melhor atende aos desejos ou às necessidades do público interno e externo. Isto quer dizer que um produto possui mais qualidade à medida que está atendendo às expectativas do público alvo.

A visão baseada na produção fundamenta-se no lado da oferta, interessando-se basicamente na engenharia e produção do bem. Todos os conceitos ligados a esta visão se resumem em um único: “qualidade é a conformidade com as especificações” (p.53). Seu enfoque é basicamente interno. Admite o interesse do público interno e externo por qualidade, mas sustenta que um produto não-conforme não atenderia às suas necessidades. Talvez seja esta a sua grande deficiência, abandonar o elo que os públicos interno e externo observam entre qualidade e característica do produto, além da conformidade. É cercada de várias técnicas modernas, mas sempre com o intuito de redução de custos. Juran (1989) é um de seus precursores.

A visão baseada no valor está fundamentada em custos e preços. É atualizada, uma vez que os estudos demonstram que “a qualidade está justificando cada vez mais a discussão e percepção relacionadas ao preço” (p.55). Esta visão envolve dois conceitos distintos - excelência e valor - mas sem limites definidos, pode, muitas vezes, se perder na subjetividade.

Juran (1989), aborda a qualidade dentro de uma visão bastante ampla. Define qualidade como adequação ao uso, e dentro deste conceito aborda duas vertentes. A primeira é de que o produto atende às necessidades dos usuários, ou seja, mostra o desempenho do produto. Este desempenho resulta das características do produto, aumentando o grau de satisfação do usuário, aumentando sua comercialização e, conseqüente, ampliando o mercado. A segunda vertente refere-se à ausência de deficiências, que, quando verificadas, resultam na insatisfação do usuário com o produto. Quando não verificadas, reduzem a frequência de erros, de retrabalho, de desperdícios e até de inspeções. Seu principal efeito reside nos custos.

Juran (1989), ainda sustenta que a qualidade é uma revolução contínua. Para seu êxito, ela deve ser encarada como um processo bem gerenciado. Esse gerenciamento da qualidade é dividido em três processos gerenciais básicos, conhecidos como Trilogia Juran: planejamento da qualidade, controle de qualidade e melhoramento da qualidade.

Para Crosby (1988), existem 5 pressupostos errôneos do conceito de qualidade, que fazem parte do cotidiano das organizações, que segundo ele, causam problemas na comunicação entre aqueles que almejam a qualidade dentro da organização e os que supostamente a efetuam.

#### 1º Qualidade como sinônimo de virtude, luxo, brilho ou peso

Nesta situação, o conceito atribui um valor relativo às coisas, isto é, interpreta-se como adjetivo. Essa interpretação é muito subjetiva. Para que isto não ocorra, o autor sugere que se defina qualidade como “conformidade aos requisitos”.

#### 2º Qualidade é intangível e, portanto, incomensurável.

Crosby defende que a qualidade pode ser medida com toda a precisão, através do dinheiro. Sustenta que a qualidade é medida pelo seu custo, nada mais é que a despesa de não-conformidade. São os desperdícios de não se fazer certo desde o primeiro momento.

#### 3º Existe a economia da qualidade

Dentro desta visão, não é necessário economizar e seria equívoco ter qualidade como um componente de luxo. Convém frisar que qualidade se faz na origem do processo, o que torna o trabalho mais barato desde o início.

#### 4º Os problemas de qualidade têm origem no operariado, sobretudo na fabricação

O autor entende que alguns profissionais da qualidade centram suas atividades no departamento de produção, onde é comum encontrar meios de reduzir custos desnecessários. Porém, de tanto focalizar este departamento, esquece-se que muitos problemas são originários de outros departamentos como contabilidade, engenharia e marketing.

5º Qualidade é originária do departamento de qualidade

Este último pressuposto sustenta que o departamento de qualidade não deve adotar uma atitude paternalista no gerenciamento da qualidade, ou ainda ser o único responsável pelo processo. Agindo desta forma, o mesmo está sujeito a identificar as falhas, mas não ter controle sob as mesmas. O conceito de qualidade deve ser disseminado por toda a organização; todas as pessoas devem estar inteiramente comprometidas.

A administração tem que mudar para poder frear a decadência das indústrias. Contudo, esta mudança só ocorrerá se as pessoas se envolverem e se comprometerem. Isto quer dizer que somente o elemento humano é capaz de proporcionar as transformações. Não serão as máquinas, equipamentos modernos, computadores, automação etc. que executarão tal tarefa. O homem é o elemento chave; sem a sua sabedoria e competência, nada acontecerá. Entretanto, o seu trabalho isolado torna-se inútil. Para que haja constância nos esforços, é preciso que o trabalho seja executado em equipe e conhecimento (DEMING, 1990).

Um fator importante que as organizações devem observar, segundo Deming (1990), é a questão dos lucros imediatos. O administrador que dirige sua organização com objetivo de curto prazo, buscando auferir resultados, com base no desempenho imediatista, certamente terá indicativo de competitividade não-confiável. É muito fácil distribuir dividendos, prorrogando manutenção, promovendo cortes em pesquisa e de pessoal, ou comprando uma outra organização. É bom que se frise que a distribuição de dividendos e a valorização das ações não melhoram a competitividade das organizações e nem contribuem para o bem-estar material das pessoas, embora sejam estes, requisitos básicos de avaliação dos executivos financeiros e líderes de organizações.

O caminho mais correto para a obtenção do sucesso de qualquer organização, seja ela industrial, comercial ou de serviço, segundo Deming (1990), é o da adoção dos 14 princípios para a administração.

Para finalizar a parte conceitual, vale destacar, ainda, alguns conceitos de qualidade expostos pelos estudiosos da área conforme Figura 4.

FEIGENBAUN	Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do usuário. Essas são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto.
JURAN	Qualidade é adequação ao uso.
CROSBY	Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.
MADRAS	Qualidade não significa só excelência ou outro atributo de um certo produto final. Com certeza, ela é o objetivo final de uma companhia e é também o que os públicos internos e externos esperam do produto.
TEBOUL	Qualidade é a capacidade de satisfazer às necessidades, tanto na hora da compra, como durante a utilização, ao menor custo possível, minimizando as perdas.
MARANHÃO	Qualidade é a conformidade com as especificações.
PALADINI	Qualidade corretamente definida é aquela que prioriza o público interno e externo. Isto mostra que a qualidade é mais do que simples estratégias ou técnicas estatísticas é antes uma questão de decisão, que reflete em políticas de funcionamento da organização.

Figura 4 – Conceitos de qualidade

Para Paladini (1994), identificar as necessidades e oportunidades no mercado, é um dos mais importantes desafios em um processo de mudanças. São realmente da interpretação das necessidades do público interno e externo que surgem as alterações ocorridas no ambiente organizacional. O passado tem mostrado que, as organizações que estão atentas a estas transformações conseguiram sobreviver. Quem se isolou e idealizou seus próprios conceitos, afastou-se da realidade. São inúmeros os exemplos deste isolamento, desde companhias aéreas a regimes políticos.

Já para Motta (1995), a capacidade criativa de inovar é o grande desafio das organizações, na medida em que a competitividade global exige métodos inovadores de gerenciamento. Neste processo de múltiplas vantagens, o que todos devem fazer é olhar com inteligência para as novas ferramentas oferecidas pela qualidade, dentro de uma perspectiva futurista e inovadora. A organização que não for capaz de se reinventar, numa época que exige mudanças radicais, esta fadada ao desaparecimento. Administrar mudanças e inovações

é uma constante e um dos desafios dos dirigentes, que precisam mostrar muita competência nestes novos tempos.

As pessoas devem estar preparadas para executar tarefas que, em condições normais ensejariam maiores dificuldades à sua execução. Contudo ficariam muito felizes se a organização contribuísse para o alcance destes objetivos. Adequadamente administradas, as ferramentas da qualidade têm condições de ajudar a vencer as expectativas, considerando que elas alteram profundamente o perfil organizacional, oportunizando aos indivíduos ambientes favoráveis à criatividade e a realizações.

Contudo, é importante citar que tais contribuições terão muito mais probabilidade de ocorrer nas corporações preocupadas em promover alterações no seu cotidiano, no dia-a-dia de suas atividades. Observa-se, no entanto, que o alcance de objetivos como os citados, somente ocorrerão, se as organizações provocarem profundas alterações estruturais e conjunturais.

Se a tendência básica ao alcance da competitividade é a mudança, então é de suma importância que a organização tenha consciência disto e não fique de braços cruzados vendo os mercados distanciarem-se pela incompetência de provocar inovações.

Motta (1995), destaca ainda que o que se constituía como inovador na década de 80 é simplesmente visto hoje como um requisito mínimo para ingressar em qualquer segmento de mercado. A organização não pode parar de inovar, ficando olhando somente para o seu mercado interno. A competitividade é global e o espectro da concorrência atinge a todos, independentemente de onde esteja a organização localizada e produzindo.

A qualidade como parte deste contexto, tem proporcionado aos dirigentes, condições administrativas de operacionalizar esta nova ordem. Porém não basta aos dirigentes condições e competência; é preciso que tenham vontade política, que se envolvam no processo e que

obtenham dos seus trabalhadores este mesmo comprometimento, ensejando o desenvolvimento e a formação de uma cultura da qualidade.

A definição dominante de qualidade era, até pouco tempo atrás, de algo que estivesse em conformidade com requisitos físicos, atendesse aos padrões e fosse de erros e defeitos. Na concepção de Albrecht (1995b), este algo pode ser um elemento de qualidade, mas constitui basicamente uma medida de características físicas que, tomadas sem referência às percepções dos usuários, não são relevantes.

Quinn (1996) comenta que

Infelizmente, não se pode saber, na ocasião em que o serviço é produzido, se sua qualidade é alta ou baixa. Por algum tempo, talvez, não se conheçam os resultados, e a responsabilidade pelos resultados pode então ser bem mais difícil de se determinar. A qualidade é entrelaçada em serviços com o que é produzida, e a maneira como os públicos interno e externo os utilizam é tão importante, que literalmente não sabemos o que foi criado, até conhecermos a qualidade dos resultados finais. E eles, freqüentemente, dependem de fatores externos (apud PEDROSO, 1998, p. 11).

A onda de serviços torna-se persuasiva quando se considera que entre 80 e 85% dos produtos de tecnologia de informação são vendidos ao setor de serviços e o restante para o setor industrial.

Para Antunes (1996),

nas últimas décadas, pode-se presenciar um conjunto de tendências que, em seus traços básicos, seguem as seguintes direções em quase todas as partes do mundo: há um enorme incremento do 'subproletariado' fabril e de serviços, que tem sido freqüentemente denominado trabalho precarizado. São os terceirizados, subcontratados, meio-expediente, entre outras formas assemelhadas, que proliferam em tantos cantos do mundo. Há um incremento dos assalariados médios e de serviços, o que possibilitou um significativo incremento do sindicalismo desses setores, embora o setor de serviços já presencie também traços de desemprego tecnológico (apud PEDROSO, 1998, p. 15).

Da mesma forma, Quinn (1996), comenta que se os serviços fossem realmente marginais em relação aos produtos, era de se esperar que as pessoas abrissem mão de serviços

em épocas de recessão, quando despesas com bens duráveis são adiadas. Contudo, acontece exatamente o oposto: embora as pessoas possam ir ao cinema com menor frequência ou comprar menos serviços pessoais, elas relutam em abrir mão do telefone, da saúde, da educação, do seguro, de operações bancárias, além de utilidades, tais como luz, água e gás.

O autor ainda comenta que muitos serviços primários, tais como serviços sociais, segurança, educação, dentre outros, têm probabilidade de aumentar em recessões, além de fornecer emprego e estabilidade de compras durante os declínios.

Para Quinn (1996, p. 30),

organizações de serviços tornaram-se entidades grandes, intensivas de capital, voltadas para a tecnologia e estrategicamente vantajosas. Elas devem ser o ponto focal de investimento, de emprego e de estratégias de distribuição de capital. As tecnologias que as tornaram possíveis reestruturaram toda a economia, além de forçarem a concorrência global em todo o mundo.

### 3.3 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

As organizações do setor público são, no conjunto, as maiores fornecedoras de bens e serviços. A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços. Por isso, têm como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a sua missão, tendo em vista as mudanças que ocorrem na sociedade, visando, sobretudo, a manter uma sinergia com seus usuários (TEIXEIRA; SANTANA, 1994).

Para Giansesi; Corrêa (1994), é fundamental o desenvolvimento de metodologias e conceitos adequados às organizações prestadoras de serviços públicos com a mesma ênfase dada às organizações industriais e comerciais, para a adaptação ao novo cenário mundial e evitar o risco de atividade em visível crescimento, mas vulnerável ao mercado.

Essa sinergia tem se tornado frágil à medida que as organizações públicas passam a caminhar a passos lentos em relação à sociedade. Para Teixeira; Santana (1994, p.7), "introduzir mudanças na Administração Pública, propor novas diretrizes e mecanismos de gestão, representa ir de encontro de interesses estabelecidos, ultrapassados pelas novas exigências da sociedade, interferindo na cultura organizacional".

Isso se torna necessário, pois:

a crise econômica em que o país mergulhou nos anos 80, provocou inúmeras mudanças. A década de 80 trouxe a abertura política, e com ela, novas forças sociais, resultando na falência do modelo de administração pública que ora é assistida e a descontinuidade na função de planejamento e as inexistências de um planejamento global e abrangente são mesmo as marcas típicas da Administração Pública brasileira (TEIXEIRA; SANTANA, 1994, p.9).

São comuns as quebras no planejamento e na implantação de processos e projetos. Os planos são alterados a cada mudança de governo devido à alta instabilidade das equipes técnicas. Não há coerência entre desafios e metas de uma administração e daquela que a segue, redundando em desgaste, perda da iniciativa, rupturas no processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, quebra de investimentos.

Diante deste cenário, Monteiro (1991, p.8), afirma que:

o futuro programado dos órgãos públicos tem um horizonte de quatro anos. Cada administrador promove todas as suas estratégias para essa pequena eternidade e poucos são os que se interessam pelo que pode acontecer no ano seguinte. E daí nascem às obras faraônicas, sem programas de utilização; o sucateamento de edificações, máquinas e equipamentos; a

despreocupação com custos, com pesquisas, com manutenção e com qualidade.

A função pública exige uma nova postura. A responsabilidade dos funcionários públicos não pode ser compreendida como um problema puramente formal de enquadramento estatutário e definição por escrito das obrigações e punições.

Por isso, há necessidade de:

garantir o uso adequado dos recursos disponíveis, com economia e dentro do preceito do serviço à população; fortalecer a imagem e a função do servidor público como um propulsor dos sentimentos de altruísmo e respeito à sociedade; garantir a melhoria constante do serviço público, no atendimento e na Qualidade do serviço prestado; voltar a administração de pessoal para a execução de uma política de recursos humanos centrada na eficiência e efetividade do serviço público; estabelecer mecanismos que conduzam à elevação do grau de comprometimento dos servidores em geral com a melhoria e a racionalização do serviço público; elaborar um sistema de cargos, funções e promoções onde haja simplicidade e abertura para influência da produtividade, do mérito, do treinamento e do desempenho; redirecionar o sistema de avaliação para o eixo da avaliação do desempenho do serviço prestado - qualitativa e quantitativamente, pelos diversos setores e unidades (TEIXEIRA; SANTANA, 1994, p. 17).

De acordo com Moller (1993), os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a qualidade dos seus serviços: o setor público é como qualquer outra organização com usuários pagantes. No entanto, pouco tem sido feito para modernizá-lo, para torná-lo ágil. Há algum tempo, dizia-se que os problemas não eram resolvidos por falta de decisão política; hoje, as coisas não funcionam por falta de recursos humanos qualificados. Para justificar, Monteiro (1991, p. 57), comenta a respeito da posição onde são tomadas as decisões sobre os recursos humanos das organizações do setor público:

as principais decisões sobre a administração de pessoal estão fora do poder do gestor. Os reajustes salariais dependem de um ato governamental. As negociações sindicais estão igualmente dependentes. A admissão é por concurso público e as demissões e punições só podem ser efetivadas por inquérito administrativo.

Com isso, os profissionais da organização do setor público precisam ser treinados para conhecer os processos, bem como para interagir com seus públicos internos e externos. Portanto, cabe ao líder das organizações prestadoras de serviços do setor público um papel decisivo em propor mudanças adequadas a essa realidade.

**3.3.1 Aplicações da qualidade em organizações prestadoras de serviços do setor público**

Desde 1991, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, vêm-se desenvolvendo na administração pública brasileira ações cujo propósito é transformar as organizações públicas, procurando torná-las cada vez mais preocupadas com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos.

Em outras palavras, o que se busca é fazer com que a organização pública passe a considerar o cidadão como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública e, em função disso, que a avaliação do desempenho institucional seja considerada aceitável se incluir a satisfação do cidadão como item de verificação.

O programa é caracterizado por três fases, conforme Figura 5:

<p>1. Sensibilização e avaliação</p> <p>Foco Interno Técnicas e Ferramentas</p> <p>1991</p>	<p>2. Avaliação e premiação</p> <p>Foco interno e externo Gestão e resultados</p> <p>1996</p>	<p>3. Qualidade dos serviços</p> <p>Foco externo Satisfação do cidadão</p> <p>1999</p>
<p>Sub-programa da administração pública</p>	<p>Programa da qualidade e participação na administração pública</p>	<p>Programa da qualidade no serviço público</p>

Figura 5 – Fases da qualidade do serviço público

A base desse movimento nacional pela qualidade no serviço público é uma rede de parcerias entre organizações, servidores e cidadãos mobilizados para a promoção da mudança da gestão no setor público.

Elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito, é o grande desafio da qualidade na administração pública e o foco da sua atuação.

Para isso, as ações do programa se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviço ou na condição de executora da ação do Estado.

Neste espaço, o programa atua mobilizando e sensibilizando as organizações para a melhoria da qualidade da gestão pública e do desempenho institucional. Atua, também, junto aos cidadãos, procurando torná-los participante das atividades públicas, desempenhando o papel de avaliadores dos serviços e das ações do Estado.

O programa da qualidade no serviço público é um instrumento da cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública participativa, transparente, orientada para resultados e preparada para responder às demandas sociais (BRASIL, 2000a).

A qualidade implica estabelecer um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos usuários – que são os diversos usuários dos serviços públicos - e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento das ações, a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo, estimulando e desenvolvendo todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

É imperativo, no entanto, que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da qualidade como instrumentos de transformação gerencial da Administração Pública Brasileira leve em consideração as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que desaconselhe a mera reprodução dos conceitos e princípios da qualidade aplicada ao setor privado.

De acordo com BRASIL (2000), as diferenças existentes entre os setores público e privado, são as seguintes:

- a finalidade principal das atividades de caráter privado é o lucro que lhe dá capacidade de sobrevivência em um ambiente de alta competitividade; por sua vez, a principal finalidade das atividades públicas é prestar serviços à sociedade;
- a preocupação em satisfazer o usuário no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- usuário atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido; no setor público, o usuário atendido, paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;
- as políticas voltadas para a qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é à busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;
- as diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores, como, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil dos usuários.

A adoção da qualidade como instrumento de modernização da administração pública brasileira deve levar em conta simultaneamente a sua dimensão formal - que se refere à

competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas - e a sua dimensão política relacionada à competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos cidadãos.

O fator de coerência do programa está na decisão estratégica de orientar todas as ações, tendo como foco o cidadão enquanto destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado.

Os princípios da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam uma gestão pública como de excelência. Não são leis, normas ou técnicas, são valores que precisam ser internalizados gradativamente na cultura da organização.

Para a maioria das organizações públicas, alguns ou todos os princípios aqui apresentados ainda não são princípios, porque não são valores. São apenas objetivos; fazem parte de uma visão futura da prática gerencial desejada. À medida que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão gradativamente hábitos e, por fim, valores inerentes à cultura organizacional.

Os princípios básicos do programa são:

- Gestão Centrada no Cidadão

A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade, na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido por algumas organizações públicas.

As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação dos seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses usuários e, com isso, proporcionar-lhes maior satisfação. A avaliação do desempenho das organizações públicas deve levar em conta o nível de satisfação dos usuários de seus serviços ou destinatários de suas ações. Este princípio envolve não apenas o cidadão individualmente considerado, mas todas as

formas pelas quais se faça representar: organizações, associações, e representações comunitárias.

- Envolvimento de todos

A excelência em gestão pública depende, em grande parte, da capacidade de gestores e gerenciados de trabalhar de maneira integrada e harmônica. Esse é um pré-requisito para que a organização aprenda continuamente e dê sustentabilidade ao seu desenvolvimento. O envolvimento e o comprometimento da alta administração com a busca da excelência organizacional constituem um fator vigoroso para estimular e envolver as pessoas, fazendo com que se identifiquem com os desafios e resultados desejados pela organização.

- Gestão participativa

O estilo da gestão pública de excelência é participativo. Isso determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

- Gerência de processos e informações

O centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos em produtos/serviços com alto valor agregado.

Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e avaliar, analisar e melhorar seu desempenho, proporcionando um melhor entendimento do

funcionamento da organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

É da essência da gestão de processos a base para a tomada de decisão e à análise de dados e fatos gerados em cada um dos processos.

Os dados e fatos fornecidos pelos processos e pelo ambiente em que atua a organização geram informações que cobrem todo o espectro organizacional: usuários, sociedade, pessoas, recursos financeiros, pessoas e fornecedores.

O conhecimento resultante do processamento dessas informações dá à organização pública capacidade de ação, poder para inovar, inteligência para dar satisfação aos seus usuários e para construir e manter uma imagem positiva junto à sociedade.

- Valorização das pessoas

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.

- Visão de Futuro

Estabelecer um futuro desejado para a organização e agir persistentemente, de forma contínua para que as ações do dia-a-dia contribuam para a construção desse futuro.

A visão de futuro indica o rumo para a organização; a constância de propósitos a mantém nesse rumo.

A gestão pública de excelência é fortemente orientada para o futuro e expressa com clareza o papel que a organização deve desempenhar nesse futuro. Embora utilize o passado, principalmente recente, para aprender, é a visão de futuro que se constitui em fator de coerência de todo o processo decisório.

- Gestão pró-ativa

A postura pró-ativa está relacionada com a noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa correr riscos, antecipando-se no atendimento às novas demandas dos usuários e das demais partes interessadas. Papel importante desempenham as organizações públicas formuladoras de políticas públicas, na medida em que percebem os sinais do ambiente e conseguem antecipar-se evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades.

O princípio da mudança contínua está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução do desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho institucional.

A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

- Aprendizado

A excelência em gestão torna as organizações públicas em organização que aprende. São organizações que desenvolvem práticas e instrumentos de avaliação e melhoria contínuos. Essa é uma poderosa estratégia de elevação da qualidade da gestão pública, uma forma segura de atingir a excelência gerencial e o alto desempenho.

- Foco em Resultados

O resultado é o principal fator de avaliação de uma organização: os resultados obtidos permitem posicionar a organização pública na escala que vai do fracasso ao sucesso. Estar focado em resultados pressupõe utilizar um conjunto de indicadores que refletem o posicionamento da organização em relação aos seus planos e metas.

Por fim, a estruturação do modelo de gestão pela qualidade para o serviço público envolve a implementação de programas de gestão pública voltados para a criação de um Estado mais eficiente, capaz de oferecer ao cidadão plenas condições para o seu desenvolvimento:

#### Programa de Qualidade no Serviço Público

É preciso transformar o setor público de forma a trazer benefício ao cidadão.

#### Pesquisa de Satisfação do Usuário

É necessário ouvir o cidadão e avaliar quais serviços públicos são instrumentos gerenciais, fundamentais para a transformação do Estado.

#### Projeto Atendimento Integrado

Aprimorar a qualidade do serviço público é aproximar a sociedade do Estado, aumentando a confiança e a credibilidade na Administração Pública e garantindo a satisfação do usuário.

#### Programa Nacional de Desburocratização

Agilizar o tempo de resposta do Estado às solicitações do cidadão é valorizar a cidadania.

#### Programa Gestão Pública Empreendedora

A Gestão Pública Empreendedora pretende criar um estado mais eficiente, capaz de oferecer ao cidadão plenas condições para o seu desenvolvimento.

#### Programa Valorização do Servidor Público

Valorizar a busca, pelo servidor público de novas competências, aumentando sua empregabilidade e ampliando sua capacidade de contribuir para a modernização do Estado (BRASIL, 2000b).

#### 3.3.1.1. Aplicações da qualidade em bibliotecas

Informação e qualidade possuem grande valor na sociedade. A informação, devido ao seu caráter de reduzir incertezas e representar um certo poder em quem a detém; a qualidade,

por proporcionar a adequação ao uso (BARBALHO, 1995). Entretanto, pouco se tem realizado e escrito sobre a gestão da qualidade em bibliotecas. Trabalhos recentes, de autores brasileiros, resgatam os estudos que se encontram na literatura nacional e estrangeira (BARBALHO, 1995; BELUZZO; MACEDO, 1993; NAKAMURA, 1994; ROCHA, GOMES, 1993).

O estudo de Belluzzo; Macedo (1993), por exemplo, destaca a escassez de literatura nacional especializada sobre qualidade em serviços de informação, bem como a aplicabilidade nos serviços de informação da filosofia de Deming e de seus princípios.

Seus trabalhos mostram que a adoção de medidas que utilizam a filosofia da qualidade implica o envolvimento e participação de todos os colaboradores na definição e realização do que é produzir com qualidade. Para isso, é preciso escolher, dentre as abordagens existentes sobre qualidade, aquela que melhor se aplique a cada caso em particular. A filosofia de Deming é a mais adequada, pois, a qualidade passa a existir quando cada colaborador na biblioteca compreende e adota a filosofia da mudança constante.

Como resultado do estudo desenvolvido por Belluzzo; Macedo (1993), surgiu o Programa de Treinamento dos Recursos Humanos da Rede de Bibliotecas da Universidade de São Paulo.

Para Rocha; Gomes (1993), os conceitos sobre qualidade também são aplicáveis ao setor de serviços. No entanto, há uma forte tendência para se adotar adequação ao uso como mais apropriado para esse setor.

Os atributos que influenciam a qualidade percebida do serviço prestado em unidades de informação são assinalados como aqueles que incluem o entendimento das necessidades e expectativas dos usuários; segurança, incluindo confidencialidade; cortesia, comunicação, formato; linguagem, incluindo postura corporal, meios e canais de distribuição; e fatores físicos tais como ambiente, facilidades, aparência dos funcionários. Contudo, se esses

atributos da qualidade não forem desenvolvidos de forma adequada, não se pode afirmar que se tem qualidade.

Deve-se ter em mente que esta forma de gestão é um método sistemático de estabelecimento de padrões, de identificação de problemas por meio de monitoramento contínuo dos processos, da análise das causas e solução de problemas e promoção de mudanças quando necessárias e possíveis.

Com o propósito de contribuir com algum subsídio para a elaboração de proposta concernente à qualidade dos produtos e serviços dos centros de informação, distanciados ainda desses princípios, Pinto (1993), comenta que a proposta de qualidade deve atingir a todos na unidade de informação, desde a administração superior até os serviços gerais.

Os recursos humanos são considerados importantes para o incremento dos padrões de qualidade (ROCHA; GOMES, 1993).

Nakamura (1994), estudou os fatores que influenciavam a motivação dos recursos humanos (bibliotecários e pessoal de apoio, no ambiente de trabalho). O referencial usado baseou-se nos fatores de higiene e motivadores de Herzberg, dentre os quais foram selecionadas as variáveis salário, relações interpessoais, condições de trabalho, reconhecimento, realização e *status* profissional.

Barbalho (1995), em seus estudos, verificou a pouca existência de artigos na literatura nacional. Em se tratando de literatura estrangeira, a maior parte dos trabalhos trata da qualidade em processos técnicos como a referência, classificação, catalogação e bases de dados.

Nakamura (1994), constatou, através de um levantamento bibliográfico, que os estudos se limitam a identificar os fatores de satisfação e de insatisfação no trabalho.

Lynk, Verdin (apud NAKAMURA, 1994), observam a relação entre a satisfação no trabalho e a qualidade dos serviços desenvolvidos por bibliotecários. Wahba (apud

NAKAMURA, 1994), afirma que a insatisfação conduz à disfunção do comportamento organizacional causando, entre outros, baixa qualidade de vida e, principalmente, conflitos entre gestor e colaboradores.

Kapoor (apud NAKAMURA, 1994), realizou um estudo de caso com os profissionais em bibliotecas universitárias e constatou que os elementos que provocavam motivação incluíam a participação na tomada de decisão, ambiente agradável, autonomia no trabalho, reconhecimento pelo desempenho e bons gestores.

Numa pesquisa realizada em 1971, com dois grupos de bibliotecários (americanos e canadenses), utilizando-se os fatores da teoria de Herzberg, os pesquisadores Plate, Stone (apud NAKAMURA, 1994), constataram que os principais fatores que causavam satisfação no trabalho eram a realização e o reconhecimento. Por outro lado, os principais fatores que causavam insatisfação eram política institucional e supervisão.

Parmer, East (apud NAKAMURA, 1994), num estudo comparado, concluíram que as pessoas que lidam com o público desenvolvem suas atividades mais satisfeitas que o pessoal do serviço técnico. Esta satisfação decorre da interação entre essas pessoas e os usuários, ocasião em que se processa o *feedback*, resultando a importância do trabalho realizado.

Roussell (apud NAKAMURA, 1994), ao desenvolver uma pesquisa junto ao pessoal não profissional de uma biblioteca, constatou que os respondentes apontaram estar mais satisfeitos, em primeiro lugar, com o trabalho em si, em segundo com os supervisores e em terceiro com as políticas administrativas. Quanto às insatisfações, relacionou à divisão de tarefas entre o pessoal profissional e o não-profissional, à falta de oportunidade de aumento salarial, promoção, participação na tomada de decisões.

Em relação à qualidade em bibliotecas, percebe-se que os estudos brasileiros estão voltados para a motivação dos recursos humanos associada à melhoria da qualidade dos

serviços prestados por bibliotecas. Deve haver um ambiente adequado na biblioteca, onde sejam atendidas, entre outras, as expectativas dos públicos internos e externos.

Os estudos estrangeiros, revisados principalmente por Nakamura (1994), revelam que há relação estreita entre a satisfação no trabalho e a qualidade dos serviços prestados e, por consequência, a relação entre a insatisfação no trabalho e a baixa qualidade desses serviços. Os resultados desses estudos mostram que a insatisfação conduz à disfunção do comportamento organizacional causando baixa qualidade de vida e, principalmente conflitos entre chefias e colaboradores.

## 4 TEORIA GERAL DOS SERVIÇOS

Procura-se neste capítulo demonstrar os fundamentos básicos concernentes aos conceitos de serviços desenvolvidos pelos diferentes autores considerados na presente tese, bem como as características dos serviços e os modelos conceituais e os fatores qualidade de serviços. Finaliza-se o capítulo apresentando os principais fundamentos relativos a excelência em serviços.

### 4.1 CONCEITOS BÁSICOS

Serviços são quaisquer atos ou desempenhos que uma parte possa oferecer à outra e que sejam essencialmente intangíveis e não resultem na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. Pode-se afirmar que são todas as atividades enquadradas no setor terciário como, por exemplo, atividades de consultoria, turismo, hotelaria, bancos, seguros, transportes, serviços públicos e uma infinidade de outros serviços e, atualmente, está lançada a ofensiva para o serviço antes, durante e, depois da venda de produtos.

Um serviço é um fenômeno complexo. A palavra tem muitos significados, variando de serviço pessoal a serviço como um produto. Para Gronroos (1993), o termo até pode ser mais amplo no escopo. Uma máquina ou qualquer outro produto pode ser transformado em um serviço para um usuário, se a organização fizer esforços para desenvolver uma solução sob medida para atender às demandas mais detalhadas daquele usuário.

Além disso, existe uma variedade de serviços utilizados com fins administrativos, como faturamento e manuseio de pedidos e reclamações, que na realidade são serviços ao usuário. Devido à maneira passiva com que são tratados de uma forma tal é que são percebidos, não como serviços, mas como um incômodo. Obviamente, essas tarefas oferecem uma grande oportunidade para criar vantagens competitivas para aquelas organizações que conseguem desempenhá-las de forma inovadora, tirando proveito desses “serviços ocultos”.

Há uma gama de definições de serviços sugerida por vários autores (Figura 6). Essas definições encaram, de forma muito restrita, o fenômeno dos serviços e inclui, em maior ou menor extensão, apenas aqueles serviços prestados pelas chamadas organizações de serviços.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960	Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.
JUDD, 1964	Serviços colocados no mercado: uma transação no mercado, realizada por uma organização ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título se algum) de uma mercadoria tangível.
STANTON, 1974	Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que prevêm a satisfação de um desejo quando colocadas no mercado a público interno e externo e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associadas à venda de um produto ou de um outro serviço.
KOTLER, BLOOM, 1984	Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.
FREE, 1987	O atendimento das expectativas do usuário durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.
GUMMESSON, 1987	Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé.
ZIMMERMAM, ENELL (apud JURAN, 1990)	Serviço é o trabalho desempenhado por alguém. O trabalho pode ser dirigido a um público interno e externo /.../, a uma instituição /.../ ou a ambos /.../
ISO-9004-2, 1991	Os resultados gerados por atividades na interface entre o fornecedor e o usuário e pelas atividades internas do fornecedor, para atender às necessidades dos usuários.

LEI Nº 8078, DE 11.09.1990 (apud OLIVEIRA, 1991)	Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e secundária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.
COBRA, 1992	o serviço ao usuário é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao público interno e externo por algo que ele adquiriu. Assim, a organização deve estudar e se preparar, através de todos os meios necessários, para aproximar permanentemente os interesses comuns às necessidades e desejos do público interno e externo, dando tantas facilidades quantos possíveis para o usuário adquirir o bem ou serviço que lhe proporcione tantas satisfações quantas possíveis.
OLIVEIRA JUNIOR, 1992	Serviço é toda ação executada por uma pessoa em benefício de outra. É executado no momento adequado às necessidades do usuário e na interação direta com o usuário. Sempre é um benefício para alguém. Permite a identificação imediata do erro. Depende muito do comportamento de quem executa. Não pode ser substituído e nem estocado. Não permite trocas. É qualificado por meio do trabalho humano, conjugado com processos de melhoria. É avaliado pela satisfação do usuário.
HOROVITZ, 1993	serviço como o conjunto das prestações que o usuário espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes. O usuário, ao adquirir determinado bem ou serviço, espera receber um conjunto de informações e orientações antes, durante e depois da compra que Horovitz chama de prestações, ou seja, as informações sobre o produto, garantia, assistência técnica, etc.
COBRA, RANGEL, 1993	Um serviço é definido como uma forma de proporcionar ao usuário tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou serviço Para esses autores o usuário não compra somente um bem ou serviço, compra uma satisfação para as suas necessidades e essa satisfação se dará se o produto ou serviço atender à sua expectativa.
NORMANN, 1993	o serviço constitui os benefícios oferecidos para o usuário. O conceito de serviço consiste em um conjunto complexo de valores que, muitas vezes, são difíceis de analisar. Alguns dos benefícios são físicos e outros psicológicos ou emocionais. O usuário é quem irá determinar o grau de satisfação atingido com o serviço adquirido.
GIANESI, CORREA, 1994	Os serviços são experiências que o usuário vivencia enquanto que produtos são coisas que podem ser possuídas. Para esses autores, sendo os serviços bens intangíveis, é difícil ou praticamente impossível avaliar um serviço antes da compra e o usuário percebe muito mais riscos na compra de serviços do que de produtos tendo a necessidade de basear-se em referências de outras pessoas e/ou na reputação da organização prestadora de serviços.

Figura 6 – Conceitos básicos de serviços

Gronroos (1993), comenta ainda que, na maioria das vezes, o serviço envolve, de fato, algum tipo de interação com o fornecedor de serviços. Entretanto, há situações em que o usuário, como indivíduo, não interage com a organização de serviço. Por exemplo, quando um

encanador, utilizando as chaves principais de um prédio, vai a um determinado apartamento para consertar um vazamento em um momento que seu ocupante não se encontra, não há uma interação imediata entre o encanador e os recursos físicos ou sistemas de operações e o usuário. Por outro lado, muitas situações onde as interações não parecem estar presentes, elas, ainda, assim, envolvem interações. Por exemplo, quando um automóvel com problemas é consertado em uma oficina, o usuário não está presente e, portanto, não interage com ninguém ou nada. Entretanto, quando o carro é consertado e depois entregue ao usuário, as interações ocorrem.

Neste sentido, o serviço envolve, na maioria das vezes, algum tipo de interação com o fornecedor de serviços, embora existam casos em que o usuário não interage com a organização de serviço como visto anteriormente.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

As diferentes literaturas apresentam várias características de serviços, geralmente comparados a bens físicos, cuja satisfação do usuário se dá quando o serviço é percebido de maneira subjetiva. Frente a essa questão, vale ressaltar algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços discutidos por Normann (1993), conforme Figura 7.

<b>Indústrias manufatureiras</b>	<b>Indústrias de serviços</b>
Geralmente o produto é concreto	O serviço é tangível
A posse é transferida quando uma compra é efetuada	Geralmente a posse não é transferida
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficiência (ele não existe antes da compra)
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores	O serviço não pode ser estocado
O consumo depende da produção	Produção e consumo geralmente se coincidem

Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção, consumo e, freqüentemente, a venda é feita no mesmo local.
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (embora os produtores freqüentemente possam)
O vendedor fabrica	O comprador/usuário participa diretamente da produção
É possível contato indireto entre organização e usuário	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

Figura 7 – Características básicas das indústrias de manufaturas e de serviços

Normann (1993), comenta que uma das características básicas é a intangibilidade dos serviços (oposta à materialidade dos bens fabricados). Isso sugere imediatamente diversas propriedades relacionadas: serviços não podem ser estocados ou facilmente demonstrados e, enquanto vendáveis, não existe necessariamente necessidade de qualquer transferência de posse. Algumas das conseqüências de uma abordagem de produção para logística e marketing serão imediatamente aparentes para o leitor.

A segunda característica é que a maioria dos serviços realmente consiste em ações e intenções, que são tipicamente eventos sociais. O controle e a administração de eventos sociais exigem certas habilidades e técnicas especiais.

A terceira característica consiste no fato de que produção e consumo não podem estar sempre claramente separados, porque geralmente ocorrem simultaneamente e no mesmo local. A manufatura exige, segundo o autor, um local, como apontado por Levitt (1977). Uma conseqüência disso é que a estrutura das operações de serviços é geralmente muito mais dispersa em termos de local do que a estrutura das organizações de manufatura. A diferenciação funcional entre produzir e vender, por exemplo, tende a se tornar vaga ou a desaparecer ao mesmo tempo.

O usuário, desta forma, é muito mais do que apenas um público interno e externo – é também participante da produção do serviço. Neste sentido, a organização de serviços não apenas tem que fazer contato com os públicos interno e externo e interagir socialmente com eles; é também necessário “administrá-los” como parte da força da produção (NORMANN, 1993).

Um dos expoentes do marketing, Levitt (1977, p. 4), é taxativo quando diz: “não há propriamente organizações de serviços. O que existe são organizações cujos componentes de serviços são maiores ou menores do que organizações de outros tipos. Todos, invariavelmente, prestam serviços”.

Teboul (1991, 1999), comenta, ainda, que em qualquer atividade destinada à satisfação das necessidades dos usuários existem duas áreas distintas: a área de suporte e a de interface. O primeiro tipo abrange as áreas que sustentam a interface pelo fato de serem responsáveis por atividades do tipo: confecção de documentos, análises, tratamento de dossiês. A interface, por sua vez, representa o local de interação entre o usuário ou usuários e o sistema de produção.

De acordo com a ISO (1991), são as seguintes as diferenças:

- Bens tangíveis x serviços intangíveis: esta parece ser, de início, a diferença mais patente, que é reconhecida pela ISO-9001, ao colocar a observação de que um produto (resultado de atividades ou processos) pode ser tangível ou intangível.

Alguns efeitos práticos decorrem deste fato.

De acordo com Freitas (1996, p. 37):

não podemos ajustar estoques para épocas de maior consumo, como no caso de bens manufaturados. Por outro lado, o serviço, na sua versão final, é produzido no mesmo instante em que é fornecido ao usuário. Neste aspecto, o treinamento do pessoal da ‘linha de frente’ é essencial, pois, num curto espaço de tempo, o serviço é produzido e consumido e daí resultará a percepção do usuário.

O autor continua dizendo que como os serviços são intangíveis, não se pode mandar, com antecedência, uma amostra para aprovação pelo usuário. Além disso, fica difícil repor um serviço com defeito. Para tanto, as organizações devem verificar:

- **Processo produtivo:** com freqüência, o usuário desempenha um papel fundamental no processo. Primeiro, o usuário pode deflagrar o início do processo, ou seja, um serviço só é providenciado quando alguém solicita, exceto

alguns de rotina. Segundo, com muito maior frequência que a produção de bens materiais, os usuários geralmente interagem durante a execução dos serviços, estabelecendo parâmetros que devem ser cumpridos durante o processo de atendimento.

- **Padronização:** a participação do usuário no processo leva, geralmente, a um potencial de variabilidade enorme. Lima (apud FREITAS, 1996), diz que para os serviços hospitalares existem muitas variáveis, difíceis de medir e controlar ferramentas convencionais de padronização e controle. Lamprech (1995, p. 65) coloca, inclusive, que “o verdadeiro teste da Qualidade do serviço não é tanto com os processos de rotina, mas com a capacidade dos colaboradores de tratar as exceções à regra (noutras palavras, processar os desvios)”.
- **Componente social:** à exceção dos serviços totalmente automatizados, os serviços possuem um componente de interação entre pessoas que, por natureza, são mais imprevisíveis que máquinas. Por esta razão, deve-se investir no pessoal de ‘linha de frente’ para reforçar características positivas do tipo: apresentação pessoal, cortesia e comunicação. Por outro lado, as falhas são geralmente percebidas pelos usuários como ‘algo pessoal’. Para os produtos, isto pode representar ‘um defeito da fábrica’.
- **Componente estratégico:** Soares; Correa (1994, p. 5), afirmam “[...] os serviços não são protegidos por lei contra cópias. O mercado de bens [...] recorrem a serviços para conquistar ou conservar a liderança de mercado”.
- **Mensurabilidade:** a quantificação dos parâmetros que caracterizam e que podem permitir o julgamento da performance dos serviços é maior do que a dos bens materiais (em sua grande maioria, podem ser medidos por possuírem medidas físicas, tais como altura, massa, frequência).

Já Cobra (1992), aponta quatro características básicas dos serviços:

- intangibilidade: diferem dos produtos, visto que não podem ser apalpados, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
- inseparabilidade: não são estocáveis para a venda ao público interno e externo, são feitos e consumidos ao mesmo tempo.
- variabilidade: os serviços são altamente variáveis, possuem dependência com quem os realiza, onde e quando são realizados.
- perecebilidade: não podem ser estocados.

Por apresentarem essas características de difícil controle, faz-se necessária à adoção de estratégias específicas para a solução de tais problemas, tornando tangível o intangível: aumentar a produtividade dos fornecedores que são inseparáveis ao produto, padronizar a qualidade em face da variabilidade e influenciar os movimentos de demanda, melhorando a oferta ao se considerar a perecebilidade do serviço (COBRA, 1992).

Gianesi; Corrêa (1994), descrevem três características das operações de serviços:

- intangibilidade dos serviços
- a necessidade da presença do usuário ou bem de sua propriedade
- os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente

Produtos são coisas que podem ser possuídas (tangíveis) enquanto os serviços são experiências que o usuário vivencia, dessa forma os serviços são intangíveis e o público interno e externo percebe muito mais riscos na compra de um serviço do que de um produto, uma vez que o serviço não pode ser tocado, demonstrado ou sentido.

A presença e a participação do usuário no processo determinam o momento da ação na prestação de serviço, ou seja, quando e como deve realizar-se e, neste aspecto, há limites de quanto o usuário está disposto a esperar pela prestação de serviço. Os produtos podem ser produzidos a qualquer momento sem a necessidade da presença do usuário.

Para Horovitz (1993), os serviços têm a particularidade de serem intangíveis e possuem a característica de serem simultâneos à prestação, enquanto no consumo, os produtos são fabricados antes de serem vendidos e utilizados. Os serviços possuem também a característica de terem pouca ou nenhuma materialidade. Não há como o usuário exprimir seu nível de satisfação sem que haja o consumo do mesmo.

Kotler (1988), fala que uma organização inclui no mercado alguns serviços que podem ser distintos em cinco categorias:

Bem tangível: nenhum serviço acompanha o produto, é o caso do sabonete, sal ou creme dental.

Bem tangível acompanhado de serviços: consiste em um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo. É o caso de um carro. O autor observa que, quanto mais sofisticado tecnologicamente for o produto, mais suas vendas dependerão da qualidade dos serviços ao público interno e externo, por exemplo, oferecendo consertos, manuais, treinamento ou garantia.

Híbrido: a oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. É o caso dos restaurantes.

Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários: trata-se de um serviço principal acompanhado de um serviço adicional. É o caso de transporte terrestre para passageiros de linhas aéreas.

Serviço: que é simplesmente a oferta de um serviço, como de uma professora particular, massagista, etc.

Na Figura 8 verificam-se as características dos serviços e dos bens físicos mais freqüentemente mencionados por Gronroos (1993, p. 38).

<b>BENS FISICOS</b>	<b>SERVIÇO</b>
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.

Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Usuários não participam do processo de produção	Usuários participam do processo de produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Figura 8 – Bens físicos e serviços

Resumindo, Gronroos (1993), comenta que, na maioria dos serviços, quatro características básicas podem ser identificadas:

- os serviços são mais ou menos intangíveis: existem formas abstratas de formular o que é um serviço. A razão recai sobre a natureza intangível dos serviços. Muitos serviços incluem elementos tangíveis como, por exemplo, comida de um restaurante. A essência do serviço, entretanto, é a intangibilidade do próprio fenômeno. De fato, a característica da intangibilidade é provavelmente o critério de serviço mais freqüentemente citado. Devido ao alto grau de intangibilidade, é normalmente difícil para o usuário avaliar um serviço.
- Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas: O serviço não é uma coisa, mas uma série de atividades ou processos produzidos e consumidos simultaneamente – característica da inseparabilidade. Não há qualidade pré-produzida para ser controlada com antecedência, antes do serviço ser vendido e consumido.
- Os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente: o controle da qualidade e o marketing têm que ter lugar, portanto, no momento e no lugar da produção e consumo do serviço simultaneamente. Se a organização confiar no controle da qualidade tradicional e nas abordagens de marketing apenas, à parte das atividades de produção, em que o usuário está envolvido, pode fugir ao controle e influenciar o usuário com suas experiências negativas de marketing.

- O usuário participa do processo de produção: A quarta característica básica dos serviços indica que o usuário não é apenas um receptor de serviços; o usuário participa como um recurso da produção. Por isso, não é possível manter serviços em estoque, da mesma forma que se mantêm bens. Pode-se tentar manter os usuários em estoque.

O aspecto de heterogeneidade cria um dos maiores problemas de gerenciamento dos serviços, ou seja, como manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos usuários. Isso, porque a relação social entre as pessoas é diferente. Cada usuário responde de forma diferente.

Os serviços, segundo Gronroos (1993), constituem uma série de processos mais ou menos vivenciados, onde a produção e o consumo não podem ser totalmente separados e onde o usuário, com frequência, participa ativamente do processo de produção, são provavelmente, percebidos como sendo de extrema complexidade. Entretanto, para desenvolver modelos de gestão de serviços e marketing, é importante compreender o que os usuários, de fato, procuram e o que eles avaliam.

Para Oliveira (1994), o serviço ao usuário é essencial à sobrevivência e à competitividade das organizações no mundo de hoje, independente do ramo de atividade, porte da organização e sua localização no mundo. Para Oliveira, o usuário ganhou uma posição de destaque, tornando-se o principal foco de atenção dos empresários e os que não pensarem dessa forma não sobrevivem no mercado. O serviço ao usuário é o principal diferencial competitivo de uma organização.

Serviço com qualidade e responsabilidade é aquele que, além do atendimento gentil, amável, ofereça produtos com qualidade, com pessoas treinadas e capacitadas para dar informações precisas e confiáveis, de forma que o usuário se sinta motivado a continuar sendo seu usuário.

Um serviço de qualidade é uma forma de ampliar um produto vendido e se torna um fator-chave de sucesso, capitalizando para a organização uma imagem positiva para seus produtos e para a organização como um todo.

Walker (1991, p.3), diz que a “reputação dos serviços depende totalmente de como o usuário se sente ao fazer negócios com você”. Quando o usuário está negociando com você ou sua organização, poderá ter uma experiência agradável e gratificante ou algo que ele não repetiria jamais. Essa afirmação deve-se ao fato de que a prestação de serviços é algo subjetivo e os usuários reagem de diferentes maneiras a um mesmo serviço. O usuário julga o serviço, e, quanto não satisfeito, muda de prestador de serviços. Assim, é fundamental prestar serviços de alta qualidade, descobrir novas maneiras para melhorar os serviços e desenvolver o senso crítico de avaliação e análise da qualidade do serviço prestado.

Fica absolutamente claro que todas as organizações estão no ramo de serviços. O que as diferencia, segundo Albrecht (1998), é somente a proporção de tangíveis e intangíveis envolvidos na experiência do usuário.

O que se faz necessário é um modelo de qualidade do serviço, ou seja, um modelo de como a qualidade do serviço é percebida pelos usuários. Quando um prestador de serviços compreende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar como gerenciar essas avaliações e como influenciá-las na direção desejável. O relacionamento entre o conceito de serviço, o serviço oferecido aos usuários e os benefícios aos usuários tem que ser esclarecido (EIGLIER, LANGEARD apud GRONROOS, 1993).

Freitas (1996, p. 37) reforça os comentários dos autores acima citados, quando diz que,

embora não seja eficaz, do ponto de vista do gerenciamento para a qualidade, classificar organizações isoladamente como prestadoras de serviços ou fornecedoras de bens, é indiscutível que as diferenças existentes entre a produção de bens e a provisão de serviços exige uma postura administrativa diferente (ainda que dentro de uma mesma organização).

### 4.3 MODELOS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS

#### 4.3.1 Modelo de qualidade de Albrecht – o triângulo dos serviços

No mundo atual, há a necessidade de líderes com um novo perfil, que tenham lideranças de serviços. Liderança de serviços é a capacidade de liderar com enfoque nos serviços: serviços de usuários, serviço à organização e serviço aos colaboradores (para atingir os objetivos) (ALBRECHT,1992, 1995a, 1995b, 1998).

A Figura 9 mostra o triângulo de serviços, ou seja, uma corrente de três elos pode começar a atuar sozinha (usuário, estratégia de serviço, sistemas e pessoas).

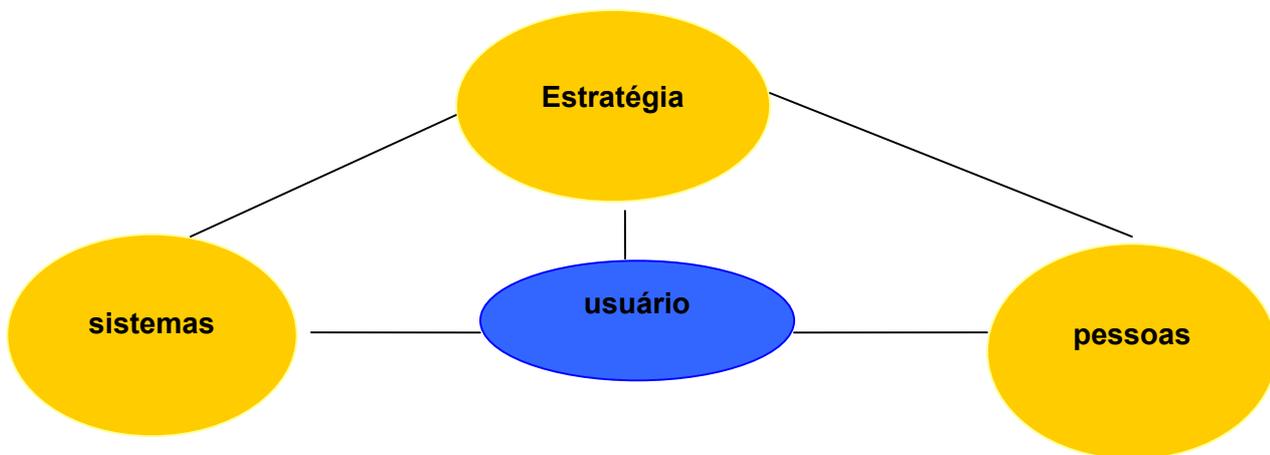


Figura 9 – O triângulo dos serviços

O coração do modelo de Albrecht (1992), é o **usuário**. Ele precisa ser definido tanto em termos de dados demográficos quanto em psicográficos.

Dados demográficos são aqueles que formam o perfil factual ou numérico dos vários segmentos de usuários, aos quais a organização pretende atingir com um produto ou serviço. Eles contêm informações sobre as principais características básicas dos usuários, como idade,

sexo, estado civil e dados familiares como ocupação, renda, formação, origem étnica e tipo de moradia.

Os dados psicográficos são os principais responsáveis pelos fatores fundamentais das fichas de avaliação dos usuários. São os acontecimentos significativos que demonstram se os mesmos estão ou não satisfeitos com produto ou serviço. Os dados psicográficos são importantes porque podem definir os motivos para influenciar os usuários nas relações com a organização de serviços.

Albrecht (1992, 1995a, 1995b, 1998), comenta que as pessoas que trabalham em serviços devem saber resolver as reclamações e reagir segundo os vários tipos de usuários:

Usuário submisso: são pessoas reticentes, não positivas e que não gostam de reclamar. Geralmente sofrem em silêncio. São pessoas que precisam ser incentivadas a contar qual o problema com o serviço ou produto com informações específicas. São usuários que geralmente levam silenciosamente seus negócios para os concorrentes.

Usuário agressivo: são aqueles que reclamam bastante, de imediato e em voz alta. Não reage bem à tentativa de justificar ou dizer os motivos pelos os quais os produtos ou serviços não atenderam à sua expectativa. Deve-se concordar com as suas reclamações para, posteriormente, solucionar o problema.

Usuário da alta-roda: são aqueles que querem o melhor. Estão dispostos a pagar e interessados em resultados, assim como nas estratégias que a organização vai utilizar para recuperar a falha de qualidade no produto ou serviço. São usuários que precisam ser tratados com maior respeito e atenção. A organização deve reagir rápida para consertar o problema de qualidade.

Usuário aproveitador: são aqueles que querem ganhar ou obter algo que não teriam direito. Também, duvidam da garantia do produto e sempre dizem que foram maltratados pelos funcionários. Em suas reclamações, é necessário manter-se polido sem pestanejar, por

meio de dados precisos para apoiar suas respostas, assim como para conceder os ajustes de acordo com os padrões da organização em situações de reclamações.

Usuário queixoso crônico: são aqueles que sempre encontram algo errado no produto ou serviço. Também, nunca estão satisfeitos. São usuários que não podem ser mandados embora, por mais frustrante que seja lidar com eles. Lidar com esse tipo de usuário exige paciência.

Neste sentido, o valor real do produto/serviço, do processo ou sistema é, na concepção de Csillag (1991), o grau de aceitabilidade pelo usuário. É o índice final e valor econômico. Quanto maior é o valor real de um item sobre outro, que sirva para a mesma finalidade, maior a probabilidade de vencer a concorrência.

Por conceito de valor adicional Csillag (1991, p. 15), “entende ir além do esperado. Significa ultrapassar limites, ou seja, antecipar-se às necessidades e desejos do público interno e externo”.

Pode-se, então deduzir que, não conhecendo o que o usuário mais valoriza, fica difícil gerar valor para ele, de forma lucrativa em termos de custos. Às vezes, a única forma de se ter certeza a respeito da percepção do valor para o usuário é oferecer-lhe algo e ver o que acontece.

O valor para o usuário também forma hierarquia. Os quatro níveis do valor para o usuário são: o básico; o esperado; o desejado e o inesperado (Figura 10).

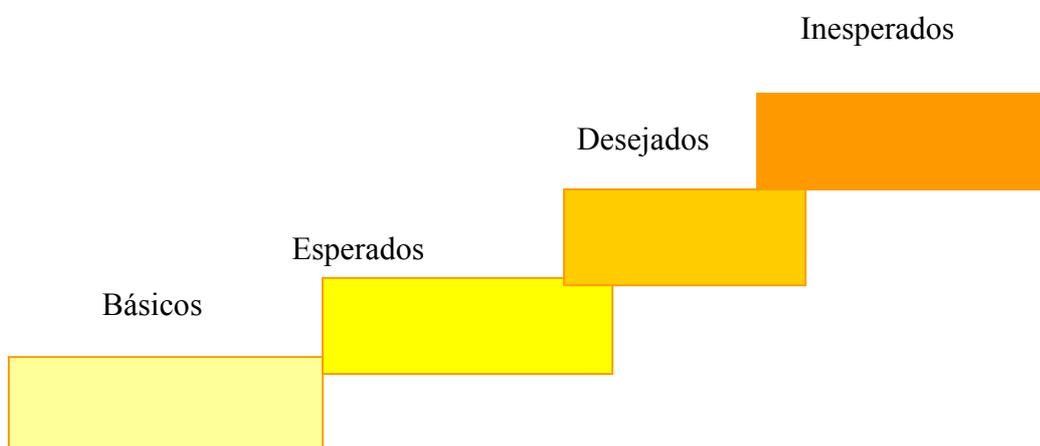


Figura 10 – A hierarquia de valor para o usuário

Para Albrecht (1995b), a hierarquia de valor para o usuário é cumulativa: cada nível é formado com base nos níveis anteriores. Esta afirmação fica clara ao definir os aspectos de cada nível do seguinte modo:

- Básico, com estes componentes fundamentais: limpeza, mobília e funcionários;
- Esperado, com o que é normal esperar do estabelecimento: preços competitivos, funcionários gentis;
- Desejado, com valor adicional que os usuários conhecem e gostariam de ter, não necessariamente esperem, em função do desempenho dos concorrentes;
- Inesperado, com o que vai além das expectativas dos usuários: resposta inesperadamente rápida; nível não usual de conhecimento por parte dos funcionários; serviço diferenciado na sala de espera do aeroporto. Pode conquistar a fidelidade dos usuários se a eles acrescentar algum valor significativo.

Albrecht (1995b) sugere, além da criação do enunciado de visão e missão e do desenvolvimento da lógica de negócios e da estratégia, a construção do modelo de valor para o usuário e a concepção do pacote de valor para o usuário, descrito a seguir.

O modelo de valor para o usuário é o conjunto de indicadores críticos usados pelo usuário para se certificar de que a organização está oferecendo determinado valor com excelência, conforme demonstra a Figura 11.

<b>Fator crítico</b>	<b>Fator crítico</b>	<b>Nota</b>
1. seleção dos produtos	8	B
2. preço/valor	5	A
3. pessoal amigável	2	C
4. resposta rápida	1	A
5. know-how técnico	9	D
6 etc.	-	-

Figura 11 - O modelo de valor para o usuário

O pacote de valor para o usuário demonstra a interface do que cerca o usuário. Permite que se lide com a experiência que o usuário tem com a organização e com o valor que ela cria.

As sete dimensões do pacote de valor para o usuário são as seguintes, segundo Albrecht (1992):

- Ambiental
- Sensorial
- Interpessoal
- Entregas
- Procedimentos
- Informativo
- Financeiro

Este pacote de valor para o usuário, segundo o autor, deve ser continuamente submetido a um exame crítico, com o intuito de melhorá-lo. Mediante os componentes descritos, os líderes podem proceder a uma auditoria de valor da interface do usuário para analisar seu desempenho, conectando o modelo de valor para o usuário (MVP) com o pacote de valor para o usuário (PVP) em matriz de valor para o usuário como mostra a Figura 12.

	FVC -1	FVC -2	FVC -3	FVC -4	FVC -5	FVC -6
Ambiental						
Sensorial						
Interpessoal						
Entregas						
Procedimentos						
Informativo						
Financeira						

Figura 12 – A matriz de valor para o usuário

Esta versão de qualidade permite aos líderes de serviço saber quem são os melhores; como eles podem ser superados, com a satisfação dos desejos e expectativas do usuário, do conhecimento da capacidade do melhor concorrente, das melhores práticas do ramo e das

possibilidades concebíveis, cuja soma gera o pacote de valor para os usuários (ALBRECHT, 1995b).

A estratégia de serviço deve ser formada pelas informações demográficas e psicográficas obtidas junto aos usuários. A mesma tem duas partes: o compromisso formal da organização em prestar serviços (cujo foco é interno), e a promessa de prestar serviços aos usuários (cujo foco é externo). A estratégia de serviços pode se tornar um modelo administrativo para futuras decisões sobre a organização, seus serviços e suas operações. A estratégia deve estar baseada num profundo conhecimento do usuário e ser apoiada pelos proprietários e pela diretoria da organização.

Esta parte do triângulo de serviços inclui todos os executivos, gestores e funcionários da organização. As pessoas representam o aspecto de formação da administração de serviços. A reta que liga este círculo à estratégia de serviços prescreve uma série de valores compartilhados com relação aos serviços em toda a organização. Todos precisam conhecer, compreender e se comprometer com a promessa de serviço que flui da estratégia. Em segundo lugar, a reta que liga o círculo das pessoas ao círculo do usuário representa a ligação pessoal que todos os funcionários e gestores da organização devem ter com os usuários.

Em relação aos sistemas, todas as pessoas que trabalham na organização têm a incumbência de desenvolver as suas atividades de acordo com os sistemas que organizam a forma pela qual a organização é dirigida.

Enfim, usuários, estratégias e pessoas devem estar alinhados aos sistemas da organização, como também acompanhar as modificações em cada um dos elementos que compõem o triângulo dos serviços. Todas as organizações são compostas por muitos sistemas interatuantes, ou seja, um afeta o outro toda vez que for modificado. O autor menciona o sistema gerencial, o sistema de regras e regulamentos, o sistema técnico e o sistema social.

O sistema gerencial abrange os proprietários, executivos e gestores da organização que tomam as decisões estratégicas tanto a curto quanto em longo prazo.

No sistema de regras e regulamentos estão todas as orientações para funcionários e usuários. São as leis da organização, indicando o que é e o que não é certo fazer.

O sistema técnico está representado por todas as ferramentas e técnicas usadas para fabricar o produto ou serviço.

O sistema social é o sistema humano. Representa todas as pessoas da organização, assim como os relacionamentos que ocorrem entre elas.

#### 4.3.1.1 Momento da verdade

Essa frase, o momento da verdade, tornou-se o anátema da gerência de serviços. A metáfora que sugere tornar-se não apenas descritiva mas, principalmente útil para se compreender a aplicação da gerência de serviços no dia-a-dia.

Carlzon (1993), usou a frase para incentivar seus funcionários numa época em que o sistema de aviação estava em grandes dificuldades econômicas. Para o autor, todo contato entre o usuário e qualquer funcionário da companhia demonstrava um momento da verdade.

Segundo ele, um momento de verdade é precisamente aquele instante em que o usuário entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, principalmente, da qualidade do produto.

O momento da verdade não é representado apenas pelo contato que o usuário tem com o funcionário. Por exemplo, o usuário pode sentir um momento da verdade quando entra num estacionamento e verifica: há vagas suficientes?. O lugar está limpo e bem cuidado? É fácil

achar a entrada da organização? As placas indicativas estão colocadas de modo lógico e são fáceis de ler?

Segundo Albrecht (1992); Carlzon (1993), há inúmeros fatores que interferem na hora da verdade. Por esta razão, o dirigente tem que ser um pensador de serviços para entender e analisar os componentes de qualquer momento da verdade que possam agregar valor ao serviço prestado, visando ao incremento da qualidade.

O modelo do momento da verdade envolve, de um lado, o esquema de referências do usuário (atitudes, valores, crenças, desejo, sentimentos e expectativas) e, de outro lado, o esquema de referências do funcionário (atitudes, valores, crenças, desejo, sentimentos e expectativas). O momento da verdade neste modelo depende do contexto em que as interações ocorrem, ou seja, todos os elementos de um relacionamento entre dois seres humanos pode ter um efeito profundo sobre as pessoas (a interação), assim como sobre o resultado.

O ciclo do serviço é um mapa, segundo Albrecht (1992,1998), dos momentos da verdade, conforme vivenciados pelos usuários. É ativado cada vez que um usuário entra em contato com a organização. Assim, como há centenas de momentos da verdade em determinado dia de trabalho, também há muitos ciclos de serviço.

É melhor que o mapeamento dos ciclos de serviço seja feito pelo gerente ou supervisor e pelos funcionários diretamente envolvidos na entrega do serviço do respectivo ciclo. O ciclo demonstra tudo o que aconteceu quando da entrega do serviço, desde a primeira atividade até a última, delineadas pelos momentos da verdade.

Além do ciclo de serviço, existe o contexto de serviço. Dentre os fatores que contribuem para o contexto do serviço, que, quando acrescentados aos esquemas de referência do usuário e dos funcionários da organização de serviços, pode ter um grande efeito, segundo Albrecht (1992, p. 36) sobre o momento da verdade são os seguintes:

qual é o ambiente, tanto físico como psicológico, em que acontece o contexto do serviço?

O seu contexto de serviço cria um ambiente no qual o usuário fica predisposto a esperar uma qualidade ótima de serviço?

O contexto de serviço criado na sua firma diz aos usuários ‘bem-vindo! Estamos contentes porque você está aqui’, ou diz ‘siga as regras; vamos atendê-los o mais rápido possível’?

O contexto de serviço está voltado para o sucesso ou fracasso? Está estabelecido e organizado para que o usuário invariavelmente sinta satisfação ou frustração?

Quando o sistema falha (como, certamente, não pode deixar de acontecer de vez em quando), como você recupera, colocando o usuário em primeiro lugar?

O contexto de serviço está ligado a um sistema computadorizado? Os funcionários sabem o que fazer se o sistema computadorizado apresentar algum defeito?

Tanto o usuário quanto o colaborador da organização encaram o momento da verdade com base nos seus respectivos esquemas de referências, que dominam totalmente os processos de pensamento, atitudes, sentimentos e comportamento no momento da verdade.

O esquema de referência deve funcionar como um filtro, o que tem

um forte efeito sobre o significado atribuído pelas pessoas ao momento da verdade no encontro de serviço. O esquema de referências de cada pessoa é consequência de várias entradas, que são suas atitudes pessoais, valores, crenças, desejos, sentimentos e expectativas (ALBRECHT, 1992, p. 37).

Entre as várias informações possíveis que podem ajudar a criar o esquema de referências do usuário, Albrecht (1992, p. 37), cita as seguintes:

- experiência anterior com a sua firma ou firmas semelhantes à sua.
- Cultura sobre tipos de negócios que você está envolvido.
- Expectativas baseadas em experiências anteriores.
- Atitudes, crenças, normas e valores sedimentados no decorrer da vida do usuário.
- Recomendações ou avisos de outros usuários.

Já no que tange ao esquema de referências do funcionário da organização de serviços, Albrecht (1992, p.37-38), cita as seguintes informações:

- que a firma disse ao funcionário para fazer.
- O nível de maturidade emocional do funcionário.
- Expectativas do comportamento do usuário com base em experiências anteriores.
- Atitudes, crenças e valores formados no decorrer da vida do funcionário.
- Ferramentas e recursos usados para fornecer o serviço ou produto.

Para Albrecht (1992,1998) e Carlzon (1993), uma mensagem importante do Modelo do Momento da Verdade é a necessidade de congruência, ou seja, compatibilidade dos três fatores de contexto, esquema de referências do usuário e esquema de referências do funcionário. Congruência significa que deve haver um encontro de mentes em tal momento, um alinhamento do esquema de referências do usuário com o do funcionário para que se ganhe um momento da verdade. Quando não há congruência, o momento da verdade está em perigo.

Para o autor, o momento da verdade é o elemento individual mais poderoso na equação de serviços. A forma pela qual o usuário percebe os acontecimentos e circunstâncias, ou seja, o contexto no qual o encontro de serviço ocorre, e como a pessoa que está entregando o momento da verdade lida com a interação, é que determina o ganho ou perda de credibilidade da firma sob o ponto de vista do usuário.

#### **4.3.2 Modelo de Gronroos da qualidade do serviço percebida pelo usuário**

Com frequência, a melhoria da qualidade é mencionada como um objetivo interno, sem quaisquer referências explícitas ao que se deseja dizer por qualidade do serviço. Falar de melhoria na qualidade sem definir o que isso significa, como é percebida pelos usuários e como pode ser melhorada ou realçada, tem um valor limitado.

Buzzell, Galé (apud GRONROOS, 1984), afirmam que a qualidade é qualquer coisa que os usuários afirmam ser, e a qualidade é qualquer coisa que o usuário percebe como tal. Isto está em conformidade com os modelos propostos sobre marketing de serviços (GRONROOS, 1983; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY,1985). Qualidade e qualidade de serviço em

particular são um fenômeno tão complexo que torna necessário um modelo muito mais detalhado do que os normalmente utilizados. Como menciona Garvin (1992), os gestores têm que quebrar a palavra qualidade em partes gerenciáveis. Somente poderão definir os nichos de qualidade nos quais competirão.

Existe sempre um risco de, quando a qualidade é definida muito estreitamente, os programas de qualidade se tornarem limitados em escopo. Por exemplo, a especificação técnica de um serviço ou de um bem é freqüentemente considerada a qualidade do produto ou, pelo menos, a característica mais importante da qualidade percebida. Quanto mais voltada para a tecnologia for a organização, maior tende sujeitar-se a risco. Deve-se sempre lembrar que o que conta é a qualidade na forma que é percebida pelos usuários.

A qualidade de um serviço, conforme percebida pelos usuários, tem duas dimensões: uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacional a processo (GRONROOS, 1993; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

O que os usuários recebem em suas interações com a organização é claramente importante para eles e para a sua avaliação da qualidade. Isto é mais verificado na qualidade do produto entregue. Vale lembrar que esta é uma dimensão da qualidade denominada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço.

O usuário é também influenciado pela forma como recebe o serviço e como vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. Esta é outra dimensão da qualidade bastante relacionada às funções do prestador de serviço e à forma como este lida com a hora da verdade nas interações comprador-vendedor propriamente ditas. Esta dimensão é chamada de qualidade funcional do processo.

O conceito de hora da verdade significa para, Gronroos (1993, p. 55), “a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao usuário a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro momento de oportunidades”.

Na Figura 13, pode-se observar as duas dimensões da qualidade percebida do serviço.

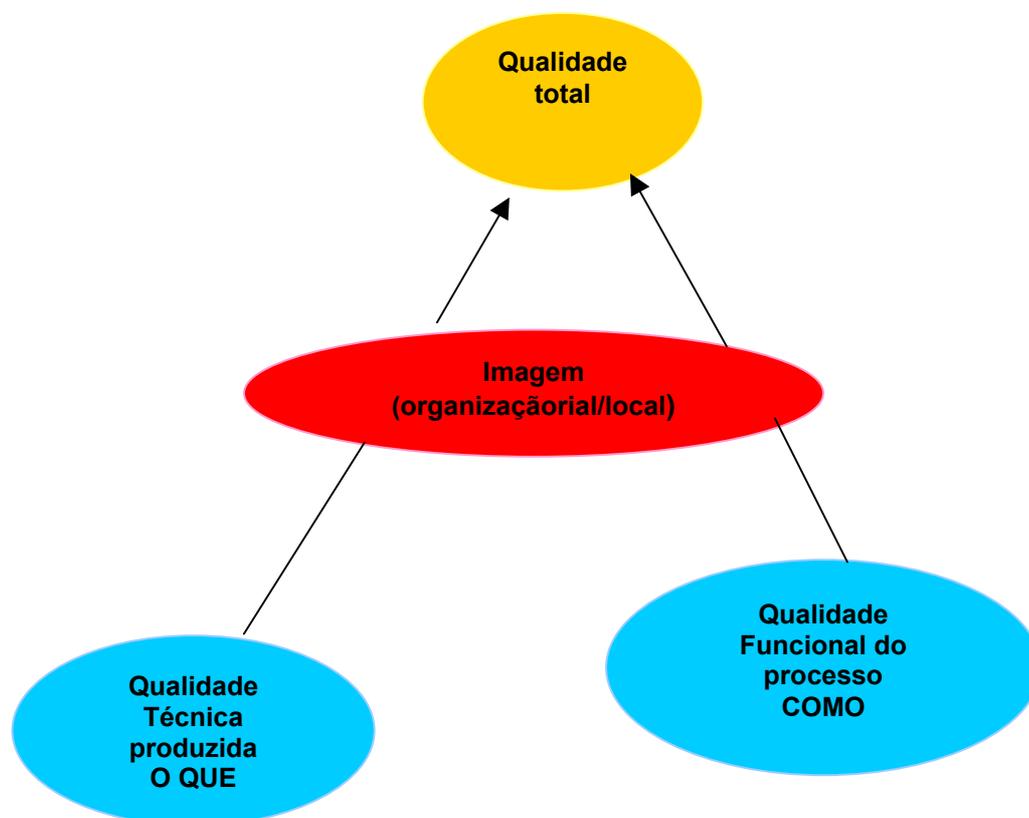


Figura 13 – Dimensões de qualidade de serviços

As duas dimensões da qualidade, ou seja, **o que** e **o como**, não são válidas apenas para serviços. A solução técnica proporcionada a um usuário – por exemplo, uma máquina ou outro bem – é parte da qualidade técnica total percebida pelo usuário. No momento em que o fabricante tenta personalizar a máquina para atender a uma demanda específica, está agregando valor adicional da natureza funcional. Esta parte funcional demonstra o que o usuário vivencia.

De acordo com Gronroos (1988, p. 12), a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do usuário, ou seja, à qualidade esperada.

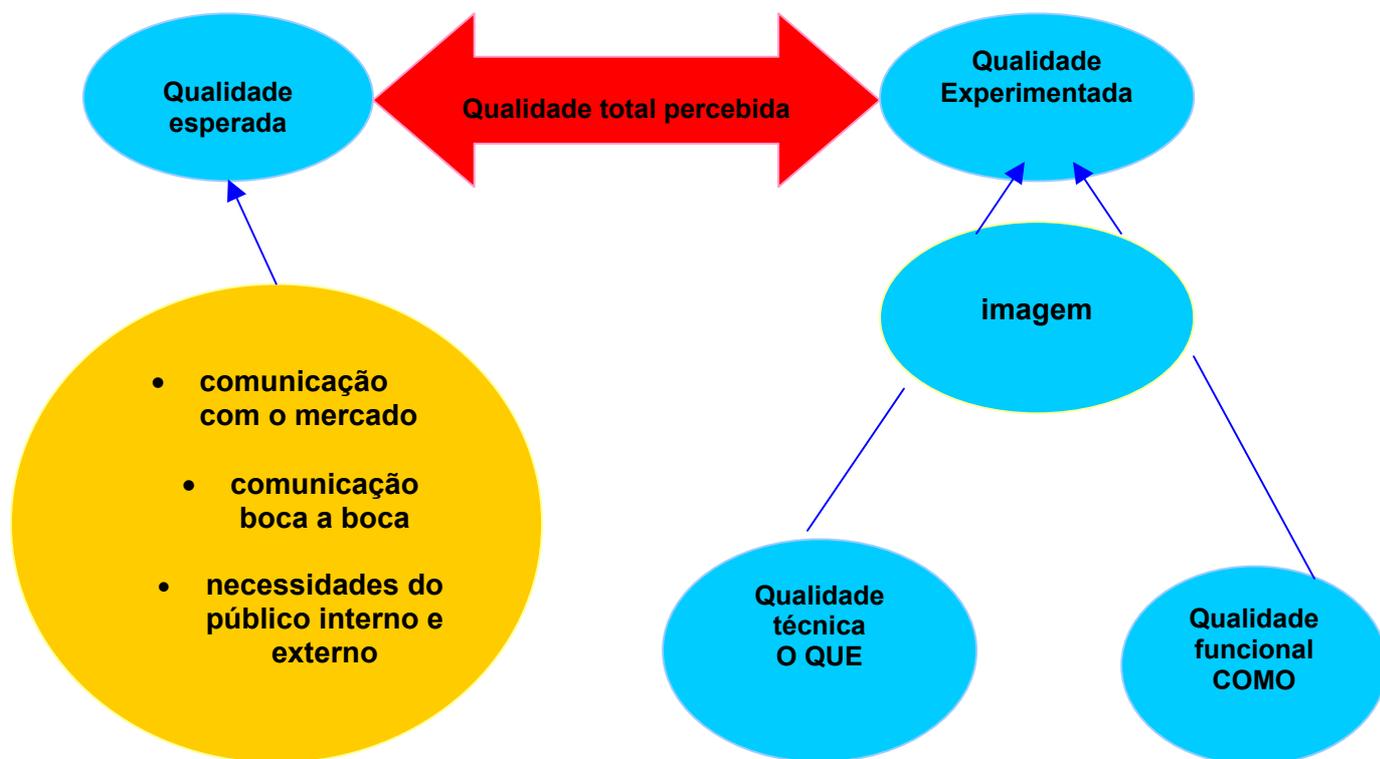


Figura 14 – A qualidade percebida

Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida tende a ser baixa mesmo se a qualidade experimental, medida de forma objetiva, for boa. Como demonstra a Figura 14, a qualidade esperada é uma função de um sem-número de fatores, a saber: comunicação com o mercado, comunicação boca a boca, imagem corporativa/local e necessidades dos usuários. A comunicação com o mercado inclui publicidade, mala direta, relações públicas e campanhas de venda, que estão diretamente sob o controle da organização.

Quando as organizações procuram implementar programas de qualidade, a qualidade total percebida do serviço pode ainda ser baixa ou até deteriorada. Isto tende a ocorrer quando as organizações colocam em suas campanhas publicitárias promessas que não podem cumprir.

O nível da qualidade total percebida não é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional apenas, mas sim pela diferença (*gap*) entre qualidade esperada e qualidade experimental (GRONROOS, 1988). Conseqüentemente, cada programa de

qualidade deve englobar não apenas aqueles envolvidos nas operações, mas também os responsáveis por marketing e pela comunicação com o mercado.

A imagem desempenha, segundo Gronroos (1993), um papel central na percepção do usuário sobre a qualidade do serviço e é tão importante para uma organização de serviços como para qualquer outra organização. Portanto, torna-se imperativo que a imagem possa ser gerenciada de forma apropriada.

Um aspecto da percepção de serviços claramente inter-relacionado com a qualidade percebida de um serviço é o controle percebido. Este conceito foi introduzido na literatura de serviços por Bateson (apud GRONROOS, 1993), para explicar o comportamento do público interno e externo nas situações de compras e consumo. Por exemplo, se os usuários perderem controle da situação de consumo, eles poderão se sentir desconfortáveis. Uma situação que ilustra a questão são os aglomerados de pessoas que, na maior parte das vezes, ocasiona situações de mal-estar e estressante. Os públicos internos e externos desejam se sentir no controle durante o contato que estão tendo com o serviço.

O modelo conceitual de qualidade por serviço percebida pelo usuário demonstra um sem-número de lições importantes da pesquisa sobre a qualidade do serviço contemporâneo. Algumas destas questões, segundo Gronroos (1993), estão centradas nos estudos da gestão da qualidade para produtos. As lições são:

- Qualidade é aquilo que os usuários percebem. A qualidade não pode ser determinada pela gerência, apenas. Ela tem que estar baseada nas necessidades e desejos dos usuários. Além disso, a qualidade não é aquilo que é planejado em medidas objetivas, mas sim como os usuários percebem de forma subjetiva o que foi planejado.
- Qualidade não pode ser separada do processo de produção e entrega. O resultado do processo de produção de serviços é apenas parte da qualidade do

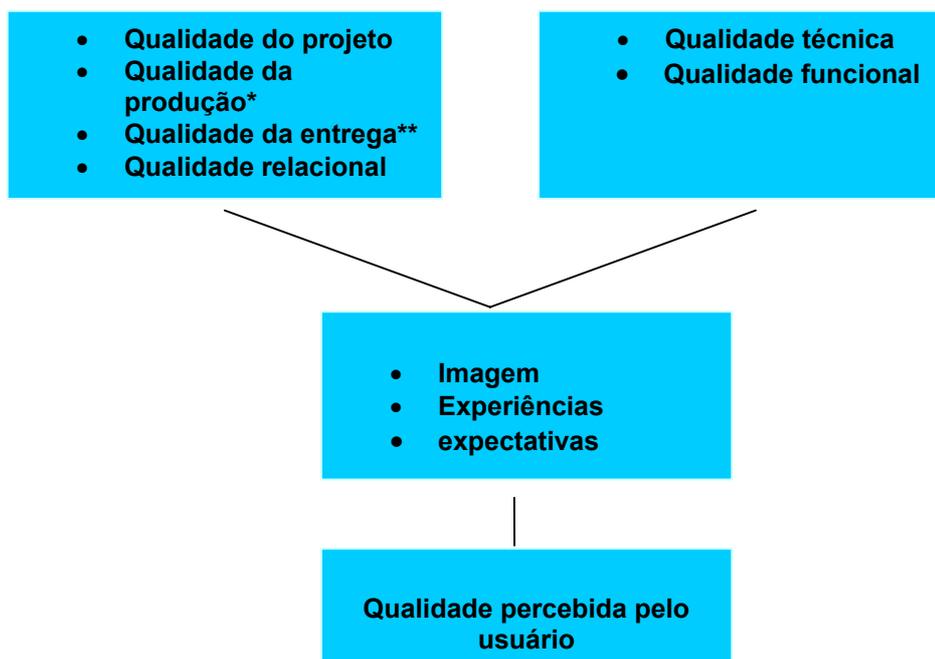
serviço percebida pelo usuário. O próprio processo de produção e entrega atuam de forma conjunta. Portanto, a percepção do processo e das interações comprador-vendedor torna-se a outra parte da qualidade total.

- A qualidade é produzida localmente nos momentos da hora da verdade nas interações comprador-vendedor. Por causa da existência da importante dimensão funcional da qualidade total por serviços, as interações comprador-vendedor, incluindo um número de horas da verdade ou momentos de oportunidades, torna um fator central da percepção da qualidade. As interações comprador-vendedor tendem a ocorrer localmente – onde o usuário se encontra com o prestador de serviços – e não nos locais dos departamentos de projeto e planejamento de qualidade centralizados. A qualidade também é produzida localmente.
- Todo mundo contribui para a qualidade percebida pelo usuário. À medida que a qualidade é criada e produzida nas horas da verdade pelas interações comprador-vendedor, um grande número de colaboradores pode se ver envolvido na produção da qualidade. Além disso, os colaboradores da linha de frente lidam diretamente com os usuários. Para os mesmos poderem atendê-los bem, precisam do suporte do pessoal de retaguarda, que também acaba se tornando responsável pela qualidade final percebida pelo usuário.
- A qualidade tem que ser monitorada através de toda a organização e pela organização. À medida que a qualidade é produzida por um número expressivo de pessoas e funções através da organização, o desempenho da qualidade deve ser monitorado para assegurar a qualidade. O controle da qualidade localizado centralmente em um *staff* gerencial, normalmente não consegue acompanhar todos os fatores internos e externos que podem afetar a qualidade. Todos na organização devem se preocupar com os padrões de qualidade.

- O marketing externo faz, necessariamente, parte da gestão de qualidade: A qualidade percebida pelo usuário geralmente é uma função de experiências, assim como das experiências reais das dimensões da qualidade. Portanto, a melhoria das experiências pode ser ocasionada por um programa de marketing da organização voltado para o mercado, principalmente quando já desfruta de uma boa imagem.

#### **4.3.3 Modelo da qualidade de Gummesson-Gronroos**

O modelo de Gummesson e Gronroos (1988), tem por objetivo ajudar tanto os fabricantes quanto às organizações prestadoras de serviço na gestão da qualidade. Está centrado em duas referências, com duas abordagens separadas, para descrever como a qualidade é criada: o modelo 4Q de Gummesson, baseado na noção de que todo mundo contribui para a qualidade e de que existe uma quantidade de fontes diferentes da qualidade em uma organização, e o modelo de Gronroos da Qualidade Percebida do Serviço, que gira em torno das dimensões da percepção da qualidade, conforme demonstra a Figura 15.



\* Invisível/visível

Não-interativo/interativo

\*\* próprio/subordinado

Figura 15 – O modelo de qualidade de Gummesson-Gronroos

O projeto de bens e serviços tem um impacto sobre a qualidade técnica. Entretanto, esta, segundo os autores, também pode ser uma fonte da qualidade funcional. Por exemplo, quando o usuário envolve-se no processo do projeto pode, em alguns casos, melhorar a qualidade técnica e a qualidade do projeto.

Ainda para o autor, os serviços têm que ser projetados. Os bens são objeto de desenvolvimento e, portanto, precisam de um projeto de produto antes de serem lançados no mercado.

Na concepção e no projeto do serviço, o principal aspecto a ser explorado é a compatibilidade entre os desejos e expectativas dos usuários e outros interessados com o conceito de serviço concebido e projetado pela organização.

Para Souza (2000), os questionamentos que seguem devem estar associados à concepção e projetos do serviço devem ser levantados na etapa do diagnóstico:

- quais os tipos de serviços prestados e seus níveis de participação no total das operações da organização (importância do serviço)?;
- quais as características dos pacotes de serviços, compostos por instalações, veículos, equipamentos, bens facilitadores, benefícios explícitos e benefícios implícitos, e os eventuais problemas associados (pacote de serviços)?;
- quais as características técnicas associadas aos atributos desejados pelos interessados (atributos)?;
- qual o desempenho obtido para os diversos atributos importantes, divididos em atributos associados ao processo de prestação do serviço e atributos associados ao resultado do processo (atributos)?;
- a forma atual de desdobramento dos desejos dos usuários nas diversas etapas para obtenção do serviço (concepção, projeto e operação) é adequada (atributos)?.

De acordo com Souza (2000), o resultado desta etapa pode demonstrar se o serviço prestado está concebido e projetado adequadamente, como também pode facilitar a identificação de possíveis problemas.

No que tange aos serviços, a produção é uma fonte da qualidade. A qualidade técnica do resultado é consequência do processo total de produção. Uma parte substancial desse processo é visível ao público interno e externo, que também participa do processo. As interações comprador-vendedor geralmente emergem nestas situações. Na medida em que o usuário percebe as interações com a produção, os recursos e o maquinário da produção e os processos de produção provocam um impacto na qualidade funcional.

No que tange aos serviços, a entrega é difícil de se distinguir da produção em muitos casos. É mais ou menos uma parte do processo total de produção. A maneira como as entregas são feitas, a presteza, o comportamento dos motoristas dos caminhões e assim por diante, representam dimensões da qualidade funcional.

Por fim, as relações entre os colaboradores do vendedor e o comprador são uma fonte da qualidade nas organizações de serviços, assim como nas organizações de fabricação de bens. O impacto da qualidade nas relações é principalmente funcional e relacionado a processos. Quanto mais conscientes do papel e atitudes do usuário e de suas próprias atribuições voltadas para os serviços forem, os colaboradores estarão bem mais aptos a produzir impactos sobre a qualidade.

Como está demonstrado no modelo de Gronroos (1993), sobre a qualidade percebida do serviço, os usuários têm expectativas em relação à qualidade, mesmo antes de terem experiência com aquela organização ou suas ofertas. Eles também possuem algum tipo de imagem da organização, o que, por si só, pode exercer um impacto sobre a qualidade, funcionando, desta forma, como um filtro.

A gerência, para Gronroos (1993), tem que observar e compreender o impacto sobre a qualidade de várias funções da organização e que existem várias fontes da qualidade, das quais a produção é apenas uma. Questões técnicas, assim como funcionais, devem ser reconhecidas durante o desenvolvimento e a implementação, por exemplo, do projeto, da produção e dos processos de entrega, assim como do planejamento e da gestão das relações entre o pessoal da organização do vendedor e o pessoal da organização do comprador.

#### **4.3.4 Modelo de análise do Gap da qualidade**

O modelo em pauta foi desenvolvido por Berry (1996), e seus colegas Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), com o objetivo de analisar as

fontes dos problemas da qualidade e auxiliar os gestores a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada.

Os *gaps* da qualidade são resultados das inconsistências no processo de gestão da qualidade. Os cinco *gaps* são os seguintes:

a) o *gap* na percepção gerencial (*Gap 1*)

Este *gap* significa que a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa. O *gap* é, entre outras coisas, devido a:

- informação imprecisa das informações sobre as expectativas;
- inexistência de uma análise de demanda;
- informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da organização com os usuários para o nível gerencial superior; e
- níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os usuários para os níveis superiores.

As ações reparadoras podem ser de várias naturezas. Se os problemas se devem a um mau gerenciamento, obviamente faz-se necessária uma mudança na gerência ou uma melhoria do conhecimento por parte da gerência, das características da competição por serviços. Com mais frequência, mas nem sempre, a última ação é mais apropriada porque, com certeza, os problemas não ocorreram devido a uma falta genuína de competência, mas sim a uma falta, entre os gestores, de conhecimento ou de apreciação da natureza e das demandas da competição por serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, e ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1991).

b) o *gap* na especificação da qualidade (*Gap 2*)

Este *gap* significa que as especificações da qualidade por serviço não são coerentes com as percepções da gerência quanto às expectativas da qualidade. Este *gap* é resultado de, segundo os autores:

- erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos;
- mau gerenciamento do planejamento;
- falta de estabelecimento de metas claras na organização; e
- suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência.

Dependendo do tamanho do primeiro *gap*, os problemas potenciais relacionados ao planejamento variam. Entretanto, segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), mesmo em uma situação onde haja informações suficientemente precisas e em quantidade suficiente sobre as expectativas dos usuários, o planejamento das especificações da qualidade pode fracassar. Isto tende a ocorrer pela falta de um compromisso verdadeiro com a qualidade de serviço dos membros da alta gerência.

Em suma, o compromisso com a qualidade de serviço das gerências, assim como dos prestadores de serviços, é muito mais importante para eliminar o *gap* nas especificações da qualidade do que qualquer estabelecimento de metas ou procedimentos de planejamento demasiadamente rígidos.

A qualidade, da forma como percebida pelos usuários, é um fator de sucesso vital hoje na competição por serviços, permitindo que o compromisso com a qualidade ocupe uma posição elevada na lista de prioridades da gerência (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985 e ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1991).

### c) o *gap* na entrega dos serviços (*Gap 3*)

Este *gap* significa que as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços e ocorre porque:

- muito complicado e/ou especificações rígidas;
- os colaboradores não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente;
- as especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
- mau gerenciamento das operações dos serviços;
- falta ou insuficiência de *endomarketing*; e
- a tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

As razões para este *gap* podem ser, grosseiramente, segundo os autores, divididas em três categorias, a saber: gerência e supervisão; percepção das especificações e regras, bem como das necessidades e desejos dos usuários por parte dos colaboradores; falta de suporte nas operações de tecnologia e sistemas.

d) *gap* nas comunicações com o mercado (*gap* 4)

Este *gap* significa que promessas feitas através das atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues. Este *gap* é devido a:

- o planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços;
- coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
- a organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações; e
- uma propensão inerente a exagerar e, portanto, prometer demasiado.

As razões para a ocorrência de um *gap* nas comunicações com o mercado podem ser divididas em duas categorias, a saber: o planejamento e a execução das comunicações de marketing externo não caminham lado a lado com as operações, e a existência de uma

propensão a promessas demasiadas que ocorrem com freqüência em todos os anúncios e comunicações com o mercado.

f) *gap* na qualidade percebida do serviço (*gap* 5)

Este *gap* significa que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado. O *gap* resulta em:

- qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade;
- má comunicação boca a boca;
- impacto negativo na imagem corporativa local; e
- negócios perdidos.

O modelo de análise do *gap* da qualidade, segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), pode orientar a gerência na descoberta da razão ou das razões para o problema da qualidade e na descoberta das formas apropriadas de eliminar o *gap*.

Para Brow, Swartz (apud GRONROOS, 1993, p. 85)

a análise do *gap* de qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador e do usuário, no que diz respeito ao desempenho dos serviços. Abordar esses *gaps* parece ser a base lógica para formulação de estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências consistentes aumentando, portanto, a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva.

Uma vez apresentados os principais modelos conceituais de qualidade de serviços, demonstram-se, a seguir, as dimensões e/ou fatores identificados pelos autores pesquisados como determinantes da qualidade de serviços.

#### 4.4 FATORES DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em serviços, uma companhia pode projetar aquilo que vende, de forma a propiciar maior satisfação ao usuário. É preciso não esquecer que as percepções da qualidade do serviço são afetadas pelo que é fornecido, bem como pela forma como que o usuário é tratado quando o serviço é fornecido.

De acordo com a ISO (1991), a própria ISO-9004-2 menciona as seguintes dimensões para avaliar a qualidade em serviços:

- tempos de espera, de entrega e de processamento;
- facilidades, capacidade, número de pessoas e quantidade de material;
- higiene, segurança, confiabilidade;
- responsabilidade, acessibilidade, cortesia, conforto, estética do ambiente, competência, dependência, exatidão, completeza, estado da arte, credibilidade e comunicação efetiva.

Freitas (1996), comenta que algumas destas dimensões podem ser quantitativas (mensuráveis) ou qualitativas (comparáveis). A ISO-9004-2 lembra que algumas delas podem ser não observáveis pelo usuário, mas podem afetar diretamente a performance do serviço.

Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), identificaram a partir das pesquisas realizadas, 10 (dez) fatores determinantes de qualidade percebida dos serviços.

Um dos dez determinantes, a competência está claramente relacionado à qualidade técnica dos resultados, e em outro, a credibilidade está estreitamente relacionada ao aspecto de imagem, na qualidade percebida. Os demais fatores estão mais ou menos conectados à dimensão da qualidade percebida do processo. A importância da dimensão qualidade funcional foi muito enfatizada nessas descobertas.

Os fatores identificados pelos pesquisadores citados são os seguintes:

**CONFIABILIDADE** envolve coerência do desempenho e constância.

- A organização desempenha o serviço de forma correta na primeira vez
- Precisão no faturamento
- Manutenção correta dos registros
- Execução do serviço no tempo previsto

RAPIDEZ DE RESPOSTA diz respeito à disposição e à rapidez dos colaboradores para fornecerem o serviço:

- Serviço prestado em tempo adequado
- Transações por correio expedidas imediatamente
- Chamada telefônica rápida de volta ao usuário
- Prestação imediata de serviço

COMPETÊNCIA significa possuir habilidades e conhecimento necessários:

- Conhecimentos e habilidades dos colaboradores de contato com os usuários
- Conhecimento e habilidades do pessoal de suporte operacional
- Capacidade de pesquisa da organização

ACESSO envolve facilidade de abordagem e de contato

- O serviço é facilmente acessível por telefone
- O tempo de espera para receber o serviço não é extenso
- Horas convenientes de operação
- Local conveniente de execução dos serviços

CORTESIA envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal

- Consideração pela propriedade do público interno e externo
- Aparência limpa e arrumada do pessoal de contato com o público

COMUNICAÇÃO significa manter os usuários informados em linguagens que possam compreender, bem como ouvir bem os usuários:

- Explicar o serviço em si
- Explicar quanto custará o produto
- Explicar as relações entre custo e serviço
- Assegurar aos públicos internos e externos que o problema vai receber atenção

CREDIBILIDADE implica em confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do usuário

- Nome da organização
- Reputação da organização
- Características pessoais do pessoal de contato com usuários
- O grau de venda sob pressão envolvido nas interações

SEGURANÇA é estar livre de perigos, riscos ou de dúvidas

- Segurança física
- Segurança financeira
- Confidenciabilidade

COMPREENDER/CONHECER O USUÁRIO envolve fazer um esforço para compreender as necessidades dos usuários:

- Conhecer as exigências específicas dos usuários
- Fornecer uma atenção individualizada
- Reconhecer o usuário assíduo

TANGÍVEIS incluem evidência física do serviço:

- Instalações físicas
- Aparência do pessoal
- Ferramentas e equipamentos utilizados para fornecer o serviço
- Representações físicas do serviço
- Outros usuários na instalação dos serviços

Outro estudo extenso, de grande importância a ser considerado neste contexto, é o realizado pela British Airways nos anos 80, que também se torna interessante neste contexto. Os pesquisadores pretendiam descobrir o que os passageiros consideravam mais importante nos vôos. Albrecht (1995a), identificou quatro fatores:

- Cuidado/atenção, ou seja, o usuário sente que a organização, seus colaboradores e seus sistemas operacionais estão dedicados a solucionar os seus problemas.
- Espontaneidade, ou seja, os colaboradores demonstram disposição e estão prontos para abordar ativamente os usuários e cuidar de seus problemas. Eles mostram que sabem pensar por si mesmos e não apenas seguir os manuais.
- Solução de problemas, ou seja, os colaboradores de contato com o público são altamente habilitados para o cargo e têm um desempenho de acordo com os padrões. Além disso, o restante da organização, incluindo os colaboradores de suporte operacional e de sistemas operacionais, é também treinado e especializado para prestar um bom serviço.
- Recuperação, ou seja, se algo não dá certo ou algo de inesperado acontece, existe sempre alguém preparado para realizar um esforço especial para lidar com a situação.

Para os autores, dois destes fatores - cuidado/atenção e solução de problemas - foram explicitamente reconhecidos de início pela British Airways, como também o foram pela maioria dos prestadores de serviços. Neste estudo, também, a dimensão funcional da qualidade foi enfatizada. Somente a solução de problemas pode ser considerada uma dimensão/fator técnico de qualidade; as três outras dimensões estavam relacionadas ao processo (ALBRECHT, 1995a).

Em 1987, foram estabelecidos os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award. O referido prêmio tinha por objetivo promover a consciência da qualidade,

para reconhecer as melhorias de qualidade das companhias norte-americanas, assim como para divulgar estratégias de qualidade vencedoras.

De acordo com Lucca (2001), os critérios foram divididos em sete grandes categorias:

- 1) Liderança: é o elemento promotor da gestão, responsável pela direção e estimulação do corpo funcional para a melhoria dos resultados institucionais.
- 2) Estratégias e planos: o processo de planejamento estratégico pressupõe a existência de ciclos contínuos que permitam a organização buscar, permanentemente, as melhores estratégias para atingir resultados de curto, médio e longo prazo. Baseia-se nos princípios da prevenção de problemas e na visão de longo alcance, como estratégias para o progressivo desenvolvimento institucional.
- 3) Usuários e sociedade: este critério volta-se para a satisfação das necessidades e expectativas dos usuários internos e externos.
- 4) Informações e conhecimento: examina a seleção, a gestão e a utilização das informações da organização em apoio aos seus objetivos estratégicos, com ênfase na gestão de processos e na melhoria de desempenho.
- 5) Pessoas: este critério examina como a universidade promove o desenvolvimento dos servidores. A existência de programas de preparação e incentivo profissional, disponibilidade de condições adequadas para que todos possam ter desenvolvimento pessoal e profissional, a criação e manutenção de um ambiente que estimule a excelência do desempenho, a plena participação e ao crescimento individual e institucional.
- 6) Processos: visa à desburocratização das ações, ou seja, analisa como a universidade trabalha, considerando suas rotinas ou práticas esporádicas, buscando o melhor e ágil atendimento às ações inerentes as suas atividades, sem desperdícios.

7) Resultados: examina os resultados obtidos e evidenciados, das práticas empregadas pela universidade nos seis critérios anteriores, analisando e conhecendo o seu desempenho e verificando o quanto conseguiu atender às necessidades de seus usuários internos e externos.

Ainda, segundo Lucca (2001), os mesmos são genéricos o suficiente, podendo ser aplicados tanto na manufatura como nas companhias de serviços. Em cada categoria pode-se obter um certo número máximo de pontos. Este máximo é composto por pontos alocados a subcategorias, com os aspectos que devem ser avaliados para concorrer ao prêmio, bem como os pontos respectivos, conforme Figura 16.

<b>Crítérios/Itens</b>	<b>Pontuação</b>
<b>CRITÉRIO 1 – Liderança</b>	<b>90</b>
1.1 - Sistema de liderança	30
1.2 - Cultura da excelência	30
1.3 - Análise crítica do desempenho global	30
<b>CRITÉRIO 2 – Estratégias e Planos</b>	<b>90</b>
2.1 - Formulação das estratégias	30
2.2 - Desdobramento das estratégias	30
2.3 - Planejamento da medição do desempenho global	30
<b>CRITÉRIO 3 - Usuários e Sociedade</b>	<b>90</b>
3.1 - Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 - Relacionamento com usuários	30
3.3 - Interação com a sociedade	30
<b>CRITÉRIO 4 - Informações e Conhecimento</b>	<b>90</b>
4.1 - Gestão das informações da organização	30
4.2 - Gestão das informações comparativas	30
4.3 - Desenvolvimento do capital intelectual	30
<b>CRITÉRIO 5 – Pessoas</b>	<b>90</b>
5.1 - Sistemas de trabalho	30
5.2 - Capacitação e desenvolvimento	30
5.3 - Qualidade de vida	30
<b>CRITÉRIO 6 – Processos</b>	<b>90</b>
6.1 - Gestão de processos relativos ao produto	30
6.2 - Gestão de processos de apoio	20
6.3 - Gestão de processos relativos aos fornecedores	20

6.4 - Gestão financeira	20
<b>CRITÉRIO 7 – Resultados</b>	<b>460</b>
7.1 - Resultados relativos aos usuários e ao mercado	100
7.2 - Resultados financeiros	100
7.3 - Resultados relativos às pessoas	60
7.4 - Resultados relativos aos fornecedores	40
7.5 - Resultados dos processos relativos ao produto	60
7.6 - Resultados relativos à sociedade	40
7.7 - Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
<b>Total de Pontos Possíveis</b>	<b>1.000</b>

Figura 16 – Critérios de qualidade de Baldrige

Garvin (1992), por sua vez, estudou os fatores da qualidade do ponto de vista da fabricação. Mas o autor considerou simultaneamente pelo fato dos serviços serem parte integral das ofertas dos fabricantes. O autor identificou oito fatores de qualidade:

- desempenho: como a cor e a clareza da imagem da TV;
- características: como o fato de a TV possuir controle remoto;
- confiabilidade: qual a probabilidade de a TV precisar de consertos;
- facilidade de manutenção: quanto tempo demora, qual é o custo, qual é a dificuldade para consertar uma TV com problemas;
- durabilidade: quanto tempo dura um aparelho de TV;
- conformação: quão bem a Tv atinge as especificações de projeto;
- características estáticas: aparência, gosto, cheiro;
- qualidade percebida: qual o sentimento de confiança, em nível de qualidade, que os usuários desenvolvem na base do que eles vêem, de suas experiências anteriores e da reputação da organização.

Deming (1990, p.17), também identificou 14 princípios de qualidade, conforme se pode verificar na Figura 17.

Princípio nº 01	Estabeleça constância de propósito para a melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, assim como criar novos empregos.
Princípio nº 02	Adoção de nova filosofia. O administrador deve despertar para o desafio, ter

	consciência de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
Princípio nº 03	Interrompa a inspeção em massa. Elimine a necessidade de inspeção para atingir a qualidade. Faça a qualidade do produto desde o início.
Princípio nº 04	Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço. Ao invés disto, procure minimizar o custo total. Desenvolva um fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo, fundamentado na lealdade e na confiança.
Princípio nº 05	Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a aprimorar a qualidade e produtividade, assim como reduzir sistematicamente os custos.
Princípio nº 06	Treinamento no local de trabalho. É uma prática necessária. A administração precisa de treinamento para conhecer a organização, desde o recebimento de materiais até o usuário.
Princípio nº 07	Adotar e instituir liderança. O objetivo da administração não é supervisionar, e sim liderar. Este deve ajudar as pessoas a executarem melhor o trabalho.
Princípio nº 08	Afaste o medo, de modo que todos trabalhem de forma eficaz para a organização. Ninguém pode dar o melhor de si a menos que se sinta seguro, sem preocupações, sem cuidado ao exprimir idéias, sem temor de fazer perguntas.
Princípio nº 09	Rompa as barreiras entre os diversos departamentos. Todos os setores devem estar engajados, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto e serviço.
Princípio nº 10	Elimine lemas, exortações e metas que exijam nível zero de falhas. Estabeleçam novos níveis de produtividade. As exaltações apenas geram inimizades, com resultados negativos. A causa de baixa produtividade e qualidade, na sua grande maioria, é do sistema, fora do alcance dos trabalhadores.
Princípio nº 11	Suprima as quotas de produção. Estas são padrões de trabalho. Constituem-se as quotas em fortalezas contra a melhoria da qualidade e produtividade. Nivelam o trabalhador pela média. Quem está abaixo pressiona os que estão acima, gerando insatisfação, perda, caos e rotatividade. Elimine a administração por objetivos ou quotas, substitua pela administração por processos através da liderança.
Princípio nº 12	Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade. Abolir a avaliação anual de desempenho ou mérito e da administração por objetivos. Substitua pelo trabalho em equipe, pelo mérito do todo.
Princípio nº 13	Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento. A organização não precisa só de bons trabalhadores, mas também de gente em contínuo aprimoramento. Pois qualquer progresso competitivo terá suas raízes no conhecimento.
Princípio nº 14	Tome a iniciativa para realizar a transformação. Engaje todos no processo de transformação da organização. A mudança é da competência de todos. A administração terá que ter a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de alguns. Institua um plano de ação.

Figura 17 - Princípios da qualidade de Deming

Já Johnston et al. (apud MOREIRA 1996), comenta que 12 fatores podem influenciar a qualidade do serviço: uns dizem respeito aos bens tangíveis que formam num serviço, outros ao serviço em si e outros ainda ao ambiente no qual o serviço é prestado. Além disso, nem todos os 12 fatores são igualmente importantes para todas as situações. A importância varia com a natureza do serviço, dos bens tangíveis que tomam parte, com a natureza da competição e com as intenções estratégicas da organização como demonstra Figura 18.

<b>FATOR</b>	<b>Ao bem usado</b>	<b>Ao serviço</b>	<b>Ao ambiente</b>
<b>Acesso</b>			. clareza do caminho. conveniência de localização da unidade . facilidade de achar o caminho . aparência das instalações
<b>Estética e aparência</b>	-aspectos dos bens - gosto dos alimentos	aparência do staff	aparência das instalações
<b>Disponibilidade</b>	Disponibilidade do bem - variedade do bem	- disponibilidade do staff -visibilidade do staff	- disponibilidade instalações
<b>Limpeza</b>	- dos bens usados	- do staff	-das instalações
<b>Conforto</b>			-do ambiente -dos assentos -das instalações
<b>Comunicação</b>	-inteligibilidade e clareza associadas ao bem	-inteligibilidade e clareza da interação entre staff e usuário	-clareza da sinalização
<b>Competência</b>		-conhecimento, habilidade e profundidade do staff	
<b>Cortesia</b>		polidez e respeito do staff com o usuário	
<b>Atitude amigável</b>		disponibilidade do staff – atenção	
<b>Confiabilidade</b>	- do bem usado	-da entrega -pontualidade	-consistência do ambiente
<b>Poder de resposta</b>		- velocidade de entrega - tempo de resposta	
<b>Segurança</b>	-segurança física do bem	- confidencialidade do staff	-segurança pessoal do usuário

Figura 18 – Fatores da qualidade em serviços

Para o autor, todos os fatores podem ser objetos de levantamentos junto aos usuários, visto que o objetivo maior é o de atendê-lo. Por outro lado, para a maioria dos fatores, a organização pode conduzir inspeções internas por solicitações das gerências.

Gronroos (1993), apresenta uma lista contendo os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço. Estes seis critérios foram decorrentes da integração dos estudos disponíveis junto à literatura da área. Um dos seis, profissionalismo e habilidades, está relacionado a resultados, ou seja, a dimensão técnica da qualidade. Outro critério, reputação e credibilidade, está relacionado à imagem e satisfaz, portanto, a função de filtragem. Os outros critérios listados, a seguir, estão relacionados à dimensão funcional de qualidade.

- Profissionalismo e habilidades

Os usuários compreendem que o prestador de serviços, seus colaboradores, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).

- Atitudes e comportamentos

Os usuários sentem que os colaboradores de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam pela solução de seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).

- Facilidade de acesso e flexibilidade

Os usuários sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus colaboradores e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos usuários de maneira flexível (critérios relacionados ao processo).

- Confiabilidade e honestidade

Os usuários sabem que qualquer coisa que aconteça ou com ela se concorde será cumprida pela organização, seus colaboradores e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos usuários (critérios relacionados a processos).

- Recuperação

Os usuários compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).

- Reputação e credibilidade

Os usuários acreditam que as operações do prestador de serviço mereçam sua confiança, valham o dinheiro pago e que representem bom nível de desempenho e valores que possam ser compartilhados entre os usuários e o prestador de serviços (critérios relacionados à imagem).

Estes seis critérios de bons serviços percebidos podem ser vistos, segundo o autor, como diretrizes baseadas em um corpo sólido de pesquisa empírica e conceitual, bem como decorrentes da experiência prática do autor. Portanto, alerta o autor que os mesmos devem ser úteis como princípios gerenciais. Ainda, em vários segmentos industriais e para vários usuários, certas dimensões são mais importantes que outras e, em outros casos, pode haver outros determinantes de boa qualidade.

Berry (1996, p. 80), sugere cinco dimensões, usadas pelos usuários, para julgar a qualidade dos serviços. As dimensões não são mutuamente exclusivas, mas ainda assim podem oferecer uma estrutura de referência válida como pode ajudar o entendimento das expectativas dos usuários.

CONFIABILIDADE	A capacidade de desempenhar os serviços prometidos de forma precisa e confiável.
FATORES TANGÍVEIS	A aparência geral das instalações, dos equipamentos, do pessoal e do material usado nas comunicações.
RESPONSIVIDADE	A disposição de auxiliar o usuário; prontidão e rapidez na prestação de serviços.
PREVISIBILIDADE	A competência e a cortesia dos funcionários e a sua capacidade de inspirar confiança.
EMPATIA	O cuidado e a atenção individualizada dispensada aos usuários.

Figura 19 – Principais fatores da qualidade em serviços segundo Berry

Das cinco dimensões de serviços, a mais importante para o autor, conforme resultados de pesquisas empíricas, é a confiabilidade, independente do setor de serviços.

Lindqvist (apud GRONROOS, 1993), estudou a qualidade percebida dos serviços de transporte marítimo de passageiros. Suas descobertas incluem a dimensão de preço assim como de publicidade (ou comunicação com o mercado). Para o autor, a percepção de preço e das campanhas publicitárias não demonstram ser um determinante direto da qualidade.

Por fim, vale lembrar que em relatórios de qualidade dos serviços, o preço não é discutido muito, com exceção do estudo de Lindqvist (apud GRONROOS, 1993). Normalmente, o preço de um serviço pode ser visto em relação às expectativas de qualidade dos serviços. Se o preço de um serviço é considerado alto demais, os usuários não compram. O preço também exerce um impacto sobre as expectativas, mas em algumas situações parece ser um critério de qualidade. Especialmente quando o serviço é altamente intangível, um nível mais elevado de preço pode significar melhor qualidade na percepção dos usuários. Em muitos casos, os serviços profissionais podem ser citados como exemplos.

Além das medidas de qualidade citadas neste trabalho, convém também ressaltar as medidas da velocidade em serviços, a medida da flexibilidade em serviços, medida da produção física em serviços e inovação em serviços, todos discutidos por Moreira (1996).

As medidas da velocidade em serviços têm sentido e importância diferentes conforme o serviço considerado. Em serviços de urgência, por exemplo, como num pronto socorro, o curto prazo de atendimento é fundamental. Na importação de um bem sofisticado, por exemplo, o prazo é mais maleável.

A velocidade na prestação do serviço pode ser pensada de duas formas diferentes:

em geral ela significa velocidade de resposta à requisição de um serviço, ou seja, relaciona-se com o tempo decorrido entre essa requisição e a prestação do serviço. Em outras ocasiões, quando o serviço requer algum processamento sobre o próprio usuário, o que realmente interessa é a velocidade de processamento - que é o tempo que o usuário gasta para completar os passos de um determinado serviço ou de uma bateria de

serviços (como numa série de exames médicos, por exemplo, (MOREIRA, 1996, p. 74)).

A velocidade pode ser medida de maneira direta e indireta. Diretamente, segundo Moreira (1996), parte-se da própria conceituação, ou seja, mede-se:

- O tempo decorrido desde o início da prestação do serviço até o seu término;
- O tempo de espera do usuário até que o serviço comece a ser passado.

Quando se trata de medida indireta de velocidade, abre-se um leque de possibilidades, como por exemplo:

- Questionários e entrevistas com usuários, para saber da sua satisfação e comparar os padrões de velocidade da organização com os dos principais concorrentes;
- Porcentagens de recursos alocados em serviços de emergência;
- Porcentagem de folga na programação;
- Frequência com que o serviço é prestado.

A medida da flexibilidade em serviços é de suma importância. A flexibilidade de mix é definida como o maior ou menor grau no qual o processo de serviço possui habilidade de mudar, para adequar-se às particulares necessidades dos usuários e a flexibilidade de **volume** é a habilidade do processo de serviço em adaptar-se em níveis variados de demanda dos serviços que estão sendo prestados ao longo do tempo. Esta é particularmente importante em serviços.

Moreira (1996, p. 81), cita os seguintes exemplos de medidas da flexibilidade em serviços:

Flexibilidade de volume  
 Número de usuários (ou pedidos) perdidos devido à falha em atender à demanda;  
 Disponibilidade do serviço;  
 Nível de satisfação do usuário;  
 Volume diário (ou semanal) de produção.  
 Flexibilidade de mix  
 número de serviços diferentes disponíveis;  
 nível médio de habilidades dos funcionários (medido, por exemplo, pela escolaridade ou pelo número de diferentes habilidades declaradas);

horas de treinamento por funcionário num dado período;  
 número de usuários (ou pedidos) perdidos por falta de atendimento às expectativas do usuário;  
 nível de satisfação do usuário com a competência da organização em atender às suas necessidades.

Como se pode notar, há inúmeras e variadas medidas da flexibilidade em serviços, algumas objetivas, outras subjetivas, internas ou externas, tanto em volume como em mix.

A medição da produção física em serviços pode ser feita a partir dos seguintes passos, segundo Moreira (1996, p.88),

escolhe-se uma amostra representativa dos serviços prestados, que deve corresponder à maior parte do tempo consumido na prestação dos serviços. Geralmente, uma amostra com serviços responsáveis por 70% a 80% do tempo disponível é o suficiente.  
 Determina-se o tempo médio consumido na prestação de cada serviço da amostra. Algumas vezes, essa determinação pode ser difícil, dada a inerente variabilidade no tempo de prestação dos serviços;  
 Determina-se, para o período considerado, o número de vezes que cada serviço da amostra foi prestado;  
 Calcula-se o tempo útil total dispensado na prestação dos serviços da amostra no período considerado.

A inovação em serviços se dá, segundo Moreira (1996):

- no produto que acompanha o serviço (se existir);
- na natureza do serviço em si mesmo;
- na sistemática de prestação do serviço.

Por outro lado, para Moreira (1996), a inovação pode ser visível ao usuário – “*front office*” – ou pode ser invisível ao usuário – a chamada inovação “*back office*”. Neste último caso, é freqüente o uso da tecnologia para aumentar a produtividade.

Moreira (1996), apresenta alguns exemplos de medidas de inovação em serviços, como por exemplo: número de novos produtos ou serviços por ano; porcentagem da receita devida a novos produtos ou serviços; número de adaptações feitas a produtos ou serviços existentes; taxas de melhorias; índice de melhoria contínua; enquete de atitudes de colaboradores;

número de sugestões dos colaboradores ou porcentagem de colaboradores que apresentam sugestões e, número médio de habilidades por funcionário.

Uma vez apresentadas as principais dimensões e fatores que podem ser utilizados para orientar e subsidiar a avaliação a qualidade em serviços, bem como as medidas concernentes à velocidade, flexibilidade e inovação, sem a intenção de esgotar o assunto, ressalta-se, na seqüência os diferentes aspectos discutidos por Berry (1996); Deming (1990), e seus colegas Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), acerca da excelência em serviços.

#### 4.5 A BUSCA DA EXCELÊNCIA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Existem certos fatores, ações e atitudes que diversas companhias de sucesso estão usando para ajudar a atingir a qualidade, de tal forma que possam ganhar na competição de classe mundial (DEMING, 1990).

Segundo o autor, os mais importantes são:

- envolvimento sincero da companhia e dos dirigentes - é necessário tornar a qualidade parte estratégica da cultura organizacional, transformá-la em valor compartilhado pelos membros da organização para ser considerada importância fundamental. A ênfase na qualidade implica em uma mudança na cultura, na filosofia da gerência e de comando e, principalmente, no engajamento da organização.

A melhoria precisa ser projetada em cada aspecto da organização. Mensagem clara acompanhada de sinceridade da alta gerência é indispensável para espalhar valores de

qualidade em toda a organização. Os gestores devem demonstrar apoio à qualidade e a qualidade deve estar manifestada em políticas, orçamentos e outras decisões.

A qualidade deve ser facilitada nos orçamentos para vários departamentos ou unidades. É necessário uma provisão de fundos, bem como reconhecer que os retornos financeiros podem surgir como custos reduzidos, não necessariamente onde a despesa foi efetuada, mas talvez em algum outro departamento.

O engajamento é um ingrediente chave na busca de qualidade, no fazer a qualidade e no fazer acontecer o trabalho. Assim, todos os colaboradores trabalham juntos para assegurar que as necessidades e expectativas do usuário sejam satisfeitas.

- O usuário é o principal

Prover a qualidade consiste em entender quais são os usuários e quais as suas expectativas e necessidades. Os produtos e serviços devem ser projetados, entregues, considerando o que o usuário deseja. É mais fácil vender um produto ou serviço quando o usuário pensar que isto lhe será útil.

Existem dois tipos de usuários:

- . usuário interno: os colaboradores ou unidades dentro da organização
- . usuário externo: é uma pessoa, uma organização que compra o produto ou serviço

da organização.

- Efetiva organização e coordenação

A qualidade exige trabalho de equipe. Para funcionar, a qualidade, precisa ser projetada e embutida nos bens e serviços conforme são produzidos.

Unidades ou grupos de pessoas que provêm comunicação e coordenação na assistência à qualidade:

Pesquisa de marketing: traz para dentro da organização impressões e avaliações do usuário, o que pode levar a mudanças internas;

Pessoal de prestação de serviços ao usuário: traz para a organização as informações sobre queixas dos usuários, reparos necessários, etc.

Fornecedores: contribuem com as sugestões de novos materiais ou processos de produção

Colaboradores em geral: dão sugestões para revisão no projeto visando a aumentar a facilidade de manufatura

Pessoal de desenvolvimento do produto: melhora o desenvolvimento do produto

Engenheiros de processo: procuram aprimorar métodos de produção.

- Envolvimento do colaborador

A melhoria da qualidade deve ser projetada em cada aspecto da organização. As organizações de classe mundial estão aprendendo que a satisfação dos usuários com os produtos demonstram uma proporção direta à satisfação da força de trabalho com a companhia e seu engajamento vigoroso nas atividades, para assegurar a qualidade.

O uso de equipes especiais pelos gestores, para ajudar a melhorar a qualidade, permite aos colaboradores participar do processo de decisão e da solução dos problemas. Estas experiências freqüentemente ajudam na manutenção da moral e da motivação, assim como contribuem para levar ao aparecimento, crescimento e desenvolvimento das habilidades dos colaboradores.

- Projeto orientado para a qualidade

A fase de projeto é outra oportunidade para aplicar o trabalho em equipe para melhorar a qualidade. Os projetos devem ser desenvolvidos com o usuário externo em mente e considerando os processos e trabalhos requeridos para prover o bem ou serviço. Um bom projeto resultará em um produto de custo inicial baixo, fácil de operar e seguro. O bom projeto considera aspectos do ponto de vista do usuário externo. A organização deve desenvolver projetos que facilitem a qualidade no trabalho de todas as partes da organização.

A confiabilidade é um aspecto da qualidade. Um método usado para aumentar a confiabilidade é a simplificação do produto através da redução do número de componentes. Quando houver menor número de partes, ocorrerá menor risco de falha. A redução de partes pode diminuir inclusive compras, estocagem, produção, manuseio e custos de montagem.

- Desempenho consistente e preciso

É importante para a qualidade que a organização tenha consistência na produção de bens ou serviços de acordo com o projeto. A variabilidade não controlada é inimiga da qualidade. A razão de um defeito é que alguma coisa variou em relação ao valor estabelecido.

Para um produto tangível, o projeto provavelmente especificará diversas características a serem controladas e o limite de tolerância dentro do qual cada uma deve estar. Alguma dispersão sempre existe, devido às chamadas causas aleatórias, variações ao acaso, que são inerentes ao processo, graças ao efeito cumulativo de pequenas variações em condições como: temperatura, fricção, vibração. Por outro lado, também existem as causas designáveis ou atribuíveis de variação que a organização deve evitar: equipamentos obsoletos, práticas inconsistentes do trabalho.

O conceito de capacidade do processo tem um sentido específico no campo da qualidade. Se o processo faz com que as dimensões do produto se espalhem muito, nem todas as unidades produzidas cairão dentro dos limites da especificação. Neste caso, o processo não tem capacidade para obedecer às tolerâncias. A capacidade do processo pode ser expressa na forma de um índice de capacidade do processo.  $C_p$ . Por definição,  $C_p$  é a relação entre a faixa permissível do processo e a real faixa do processo:

É desejável que  $C_p$  esteja acima de 1,0 para permitir alguma margem onde o processo esteja centrado. Se a dispersão do processo diminuir, então o índice irá aumentar.

- Decisões com base em dados e não em opiniões

As companhias irão obter uma certa distribuição de resultados de um sistema, processo ou procedimento e, provavelmente, alguns resultados serão maiores que o alvo desejado e outros serão menores. Como uma base para decisões, deve-se tomar cuidado na coleta de dados concretos e entender a variabilidade natural dos processos.

A condição de um processo deve, possivelmente, ser inferida com base em uma amostra de várias observações, de tal forma que a variação ao acaso seja tomada na sua média. Algum entendimento da teoria estatística pode ajudar a evitar decisões feitas somente na base de opinião ou de um número insuficiente de observações do processo. As organizações estão sempre treinando o pessoal em conceitos estatísticos, como amostragem e controle estatístico do processo. A coleta de dados e a análise estatística dão uma base mais factual às decisões.

- Monitorar e controlar a qualidade e a melhoria

O objetivo é encontrar a causa e resolver os problemas. A monitoria da qualidade enfoca duas áreas: o desempenho interno - para ver se o produto está sendo feito de acordo com as especificações do projeto; o desempenho externo - para avaliar a satisfação do usuário, desenvolver as suas necessidades e determinar como o desempenho da organização se compara ao de outras organizações significativas.

Uma forma de monitorar como os serviços ou produtos de organização se compara com os outros é o *benchmarking* - processo de usar como padrão de comparação os produtos, serviços e práticas de competidores ou companhias que são excepcionalmente boas em uma função particular. Uma companhia pode comprar produtos de outras para ver como as funções são exercidas, que materiais foram usados, quais os métodos de produção, a tolerância e os custos estimados.

- Trabalhar a melhoria continuada

Uma indicação interessante da amplitude das atividades da organização considerada como tendo um impacto sobre a qualidade é dada pela revisão dos critérios para o Prêmio

Baldrige. Estes ajudam a aquilatar que a busca da qualidade é um objetivo para todas as partes da organização e que não existe um ponto final nos negócios. As companhias que não saíram do mercado apenas ganharam oportunidade de concorrer no ano seguinte. Precisam se comparar aos competidores e tentar ficar à frente - mas as competições não param nunca.

Além dos aspectos mencionados por Berry (1996, p. 5); Deming (1990), comenta que a excelência em serviços pode ser alcançada por meio de vários aspectos, conforme demonstra a Figura 20.

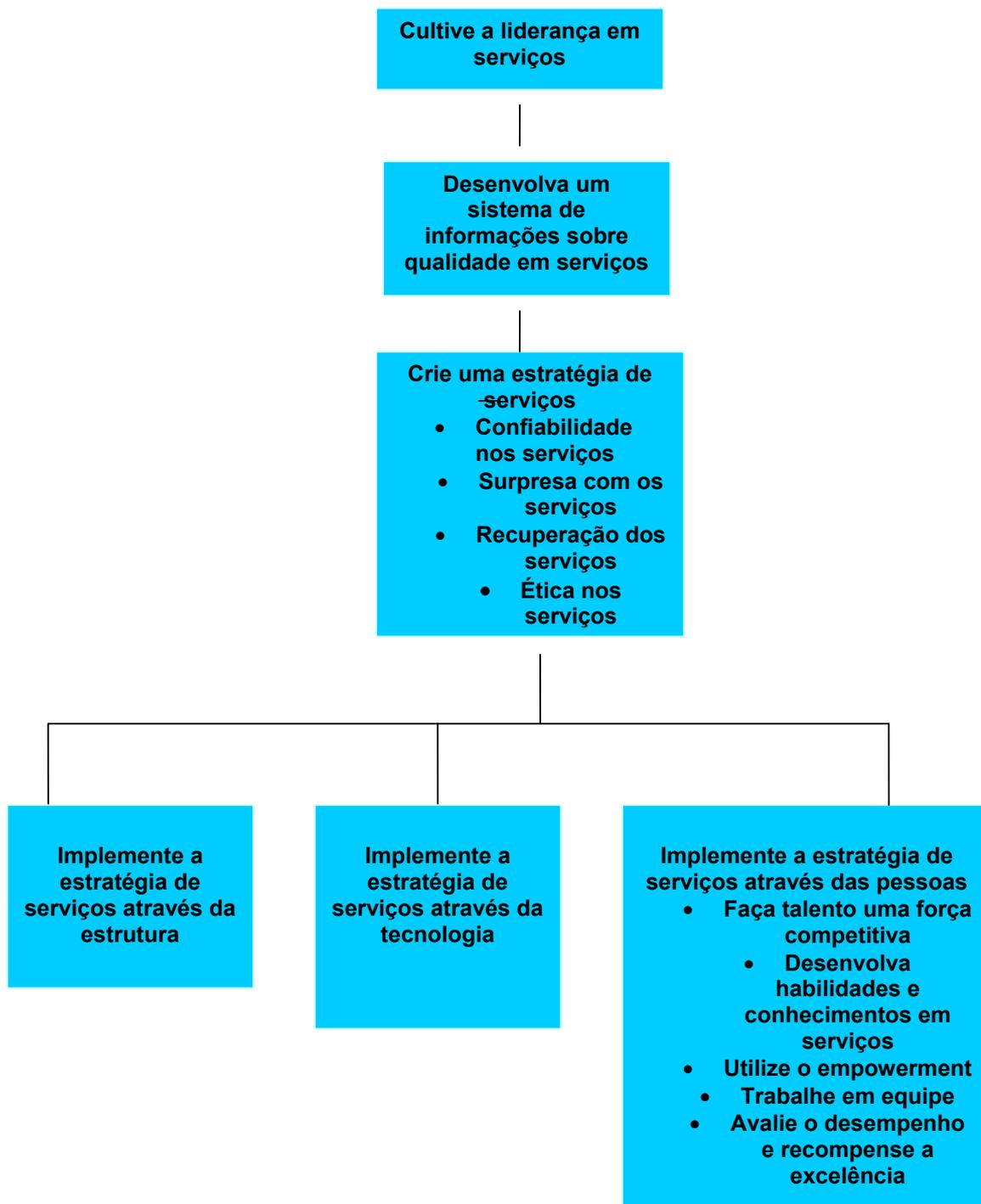


Figura 20 – A excelência em serviços

a) **cultive a liderança em serviços:** a chave consiste em ter uma liderança em serviços autêntica em todos os níveis da organização – uma liderança que inspire realizações.

- Os líderes em serviços devem ter: visão, persistência, expectativas elevadas, conhecimento, empatia, poder de persuasão e integridade. O foco nas realizações em serviços faz com que as quatro qualidades passem a ser essenciais.
- Os líderes em serviços definem a visão a ser adotada por sua organização. A visão cria *empowerment*. O poder de uma visão de serviços é a orientação que ela oferece aos fornecedores de serviços.
- Os líderes em serviços acreditam na capacidade fundamental das pessoas de perceberem e desempenharem seus papéis da forma a estabelecer padrões de excelência, fornecendo as ferramentas necessárias para o sucesso e encorajamento dos comportamentos semelhantes ao da liderança por toda a organização.
- Os melhores líderes em serviços amam os serviços que lideram. O amor pelo negócio motiva os líderes a ensinar seus conhecimentos, a passar aos outros os detalhes, segredos e a arte de operá-lo.
- Líderes em serviços fazem a coisa certa – mesmo quando inconvenientes ou dispendiosas. Eles se preocupam muito mais em ser justos, coerentes e confiáveis com usuários, colaboradores, fornecedores e outros envolvidos no negócio.
- A liderança em serviços é que propulsiona a melhoria em serviços. Sem a visão energizante da liderança, sem a direção, treinamentos e inspiração, a idéia de melhoria em qualidade não é transformada em ação.

A excelência em serviços é uma questão de mentalidade. A busca por mudanças não tem fim; as idéias são parte do trabalho; o espírito empreendedor é forte. Os valores é que orientam e não as políticas e os manuais de procedimentos. Mentalidade é uma questão de liderança.

O caminho mais seguro para se implantar a liderança em serviços de uma organização é usar os seguintes critérios de liderança que:

- promova as pessoas para posições de maior responsabilidade;
- enfatize o envolvimento pessoal;
- enfatizem o fator confiança;
- encorajem o aprendizado da liderança.

Em síntese, pode-se dizer que a liderança é uma questão crucial para a qualidade em serviços. Com ela, é possível fornecer serviços de elevada qualidade; sem ela, esses serviços são apenas um sonho. Organizações necessitam de lideranças em serviços de elevada qualidade em todos os níveis da organização. A razão pela qual os gestores de nível médio são assim chamados é porque eles estão no meio de tudo. As organizações, que procuram fornecer serviços de elevada qualidade, realmente precisam ter no meio gestores intermediários (BERRY, 1996).

b) desenvolva um sistema de informações sobre qualidade em serviços: as organizações precisam, segundo Berry (1996), estabelecer um processo de pesquisa sobre a qualidade em serviços, fornecendo informações oportunas e importantes para serem consideradas importantes pelos gestores em suas tomadas de decisão: as organizações precisam criar um sistema de informações sobre qualidade em serviços, e não apenas realizar um estudo. Os principais benefícios de um sistema de informações são os seguintes:

- encoraja e habilita a gerência a incorporar a voz do usuário no processo de tomada de decisão;
- revela as prioridades de serviços dos usuários;
- identifica prioridades de melhoria dos serviços e orienta as decisões de alocação de recursos;

- permite o rastreamento do desempenho em serviços da organização e dos concorrentes, ao longo do tempo;
- revela impacto das iniciativas e dos investimentos feitos na qualidade dos serviços;
- fornece dados baseados em desempenho para recompensar os serviços de elevada qualidade e corrigir os de baixa qualidade.

Em síntese, pode-se dizer que a voz do usuário pode orientar a melhoria em serviços. Aplicar recursos de melhoria de serviços de maneira equivocada, sem resultados eficientes tem ocorrido com frequência. As organizações, segundo Berry (1996), precisam de um processo sistemático e de múltiplas abordagens para, continuamente, captar informações e disseminar informações úteis para os agentes de decisão.

Berry (1996), apresenta nove abordagens de pesquisa sobre qualidade em serviços, visando à obtenção de informações:

- levantamento transacional: é feito com usuários que acabaram de realizar uma transação de serviço com a organização. O objetivo é avaliar o nível de satisfação do usuário com a experiência de serviço, bem como apreciar as razões das percepções enquanto a experiência ainda for recente.
- levantamento em todo o mercado: tem por objetivo avaliar a impressão geral do usuário sobre serviços da organização. A avaliação do usuário sobre uma experiência de serviço recente e específica pode se diferenciar das suas impressões gerais de serviços da organização, que vai se delineando mediante experiências acumuladas ao longo do tempo.
- compras em disfarce: os compradores disfarçados são pesquisadores que se apresentam como usuários para avaliar diretamente a qualidade do serviço fornecido.

- avaliações dos serviços: são visitas periódicas a usuários (ou a uma classe de usuários), para discutir todos os aspectos dos relacionamentos de serviço. É um processo formal constituído de um conjunto padrão de perguntas que devem sempre ser respondidas por escrito, para, posteriormente, serem encaminhadas correspondências aos usuários com as conclusões mais importantes e as prioridades de melhorias identificadas.
- painéis consultivos de usuários: a organização recruta um grupo de usuários para fornecer *feedback* sobre a qualidade dos serviços prestados pela organização. As reuniões com conselhos de usuários podem produzir elevados níveis de cooperação em razão de os usuários se sentirem membros do grupo.
- usuários novos, ex-usuários e usuários com frequência em declínio: uma forma de fixar a atenção da gerência sobre a melhoria dos serviços é através de levantamentos que revelem o impacto da qualidade dos serviços nos resultados. Este tipo de levantamento pode identificar as conseqüências do desempenho de uma organização quanto à qualidade de seus serviços. Os levantamentos junto a novos usuários ajudam a organização a acompanhar as principais influências que interferem na atração dos usuários. Os levantamentos junto aos ex-usuários podem revelar as causas do afastamento dos usuários da organização.
- entrevistas com grupos de foco: as entrevistas com grupos de foco são bastante conhecidas em pesquisas de qualidade em serviços porque são relativamente simples de serem implementadas. Permite ao pesquisador ampliar seus conhecimentos e investigar os detalhes de uma determinada questão. Em uma pesquisa de qualidade em serviços, os grupos de foco são um cenário ideal para os usuários discutirem os problemas de serviço que estão enfrentando para sugerir idéias de melhorias.

- relatório de campo dos funcionários: o sistema de relatório de campo é uma forma simples de obter e compartilhar os conhecimentos de mercado que, em sua maioria, geralmente são perdidos. A disciplina de se preparar respostas mensais para perguntas pré-definidas reforça a necessidade de os funcionários prestarem atenção aos usuários, assim como para refletirem a respeito do que podem dizer sobre algo.
- pesquisa entre funcionários: os levantamentos entre funcionários ajudam a expor as causas dos serviços de baixa qualidade. Ajuda, também, a revelar por que ocorrem problemas de serviços e o que as organizações devem fazer para solucioná-los. Pode, ainda, servir como sinal de alerta. A intensa exposição dos colaboradores ao sistema de fornecimento de serviços frequentemente os habilita a perceberem uma falha no sistema antes do usuário.

Para os gestores terem uma idéia de como se encontra o sistema de informação de sua organização sobre qualidade de serviços, basta perguntar o que segue, segundo Berry (1996):

- ouvimos a voz dos usuários sistematicamente?
- a informação sobre qualidade em serviços coletada é útil para a orientação das decisões?
- estamos usando uma carteira de abordagem em pesquisa para aprender sobre qualidade em serviço?
- sabemos quais atributos de serviço são mais importantes para nossos mercados-alvo?
- nos esforçamos em compartilhar as informações sobre qualidade em serviços dentro da organização?
- a informação sobre qualidade em serviços que colhemos motiva a mudança em serviços?

- c) crie uma estratégia de serviços: com base na estratégia de serviços, os agentes de decisão têm como avaliar melhor o que deverá ser aprovado e recusado; a estratégia pode servir como guia de orientação. Uma estratégia de serviços capta o que os usuários valorizam nos serviços.

Os líderes das organizações precisam definir corretamente o que torna um serviço absoluto para poder trilhar o caminho em direção à excelência em serviços. Eles precisam colocar em ação e sustentar a visão de excelência em serviços, um conjunto de sinais luminosos orientados para o futuro para indicar o caminho a ser seguido. Seu valor está em poder orientar e estimular. No entanto, as palavras só atingirão as suas meta se reunirem as principais idéias da organização, sensibilizarem o espírito humano de realização e forem assimiladas. Se os colaboradores tiverem de recorrer a manuais de planejamento para conhecer a estratégia de serviços da organização, esta, com certeza, não tem uma estratégia de serviços.

O papel principal de serviços de qualidade em uma estratégia de serviços inclui o compromisso com quatro princípios: credibilidade, surpresa, recuperação e integridade. Credibilidade se refere a serviços confiáveis e corretos, o que significa manter a promessa dos serviços. Surpresa implica surpreender o usuário e provocar o seguinte comentário “nossa, como esse pessoal é competente!”. Recuperação envolve reconquistar o usuário se o serviço for deficiente, ou seja, ter a capacidade de prestar total apoio ao serviço. Integridade exige um nível de respeito no relacionamento entre organização e os usuários; os negócios têm que ser conduzidos no campo da ética.

A identificação de uma estratégia de serviços implica em responder a três perguntas cruciais:

- que atributos de serviços são – e continuarão a ser – mais importantes para os nossos mercados-alvo?

- quais os pontos fracos da concorrência em se tratando de atributos de serviços importantes?
- quais as capacidades e competências de serviços existentes e potenciais de nossa organização?

Os estrategistas de serviços de uma organização devem estar preparados para perguntar e responder questões como:

- quais as competências de serviços integrais da organização – a experiência e as habilidades que definem e impulsionam a organização, filosoficamente e na prática?
- quais são as deficiências da organização – pontos fracos de habilidade e experiência que estão prejudicando a organização?
- quais são os pontos altos e fortes da organização? Como a organização se compara à concorrência em termos de recursos financeiros, instalações, tecnologia, mão-de-obra e outros fatores?
- qual é a reputação dos serviços da organização? Como os usuários, não usuários e funcionários vêem o desempenho de serviços?
- qual é a filosofia da organização? O que a organização valoriza? Qual é a cultura essencial da organização?
- qual é a atual estratégia de serviços da organização? Hoje, qual é a “razão de ser” da organização?

A identificação de uma estratégia de serviços se resume em fazer uma comparação entre o que precisa ser feito e o que a organização faz extraordinariamente bem. É a estratégia de serviços que fornecerá a estrutura para todos os investimentos nos desenvolvimentos de serviços.

As principais etapas discutidas por Berry (1996, p. 73), para a identificação de uma forte estratégia de serviços. A utilização dessas etapas gera um caminho duradouro às decisões e práticas necessárias para serviços excelentes.

- determinar quais os atributos de serviços mais importantes para atender e exceder às expectativas dos usuários
- determinar em quais desses atributos são os mais vulneráveis
- determinar as habilidades de serviços existentes e potenciais da sua organização. Avaliar as competências e incompetências dos serviços, pontos fortes e fracos dos recursos, reputação dos serviços, filosofia e “razão de ser”
- desenvolver uma estratégia de serviços que se destine a atender às necessidades importantes e persistentes dos usuários, bem como a explorar as vulnerabilidades dos concorrentes e que seja adequada às capacidades e ao potencial de sua organização.

A estratégia de serviços, segundo Berry (1996, p. 73),

define os amplos parâmetros do papel dos prestadores de serviços. Padrões de serviços explícitos especificam a tarefa dos serviços e fornecem referenciais de excelência para os funcionários possam julgar o seu próprio desempenho e os gestores possam julgar o desempenho dos funcionários da organização.

Em síntese, pode-se dizer que todas as melhores organizações de serviços

têm uma estratégia de serviços clara e poderosa para orientá-las. Elas têm uma ‘razão de ser’ que estimula a organização, as orienta e lhes dá um propósito. Uma excelente estratégia de serviços proporciona aos usuários valor real, está em sintonia com as práticas operacionais e a filosofia da organização, além de encorajar realizações reais dentro da organização. Ela enfatiza serviços de qualidade, incorporando as bases de apoio da qualidade em serviços, que são: confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade (BERRY, 1996, p. 77)

- d) comprometa-se com os princípios da excelência em serviços: as organizações prestadoras de serviços devem definir a sua razão de ser a partir da estratégia

de serviços. A estratégia orienta e energiza a organização na criação de valor para os usuários.

Para o autor, os serviços de qualidade apóiam-se em confiabilidade, surpresas, recuperação e integridade – os princípios da criação da excelência em serviços. Sem esses princípios, segundo o autor, é impossível manter a confiança nos usuários.

A confiabilidade em serviços apresenta algumas dificuldades próprias diferentes das que ocorrem na fabricação de bens de consumo. O comprador de bens tangíveis nunca sabe o que se passa nas fábricas. Eventuais erros de fabricação podem ser corrigidos antes que o usuário comece a usar o produto. Com serviços dá-se o contrário: o usuário entra na “fabrica” - banco, consultório odontológico ou restaurante - e tem toda a probabilidade de ser o primeiro a constatar eventuais erros de produção.

Além disso, segundo Berry (1996, p. 82),

muitos serviços são totalmente dependentes de mão-de-obra, o que introduz um grau mais alto de variabilidade no processo de produção do que em um processo que fosse executado principalmente por máquinas. Seres humanos prestam serviços de forma mais variável do que máquinas, o que constitui uma realidade inerente à condição humana. As pessoas que prestam serviços não diferem entre si apenas em suas habilidades técnicas, atitudes e personalidade, mas o mesmo prestador de serviços pode fornecer um serviço muito mais diferente a dois usuários diferentes, dependendo de circunstâncias presentes em cada situação – a atitude do usuário, o cansaço do prestador de serviços ou a complexidade do serviço solicitado.

Assim, para o autor, a confiabilidade em serviços é uma questão de atitude e de projeto. Segurança e exatidão podem ser incluídas ou excluídas do projeto de um sistema de serviços. Nem todos os enganos em serviços resultam da falta de cuidado.

A Figura 21 mostra um processo em cinco etapas para melhorar a confiabilidade da prestação de serviços. O processo pode ser iniciado em qualquer etapa; entretanto, quanto mais cedo a confiabilidade é enfatizada no projeto de serviço, melhor.

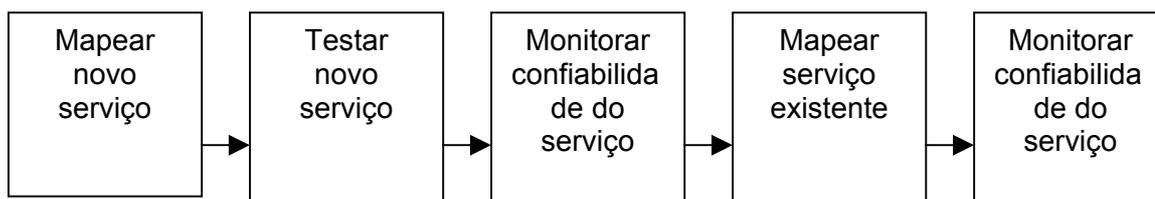


Figura 21 – Etapas de confiabilidade dos serviços prestados

O mapa de um serviço define visualmente um sistema de serviços, mostrando cada subprocesso dentro da seqüência. O mapa deve girar em torno das providências explícitas tomadas pelo usuário com o pessoal de contato e os serviços internos (invisíveis para o usuário) que dão suporte aos serviços de contato (BERRY, 1996).

A simplicidade é, para Berry (1996), a chave da confiabilidade. O mapa do serviço pode ajudar os agentes de decisão a melhor entender o serviço, pelo fato de proporcionar uma visão holística do serviço.

Um novo serviço precisa ser cuidadosamente testado, uma vez finalizado o seu projeto. Um novo serviço é uma mistura de desempenho do usuário e do prestador do serviço, de equipamentos, instalações e materiais.

A confiabilidade é, desta forma, para o autor o princípio essencial da qualidade de um serviço. Um serviço não confiável será sempre um serviço ruim, independente de outros atributos. A cordialidade da equipe de contato com o usuário não consegue salvar um serviço não-confiável. Os usuários podem chegar à conclusão de que a organização é muito cordial, porém incompetente.

Por esta razão, uma organização de serviços deve ser excepcional tanto em dimensões de resultado quanto de processo. A confiabilidade dos serviços prestados pode proporcionar a uma organização uma posição competitiva, mas não é suficiente para criar uma reputação de excelência em serviços. As organizações voltadas para a excelência em serviços vão além do

fornecimento de serviço competente e confiável por meio da criação de laços emocionais com os seus usuários (BERRY, 1996).

Além da confiabilidade, muitas organizações de serviços podem ganhar mais credibilidade junto aos usuários, realizando algum tipo de esforço extraordinário. Os usuários sempre se recordam das vezes em que um prestador de serviços saiu de seu caminho para ajudá-los.

Os usuários estão, segundo Berry (1996), habituados à rotina do serviço fornecido de acordo com os regulamentos que surpreendem quando um prestador de serviço de desdobra para satisfazê-lo.

A surpresa em serviços, segundo Berry (1996, p. 95),

tem uma função diferente da confiabilidade. A confiabilidade permite à organização competir; a sua ausência acaba com a confiança dos usuários. Um serviço que surpreende torna a organização capaz de desenvolver uma reputação de prestadora de serviços excepcionais. Para exceder a expectativa dos usuários é preciso contar com o elemento surpresa. E a melhor oportunidade para surpreender os usuários ocorre durante o processo de fornecimento do serviço, quando os usuários interagem com os funcionários e vivenciam o ambiente do serviço. As organizações podem surpreender os usuários gerenciando os detalhes da experiência do serviço ou proporcionando serviços com esforço extraordinário.

Um outro princípio da excelência em serviços é a recuperação, ou a reação da organização a um problema na prestação de serviços. A Figura 22 apresenta uma abordagem de quatro etapas para a concepção de uma estratégia de serviço de recuperação. Embora as condições particulares variem de organização para organização, as quatro etapas são essenciais. Os gestores não precisam trabalhar muito para mostrar o suporte cultural da recuperação, para identificar e resolver falhas de serviço ou utilizar a experiência na melhoria de serviços futuros (BERRY, 1996).

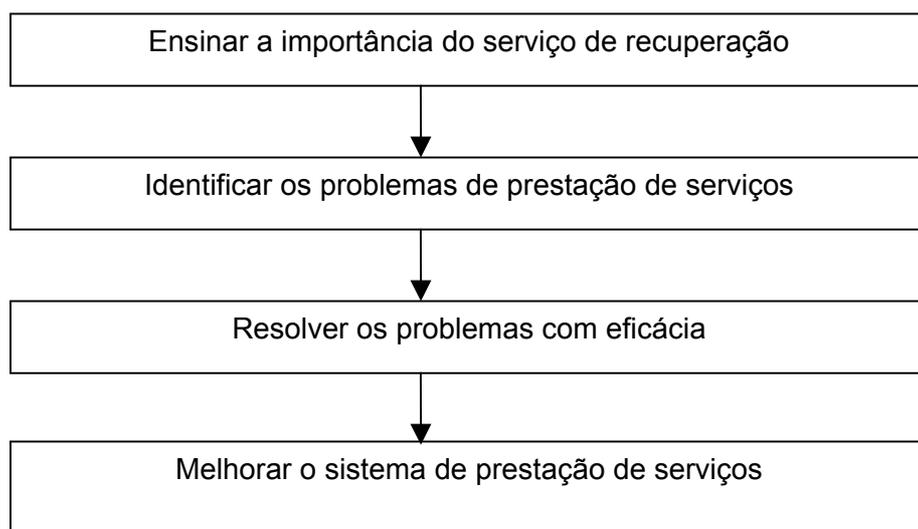


Figura 22 – Etapas de recuperação dos serviços prestados

Da mesma forma que a confiabilidade e a surpresa, a recuperação de um serviço também é uma atitude. Ensinar as vantagens da recuperação de um serviço como uma estratégia lucrativa de retenção do usuário é um desafio permanente.

Para atingir a excelência em serviços de recuperação, segundo Berry (1996), as organizações precisam de um conjunto de princípios orientadores que simplifique e comunique, de forma eficaz, a todos os colaboradores a importância e a filosofia de recuperação. De uma forma ou de outra, essas diretrizes devem refletir-se na declaração de princípios de recuperação de qualquer organização. Para Berry (1996), a recuperação deve ser personalizada, rápida e ter lugar, sempre que possível, na primeira oportunidade de contato com o usuário.

A integridade em serviços, por sua vez, está presente em todas as expectativas do usuário. “O usuário espera que as organizações cumpram suas promessas (confiabilidade), que ofereçam instalações limpas (fatores tangíveis), forneçam atenção (responsividade), mostrem competentes (previsibilidade) e ofereçam cuidados individualizados (empatia)” (BERRY, 1996, p. 109).

Berry (1996, p. 120), comenta que a exploração dos princípios da qualidade em serviços deve ser feita à luz dos seguintes pontos com a gerência:

Desenvolvemos esforços especiais para cultivar uma atitude de confiabilidade de serviço nesta organização? (...)  
 Desenvolvemos esforços especiais no sentido de projetar a confiabilidade no sistema de serviço? (...)  
 Nossos serviços, alguma vez, surpreendem nossos usuários? (...)  
 Somos especialmente atentos com detalhes nesta organização? (...)  
 Os nossos funcionários dispõem de incentivos, autoridade e confiança da organização para dar esforço extra no atendimento de usuários? (...)  
 Consideramos os serviços de recuperação uma oportunidade estratégica? (...)  
 Somos pró-ativos na prestação de serviços de recuperação? (...)  
 Estamos utilizando nosso sistema de recuperação para melhorar o serviço? (...)  
 Desenvolvemos esforços especiais para demonstrar um compromisso ético com os usuários? (...)  
 Conhecemos quais as práticas em nosso setor que mais provavelmente podem criar percepções de comportamentos não-éticos? (...)

Em síntese, pode-se dizer que os usuários têm maior tendência a fazer serviços com organizações que se mostram confiáveis, excelentes em serviços interativos, preparadas para recuperar serviços que tenham falhado e que tenham comportamento ético impecável. A qualidade do serviço, segundo Berry (1996), está inseparavelmente ligada à criação de valor e, assim, deve ganhar ênfase especial na estratégia de serviços.

- e) organize-se para a excelência em serviços: uma organização para oferecer excelentes serviços, independente de sua estratégia, a mesma necessita de uma estrutura que venha facilitar os seguintes aspectos, segundo Berry (1996, p. 123),

liderança cultural para melhoria contínua em serviços.  
 Orientação e coordenação de iniciativas de melhorias em serviços.  
 Especialização técnica e recursos de apoio para melhorias em serviços.  
 Prestação de serviços que atendam ou superem, no dia-a-dia, as expectativas dos usuários.  
 Recuperação excelente quando o serviço original desaponta o usuário.

A estrutura da organização deve oferecer estes benefícios para estar em sintonia com a estratégia geral de serviços em prol da excelência. O autor menciona que tais estruturas deveriam englobar os seguintes sistemas:

- grupo de coordenação para a qualidade em serviços: deve funcionar, para Berry (1996), como um grupo para triagem e aprovação de idéias de melhoria em serviços, que podem surgir na organização, visando à coerência e ao alinhamento. Todavia, este grupo, como ressalta o autor, pode impedir a melhoria em serviços em função da burocracia ou da política. Ele não pode atuar como um departamento burocrático.
- departamento de apoio à qualidade em serviços: um departamento de assessoria devotado totalmente ao apoio da qualidade em serviços pode dar uma contribuição valiosa a uma organização que aspire a excelência em serviços. No entanto, o posicionamento e a liderança são essenciais ao seu sucesso. O posicionamento ou a liderança errados pode pôr em perigo a causa da melhoria em serviços. Ele deve facilitar o processo de melhoria dos serviços por meio de apoio à coordenação de serviços.
- equipes de projeto da qualidade em serviços: são grupos de trabalho *ad hoc* (temporários), pelo fato de terem por objetivo analisar e recomendar ações para o problema apresentado.
- equipes de prestação de serviços: de todos os modelos estruturais discutidos, até então, as equipes de prestação de serviços têm o maior potencial para a melhoria em serviços – e apresentam o desafio mais difícil de implementação. Enquanto os grupos de coordenação, departamentos e equipes de projetos para a qualidade em serviços envolvem o auxílio à melhoria em serviços, as equipes de prestação de serviços são uma forma alternativa de realmente prestar serviços. A forma organizacional convencional de se constituir uma cadeia de serviços é a estrutura funcional. Os prestadores de serviços são organizados pela função específica que desempenham na cadeia de serviços. Berry (1996), comenta que para muitos

serviços a estrutura funcional obscurece o foco na satisfação do usuário final pelo fato de restringir o talento e a energia potencialmente existentes na organização para servir ao usuário. Mais e mais organizações estão respondendo às vulnerabilidades da divisão em departamentos funcionais através do posicionamento de pessoas de diferentes especialidades na mesma unidade. Com efeito, essas organizações estão se reestruturando, de prestação de serviços interunidades, que requer “passagens de tarefas” departamentais, para entrega intra-unidades, que não requer. Toda a cadeia de serviços deve estar reunida em uma unidade interfuncional para atender a grupos específicos de usuários. A unidade transforma-se numa equipe de prestação de serviços.

Embora o grupo de coordenação, o departamento de apoio, a equipe de projeto e as equipes de prestação de serviços sejam estruturas utilizáveis de maneira independente, elas são cada vez mais usadas de forma combinada. Se a qualidade em serviços é parte central da estratégia de serviços, as três primeiras, segundo Berry (1996), devem ser consideradas. Se a cadeia de serviços é complexa e interdependente com serviços imprevisíveis e variados, as equipes de prestação de serviços devem ser definitivamente consideradas, também.

A mudança em serviços é difícil de ser sustentada; a estrutura é a chave para a melhoria contínua. Os executivos podem fazer uso do seguinte *checklist* para discutir as necessidades estruturais da organização para melhoria em serviços:

nossa estrutura reflete nossa estratégia de serviços? (...);  
nós temos um grupo de coordenação para a qualidade em serviços? (...);  
possuímos um departamento de apoio à qualidade em serviços? (...);  
nós utilizamos equipes de projeto para a qualidade em serviços? (...);  
consideramos completamente as possibilidades das equipes de prestação de serviços? (...);  
observando nossa organização como um todo, temos feito o suficiente para institucionalizar e sustentar o processo de melhorias em serviços? (...);  
as diferentes partes de nossa organização trabalham em sinergia quanto à melhoria em serviços? (...) (BERRY, 1996, p. 145).

f) assimile a tecnologia: dentro das organizações a tecnologia é particularmente suscetível a se tornar uma panacéia e, eventualmente, se converter em um amargo desapontamento. Os gestores podem aumentar a probabilidade de sucesso, se levarem em conta, segundo Berry (1996, p. 150), as seis diretrizes relacionadas a seguir para a mudança dos serviços baseados em tecnologia:

- assuma uma abordagem holística
- automatize sistemas eficientes
- resolva os problemas genuínos
- ofereça mais em vez de menos controle
- otimize as tecnologias básicas
- combine alta tecnologia com alta sensibilidade

Além dos aspectos mencionados, o autor comenta ainda que se deve deixar claro os papéis específicos de uma dada tecnologia. Integrar tecnologias apropriadas em uma estratégia coesa depende parcialmente do grau de abrangência dos papéis da tecnologia na mudança dos serviços. Segundo Berry (1996), entre os mais importantes papéis estão: multiplicar o conhecimento; simplificar o serviço; personalizar e adaptar o serviço ao usuário; aumentar a confiabilidade; facilitar as comunicações e ampliar o alcance do serviço.

Em síntese, as bibliotecas precisam de uma estratégia de tecnologia que as auxilie na implementação da estratégia de serviços. A tecnologia é uma ferramenta básica para a implementação da estratégia, em geral, e para a melhoria dos serviços, em particular.

Berry (1996, p. 168), comenta que os executivos seniores devem estar à frente da estratégia de tecnologia da organização. Os mesmos podem fazer uso do seguinte *checklist*:

dispomos, nesta organização, de uma estratégia de tecnologia? (...);  
nossa estratégia de tecnologia dá suporte à nossa estratégia de serviços?  
(...);  
nossa estratégia de tecnologia é orientada para o mercado? (...);  
encaramos a tecnologia como uma inovação social? (...);

monitoramos o uso da tecnologia pelos funcionários e a sua satisfação? (...);  
 consideramos a tecnologia e o serviço pessoal chaves interdependentes para a excelência dos serviços? (...).

- g) faça do talento uma força competitiva: a estrutura e a tecnologia são vitais à implementação da estratégia de serviços. Entretanto, elas não levarão uma organização muito longe, a menos que haja pessoal com atitude, o conhecimento e as habilidades necessários para tornar a estratégia uma realidade.

A estratégia de recursos humanos de uma organização, segundo Berry (1996), deve estar ligada à sua estratégia de serviços, da mesma forma que a estrutura da organização e a tecnologia. Os colaboradores de serviços, aos olhos dos usuários, são o produto da organização; as organizações devem competir tão agressivamente por uma fatia do mercado de talentos como o fazem para ganhar um fatia de usuários.

Por esta razão, as organizações precisam competir por talentos, ou seja, por um colaborador preferencial com objetivos elevados, utilizando meio de múltiplos métodos para o recrutamento e seleção. Igualmente, é conveniente que a organização abra e segmente o mercado por meio de uma rede, para identificar e captar pessoas que melhor se enquadrem no perfil do candidato desejado para tal função.

Aos dirigentes cabe considerar a competitividade de talentos de sua organização ao discutir, segundo Berry (1996, p. 189), as seguintes questões:

como seus colaboradores descrevem as práticas de admissão de sua organização? (...);  
 quais são as taxas de rotatividade nas várias categorias de cargos em sua organização? (...);  
 nós somos um colaborador preferencial? (...);  
 nós, especificamente, relacionamos nossos esforços de recrutamento e de seleção à nossa estratégia de serviços? (...);  
 somos ousados e criativos no modo como recrutamos colaboradores? (...);  
 nós procuramos talentos em fontes diversas? (...);  
 nós segmentamos os mercados de organizações? (...);  
 nós usamos métodos múltiplos de seleção? (...).

- h) desenvolva habilidades e conhecimentos em serviços: competir por talento e desenvolver habilidades em serviços são duas propostas que se reforçam mutuamente. Organizações com a reputação de investir em desenvolvimento de funcionários têm, segundo Berry (1996), uma vantagem no recrutamento.

Fornecer um ótimo serviço implica em colocar habilidades e conhecimentos a serviço dos usuários. Os prestadores de serviços devem possuir os requisitos de habilidades e conhecimentos e ter a vontade de usá-los em benefício do usuário. Preparar pessoal para realizar seu papel nos serviços fortalece duas ações: criar habilidades e conhecimentos e alimentar o desejo de servir.

O desenvolvimento de habilidades e conhecimentos do serviço é uma jornada, não um destino, muito parecido com a melhoria do serviço em si. A aprendizagem, segundo Berry (1996, p. 193)

é uma estrada sem fim com muitas paradas para recuperar habilidades que possam ter-se desgastado; para aprender novas habilidades requeridas pelas expectativas em mutação dos usuários, pelas estratégias, pelas estruturas e pelas tecnologias; para reforçar o conhecimento acerca do papel do serviço, da organização, do usuário e do ambiente do negócio; para acrescentar novos conhecimentos, atenções e *insights*; para renovar o espírito de servir e para manter a chama acesa e a energia em alto nível.

A finalidade do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos é a de ajudar a organização a implementar, com eficácia, a sua estratégia de serviços, que deve indicar os marcos orientadores para o investimento em habilidades e conhecimentos. Da mesma forma que a estrutura, tecnologia e decisões de admissão de pessoal precisam estar ligadas à estratégia de serviços; o mesmo deve ocorrer também para as decisões de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos (BERRY, 1996, p. 195).

À gerência cabe determinar, especificamente, as habilidades e conhecimentos essenciais à organização, para que ela realmente seja o que deseja ser perante seus usuários.

Segundo Berry (1996, p. 211), na preparação das pessoas para melhor executar a estratégia de serviços, as organizações não podem esquecer de:

focalizar a identificação do desenvolvimento de habilidade e conhecimentos críticos; criar uma vigorosa experiência orientadora que dê aos funcionários uma visão ampla do negócio; formalizar o processo de aprendizado de modo que ele não possa ser descartado; usar abordagens múltiplas de aprendizagem e avaliar rigorosamente os esforços de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos com o espírito de uma melhoria contínua.

As habilidades e conhecimentos podem ser discutidos em uma organização, segundo Berry (1996, p. 211), por meio das seguintes perguntas:

damos suficiente atenção ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, nesta organização? (...);  
 investimos no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de todos os colaboradores, independente de suas funções ou cargos? (...);  
 encaramos o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos como um processo contínuo? (...);  
 fazemos um esforço consciente para alinhar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos com nossa estratégia de serviços? (...);  
 encaramos a orientação para um novo colaborador como uma oportunidade importante para o aprendizado? (...);  
 formalizamos o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, de forma que ele não possa ser interrompido? (...);  
 estamos, propositalmente, usando múltiplos métodos de aprendizagem? (...);  
 procuramos melhorar a eficácia de nossos esforços de treinamento e de educação? (...).

- i) utilize o *empowerment*: o *empowerment* dos colaboradores que prestam serviços é condição necessária para atingir a excelência na prestação de serviços. *Empowerment* não significa, para Berry (1996), a eliminação da hierarquia, da direção ou da responsabilidade de cada um. Tampouco significa dar aos colaboradores maior liberdade e autonomia para o desempenho de suas tarefas.

O *empowerment* é uma atitude mental. Um colaborador com a atitude de *empowerment* vivencia sensações de:

controle sobre a forma pela qual o serviço deve ser prestado;  
 consciência do contexto em que o serviço é prestado e como esse contexto se insere no “quadro geral”;  
 responsabilidade pelo resultado de seu trabalho pessoal;  
 responsabilidade compartilhada pelo desempenho da unidade e da organização inteira;  
 equidade na distribuição da remuneração baseada nos desempenhos pessoal e coletivo” (BERRY, 1996, p. 215).

No modelo de *empowerment*, segundo Berry (1996), a alta gerência dá a orientação e estabelece uma cultura de realizações; a média gerência proporciona treinamento no sentido das realizações para remover obstáculos em seu caminho; e os colaboradores da linha de frente gerenciam a si mesmos em grau significativo na tarefa de criar valor para seus usuários internos e externos.

Por esta razão, as organizações que adotam o *empowerment* operam com um pequeno número de regras. A estratégia e os valores orientam os prestadores de serviços na ausência de prescrições detalhadas. A gerência deve determinar o nível de *empowerment* necessário à implementação da estratégia de prestação de serviços escolhida. As decisões tomadas com base na estratégia, envolvendo estrutura, tecnologia, recrutamento, treinamento e educação, devem facilitar a abordagem de *empowerment* necessária. A mesma situação precisa prevalecer em relação ao trabalho de equipe, avaliação de desempenho e sistema de remuneração, como será visto no decorrer do presente trabalho.

Berry (1996), comenta que os gestores podem avaliar a situação de *empowerment* da organização através dos seguintes pontos:

somos uma organização de poucos regulamentos ou cheia de regras? (...)  
 a alta gerência acredita no *empowerment*? (...);  
 a alta gerência fala claramente do que o *empowerment* significa para esta organização? (...);  
 os dirigentes e os colaboradores da linha de frente sentem-se investidos de *empowerment*? (...);  
 a confiança é uma característica de nossa organização? (...).

- j) trabalhe em equipe: o trabalho em equipe significa valores, atitudes, sentimentos e habilidades. O trabalho em equipe é fundamental a excelência

em serviços, independente da estrutura. O trabalho em equipe envolve indivíduos trabalhando em regime de colaboração para um fim comum de alto significado. A colaboração é caracterizada pelas comunicações regulares, abertas e honestas; por um espírito de ajuda e confiança nos colegas e por uma responsabilidade compartilhada para resultados.

Como o *empowerment*, o trabalho em equipe envolve sentimentos – sentimentos para se trabalhar cooperativamente e não competitivamente, de forma interdependente em vez de independente. Os sentimentos de trabalho em equipe incluem coesão com os companheiros de trabalho, compromisso com o esforço do grupo e orgulho das realizações do grupo.

Um serviço excelente requer um ótimo trabalho em equipe: indivíduos trabalhando coletivamente para uma finalidade comum e com um significado claro. Os valores, as atitudes, os sentimentos e as habilidades de equipes coesas dão origem à qualidade interna necessária para que os serviços alcancem e excedam nas expectativas dos usuários.

Os dirigentes, segundo Berry (1996, p. 247), podem usar o seguinte *checklist* para discutir o trabalho em equipe dentro das organizações:

nós cremos no trabalho em equipe nesta organização? (...)  
 nós praticamos a ausência de limites? (...)  
 nós usamos as comunicações internas para alimentar a sensação de conectividade? (...)  
 os departamentos se tratam com usuários? (...)  
 nós avaliamos e recompensamos o trabalho em equipe? (...)  
 nós ensinamos o trabalho em equipe? (...)

- k) avalie o desempenho e recompense a excelência: os *inputs* do usuário são a principal fonte de dados para medições de desempenho. Levantamentos transacionais ou relatórios de compras em disfarce podem ser usados para avaliar individualmente a atitude de serviços dos colaboradores ou das unidades da organização, por exemplo. Dados internos da organização sobre taxas de falhas em serviço, tempo de resposta, atritos com usuários e vendas e

lucros também podem ser usados. Informações advindas de colegas, associados, superiores e subordinados também podem ser valiosas (BERRY, 1996).

Para Berry (1996), os prestadores de serviços devem ser responsáveis por seu próprio desempenho, como também compartilhar da responsabilidade pelo desempenho da unidade ou da organização. A falta de medidas do desempenho individual esconde o mau trabalho de alguns colaboradores e o excelente trabalho de outros. A medição de desempenho é muito mais eficaz quando os indivíduos estão cientes de que seus superiores sabem como cada pessoa está desempenhando suas tarefas.

Medir o desempenho do grupo de trabalho, tal como o da prestação de serviços de uma equipe, departamento ou escritório de campo, é também valioso. A medição do desempenho de grupos encoraja o trabalho em equipe, inclusive o ensino dentro do grupo.

Por esta razão, um sistema eficaz de avaliação de desempenho facilita a criação de um sistema de recompensa eficaz.

Os sistemas de recompensas não terão o efeito de deslocar a organização na direção pretendida sem boas informações sobre quem mereceu ou não ser recompensado. Com base em sólidas informações, um sistema eficaz de recompensa focaliza a excelência, usa múltiplos meios de reforçá-la e reconhece o desempenho do grupo tanto quanto o do indivíduo (BERRY, 1996, p. 259).

As medidas de desempenho e de recompensas devem contribuir para a criação de um clima de conquista na prestação de serviços excelentes. A medição de desempenho de serviços e as recompensas são parte de uma estratégia integrada de recursos humanos para implantar a estratégia global de serviços. As medições e recompensas, que são corretas para uma organização, podem ser erradas para outras. As medidas necessitam cobrir os comportamentos e resultados críticos para a prestação de serviços excelentes.

As seguintes perguntas, segundo Berry (1996, p. 269), ajudam na discussão sobre a abordagem da organização acerca das medidas de desempenho e as recompensas:

nossos colaboradores se sentem pessoalmente responsáveis pelo desempenho do serviço? (...);  
 a conquista de serviços superiores é parte da cultura de sua organização? (...);  
 estamos conquistando sinergias essenciais em avaliação de desempenho e recompensas? (...);  
 os colaboradores estão envolvidos na formulação e implementação das medidas de desempenho e recompensas? (...);  
 nós usamos medidas múltiplas de desempenho? (...);  
 nós usamos recompensas múltiplas para o desempenho? (...);  
 nossos sistemas de avaliação de desempenho e recompensas são claros? (...);  
 nosso sistema de avaliação de desempenho e de recompensas encoraja a excelência individual e colaborativa? (...).

Pelo que foi exposto, até então, segundo Berry (1996); Berry; Parasuraman (1992); Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), a excelência em serviços é:

- Criada. Cada parte do contexto é crucial. A falta limita o potencial para a verdadeira excelência;
- Liderada por toda organização. É uma visão que merece a nossa atenção, com padrões excepcionalmente altos e uma energia espiritual conduzida por valores essencialmente intocáveis;
- Uma crença fundamental no potencial dos colaboradores para atingir a excelência. É uma crença na capacidade das pessoas de alcançarem novas alturas, crescerem e se desenvolverem, se preocuparem com a excelência, se tornarem modelos e professores para os demais na organização, com o intuito de servir aos usuários como se sua vida dependesse disso;
- Uma atitude. É um esforço extra, um cuidado extra. É fazer bem às pequenas coisas, recorrendo-se a detalhes para ser diferente no sentido de buscar a perfeição. É servir um usuário de cada vez, ouvir atentamente, interpretar o que tenha ou não sido dito como forma de agregar valor aos serviços prestados aos usuários;

- Ter uma razão de ser. É uma estratégia de serviços clara e que se torne uma missão, uma jornada de altos propósitos;
- Uma abordagem integrada para a melhoria contínua. É um quebra-cabeça com peças que se encaixam. É investir na tecnologia que seja certa para a estratégia, certa para a missão. É contratar pessoas certas para a organização e não somente contratar pessoal. É se estruturar para a implementação da estratégia e não se curvar diante da quimera organizacional mais recente. Excelência em serviços é um pensamento mais holístico;
- Tomada de decisão com base em informações. É saber o que é importante para os usuários, os não-usuários, os colaboradores e a outros interessados na organização. É saber quão bem a organização está desempenhando seus serviços. É saber quão bom está sendo o desempenho dos concorrentes. É saber o que está acontecendo, o porquê e o que precisa ser feito;
- É manter a garantia de serviço. É uma ênfase na precisão e na confiabilidade. É o projeto inteligente do sistema de serviço, procurando e reduzindo vulnerabilidades. É um desejo forte de desempenhar o serviço de forma correta, logo na primeira vez;
- Um elemento de agradável surpresa. É fazer para o usuário o que outras organizações não fazem.. É demonstrar um compromisso incomum em relação ao bem-estar do usuário. É achar formas de fazer com que os usuários expressem uma real satisfação;
- Sustentar o serviço. É um senso de urgência quando o sistema de serviço falha. É fazer as coisas corretamente para o usuário quando houver falhas. É assumir total responsabilidade pelo que o usuário experimenta em relação à organização.

- Ter integridade moral. É tratar o usuário como amigo. É usar um padrão mais alto do que as diretrizes que formulam as políticas, estratégias e táticas. É integridade;
- Investir no sucesso dos colaboradores. É investir em tecnologia que ajude o pessoal a ter um desempenho melhor. É investir no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de serviços do colaborador;
- Criar um sentimento de propriedade dentro da organização. É dar aos funcionários em todos os níveis uma voz para que expressem como fazer o trabalho. É compartilhar a liderança, a informação e os frutos do sucesso;
- Colaborativa. É a confiança dos colaboradores uns nos outros, ajudando-se mutuamente, motivando-se uns aos outros, unindo-se para um bem maior. É a comunicação aberta, honesta e freqüente dentro da cadeia de serviço ou da equipe;
- A inspiração para ir além. É cultivar o grande sonho e buscá-lo sem tréguas. É a contínua luta por soluções não convencionais, por novos paradigmas;
- Uma arte. É a informação, o equipamento; são as instalações, porém, mais do que tudo é o processo criativo. É a arte que mistura todos esses ingredientes para criar um pouco de magia. É a criatividade, o compromisso, o desejo de cada pessoa envolvida na organização.

Prestar um excelente serviço é difícil. Se fosse fácil, seria comum. Contudo, pessoas e organizações reais e estão prestando excelentes serviços em todos os setores.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa requer a definição dos procedimentos metodológicos para esclarecer ao leitor a natureza da pesquisa, a caracterização, as definições constitutivas de termos e variáveis, as categorias de análise, as técnicas de coleta e de análise utilizadas, bem como as limitações da pesquisa.

### 5.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa nas Ciências Sociais, segundo Godoy (1995), tem sido fortemente marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Hoje, no entanto, é possível identificar, com clareza, uma outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se instalando e se afirmando como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, que só nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, além da sociologia e da antropologia como a administração, a psicologia e a educação.

A natureza da presente pesquisa é predominantemente qualitativa, pelo fato de se procurar, neste trabalho, estabelecer dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

Dois aspectos contribuíram para o estabelecimento das dimensões internas e externas. O primeiro está relacionado com os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo, enquanto que o segundo está ligado à experiência e à vivência direta da autora com as bibliotecas universitárias federais brasileiras, por estar atuando como Bibliotecária e Gestora da BU/UFSC há mais de 20 anos.

Estes dois aspectos deram suportes à observação, seleção, análise e à fixação das dimensões internas e externas relevantes à avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

O trabalho de dissertação de mestrado, desenvolvido pela autora junto às Bibliotecas das Universidades Federais da Região Sul, também, favoreceu o desenvolvimento do estudo.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é exploratória, descritiva e avaliativa. De acordo com Gil (1992) e Rudio (1982), a pesquisa é exploratória pelo fato de exigir, da autora, num primeiro momento, a familiarização com a realidade investigada. É descritiva no momento em que descreve os fundamentos teóricos e práticos sem a mínima intenção de modificá-los. É também avaliativa no momento em que a autora estabelece dimensões internas e externas, a partir da sua experiência e vivência em bibliotecas, bem como dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados nesta pesquisa, para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

Dessa forma, a pesquisa também se caracteriza pela **dimensão do é e do deve ser**. A dimensão do **é** apresenta como característica essencial à precisão e a objetividade. Sendo expressão do conhecimento racional, ela é informativa por excelência. Por isso, não aceita expressão ambígua ou obscura. Seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva e não da criatividade subjetiva do autor. Está presente quando a autora descreve os fundamentos teóricos e práticos relativos ao assunto em questão.

A dimensão subjetiva apresenta como ponto principal da criatividade subjetiva da autora no momento em que estabelece dimensões para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras - dimensão do **deve ser**. Nota-se, nesta dimensão, o potencial criativo e reflexivo da autora em relação aos diferentes assuntos envolvidos com o problema em questão (AMBONI, 1997; BURREL; MORGAN, 1979; KUHN, 1992).

### 5.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é a organização formal pelo fato de o estudo concentrar-se no estabelecimento de dimensões internas (liderança, propósitos, processos, pessoal, acervo, instalações, orçamento e finanças e tecnologia) e externas ligadas ao ambiente externo denominado de operacional (usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores) e geral (variáveis demográficas, tecnológicas, legais, econômicas, políticas e sociais) para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

As dimensões estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras demonstra os valores da autora e os vigentes no ambiente interno e externo quando da realização do trabalho, em um período específico, sem se considerar a evolução no tempo.

#### 5.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS E DAS VARIÁVEIS E/OU DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

- Ambiente externo: designam todas as influências externas as bibliotecas universitárias federais brasileiras. Estas podem ser do ambiente geral, como por exemplo, as variáveis legais, econômicas, demográficas, políticas e tecnológicas. Já as relativas ao ambiente específico ou operacional podem ser representadas, por exemplo, pelos usuários, concorrentes, fornecedores e os grupos regulamentadores. Para fins deste trabalho, os usuários estão sendo considerados como usuários internos e externos.
- Administração de serviços: representa uma filosofia, um modelo de gestão, e um conjunto de métodos e ferramentas que possam transformar uma organização numa entidade voltada para o serviço e motivada pelo atendimento do usuário.
- O usuário interno: os colaboradores ou unidades dentro da biblioteca.
- O usuário externo: é uma pessoa, uma organização que compra o produto ou serviço da biblioteca.
- Gestão de serviços: está predominantemente relacionada aos processos gerenciais, onde as estruturas vigentes são de menor importância. Ocorre uma transferência do

interesse nas conseqüências internas do desempenho para um interesse nas conseqüências externas e uma transferência de foco na estrutura para um foco no processo.

- Serviço: constitui os benefícios oferecidos para o usuário. O conceito de serviço consiste em um conjunto complexo de valores que, muitas vezes, são difíceis de analisar. Alguns dos benefícios são físicos e outros psicológicos ou emocionais. O usuário é quem irá determinar o grau de satisfação atingido com o serviço adquirido.
- “Pacote” de serviços: descreve o conjunto de serviços necessário ao preenchimento das necessidades dos usuários ou dos mercados-alvo. Determina o que os usuários recebem da organização.
- Ciclos de serviços: é a cadeia contínua de eventos pela qual o usuário passa à medida que experimenta o serviço prestado.
- Estratégias de serviços: é a “razão de ser” que energiza a organização e define a palavra “serviços”. Uma estratégia de serviços é uma missão, não uma declaração de missão. Declarações de missão não passam de documentos gerais e internos. A missão trata de uma meta, uma direção, uma vocação.
- Hora da verdade – na terminologia de administração de serviços, uma hora da verdade é qualquer episódio no qual o usuário entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.
- Qualidade em serviços – representa o fornecimento de valor para os usuários. Valor é o benefício que os usuários recebem pelos ônus arcados. A qualidade do serviço desempenha um papel central na equação de valor, por aumentar os benefícios e reduzir os ônus.
- Qualidade - é o que o público interno e externo espera do produto.

- Qualidade de conformação: é aquele que foi fabricado dentro da obediência às especificações; estão de acordo com os padrões. Os produtos costumam ser classificados como livre de defeitos.
- Qualidade de necessidade: o produto possui uma qualidade que satisfaz as necessidades do público interno e externo. Os atributos percebidos do produto ou serviço emparelham as expectativas dos usuários e preenchem suas necessidades
- Qualidade de espécie: nível mais alto de qualidade; a qualidade excede o esperado do público interno e externo.
- *Gaps* de qualidade: demonstram as discrepâncias entre os vários elementos da estrutura básica de serviços.
- Custos da qualidade - a eficiência implica na redução dos custos, considerando que as coisas devem ser feitas de modo correto desde a primeira vez. Os custos nos quais uma companhia incorre, em função da qualidade pobre ou para prevenir os seus custos, são conhecidos como custos de qualidade e dividem-se em:
  - Custos de prevenção: considerados custos para evitar trabalho com defeito - planejamento, revisões, treinamento e controle estatístico do processo.
  - Custos de avaliação: assegurar que os produtos estejam dentro dos limites das especificações. Avaliação depois do produto pronto e antes de enviar ao público interno e externo - inspeção, supervisão e engenharia.
  - Custos de falhas internas: incorre quando é preciso corrigir atividades/processos antes que o produto chegue ao público interno e externo.
  - Custos de falhas externas: estão associados aos defeitos encontrados em unidades nas mãos do público interno e externo como, por exemplo, custos de garantia, devoluções e manuseio.

- Fatores de qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras: diz respeito aos fatores de qualidade discutidos pelos estudiosos da área, assim como os decorrentes da experiência da autora vivenciada junto às bibliotecas, que podem agregar mais valores aos serviços prestados pelas bibliotecas aos seus usuários.

A partir dos fundamentos discutidos na exposição do tema, na definição do problema, na relevância, na teoria geral de serviços, nos modelos conceituais, nos fatores de qualidade em serviços e excelência em serviços, apresentam-se, na seqüência, as dimensões internas e externas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais brasileiras.

Dimensões internas:

- Liderança
- Propósitos
- Processos
- Acervo
- Pessoal
- Instalações físicas
- Orçamento e finanças
- Tecnologia

Dimensões externas:

- Ambiente direto: usuários, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores
- Ambiente indireto: tecnológicas, econômicas, políticas, demográficas, sociais e legais.

Vale ressaltar mais uma vez que as dimensões internas e externas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais brasileiras é resultante da experiência e da vivência da autora junto às bibliotecas universitárias federais, bem como dos fundamentos teóricos e práticos constantes nesta tese.

A descrição das dimensões internas e externas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais brasileiras pode ser verificada no capítulo sexto desta tese.

## 5.5 TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento da presente pesquisa foram à observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica.

A **observação** torna-se relevante ao processo de investigação da realidade para identificar as dimensões internas e externas utilizadas na presente pesquisa. Foi favorecida pela experiência e vivência da autora junto às bibliotecas universitárias federais brasileiras e como gestora por mais de 20 anos. Oferece condições para a autora, a partir de uma realidade vivenciada na biblioteca da UFSC, estabelecer dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

A **pesquisa bibliográfica** possibilitou o resgate da evolução histórica da organização como sistema aberto, bem como os diferentes conceitos e abordagens conferidas pelos estudiosos da área em relação à qualidade pautada na teoria geral dos serviços (conceitos,

características, modelos conceituais, fatores de qualidade do serviço prestado pelas organizações e excelência em serviços).

A **análise documental** foi útil para a autora resgatar informações das bibliotecas universitárias federais brasileiras, principalmente sobre os aspectos históricos da biblioteconomia no Brasil, o panorama das bibliotecas universitárias brasileiras, concentração física das bibliotecas e principais serviços prestados.

Para facilitar a identificação das informações coletadas, prosseguiu-se da seguinte forma:

leitura preliminar dos documentos e bibliografias

leitura seletiva dos documentos e bibliografias

leitura reflexiva das informações constantes nos documentos e bibliografias

leitura interpretativa à luz das informações constantes nos documentos e bibliografias

O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa favorece a construção dos argumentos por progressão ou por oposição. Para Ruiz (1979, p. 57), este tipo de trabalho é denominado de pesquisa bibliográfica, já que, para o autor, “qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer como atividade exploratória, ou para estabelecer o *status quaestions* ou ainda para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”.

Ainda, a observação, dada a experiência da autora, possibilitou a checagem das informações levantadas nos documentos e na pesquisa bibliográfica, assim como para identificar e estabelecer dimensões internas e externas destinadas a orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

As informações coletadas são tratadas de modo qualitativo, pelo fato de o trabalho ter por objetivo estabelecer dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras. As informações aparecem sob a forma de transcrições textuais e figuras para facilitar o entendimento do assunto em pauta.

De acordo com Trivinos (1987, p. 170), independente da técnica de coleta de dados, os resultados, para que tenham valor científico, precisam reunir certas condições.

A coerência, a consistência, a originalidade a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos internos da verdade e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

## 5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Independente da sua natureza seja ela quantitativa ou qualitativa, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o estudo apresenta limitações que devem ser esclarecidas ao leitor como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As limitações da pesquisa são:

- a) quanto à delimitação do problema e à generalização dos resultados.

A pesquisa estabelece dimensões internas e externas, a partir da experiência vivenciada pela autora ao longo da sua vida profissional, para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras, independente do tamanho da biblioteca/universidade e do número de alunos e professores.

Mesmo, assim, as dimensões internas e externas consideradas como as mais relevantes, podem servir como guia de orientação para subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços.

b) quanto às técnicas de coleta e de tratamento dos dados

As informações constantes nesta pesquisa, decorrentes das observações e da análise dos documentos e das bibliografias, retratam os valores da autora sobre o assunto.

A descrição e a fundamentação das dimensões internas e externas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras reflete tanto os fundamentos teóricos e práticos quanto à percepção e valores da autora e os vigentes no ambiente interno e externo quando da realização do trabalho, em um período específico, sem se considerar a evolução no tempo.

Isto porque as percepções das pessoas tendem a ser voláteis, ou seja, estas percepções podem variar em diferentes períodos de tempo, o que quer dizer, que retratam um determinado período e uma determinada postura, significando que as observações e análises de documentos refletem a experiência, quer objetiva como subjetiva da autora a respeito do assunto (NOLLI, 2001).

## **6 QUALIDADE EM SERVIÇOS: DIMENSÕES PARA ORIENTAR E SUBSIDIAR A AVALIAÇÃO DAS BIBLIOTECAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Apresenta-se neste capítulo as dimensões de qualidade para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais brasileiras. Para facilitar a compreensão do assunto, são apresentados, num primeiro momento, os aspectos históricos da biblioteconomia no Brasil. Em segundo lugar, destaca-se o panorama das bibliotecas universitárias e os serviços prestados.

Por fim, destacam-se as dimensões de qualidade internas e externas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

As dimensões estabelecidas e descritas não são resultantes de pesquisa empírica aplicada aos usuários de bibliotecas, já que esta tese não tem por objetivo desenvolver uma pesquisa de opinião com os públicos internos e externos das bibliotecas, mas sim demonstrar, de modo descritivo, as dimensões mais relevantes a serem utilizadas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas.

### **6.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA BIBLIOTECONOMIA NO BRASIL**

Nos primeiros anos da década de 30, os cursos de Biblioteconomia tinham características meramente técnicas. Na década de 50, o conservadorismo e a falta de

criatividade continuaram a ser manifestados nos cursos, onde, em nenhum momento, se cogitava o estudo do público usuário da Biblioteca. Na década de 60, as matérias de caráter nitidamente técnico foram as que receberam maior atenção das escolas de Biblioteconomia e contribuíram para a formação de bibliotecários com perfil extremamente técnico. Na realidade, esses cursos eram insuficientes à preparação dos recursos humanos no atendimento ao público. Na década de 70, apareceram as primeiras tentativas de mudar essa visão, e a Biblioteca já se apresentava como um subsistema da sociedade. Precisamente em 1976, uma primeira proposta de mudança do currículo dos cursos de Biblioteconomia já preconizava disciplinas como função social da biblioteca e estudo de usuário ( SOUZA, 1990).

A partir daí, passou-se a considerar como objetivos das Bibliotecas, segundo Cardoso (1988), o acesso às fontes de informação de interesse de seus usuários, seleção e aquisição do material, tratamento, organização da coleção, disponibilização e disseminação de informações.

Observa-se que acervo e usuários são as grandes questões atuais das bibliotecas. Targino (1988, p.19), observa bem essa realidade: "é indiscutível que a Biblioteconomia, voltada fundamentalmente para os problemas técnicos, tem sido, pouco a pouco, substituída por uma Biblioteconomia centrada no usuário". E complementa:

assim sendo, além da introdução no currículo de Biblioteconomia da disciplina Estudo de Usuário e similares, inúmeros estudos têm sido empreendidos no sentido de conhecer o posicionamento desses usuários face à Biblioteca como instituição social.

Entretanto, o aspecto humano do funcionamento nas bibliotecas ainda é uma questão pouco abordada. É o que observa a mesma autora (TARGINO, 1988, p.19): "paradoxalmente, poucos são os trabalhos voltados para analisar a imagem que o público interno (*staff* permanente, independente do cargo, função e nível de escolaridade dos seus membros)" tem da Biblioteca.

## 6.2 PANORAMA DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS

As bibliotecas universitárias são conceituadas tradicionalmente como "Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), com o papel de suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão" (CARVALHO, 1981, p.1).

Neste sentido é importante ressaltar que

as Bibliotecas Universitárias são organizações e, como tal, constituídas por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização, organização até a recuperação da informação para os usuários que dela necessitam. A sua estrutura organizacional está formada por departamentos denominados de divisões e seções. A cada departamento cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia até a sua execução final (PINTO, 1993, p.135).

As bibliotecas universitárias federais brasileiras apresentam, de modo geral, em suas estruturas organizacionais: Direção Geral; Secretaria Administrativa; Divisão de Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação; Divisão de Assistência ao Usuário e Divisão de Automação e Informática.

### 6.2.1 Concentração física das bibliotecas universitárias

A criação das bibliotecas universitárias brasileiras acompanha a criação das Universidades no Brasil, que foram surgindo nos pólos de concentração populacional, em face da demanda natural e crescente de candidatos a uma formação profissional universitária. O cenário descrito na Figura 23 apresenta a distribuição das 1.014 bibliotecas universitárias cadastradas na Base BIBES, por região brasileira (RUSSO, 2000).

REGIÕES	ESTADOS	Nº DE IES	Nº BUs
<b>Norte</b>	Acre	1	1
	Amazonas	3	15
	Amapá	1	1
	Pará	7	43
	Rondônia	2	2
	Roraima	1	1
	Tocantins	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>64</b>
<b>Nordeste</b>	Alagoas	1	2
	Bahia	14	54
	Ceará	5	25
	Maranhão	3	11
	Paraíba	7	13
	Pernambuco	14	27
	Piauí	1	1
	Rio Grande do Norte	3	5
	Sergipe	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>140</b>
<b>Sudeste</b>	Espirito Santo	12	12
	Minas Gerais	81	126
	Rio de Janeiro	70	180
	São Paulo	161	262
<b>TOTAL</b>		<b>314</b>	<b>580</b>
<b>Sul</b>	Paraná	42	64
	Rio Grande do Sul	40	87
	Santa Catarina	14	23
<b>TOTAL</b>		<b>96</b>	<b>174</b>
<b>Centro Oeste</b>	Distrito Federal	8	10
	Goiás	17	20
	Mato Grosso do Sul	11	15
	Mato Grosso do Norte	10	11
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>522</b>	<b>1.014</b>

Figura 23 – Distribuição das bibliotecas universitárias brasileiras por região

Analisando esses dados, pode-se conferir que essa concentração das bibliotecas universitárias no Sudeste e Sul ratifica os investimentos realizados ao longo de muitos anos nessas regiões, o que contribuiu para as disparidades regionais que se fazem presentes nas bibliotecas universitárias brasileiras.

Essa concentração física é quase que diretamente proporcional à distribuição da população pelas regiões brasileiras, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística - IBGE, que apresenta, também, a maior concentração populacional na região sudeste.

### **6.2.2 Principais serviços prestados**

Os principais serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras são os seguintes:

- Sumários e Alerta
- Empréstimo domiciliar
- Empréstimo entre bibliotecas
- Disseminação da informação
- Orientação ao usuário na recuperação de informações
- Comutação Bibliográfica
- Consulta a Base de dados
- Treinamento de Usuários
- Reprografia
- Normalização de trabalhos técnico-científico de acordo com a ABNT
- Visita orientada
- Novas Aquisições
- Catalogação na fonte
- Mercado Editorial

Para Carvalho (1995), os serviços prestados pelas bibliotecas devem:

- estar de acordo com os propósitos da universidade.

- ser concebidos para promover e facilitar o uso da informação registrada em todos os formatos, por toda a usuários.
- incluir serviços de referência e informação, disponíveis em horário pré-estabelecido, adequadamente identificados e localizados em área física especialmente designada para abrigá-los, e serviço de assistência especializada a usuários sobre o uso dos recursos da biblioteca.
- manter e tornar disponível para uso o registro de suas coleções, organizado de forma consistente e em conformidade com padrões internacionais de catalogação e classificação.
- estar disponíveis para consulta e empréstimo aos usuários, de acordo com os propósitos, metas e objetivos da biblioteca.

### 6.3 DIMENSÕES DE QUALIDADE DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS

As dimensões de qualidade para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras são de ordem interna e externa. Destacam-se, num primeiro momento as dimensões de ordem interna para, posteriormente, ressaltar as de ordem externa.

#### **6.3.1 Dimensões internas**

As dimensões internas envolvem as relativas à liderança, propósitos, processos, pessoal, acervo, instalações físicas, tecnologias, orçamento e finanças conforme Figura 24.

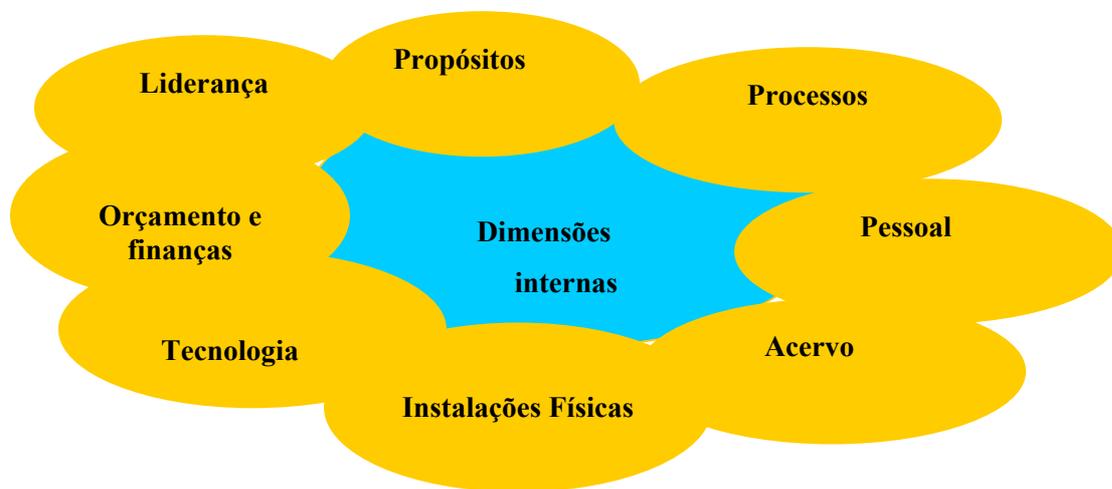


Figura 24 – Dimensões internas

#### 6.3.1.1 Liderança

Um dos princípios fundamentais da qualidade é o envolvimento de todos os colaboradores na busca do alto desempenho da biblioteca, por meio do estímulo à colaboração e ao compromisso com o alcance de seus objetivos e metas (BERRY, 1996; COVEY, 1994; PINCHOT; PINCHOT, 1994).

A liderança deve ser o elemento promotor da gestão, responsável pelo estímulo aos colaboradores. Para a mudança dos resultados institucionais, é imprescindível que a alta administração adote posturas e práticas, atuando como um exemplo a ser seguido e patrocinando as ações necessárias e adequadas a um estilo empreendedor de gestão. A chave

consiste em ter uma liderança autêntica em serviços em todos os níveis da biblioteca, uma liderança que inspire realizações.

O sistema de liderança consiste no conjunto estruturado de mecanismos (procedimentos e critérios), utilizados para a tomada de decisão em todos os níveis da biblioteca. Refere-se às práticas de que a alta administração faz uso para selecionar seus líderes e colaboradores, com o intuito de orientá-los no exercício de um estilo de gestão empreendedor, que estimule a participação, o envolvimento, a iniciativa e o espírito criativo dos colaboradores, visando à obtenção de resultados para superar as expectativas dos públicos internos e externos.

Por meio desta dimensão, pode-se examinar a forma como a biblioteca estrutura seu sistema de liderança – quem são seus líderes, quais são as diretrizes e práticas internas adotadas para a sua composição, como está organizada a cadeia decisória e como as decisões, após tomadas, são comunicadas e conduzidas, em todos os níveis.

Pode-se ainda identificar a maneira como a alta administração define os rumos para a biblioteca e dissemina, entre os colaboradores, os valores, as políticas e diretrizes organizacionais.

O sistema de liderança de uma biblioteca, que tem o compromisso com a qualidade em sua gestão, é o que promove o comprometimento profissional de seus colaboradores e possibilita a formação de um ambiente institucional propício ao desenvolvimento, concedendo autonomia decisória e construindo cadeias de comando leves e ágeis (com poucos níveis hierárquicos).

Torna-se importante avaliar as práticas utilizadas pela alta administração para assegurar que as definições e informações de caráter estratégico para o sucesso da biblioteca sejam compartilhadas e entendidas pelos colaboradores.

É necessária a existência de meios de comunicação ágeis e eficazes, possibilitando ao corpo funcional acompanhar o pensamento de seus líderes, como por exemplo, boletins,

informativos, cartazes, palestras, intranet, práticas de visitação às unidades, cafés da manhã e reuniões.

Torna-se imprescindível verificar se a alta administração dedica parcela do seu tempo às atividades estratégicas de busca de oportunidades futuras para a biblioteca e se delega a responsabilidade de execução dos planos para os níveis intermediários e operacionais.

Pode-se avaliar, ainda, como a biblioteca promove o comportamento ético e a responsabilidade dos colaboradores, esclarecendo e orientando sobre a natureza e a importância da função pública e sobre as obrigações dela decorrentes. Essa promoção pode se dar pela realização de eventos (cursos, seminários, grupos de discussão) a respeito da importância da função pública e do código de ética dos colaboradores, distribuição de publicações, instituição de sistemas de responsabilização de colaboradores, de políticas formais e informais de intolerância com comportamentos que firam frontalmente os conceitos éticos e morais do serviço público e, principalmente, pelo exemplo de comportamento e retórica dos membros da alta administração, servindo de espelho para o corpo funcional.

Deve-se analisar a participação da alta administração no processo de avaliação crítica do desempenho global da biblioteca – como se envolve pessoalmente na análise dos resultados institucionais. Essa participação pode ser, por exemplo, através de reuniões específicas, relatórios gerenciais, sistemas de informações executivas ou metodologias estruturadas que procurem definir um conjunto de indicadores balanceados com as necessidades de todas os segmentos interessados. É importante que a alta administração utilize o resultado dessa avaliação para reforçar os valores e revalidar as estratégias da organização.

A liderança diz também respeito à forma como o controle externo das suas ações institucionais é estimulado pela biblioteca, orientando a sociedade civil a agir para defender interesses particulares ou corporativos ou, especialmente, agir em nome do interesse público.

Para estimular à participação do cidadão, o líder da biblioteca pode fazer uso de mecanismos de consulta popular, como as pesquisas, as ouvidorias e os “grupos de referência” (pessoas formadoras de opinião – entre intelectuais, acadêmicos e personalidades da sociedade civil – com os quais a biblioteca troca periodicamente informações).

Por fim, deve-se verificar como é trabalhado o aprendizado da liderança por meio do exame dos métodos utilizados, para avaliar e melhorar as práticas e os padrões de trabalhos relativos à responsabilidade pública e à cidadania.

Covey (1994), reforça os argumentos citados quando comenta sobre as características dos líderes baseados em princípios, ou seja, de que os mesmos devem:

- estar continuamente aprendendo: as pessoas que pautam suas vidas em princípios e são instruídas por suas experiências. Descubrem que quanto mais sabem mais compreendem que nada sabem; que à medida que seu círculo de conhecimento se expande, crescem também os limites da ignorância. A maior parte desta energia para o aprendizado e crescimento é espontaneamente gerada e auto-alimentada.
- Estão voltados para o serviço: os líderes que se esforçam para pautar suas ações em princípios encaram a vida como uma missão e não como uma carreira.
- Irradiam energia positiva: os líderes baseados em princípios têm uma aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé.
- Acreditam nas outras pessoas: os líderes baseados em princípios não reagem exageradamente a comportamentos negativos, a críticas ou fraquezas humanas. Não se sentem engrandecidas ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Não são ingênuas; têm consciência da fraqueza, mas compreendem que comportamento e potencial são duas coisas diferentes. Acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas.

- Suas vidas são equilibradas: os líderes são capazes de reconhecer seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e integridade e da falta de necessidade de gabar-se, declinar nomes de pessoas importantes, adquirir poder através de posses, credenciais, títulos ou realizações passadas.
- Encaram a vida como uma aventura: aprendem com os outros; não rotulam as pessoas com base em sucessos ou fracassos passados.
- São sinérgicas: São catalizadoras de mudanças, mudam qualquer situação em que se envolvem.
- Exercitam-se pela auto-renovação: exercitam suas mentes através da leitura, pela solução criativa de problemas, escrevendo e visualizando. Emocionalmente esforçam-se para serem pacientes, escutar os outros com genuína empatia, demonstrar amor incondicional e aceitar a responsabilidade por suas próprias vidas, decisões e reações.

Em síntese, a liderança é uma questão crucial para a qualidade em serviços. Com ela, é possível fornecer serviços de elevada qualidade; sem ela, esses serviços são apenas um sonho. As bibliotecas necessitam de lideranças em serviços de elevada qualidade em todos os níveis.

#### 6.3.1.2 Propósitos

A definição de estratégias e dos planos para a biblioteca fundamenta-se nos princípios da gestão pró-ativa e da constância de propósitos e no conceito da visão de futuro como estratégia para o progressivo desenvolvimento institucional. Seu propósito é o desenvolvimento da ação estratégica para o pleno alcance da missão pública conferida à

biblioteca e da visão de futuro estabelecida (JULIO; SALIBI NETO, 2002; OLIVEIRA, 1994; THOMPSON JÚNIOR; STRICKLAND III, 2000).

O processo de planejamento pressupõe a existência de ciclos contínuos de reflexão estratégica que permitam à biblioteca buscar, permanentemente, os melhores caminhos (estratégias) para atingir seus resultados de curto e longo prazos.

Reconhece, ainda, que existem várias alternativas para se atingir tais resultados e que o alcance de um resultado pode ser conflitante com a busca de outros, particularmente quando os recursos disponíveis são escassos. A biblioteca precisa dispor de um processo de planejamento estruturado que garanta uma análise rigorosa das alternativas e dos recursos disponíveis.

A dimensão propósito aborda como são estabelecidas as estratégias, os fatores críticos para o sucesso e os principais planos de ação e como estes são desdobrados em planos e metas para todos os segmentos da biblioteca, consideradas as macroorientações de governo.

Por meio desta dimensão, avalia-se como a biblioteca desenvolve suas estratégias, conciliando as macroorientações do governo com os recursos organizacionais e com as necessidades dos usuários.

Outro aspecto que deve ser verificado é como é feita a análise de cenários – ou seja, a avaliação das condições políticas, econômicas e sociais sob as quais a biblioteca tem atuado, identificando as ameaças e oportunidades para o seu desenvolvimento e como essas informações são utilizadas no processo de formulação das estratégias.

A biblioteca no processo de estabelecimento das suas orientações estratégicas deve, ainda:

- analisar os dados disponíveis sobre os seus usuários – tais como nível de satisfação com os serviços, registros de reclamações e sugestões, percentual de usuários atendidos em relação à demanda atual ou potencial;
- avaliar os seus recursos disponíveis, incluindo recursos humanos, tecnológicos e orçamentários /financeiros;
- realizar a avaliação crítica de suas estruturas e do seu quadro de colaboradores;
- compartilhar as estratégias estabelecidas com todas as partes interessadas – níveis gerenciais, colaboradores, parceiros, fornecedores, usuários diretos e sociedade – de forma a garantir que elas sejam entendidas e observadas por todos;
- possuir uma estrutura organizacional que dê suporte à implementação dos propósitos.
- ter uma estrutura decisória claramente definida, assim como as responsabilidades e autoridade da administração da biblioteca.

A biblioteca tem que comprometer os colaboradores no processo de desenvolvimento das estratégias, estimulando a sua participação e contribuição, com base, principalmente, na experiência adquirida na execução diária do trabalho.

Por exemplo, a participação de colaboradores, que têm contato direto com os usuários, pode contribuir para a elaboração de estratégias que satisfaçam, de forma objetiva, às necessidades dos usuários, ampliando o envolvimento e comprometimento com as estratégias formuladas, acelerando e facilitando o seu desdobramento.

A biblioteca deve possuir informações qualitativas e quantitativas para verificar a adequação e a eficácia das estratégias implementadas.

Como exemplos de informações qualitativas, podem ser incluídas as reclamações e sugestões dos colaboradores que participaram diretamente do desenvolvimento das estratégias, reclamações dos públicos envolvidos indiretamente com os serviços prestados pelas bibliotecas.

Berry (1996), reforça os pontos abordados ao mencionar que uma estratégia de serviços inclui o compromisso com quatro princípios de serviços de qualidade: credibilidade, surpresa, recuperação e integridade. Credibilidade se refere a serviços confiáveis e corretos, o que significa manter a promessa dos serviços. Surpresa implica surpreender o usuário, levando-o a fazer o seguinte comentário: “nossa, como esse pessoal é competente!”. Recuperação implica em reconquistar o usuário se o serviço for deficiente, ou seja, ter a capacidade de prestar total apoio ao serviço. Integridade exige um nível de respeito no relacionamento entre organização e os usuários; os negócios têm que ser conduzidos no campo da ética.

A identificação de uma estratégia de serviços se resume em fazer uma comparação entre o que precisa ser feito e o que a biblioteca faz extraordinariamente bem. É a estratégia de serviços que deve fornecer a estrutura para todos os investimentos nos desenvolvimentos de serviços.

Por fim, é importante verificar como é feito o aprendizado, por meio da utilização de métodos para avaliar e mudar as práticas e os padrões de trabalho relativos à operacionalização das estratégias.

### 6.3.1.3 Processos

O fundamento desta dimensão é a noção de que toda biblioteca precisa para atender à sua missão, funcionar como um organismo integrado, com todas as suas ações sistematizadas e direcionadas à consecução de objetivos comuns.

De forma geral, a dimensão organização e administração compreende a gestão de processos, envolvendo a definição, execução, avaliação, análise e mudança dos processos organizacionais.

As grandes funções da biblioteca e/ou macroprocessos devem ser desdobradas em funções ou processos menores. Precisam estar claramente definidas, estruturadas e documentadas. A definição dos processos menores pressupõe o mapeamento ou descrição das várias etapas envolvidas para o desenvolvimento das atividades.

É importante que a biblioteca perceba que é formada por um conjunto de processos, formando uma grande rede em que os diversos agentes trabalham de forma articulada, com a finalidade de agregar valor aos usuários.

De acordo com Carvalho (1995), por meio desta dimensão a biblioteca deve verificar:

- como os processos são definidos e estruturados, incorporando os requisitos dos usuários e considerando os recursos institucionais disponíveis;
- como são implementados, de forma a assegurar que as características para eles definidas sejam compreendidas e mantidas por todos os agentes envolvidos;
- como os processos são continuamente avaliados e analisados quanto à sua eficácia e eficiência, e como são introduzidas as mudanças e inovações, quando necessárias;
- como a biblioteca assegura a inter-relação entre os seus diversos processos, evitando conflitos e/ou superposições;

- como são definidos e gerenciados os processos de apoio, de forma a otimizar o desempenho dos processos diretamente ligados aos usuários, como por exemplo, os processos concernentes ao empréstimo e devolução de material bibliográfico.
- como a biblioteca gerencia os processos relativos aos seus fornecedores e às parcerias institucionais, de forma a assegurar que eles apresentem o desempenho esperado, garantindo a qualidade de seus próprios processos internos.

Um aspecto importante na gestão de processos é a preocupação em definir serviços/produtos livres de defeitos ou qualquer tipo de problema. Para isso, é preciso que os processos sejam efetivamente coordenados desde a fase em que são definidos os serviços/produtos.

Um outro aspecto que deve ser abordado é como o aperfeiçoamento de um processo é repassado, ou seja, transferido, replicado e agregado ao conhecimento básico de outros processos.

É fundamental que a biblioteca identifique e entenda perfeitamente os requisitos dos usuários, os requisitos legais e regulamentares e os requisitos de outros segmentos envolvidos, para traduzir as especificações do serviço/produto e poder definir os processos finalísticos.

Os recursos tecnológicos disponíveis devem ser adequados e estruturados para garantir a definição de um serviço/produto moderno e de alta qualidade.

No caso da biblioteca utilizar parceiros na concepção e/ou prestação desses serviços/produtos, os requisitos dos parceiros devem ser igualmente considerados.

O uso sistemático de informações sobre referenciais comparativos é muito importante para a definição dos serviços/produtos, uma vez que essas informações podem garantir à biblioteca o estágio de vanguarda por meio da incorporação do que existe de melhor no setor público e privado.

Em síntese, as bibliotecas devem utilizar diversas práticas no aperfeiçoamento dos processos, tais como:

- compartilhamento das estratégias da biblioteca;
- resultados de pesquisas;
- informações de referenciais de excelência;
- uso de tecnologia;
- informações de agentes internos dos processos e de seus usuários;
- informações orçamentárias.

O enfoque de mudança envolve ações preventivas, isto é, alterações nas definições originais, quer dos serviços/produtos, quer dos respectivos processos finalísticos, para tornar menos provável a ocorrência de um desvio ou uma não-conformidade potencial.

Outro aspecto da gestão de processos que deve ser mencionado é a terceirização de serviços. A análise dos processos internos, com base nas competências institucionais, pode sinalizar para a possibilidade ou necessidade de terceirização de serviços, de forma que a biblioteca possa concentrar esforços nas suas atividades finalísticas.

Considerando que o objetivo de todos os agentes públicos é atender ao bem comum e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país, a ação coordenada dos programas e projetos exige o funcionamento de forma integrada e complementar.

Além de contribuir com recursos para a realização dos projetos, as parcerias permitem a incorporação de novas tecnologias como a modernização dos métodos de gestão das bibliotecas.

As parcerias institucionais, como um mecanismo de ação conjunta entre bibliotecas públicas ou privadas, na consecução de projetos comuns, devem funcionar em regime de colaboração e co-responsabilidade.

Também os processos de apoio na biblioteca colaboram para a qualidade dos serviços prestados, como por exemplo, os de natureza administrativa, orçamentários e financeiros e de comunicação e marketing.

Os requisitos dos processos de apoio dependem muito de requisitos internos, advindos dos processos finalísticos, e precisam ser coordenados e integrados para assegurar um desempenho eficiente e eficaz. Os processos de apoio dependem diretamente do tipo de atividade de cada biblioteca.

Por fim, deve-se verificar como é feito o aprendizado, ou seja, se os métodos utilizados para avaliar e mudar as práticas e os padrões de trabalho relativos à gestão dos processos finalísticos são condizentes ou não. É importante destacar que o aprendizado refere-se à avaliação e mudança das práticas e dos padrões utilizados para a gestão dos processos e não dos processos propriamente ditos.

#### 6.3.1.4 Pessoal

O capital humano é um desafio que hoje se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para que as organizações possam prestar um serviço de qualidade (KANAANE, 1995).

Para Paladini (1990, p.101), "motivar a qualidade seria induzir a mão-de-obra a otimizar suas atividades para obter melhores resultados em termos de qualidade".

O ponto central que deve ser avaliado nesta dimensão é se o processo de capacitação das pessoas está alinhado às metas da biblioteca, examinando se as atividades de educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas são permanentes, tornando-as aptas a atuar com proficiência.

De forma específica, a biblioteca deve avaliar o alinhamento entre o plano de capacitação elaborado com as necessidades detectadas na biblioteca. A lógica inerente é a de capacitar a pessoa certa, no assunto certo, na dose certa e no momento certo, produzindo resultados que representem ganho coletivo – para o indivíduo, para a biblioteca e para os usuários.

O levantamento das necessidades de educação e capacitação e a elaboração do plano de capacitação devem ser um processo participativo, que envolva as unidades e os colaboradores da biblioteca, de forma a obter o comprometimento dos gestores e dos colaboradores tanto na identificação das necessidades quanto na operacionalização do plano.

A biblioteca deve avaliar, ainda, as práticas institucionais para assegurar que as habilidades e conhecimentos adquiridos pelos colaboradores nas atividades de educação e capacitação possam ser aplicados na prática diária do trabalho.

Esses conhecimentos devem ser adequadamente registrados e repassados internamente para garantir o seu controle pela biblioteca, que, assim, não sofre o efeito de possíveis desligamentos ou transferências das pessoas detentoras desse conhecimento.

O desenvolvimento de habilidades e conhecimentos do serviço é uma jornada, não um destino, muito parecido com a melhoria do serviço em si. A aprendizagem, segundo Berry (1996, p. 193),

é uma estrada sem fim com muitas paradas para recuperar habilidades que possam ter-se desgastado; para aprender novas habilidades requeridas pelas expectativas em mutação dos usuários, pelas estratégias, pelas estruturas e pelas tecnologias; para reforçar o conhecimento acerca do papel do serviço, da organização, do usuário e do ambiente do negócio; para crescer novos

conhecimentos, atenções e *insights*; renovar o espírito de servir e manter a chama acesa a energia em alto nível.

Para Giansesi; Corrêa (1994, p.149-150),

os funcionários do *front office* (que têm possibilidade de contato com o usuário) necessitam de habilidades diferenciadas em níveis de relacionamento interpessoal com o usuário. Os funcionários do *back room* certamente também necessitam de habilidades interpessoais para lidar seus companheiros de trabalho e usuários internos, importantes para o bom desempenho geral da organização. Entretanto, devido ao aspecto crítico de estar participando dos momentos de contato com o usuário, os funcionários do *front office* precisam ser mais bem preparados para o contato interpessoal. Isto inclui aspectos tangíveis (como aparência) e intangíveis (como amabilidade, prestatividade, competência, entre outros).

A finalidade do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos é a de ajudar a biblioteca a implementar, com eficácia, sua estratégia de serviços. Assim, a estratégia de serviços tem de indicar os marcos orientadores para o investimento em habilidades e conhecimentos. Da mesma forma que a estrutura, a tecnologia e as decisões de admissão de pessoal devem estar ligadas à estratégia de serviços. O mesmo deve ocorrer também para as decisões de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos (BERRY, 1996).

Deve-se verificar, ainda, o nível de *empowerment* dos colaboradores que prestam serviços como uma condição necessária para que se consiga atingir a excelência na prestação de serviços.

Também o trabalho em equipe significa valores, atitudes, sentimentos e habilidades. O trabalho em equipe é fundamental para a excelência em serviços, independente da estrutura. O trabalho em equipe envolve indivíduos trabalhando em regime de colaboração para um fim comum de alto significado. A colaboração é caracterizada pelas comunicações regulares, abertas e honestas; por um espírito de ajuda e confiança nos colegas e por uma responsabilidade compartilhada para resultados.

Como o *empowerment*, o trabalho em equipe envolve sentimentos – sentimentos para se trabalhar cooperativamente e não competitivamente, de forma interdependente em vez de independente. Os sentimentos de trabalho em equipe incluem coesão com os companheiros de trabalho, compromisso com o esforço do grupo e orgulho das realizações do grupo.

Um serviço excelente requer um ótimo trabalho em equipe: indivíduos trabalhando coletivamente para uma finalidade comum e com um significado claro. Os valores, as atitudes, os sentimentos e as habilidades de equipes coesas dão origem à qualidade interna necessária para que os serviços alcancem e excedam as expectativas dos usuários.

Também, a qualidade de vida demonstra a importância que o clima organizacional tem sobre os resultados institucionais, ou seja, como o desempenho da biblioteca é afetado pelo nível de comprometimento profissional de seus colaboradores que, por sua vez, sofre o impacto de variáveis relacionadas com o ambiente físico e interpessoal do trabalho.

A qualidade de vida mostra como a biblioteca pode garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e propício ao desenvolvimento, ao bem-estar, à motivação e à satisfação dos colaboradores.

Por meio da qualidade de vida, cabe à biblioteca avaliar as práticas relativas aos aspectos de segurança e saúde, incluindo ergonomia, saúde ocupacional, salubridade do ambiente e prevenção de acidentes do trabalho. No caso de haver problemas de saúde ou acidentes relacionados com o ambiente de trabalho, deve-se examinar como são identificadas as causas com a finalidade de prevenção.

Podem ser mencionados os programas de combate a doenças ocupacionais, como Lesão de Esforço Repetitivo - LER ou outros tipos de doenças que eventualmente relacionadas ao exercício do trabalho (*stress*, problemas de coluna, doenças do coração etc.).

As práticas de desenvolvimento do bem-estar e satisfação dos colaboradores envolvem, também, a disponibilização de serviços, benefícios, atividades e oportunidades. São exemplos dessas práticas os planos de saúde, as creches para filhos dos colaboradores, a cessão de imóvel funcional, as atividades educativas sobre temas de interesses gerais e recreativas, a disponibilização de locais para culto religioso e para atividades de lazer e integração.

Outros serviços que contribuem para a satisfação no trabalho são os seguintes: aconselhamento pessoal, orientação para o desenvolvimento profissional, horários flexíveis, planos de seguros, programas de conscientização anti-tabagismo e de prevenção da AIDS, programas de recuperação da dependência de drogas e do alcoolismo, transporte e refeições subsidiados.

Para Pinto (1993), é preciso compreender que os recursos mais importantes neste processo são os humanos. Portanto, a qualidade dos produtos e serviços da biblioteca depende - e muito - do investimento nesse particular e do comprometimento da alta gerência.

A pesquisa desenvolvida por Rocha; Gomes (1993), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, concluiu que os principais fatores que dificultam a implantação de um plano voltado para a qualidade dos serviços das bibliotecas são os recursos humanos insuficientes, acompanhados da não-estruturação de um plano de capacitação.

Thorell, et al. (1987), em seus estudos em bibliotecas, chegou à conclusão de que o incremento dos padrões de qualidade dos serviços podem ser resultantes dos seguintes aspectos, dentre outros:

- Conhecimento da biblioteca como um todo.
- Treinamento contínuo.
- Atenção e responsabilidade.

- Rodízio.
- Cursos de línguas.
- Maior atuação dos bibliotecários junto a auxiliares.
- Participação dos profissionais nos eventos da área de Biblioteconomia.
- Reuniões periódicas.
- Trabalho em equipe.

Costa; Lima (1994), destacam, também, a motivação e o comprometimento da equipe em função de sua participação em todas as fases, através da educação, treinamento e discussão de cada processo; implementação da prática do *feedback* e do reconhecimento por parte dos envolvidos no processo.

Abreu (1994), preocupada em verificar quais os agentes que poderiam estar atuando como motivadores no ambiente de uma biblioteca, realizou uma pesquisa utilizando a teoria de Herzberg. A autora concluiu que a carência de determinadas condições de trabalho induz o indivíduo a considerar fatores higiênicos como motivadores. Como sugestão, a autora lembra a necessidade de aplicação da técnica de enriquecimento de tarefa, visando ao aumento de produção, bem como da atuação frente aos fatores de higiene para o aumento do grau de satisfação dos indivíduos.

Ainda em relação à dimensão pessoal, as bibliotecas devem se pautar, segundo Carvalho (1995), nos seguintes aspectos:

- A biblioteca necessita de um número e de uma variedade suficiente de pessoal para desenvolver, organizar e manter as coleções e prover serviços de referência e informação para satisfazer às reais necessidades da universidade.

- O tamanho e a qualificação do quadro de pessoal devem ser definidos por fatores, tais como: tamanho e escopo das coleções, número de bibliotecas setoriais, número de ponto de serviço, número de horas de funcionamento, média de aquisição, média de circulação, natureza de processamento e a natureza da demanda por serviços.
- Os bibliotecários devem desempenhar funções de liderança em relação aos serviços prestados pela mesma.
- A relação entre o número de bibliotecários, auxiliares e outros servidores depende da amplitude das operações e serviços oferecidos pela biblioteca e de sua carga total de trabalho.
- A biblioteca tem que desenvolver programas de motivação e assistir a todos os membros do *staff* em seu crescimento e desenvolvimento profissional.
- O desempenho do pessoal é determinado, em grande parte, pela qualidade da coleção e serviços da biblioteca. A biblioteca deve contribuir para uma avaliação contínua de desempenho e para um justo reconhecimento da eficiência do pessoal.

#### 6.3.1.5 Acervo

A literatura brasileira é escassa em estudos qualitativos e quantitativos de acervos das bibliotecas universitárias federais brasileiras. Com a criação e consolidação dos sistemas de bibliotecas universitárias, décadas de 70 e 80 e com a atuação da Capes, a questão de informações sobre as bibliotecas passou a demandar atenção primordial. A partir de 1979, estudos e apresentações em seminários nacionais de bibliotecas universitárias começaram a ser incentivados pelo Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU) da Secretaria

do Ensino Superior - SESu visando à seleção coordenada e à aquisição cooperativa de acervos.

A problemática do acervo bibliográfico, apesar da sua crucial relevância para o ensino e pesquisa, ainda não mereceu a atenção necessária. Com a implantação dos cursos de pós-graduação, os orçamentos foram priorizados para a aquisição de periódicos, bases de dados e, à medida que as verbas foram sendo reduzidas, os recursos destinados à rubrica de material permanente, que engloba livros para a graduação, acabaram extintos. O livro ainda representa o principal instrumento da educação e ensino, mesmo nos países desenvolvidos. O livro é considerado o veículo ideal de comunicação científica. Lamentavelmente as bibliotecas universitárias federais brasileiras não dispõem de orçamentos suficientes para aquisição e atualização de acervo.

Acervos, segundo Miranda (1993, p. 40), “são um patrimônio que exige recursos vultuosos, com o risco sempre presente de aquisições socialmente menos justificáveis[...]”.

Independente do montante de recursos para a aquisição e renovação do acervo, os gestores das bibliotecas devem tomar por base os seguintes aspectos, ressaltados por Carvalho (1995):

- o acervo da biblioteca deve ser de tamanho e abrangência suficientes para suprir às necessidades do ensino, da pesquisa e da extensão, visando ao desenvolvimento científico e tecnológico das universidades. Neste caso, a biblioteca precisa considerar a qualidade e não apenas a quantidade. Fatores como a confiabilidade, credibilidade e durabilidade devem ser priorizados no momento da aquisição e da renovação.
- O acervo inclui materiais de leitura recomendada e obrigatória, materiais de referência e monográficos, publicações seriadas básicas e outros materiais que os

usuários têm expectativas de consultar regularmente no desenvolvimento de seus estudos, ou na preparação de suas teses/dissertações.

- A biblioteca deve definir sua política de desenvolvimento de coleções para orientar a seleção e a aquisição de materiais. Tais políticas devem ser estabelecidas em conjunto com o corpo docente e a administração da universidade. A bibliografia básica mencionada nos planos de ensino das disciplinas dos cursos, assim como as referências indicadas pelos docentes como relevantes, devem ser verificadas.
- O acervo tem de conter todas as variadas formas de informação registrada e ser revisto sistematicamente, de modo a assegurar a relevância para as necessidades da universidade. Materiais sem esta relevância devem ser removidos da coleção.
- A biblioteca deve participar do desenvolvimento e implementação de programas cooperativos, de modo a assegurar a suplementação de recursos bibliográficos locais para a pesquisa e a disponibilidade de materiais.
- A biblioteca deve considerar a área física, condições de armazenamento, de preservação e acesso ao acervo por parte dos usuários.

#### 6.3.1.6 Instalações físicas

O local de trabalho das bibliotecas precisa ser estudado em termos de fluxos nos horários de maior movimentação, instalações, como espaços para estudos individuais e em grupos, horários especiais, dentre outros.

O *layout* das bibliotecas contempla os fatores de ambiência, iluminação, temperatura, cores, ruídos e climatização. Esses componentes determinam aparência, conforto, facilidade

de fluxo para pessoas e materiais, maximização das áreas disponíveis e o planejamento de ampliações, economia nas instalações e nos espaços destinados ao desenvolvimento técnico, controle de qualidade e facilidades para eventuais mudanças sem parar a produção, a prestação de serviços e a administração.

Uma gestão eficaz e efetiva das instalações minimiza o aparecimento de problemas (elétricos, hidráulicos, de estrutura, por exemplo) ou otimiza a sua correção. Essas ações, em geral, devem contribuir para a redução de custos, para a satisfação dos colaboradores e dos usuários no que se refere aos aspectos tangíveis do serviço (conforto e adequação das instalações).

Carvalho (1995), reforça a questão ao afirmar que:

- o local deve ter o tamanho e qualidades suficientes para abrigar o acervo e fornecer o espaço necessário ao seu uso por alunos, professores e seu próprio pessoal.
- As instalações devem ser atrativas e projetadas para promover o uso da biblioteca de forma eficiente e eficaz.
- Espaço adequado para o pessoal da biblioteca deve estar disponível.
- A biblioteca bem equipada para encorajar o máximo uso por alunos, professores e colaboradores.

Pode-se dizer que os atributos citados anteriormente influenciam a qualidade percebida do serviço prestado pelas bibliotecas e estão relacionados às expectativas dos usuários: segurança, incluindo confiabilidade; cortesia, comunicação, formato; linguagem, postura corporal, meios e canais de distribuição; e fatores físicos tais como ambiente, facilidades, aparência dos colaboradores.

Importa, então, para a qualidade de serviços, não apenas o resultado final, mas todos os elementos que contribuam para o seu alcance - sempre em harmonia, equilíbrio e sincronia -, cujo *feedback* é um fator chave. O elemento primordial dessa visão é o indivíduo, que,

devidamente consciente, motivado, engajado e em interação com os métodos, técnicas e ferramentas da qualidade, pode estar em busca permanente de níveis ascendentes de excelência.

#### 6.3.1.7 Tecnologia

A dimensão tecnologia é essencial ao estabelecimento de mudanças nas estratégias de gerenciamento das bibliotecas. E a informação, insumo imprescindível nesse cenário de mudanças, toma lugar de destaque à medida que fortalece o crescimento organizacional e a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas.

Por meio desta dimensão, examina-se como as informações da biblioteca são selecionadas, obtidas, armazenadas, utilizadas e atualizadas para o alcance das metas institucionais.

As informações referem-se ao desempenho global da biblioteca dentro do seu setor de atuação, aos seus processos finalísticos (incluindo custos operacionais e resultados); aos usuários (perfis, universo potencial e universo atingido, necessidades, níveis de satisfação e insatisfação); aos colaboradores (como por exemplo: dados sobre perfis profissionais, desempenho individual e de equipe, vínculo funcional, movimentação e capacitação) ou, ainda, aos demais processos de apoio, como acompanhamento das ações institucionais, compras e serviços gerais.

Para isso, é importante que as bases de dados de informações de natureza diferentes estejam integradas e convergentes, possibilitando aos sistemas diferentes permutarem informações, permitindo o cruzamento de dados armazenados em diferentes bases.

Outro aspecto a ser considerado no que se refere ao uso da informação, relaciona-se aos mecanismos de segurança dos dados. Práticas como as de realizar cópias de segurança de arquivos e utilização de senhas de acesso são importantes para proteção de informações confidenciais e preservação de dados que não podem ser alterados.

A biblioteca deve, também, verificar como as informações são disseminadas e disponibilizadas aos colaboradores. Os recursos tecnológicos da área da informação têm facilitado significativamente a disponibilidade e circulação da informação pelas unidades internas da biblioteca, além de facilitar a sua relação com usuários, sociedade e governo.

A biblioteca necessita de critérios para definir quais informações comparativas são fundamentais à gestão do seu desempenho. Esses critérios devem estar intimamente relacionados com as suas estratégias e com os seus processos mais críticos.

Um aspecto relevante na gestão da informação é o uso efetivo dos dados qualitativos e quantitativos disponíveis, como por exemplo, os relativos ao desempenho dos processos, satisfação de usuários, aplicação de seus recursos, entre outros.

Cabe à biblioteca, ainda, buscar parcerias para assegurar o alcance de seus objetivos. As necessidades dos usuários têm elevado o nível de exigência em termos de qualidade, produtividade e inovação. Todas essas questões mostram que não há mais possibilidade de uma biblioteca tornar-se competitiva sem a formação de redes cooperativas.

Assim, muitas bibliotecas passaram a ampliar sua capacidade produtiva, concentrando-se naquilo que faz e tem de melhor, buscando parcerias com outras que se destacam em áreas afins, vitais à sua sobrevivência.

O compartilhamento de inovações tecnológicas, também, deve ser levado em conta, por favorecer a busca de resultados coletivos para setores públicos e privados da sociedade. Nesse contexto, o apoio documental e informacional das bibliotecas universitárias e seus profissionais tornam-se fundamental, sendo o fator informação essencial à estratégia competitiva, devendo ser gerenciado por bibliotecários capacitados e especialistas.

O retorno para a biblioteca deve ser expresso na forma de credibilidade institucional e profissional e no investimento em capital humano e intelectual, treinamento, acervo, aquisição de material e em tecnologia.

#### 6.3.1.8 Orçamento e finanças

Nos dias atuais, é extremamente importante uma das funções mais antigas de administração. O ato de planejar. Planejamento não é o ato de se prever o futuro, mas sim o de se atentar para o ambiente (tanto externo como interno) e tomar decisões que visem a favorecer esse ambiente para a biblioteca. Para que uma biblioteca seja bem sucedida, é extremamente importante que disponha de um bom planejamento, que para ser bem sucedido também depende de um bom orçamento.

Orçamento é o processo que viabiliza a estimação de receitas e despesas e que permite as bibliotecas viabilizarem as decisões e estratégias oriundas do planejamento. O orçamento, além de ser o planejamento em termos monetários, funciona também como ferramenta de

controle, podendo ser iniciado de maneira simples e prática e ganhar sofisticação com o decorrer do tempo. Trata-se de uma forma de planejamento essencial às bibliotecas, já que:

- Um sistema orçamentário traz vantagens para a biblioteca e para seus colaboradores. Estas vantagens ultrapassam, em muito, o simples aspecto financeiro.
- Do ponto de vista de planejamento, o sistema orçamentário motiva o ambiente da biblioteca, pois permite que cada colaborador tome plena consciência de sua própria missão.
- Do ponto de vista da análise de resultados, o sistema orçamentário incute no espírito de cada colaborador a noção de custos, de economia, da racionalização e do lucro.
- Todas essas ações são realizadas através de diretrizes internas, cuja finalidade principal é a de maximizar a utilização dos recursos. O orçamento também induz a minimização dos custos e a contenção das despesas - A busca do menor custo (da mão-de-obra, dos materiais, dos serviços de terceiros, dos encargos, das utilidades) passa a ser rotineira, sem que traga efeitos negativos à prestação de serviços.

Em relação ao orçamento e finanças, Carvalho (1995, p. 150), afirma que:

adequação dos recursos financeiros deve ser avaliada em relação ao propósito da universidade, ao escopo do programa acadêmico e ao número de seus alunos. A biblioteca deve ser dotada de recursos suficientes para permitir o desenvolvimento adequado das coleções, prestar serviços apropriados, cumprir as rotinas necessárias e satisfazer às necessidades dos usuários.

O orçamento da biblioteca deve ser um item destacado no orçamento da universidade. O orçamento é uma declaração de receitas e despesas previstas para um determinado período de tempo, usualmente o ano fiscal da instituição.

O orçamento da biblioteca deve ser elaborado e gerenciado pelo diretor da biblioteca.

Percebe-se, deste modo, que o orçamento e as finanças podem comprometer o alcance dos propósitos estabelecidos pela biblioteca, inviabilizando, desta forma, a prestação de serviços com qualidade.

Em síntese, as dimensões internas devem ser verificadas pela biblioteca com o intuito de incrementar os níveis de qualidade dos serviços prestados. Por exemplo, não basta à biblioteca possuir acervo dissociado de um bom sistema de informações para disseminar o que existe na biblioteca.

### **6.3.2 Dimensões externas**

As dimensões externas contribuem para a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais, desde que ocorra uma interação entre elas, ou seja, não basta uma biblioteca ter um propósito bem definido se a mesma não possui pessoal, acervo, instalações, tecnologia e recursos financeiros, dentre outros. Da mesma forma, a biblioteca pode explorar as oportunidades de mercado, como minimizar as ameaças desde que possua uma realidade interna que favoreça o estabelecimento de estratégias capazes de incrementar os padrões de qualidade dos serviços e/ou para agregar valor aos serviços essenciais aos usuários, como o que foi visto ao se abordar a tecnologia e redes cooperadas.

Neste sentido, as dimensões do ambiente direto como as do indireto podem ajudar a inibir os níveis da qualidade dos serviços prestados em termos de confiabilidade, credibilidade, responsividade e segurança, por exemplo.

### 6.3.2.1 Dimensões externas: ambiente direto

Verificam-se, na seqüência, os elementos que integram o ambiente direto, ou seja, os usuários, os fornecedores, os concorrentes e os órgãos regulamentadores como mostra a Figura 25.



Figura 25 – Dimensões externas: ambiente direto

Toda e qualquer atividade de caráter público sustenta-se no objetivo de satisfazer os interesses e às necessidades coletivas, sendo o seu foco primordial de ação a busca do atendimento aos requisitos dos seus usuários naturais – que são os elementos constitutivos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas.

Por conseguinte, a qualidade dos serviços está condicionada à adoção de mecanismos de relacionamento entre sociedade e biblioteca, que possibilitem um adequado conhecimento sobre os requisitos básicos que a biblioteca deve apresentar para atender satisfatoriamente às expectativas daqueles que são por ela afetados.

A atenção especial ao usuário é de importância estratégica para a implantação de um estilo de gerenciamento eficaz, ao viabilizar a prestação do serviço/produto na forma

adequada ao seu usuário, pelo reconhecimento social em relação à atuação da biblioteca e, por conseguinte, para a sua legitimidade enquanto responsável pela disseminação de informações (ALBRECHT, 1992).

Também, devem ser verificadas as práticas desenvolvidas pela biblioteca para conhecer os seus usuários, de forma a compreender as suas necessidades e lhes disponibilizar informações sobre sua estrutura, serviços, acervos, etc., visando à otimização da sua ocupação e à mudança da sua imagem institucional perante a sociedade.

Esse conhecimento é importante para a identificação dos atributos dos serviços/ produtos, que são relevantes na opinião dos usuários, influenciando a sua satisfação ou insatisfação com a prestação dos mesmos.

Outro aspecto a ser examinado é a forma como a biblioteca comunica aos seus usuários e à sociedade os seus serviços/produtos. É especialmente importante observar o perfil e o segmento dos diferentes tipos ou grupos de usuários a serem atingidos com a informação, o que determina formatos e meios diferenciados de disseminação, conforme a característica de cada segmento.

Tem sido comumente utilizada pelas bibliotecas a disponibilização de informações via *internet*, bem como a publicação de boletins estatísticos, cadernos e publicações técnicas e revistas. Incluem-se práticas de promoção e/ou participação em eventos de grande contato com o público, como feiras, seminários e debates públicos.

A biblioteca deve avaliar os níveis de conhecimento dos usuários a respeito dos seus serviços/produtos e das suas ações, bem como da imagem da biblioteca. Essa avaliação pode ser feita por meio de pesquisas, próprias ou feitas por terceiros, e entrevistas diretas.

Também, o relacionamento é um recurso importante para o entendimento e a gestão das expectativas dos usuários. Além disso, as pessoas que mantêm contato direto com os usuários podem fornecer informações vitais ao estabelecimento de parcerias e outros relacionamentos de longo prazo com os usuários.

A biblioteca necessita verificar a maneira pela qual os padrões de atendimento aos usuários são identificados e desdobrados para todos os colaboradores envolvidos com o processo de atendimento. Esse desdobramento deve abranger todos os pontos importantes da cadeia de atendimento, isto é, todos os indivíduos ou setores e unidades da biblioteca que mantêm contato direto com os usuários.

Os padrões de atendimento podem incluir compromissos quanto à qualidade e prazos para a solução de problemas e atendimento às solicitações, pronto atendimento telefônico, entre outros.

Deve-se observar, também, como a biblioteca acompanha os usuários e o desempenho dos serviços/produtos e as transações recentes, para permitir, rapidamente, a satisfação e a resolução de eventuais problemas.

Neste sentido, o pessoal da biblioteca tem de ser qualificado e preparado para atender a vários tipos de usuários com valores e personalidades diferentes, bem como para colocar à disposição destes usuários serviços que superem as suas expectativas.

Já os processos relativos à aquisição de bens e serviços de terceiros são regulados por lei que estabelece procedimentos para as compras e contratações na administração pública, tornando obrigatória à realização de licitação, salvo em casos expressos na lei. (BRASIL, 1993). A essência dos dispositivos legais é a garantia da impessoalidade e transparência nas relações da organização com seus fornecedores, embora, muitas vezes, as exigências formais tornem o processo mais moroso e complexo, comparativamente ao que ocorre nas organizações privadas.

A biblioteca é obrigada a observar a maneira pela qual os processos relativos aos fornecedores são definidos, executados, avaliados, analisados e aperfeiçoados.

O termo fornecedor se refere a qualquer organização fornecedora de bens ou serviços à biblioteca. A utilização desses bens e serviços ocorre em qualquer estágio dos processos finalísticos.

Deve-se observar a descrição dos principais bens e serviços fornecidos, bem como os respectivos fornecedores e como são definidos os principais processos relacionados à aquisição de bens e serviços, levando-se em conta os requisitos de desempenho da biblioteca e os tipos de fornecedores. As práticas e diretrizes utilizadas para a identificação, seleção e avaliação dos fornecedores não podem deixar de ser consideradas. Essas diretrizes incluem a existência de um sistema de qualidade; atendimento a requisitos ambientais; capacitação para atender os requisitos e existência de uma gestão estruturada de pessoas.

É rotineira a verificação das informações sobre os principais requisitos de desempenho para os principais fornecedores. Esses requisitos são os principais fatores envolvidos no processo de compra da biblioteca, isto é, qualidade, prazo de entrega e preço.

A terceirização de serviços é uma importante prática de gestão empreendedora, visto que permite à biblioteca direcionar as suas áreas de atuação, priorizando a execução do que é específico da missão e das competências da universidade.

Ainda, deve-se observar como a biblioteca desenvolve e capacita os fornecedores, cujos serviços/produtos, contribuem diretamente para a consecução das estratégias, objetivos e metas da mesma.

Os fornecedores precisam ser capacitados da mesma forma que os colaboradores que executam os serviços. Essa capacitação pode ser feita por meio de cursos formais, seminários e/ou reuniões de trabalho.

A qualidade do fornecedor também exerce uma influência sobre os padrões de qualidade dos serviços prestados pela biblioteca, como por exemplo, segurança, confiabilidade, responsividade e credibilidade.

Os concorrentes representam as bibliotecas que concorrem entre si para a obtenção de recursos necessários e para a conquista de mercados, visando à colocação de seus produtos e serviços. Para aumentar sua participação no mercado, a biblioteca tem que ganhar negócios de outras bibliotecas, ou seja, atuar de modo mais efetivo com vista a satisfazer mais os usuários.

McGill; Slocum Júnior (1995), ao estudarem as melhores práticas das organizações em diferentes segmentos, chegaram à conclusão de que os gestores devem realizar o *benchmarking* de suas próprias operações, com o objetivo de tomar para si as ferramentas e técnicas mais eficazes. Os autores citam as alianças estratégicas e os *joint ventures* como grandes oportunidades de negócios.

Uma biblioteca, preocupada com as transformações internas e externas, procura não apenas maximizar sua própria experiência, como também examinar a experiência das outras.

Aprender com as outras bibliotecas, segundo McGill; Slocum Júnior (1995), pode significar a ampliação dos serviços como a modernização dos processos, por exemplo. Pelo estudo das melhores práticas de bibliotecas em setores diferentes, os gestores podem fazer o *benchmarking* de suas próprias operações em relação às praticadas por outras bibliotecas.

Os grupos regulamentadores encontram-se representados pelos governos, sindicatos, associações entre organizações e associações entre classes. Reúnem instituições que impõem controles, limites ou restrições às atividades da biblioteca, como será visto nos aspectos legais do ambiente indireto.

#### 6.3.2.2 Dimensões externas: ambiente indireto

As variáveis do ambiente indireto, denominadas de tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais e demográficas (Figura 26), também afetam a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

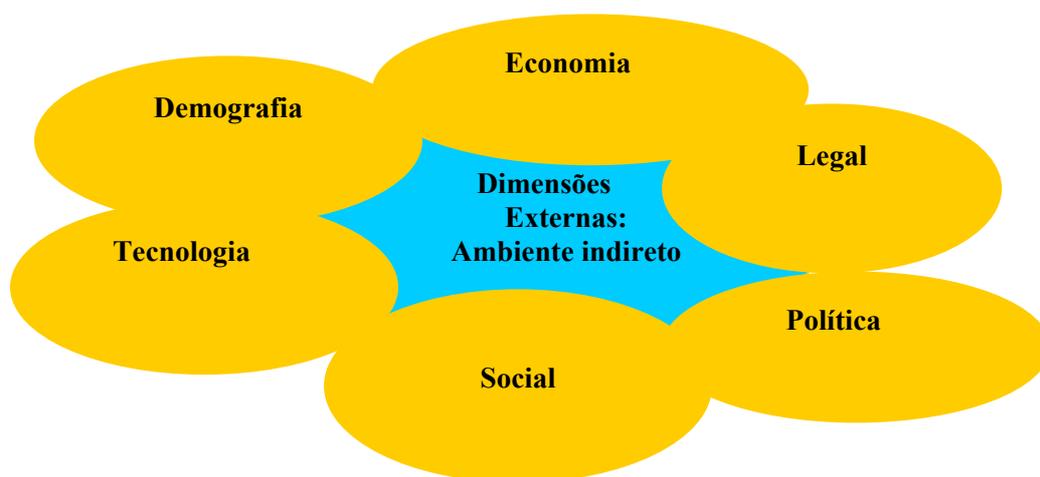


Figura 26 – Dimensões externas: ambiente indireto

As variáveis tecnológicas, como já foram discutidas, devem ser consideradas pelo fato de exercerem um papel fundamental no desenvolvimento das ações de novos produtos e serviços pretendidos pela biblioteca. Isto porque a tecnologia envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas: inclui invenções, técnicas, aplicações e desenvolvimento.

Com a introdução das tecnologias de informação no ambiente das bibliotecas, o intercâmbio e a cooperação foram muito facilitados (RUSSO, 2000). A diretoria da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU), eleita em 1996, durante o IX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU), solicitou financiamento às bibliotecas universitárias, visando ao desenvolvimento do estudo e do ensino nas instituições de ensino superior brasileiras.

A variável política deve ser analisada pelo fato de exercer uma influência relevante sobre o funcionamento das bibliotecas. Isto porque a política nacional do Ministério da

Educação tanto contribui para a biblioteca, com autonomia, abreviar soluções de seus problemas, quanto dificulta com a não-liberação de recursos para investir em tecnologia, acervos e melhoria dos serviços. Atualmente, as bibliotecas são obrigadas a se moldarem às políticas impostas como forma de se manterem no ambiente.

Também as variáveis econômicas interferem na vida de uma biblioteca, do mesmo modo como as variáveis tecnológicas e políticas. Deve ser analisado se o volume de operações das bibliotecas é ou não dificultado por restrições financeiras e orçamentárias. Por exemplo, a partir da crise econômica que se abateu sobre o Brasil, após a década de 80, que teve como reflexos o processo inflacionário e a diminuição dos orçamentos do Setor Público, as universidades passaram a conviver com restrições orçamentárias que influenciaram diretamente o desenvolvimento das bibliotecas (GARCIA apud RUSSO, 2000).

Esse cenário de obscurantismo estava instalado nas IES, desde a década de 60, mesmo com a resolução do Conselho Federal de Educação, em 1963, de incluir a “vinculação a uma biblioteca” como um dos requisitos para o reconhecimento dos cursos das IES (RUSSO, 1998a).

Em 1999, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior -CAPES nomeou como “Programa de Apoio à Aquisição de Periódicos – PAAP” para as IES brasileiras.

De 1995 até 1998, a CAPES realizou investimentos em 75 IES brasileiras, das quais 25 % constituíram-se em instituições privadas ou católicas.

De 1999 em diante, a CAPES modificou seu rumo de investimentos, passando a financiar material bibliográfico - periódicos e bases de dados – para as IES públicas, federais e estaduais, que contam com cursos de pós-graduação. Da mesma forma, as variáveis legais afetam as operações e, por sua vez, a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas. Deve-se verificar as leis que estabelecem as condições de operacionalização da biblioteca.

Pode-se citar, como exemplo, a ampliação, no final da década de 90, dos programas de avaliação das IES, por parte do MEC, ação que está impulsionando o investimento, nas BUs, por parte da Administração Central de cada IES.

Relacionada com as variáveis já citadas, encontram-se as variáveis sociais, exemplificada através das pressões feitas pelos usuários internos e externos onde se encontra localizada a biblioteca.

As variáveis demográficas, traduzidas pelo crescimento populacional e pelas mudanças na estrutura das populações, devem ser consideradas pelas bibliotecas em seus planos e em suas estratégias. Uma instituição pode analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro, em função dessas variáveis demográficas. Assim, a demografia além de seu caráter ambiental, penetra nas bibliotecas, através das pessoas que delas participam e que passam a atuar como variáveis internas.

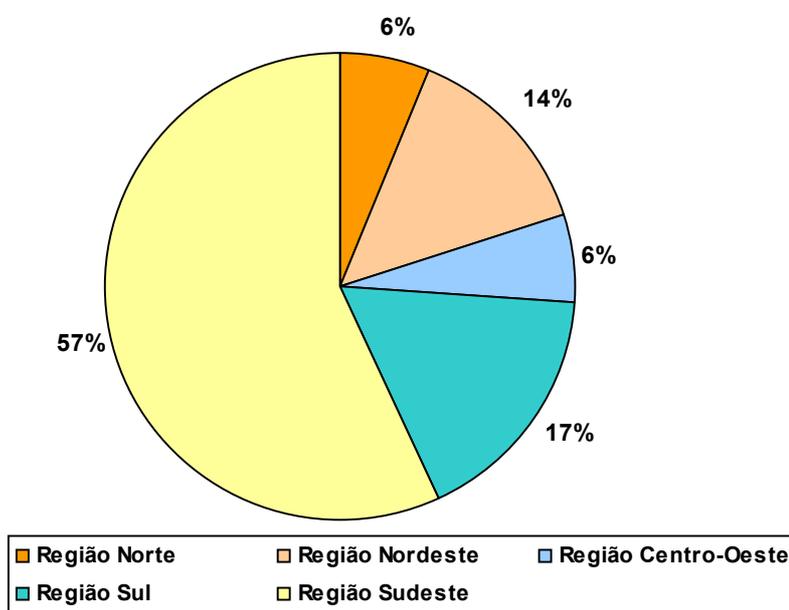


Figura 27 – Concentração física das BUs

Essa concentração física é quase que diretamente proporcional à distribuição da população pelas regiões brasileiras, segundo dados da Fundação IBGE, que apresenta, também, a maior concentração populacional na região sudeste.

Em síntese, as dimensões consideradas para orientar e subsidiar a avaliação as bibliotecas universitárias federais brasileiras são legitimadas pelos fundamentos teóricos e práticos discutidos principalmente por Albrecht, 1992; 1995a, 1995b, 1998; Baldrige (apud LUCCA, 2001); Belluzo; Macedo, 1993; Berry, 1996; Berry; Parasuraman, 1992; Carvalho, 1995; Deming, 1990; Gianesi; Correa, 1994; Crosby, 1988; Gummesson, 1987; Miranda, 1993; Normann, 1993, 1988; Russo, 2001; Teboul, 1991, 1999.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

### 7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais e as recomendações do presente estudo.

É oportuno lembrar que o objetivo deste estudo foi o de estabelecer dimensões para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras, a partir da experiência e vivência da autora na BU/UFSC e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo. Em decorrência desta proposta, a autora chegou às considerações finais descritas abaixo.

As dimensões internas consideradas como liderança, propósitos, processos, pessoal, tecnologia, acervo, instalações físicas, orçamento e finanças, bem como as externas usuários, fornecedores, concorrentes, grupos regulamentadores e as dimensões tecnológicas, legais, políticas, econômicas, sociais e demográficas, podem proporcionar diferentes níveis de qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

Conclui-se que a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas pode ser resultado, em primeiro lugar, da liderança, já que esta deve ser autêntica em todos os níveis da biblioteca, assim como ter uma postura pró-ativa para facilitar a descoberta de novas oportunidades junto ao meio.

Os líderes em serviços devem acreditar na capacidade fundamental dos colaboradores como amar os serviços que lideram. O amor pelo negócio motiva os líderes a ensinar seus

conhecimentos, a passar aos outros os detalhes, segredos e a arte de operá-los. Sem a visão energizante da liderança, sem a direção, os treinamentos e a inspiração, a idéia de mudança em qualidade não é transformada em ação. A qualidade em serviços é uma questão de mentalidade. A busca por mudanças não tem limites, pelo fato de a mentalidade representar o importante papel de liderança. A mesma é uma questão crucial para a qualidade em serviços. Com ela, é possível fornecer serviços de elevada qualidade; sem ela, esses serviços constituem apenas um sonho.

Em segundo lugar, a biblioteca deve ter um sistema de informações sobre qualidade em serviços. As bibliotecas precisam estabelecer um processo de pesquisa sobre a qualidade em serviços que forneça informações oportunas e importantes para subsidiar o processo de tomada de decisão. Os principais benefícios de um sistema de informações, são os seguintes:

- encoraja e habilita a gerência a incorporar a voz do usuário no processo de tomada de decisão;
- revela as prioridades de serviços dos usuários;
- identifica prioridades de melhoria dos serviços e orienta as decisões de alocação de recursos;
- permite o rastreamento do desempenho em serviços da organização e dos concorrentes, ao longo do tempo;
- revela impacto das iniciativas e dos investimentos feitos na qualidade dos serviços;
- fornece dados baseados em desempenho para recompensar os serviços de elevada qualidade e corrigir os de baixa qualidade.

Verifica-se, desta forma, que a voz do usuário pode orientar a mudança nos serviços. As bibliotecas precisam de um processo sistemático e de múltiplas abordagens para, continuamente, poder captar informações, bem como para disseminá-las junto aos públicos internos e externos. Como exemplos, pode-se citar: os levantamentos transacionais;

levantamentos em todo o mercado; avaliações dos serviços; painéis consultivos de usuários; usuários novos, ex-usuários e usuários com frequência em declínio; entrevistas com grupos de foco; relatório de campo dos colaboradores e pesquisa entre colaboradores.

Em terceiro lugar, a biblioteca não pode prescindir de uma estratégia de serviços, com que os gestores podem avaliar o que deve ser aprovado e recusado. A estratégia serve como guia de orientação. Uma estratégia de serviços capta o que os usuários valorizam nos serviços prestados pelas bibliotecas.

Para tanto, os gestores das bibliotecas devem definir o que torna um serviço absoluto para poder trilhar o caminho em direção a excelência em serviços. Eles precisam colocar em ação e sustentar a visão de excelência em serviços. Seu valor está em poder orientar e estimular. As palavras só atingem as suas metas se os gestores das bibliotecas estimularem o espírito humano de realização nos colaboradores. Se os colaboradores tiverem que recorrer a manuais de planejamento para conhecer a estratégia de serviços da biblioteca, é porque esta não tem uma estratégia de serviços.

A identificação de uma estratégia de serviços resume-se em fazer uma comparação entre o que precisa ser feito e o que a biblioteca faz extraordinariamente bem. É a estratégia de serviços que fornece a estrutura para todos os investimentos nos desenvolvimentos de serviços, já que a mesma pode proporcionar aos usuários um valor real, além de encorajar realizações reais dentro da biblioteca.

Em quarto lugar, os colaboradores internos e externos devem estar comprometidos com os princípios da excelência em serviços. As bibliotecas como organizações prestadoras de serviços é que definem a sua razão de ser a partir da estratégia de serviços. A estratégia orienta e energiza a organização na criação de valor para os usuários.

Os serviços de qualidade têm de estar apoiados na confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade – os princípios da criação da excelência em serviços. Sem esses princípios torna-se impossível manter a confiança nos usuários.

A confiabilidade em serviços é uma questão de atitude e de projeto. A segurança e a exatidão podem ser incluídas no projeto de um sistema de serviços – ou excluídas do projeto.

A simplicidade é a chave da confiabilidade. O mapa do serviço ajuda os gestores e colaboradores a entender o serviço de uma forma holística.

A confiabilidade é, desta forma, o princípio essencial da qualidade de um serviço. Um serviço não confiável será sempre um serviço ruim, independente de outros atributos. A cordialidade da equipe de contato com o usuário não consegue salvar um serviço não confiável. Os usuários podem chegar à conclusão de que a biblioteca é muito cordial, porém incompetente.

Por esta razão, a biblioteca como uma organização de serviços deve ser excepcional, tanto em dimensões de resultado quanto de processo. A confiabilidade dos serviços prestados proporciona à biblioteca uma posição competitiva. Contudo, não é suficiente para criar uma reputação de excelência em serviços. As bibliotecas devem ir além do fornecimento de serviço competente e confiável por meio da criação de laços emocionais com os seus usuários. Elas precisam realizar algum esforço extraordinário – algo diferente – para surpreender os usuários.

Um serviço que surpreenda pode tornar a biblioteca capaz de desenvolver uma reputação de prestadora de serviços excepcionais. Para exceder à expectativa dos usuários, é preciso contar com o elemento surpresa. E a melhor oportunidade para surpreender os usuários ocorre durante o processo de fornecimento do serviço, quando os usuários interagem com os colaboradores. As bibliotecas têm que surpreender os usuários, bastando gerenciar os detalhes da experiência do serviço ou proporcionar serviços com esforço extraordinário.

Um outro princípio da excelência em serviços é a recuperação, ou a reação da biblioteca diante de um problema na prestação de serviços. A recuperação de um serviço também é uma atitude. Ensinar as vantagens da recuperação de um serviço como uma estratégia lucrativa de retenção do usuário é um desafio permanente para todos os colaboradores que prestam serviços na biblioteca.

As bibliotecas, para atingir a excelência em serviços de recuperação, precisam de um conjunto de princípios orientadores que simplifiquem e que possibilitem o entendimento da filosofia de recuperação por parte de todos os colaboradores. De uma forma ou de outra, essas diretrizes devem refletir-se na declaração de princípios de recuperação de qualquer biblioteca.

A integridade em serviços, por sua vez, deve estar presente em todas as expectativas do usuário. Os usuários esperam que as bibliotecas, como organizações de serviços, cumpram suas promessas (confiabilidade), oferecendo instalações limpas e confortáveis (fatores tangíveis), dêem atenção imediata (responsividade), mostrando-se competentes e cordiais (previsibilidade), e proporcionem cuidado e atenção individualizados (empatia).

Em quinto lugar, conclui-se que as bibliotecas precisam de uma estratégia tecnológica na implementação da estratégia de serviços. A tecnologia é uma ferramenta básica à implementação da estratégia e para a qualidade dos serviços, em particular.

Em sexto lugar, a estrutura e a tecnologia são vitais à implementação da estratégia de serviços. Entretanto, as bibliotecas precisam de pessoas com atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias para tornar a estratégia numa realidade.

A estratégia de recursos humanos da biblioteca tem de estar ligada à sua estratégia de serviços, da mesma forma à estrutura da organização e a tecnologia. Os colaboradores prestadores de serviços, aos olhos dos usuários, são o produto da biblioteca.

Por esta razão, as bibliotecas devem competir por talentos, ou seja, por um colaborador preferencial, que tenha objetivos elevados, por meio de múltiplos métodos de recrutamento e de seleção.

Os colaboradores prestadores de serviços necessitam de requisitos de habilidades e conhecimentos e que estejam dispostos a usá-los em benefício do usuário. O desenvolvimento de habilidades e conhecimentos do serviço é uma jornada, não um destino, muito parecido com a mudança do serviço em si.

Um serviço excelente requer, também, um ótimo trabalho em equipe: colaboradores trabalhando coletivamente para uma finalidade comum e com um significado claro. Os valores, as atitudes, os sentimentos e as habilidades de equipes coesas dão origem à qualidade interna necessária para que os serviços alcancem e excedam as expectativas dos usuários.

As bibliotecas, como organizações prestadoras de serviços, são responsáveis por seu próprio desempenho, como também por compartilhar a responsabilidade pelo desempenho do seu conjunto e dos setores.

As medidas de desempenho e de recompensas devem contribuir para a criação de um clima de conquista na prestação de serviços excelentes. A medição de desempenho de serviços e as recompensas fazem parte de uma estratégia integrada de recursos humanos para implantar a estratégia global de serviços.

A biblioteca universitária não pode fugir ao compromisso de adquirir uma nova postura administrativa; precisa despertar-se para o desafio, ter responsabilidades e assumir a liderança para mudar. A biblioteca precisa redesenhar suas atividades e seus processos; simplificá-los, agilizá-los e torná-los eficazes, para identificar e satisfazer às necessidades dos seus usuários.

Por fim, conclui-se que os níveis de confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade, dentre outros fatores como, por exemplo, cortesia, responsividade, acesso, credibilidade, rapidez de resposta, segurança, comunicação, competência – refletem as condições atuais das

dimensões internas (liderança, propósitos, processos, acervo, pessoal, instalações físicas, orçamento e finanças e tecnologia), as externas diretas (usuários, fornecedores, concorrentes, grupos regulamentadores) e as externas indiretas (demografia, tecnologia, legal, política, social, econômica) existentes nas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

Desta forma, as bibliotecas podem apresentar diferentes níveis de qualidade em relação aos serviços prestados, pelo fato de os mesmos dependerem das dimensões do contexto interno e externo consideradas neste trabalho para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

## 7.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando os resultados da presente tese, bem como as limitações, a autora recomenda o que segue:

A abordagem utilizada foi à qualitativa para o tratamento das informações coletadas junto aos documentos e à pesquisa bibliográfica. Por esta razão, as dimensões internas e externas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras é resultante da fundamentação teórica e prática, assim como da experiência e vivência da autora na BU/UFSC por mais de 20 anos. As dimensões estabelecidas refletem os valores e a percepção da autora no momento da conclusão do trabalho.

Independente destes aspectos, a autora sugere, para fins de complementação e de checagem da proposta, o desenvolvimento de pesquisa empíricas junto aos usuários internos e externos das bibliotecas.

Os resultados da presente tese também ensejam a aplicação e/ou teste de determinada abordagem de qualidade, com o intuito de futuros mestrandos e/ou doutorandos checarem a sua utilidade e aplicabilidade junto às bibliotecas universitárias federais brasileiras.

Os resultados da presente tese também possibilitam o desenvolvimento de futuros trabalhos sobre os fatores de qualidade apontados pelos estudiosos da área, considerados neste estudo, principalmente, os citados por Deming (1990), como os critérios de excelência de qualidade desenvolvidos por Baldrige (apud LUCCA, 2001).

## REFERÊNCIAS

ABREU, D. G. de. Implantação da gestão pela qualidade total na área de documentação técnica da Refinaria Gabriel Passos. **Anais...CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO**, 2; CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17, 1994, Belo Horizonte. Belo Horizonte: Associação dos Bibliotecários de Minas Gerias; Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1994.

ALBRECHT, K. **Serviços com qualidade**: vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. O pensamento gerencial precisa descobrir o usuário e o serviço. **Folha Management**, São Paulo, n.4, 4 set., 1995a. p.1-4.

\_\_\_\_\_. **Programando o futuro**: o trem da linha norte. São Paulo: Makron, 1995b.

\_\_\_\_\_. **Revolução nos serviços**: como as organizações podem revolucionar a maneira de tratar os seus usuários. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.

AMBONI, Nério. **O caso CECRISA S/A**: uma aprendizagem que deu certo. Florianópolis, 1997. 315p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL (ASQC). 42. ed. **Annual Quality Congress Transactions**. Milwaukee, Wisc. : The Society, 1960.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BARBALHO, C. R. S. **Qualidade, unidades de informação**: uma parceria em busca de melhoria. 1995. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Departamento de Pós-Graduação em Biblioteconomia, Faculdade de Biblioteconomia, PUCCAMP, Campinas, 1995.

BELLUZO, R.C.B.; MACEDO, N.D. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.124-132, maio/ago., 1993.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BRASIL. Lei n.8666, de 21 junho de 1993. Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Lex**: Coletânea de Legislação e Jurisprudência: edição federal, São Paulo, ano 57, p.412-461, 2. Trim., 1993.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO. Manual do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP). **Orientações para implantação do Modelo de Excelência em gestão Pública pela Qualidade**. Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. **Repertório**. Brasília, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Termo de Referência**. Brasília, 2001b.

BROWN, S.W. et al. **Quality in services multidisciplinary and multinational perspectives**. Lexington, Mass: Lexington Books, 1990.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Paradigms in organizational studies**. Lancaster, England, 1979.

CARDOSO, A. M. **Objetivos, funções, atividades, tarefas de serviços de documentação**. Florianópolis: UFSC/CED/BDC, 1988. (texto mimeografado da disciplina de organização de bibliotecas).

CARDOSO, O R. **Foco na qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado**. Florianópolis, 1995. 2 v. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Cop, 1993.

CARVALHO, M. C. R. de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Brasília: ABDF, 1981.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas e padrões para o planejamento e avaliação de bibliotecas universitárias**. Florianópolis: Imprensa Universitária/UFSC, 1995.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao usuário: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

COSTA, M. F. T.; LIMA, E. B. Implantação da gestão pela qualidade total GQT, na seção de documentação técnica do Distrito de Exploração do Sudeste (DESUD) Petrobrás. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2; CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17, 1994, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais; Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1994.

- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.
- CSILLAG, J. M. **Análise de valor**. São Paulo: Atlas, 1991.
- DAVIDOW, W. H. **Serviço total ao usuário: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao usuário como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- FEIGENBAUM, A V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FREE, C. **Strategies for service management: marketing in today's competitive environment**. Paris: Esomar, 1987.
- FREEMATLE, D. **Incrível atendimento ao usuário**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FREITAS, J. S. A de. A Iso-9004-2 e a qualidade em serviços. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v.22, n. 1, p. 35-39, jan./abr., 1996.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Organizações**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- \_\_\_\_\_. Service quality: the six criteria of good service quality. **Review of Business**, Nova York, n.3, p. 12, 1988.
- GUMMESSON, E. The new marketing: developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**, n. 4. 1987.
- GUMMESSON, E.; GRONROOS, C. **Quality of products and services: a tentative synthesis between two models**. Suécia: Center for Service Research/ Universidade de Karlstad, 1987.

\_\_\_\_\_. **Quality of services: lessons from de product sector.** Chicago, III.: American Marketing Association, 1988.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia por administradores.** São Paulo: EPU, 1986.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do usuário.** São Paulo: Nobel, 1993.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Iso 9004-2: quality management and quality system elements – Part 2 – Guidelines for service.** Genebra: ISO, 1991.

JOHNSTON, R. A framework for developing a quality strategy in a customer processing operation. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Bradford, n.4, 1989.

JUDD, R.C. The case for redefining services. **Journal of Marketing**, Chicago III, v.28, n.1, p.58-59, jan.1964.

JULIO, C. A ; SALIBI NETO, J. (Org.). **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos.** São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

\_\_\_\_\_. **A qualidade desde o projeto.** São Paulo: Pioneira, 1992.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, D.; RIESER, C. **Qualidade total na prestação de serviços.** São Paulo: Nobel, 1994.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais.** São Paulo: Atlas, 1984.

KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1992.

LAMPRECH, J. L. **Iso 9000 e o setor de serviços: uma interpretação crítica das revisões de 1994.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. W. **As organizações e o ambiente**: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEVITT, T. **Métodos de linha de graduação aplicados ao fornecimento de serviços**. São Paulo: Abril-Tec, 1977.

LUCCA, E. A. de O Modelo de excelência de gestão. **Gazeta Mercantil**, Brasília, 24 maio 2001. p.2

MADRAS, T. **Controle da qualidade**. São Paulo: McGraw Hill, 1984.

MARANHÃO, M. **ISO série 9000**: Manual de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MARCH, J.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. São Paulo: FGV, 1966.

McGIL, M. E. ; SLOCUM JÚNIOR, J.W. **A Empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que se aprende e se adapta as necessidades de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MIRANDA, A. Acervos de livros das bibliotecas das instituições de ensino superior no Brasil: situação problemática e discussão de metodologia para seu diagnóstico permanente. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n1, p.30-40, jan./abr.1993.

\_\_\_\_\_. Biblioteca universitária em questão. **Boletim ABDF Nova Série**, Brasília, v.3, n.2, p.32-34,abr./jun.1980.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade dos produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1993.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade total no serviço público**. Brasília: QA&T, 1991.

MOREIRA, D. A **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro**, v.35, n.2, p. 12-16, mar./abr., 1995.

NAKAMURA, J. **Fatores motivacionais**: estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação do sistema SEBRAE. Brasília, 1994. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) Universidade de Brasília, 1994.

NOLLI, D. **Eficácia organizacional**: categorias e critérios para orientação e avaliação dos cursos de graduação. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na organização de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA JÚNIOR, J.P. Gestão da qualidade em serviços de produção. **Revista Parceria em Qualidade**, out./nov., 1992.

OLIVEIRA, J. de. **Código de defesa do público interno e externo**. São Paulo: Saraiva, 1991.

OLIVEIRA, M. A. **A descoberta do usuário**: em busca de um jeito brasileiro de prestar serviços. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, E. **Controle de qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1994.

PARASURAMAN, N. A; ZEITHAML, V. A, BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago III, v.49, n. 4, p.41-50, fall, 1985.

PEDROSO, D. M.W. **Qualidade em serviços**: uma proposta de determinação de parâmetros. 1998. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1988.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O Poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINTO, V. B. Informação: a chave para a qualidade de sistemas de qualidade total. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.133-137, maio/ago.1993.

QUINN, J. B. **Organizações muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

RANSMUSSEN, V.W. **Manual de metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição organizacional do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROCHA, E. da C.;GOMES, S. H. de A. Gestão da qualidade em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.142-152, maio/ago. 1993.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1982.

RUIZ, J.A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1979.

RUSSO, Mariza. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: diretrizes para o próximo milênio. São Paulo: Associação Paulista de Bibliotecários – APB, 1998a.

\_\_\_\_\_. **Bibliotecas universitárias frente à sociedade da informação.** Rio de Janeiro: CBBU, 2000.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SILVA, E. L. da. **Conceitos de marketing utilizados no planejamento e avaliação de sistemas de informações e bibliotecas:** um modelo de metodologia aplicado à Biblioteca Universitária da UFSC. 1987. 187f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1987.

SILVA, M. de F. C. da **A importância do diagnóstico para a implantação do programa de gestão para qualidade total no setor público:** um estudo de caso. Rio de Janeiro, 1999. Monografia Instituto de Pesquisas Sócio Pedagógicas, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 1999.

SOARES, F.; CORREA, V. **Serviços 5 estrelas:** uma introdução à qualidade em serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SOUZA, F.das C. De. **O ensino de biblioteconomia no contexto brasileiro.** Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.

SOUZA, S. R. de. **Avaliação da qualidade de serviços prestados por cooperativas agrícolas:** estudo de caso. Florianópolis, 2000. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

STANTON, W. J. **Fundamentals of marketing.** Tóquio: McGraw-Hill: Kogakusha, 1974.

STONER, J. A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TARGINO, M. das G. Bibliotecas universitárias e especializadas de São Luis (MA). **Revista de Biblioteconomia,** Brasília, v.16, n.1, p.19-32, jan./jun.1988.

TEBOUL, J. **A Era dos serviços:** uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando a dinâmica da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. **Remodelando a gestão pública.** São Paulo: Edgar Blucher, 1994.

THOMAS, C.E. **A prática do planejamento empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1974.

THOMPSON, J.D. **Dinâmica organizacional:** fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

THOMPSON JÚNIOR, A. ; STRICKLAND III. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

THORELL, A. M. V. Et al. Biblioteca central da UNISINOS e o seu público interno. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 5, Porto Alegre, 1987. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS/MEC, 1987. v1, p.325-355.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico:** formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **The nature and determinants of customer expectation of service.** Cambridge: Cambridge Institute, 1991.

WALKER, D. **O usuário em primeiro lugar:** o atendimento e a satisfação do usuário como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

## BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

BARABBA, V. P.; ZALTMAN, G. **A voz do mercado**. São Paulo: Makron, 1992.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CERQUEIRA, J. P. **ISO 9000 no ambiente da qualidade total**. Rio de Janeiro: Imagem, 1994.

CHILDERS, T.; VAN HOUSE, N. A. Dimensions of public library effectiveness. **Library and Information Science Research**, v. 11, n.3, p. 273-302, jul., 1989.

CHILDERS, T. Evaluative research in the library and information field. **Library Trends**, Urbana, v.38, n.2, p. 250-67, fall, 1989.

COURTIS, J. **Marketing de serviços**. São Paulo: Nobel, 1991.

GADE, C. **Psicologia do público interno e externo**. São Paulo: EPU, 1980.

HARRINGTON, J. H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNT, V.D. **Gerenciamento pela qualidade**: integrando qualidade na estratégia de negócios. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1989.

LOBOS, J. **Encantando o usuário**: externo e interno. São Paulo: Instituto de Qualidade, 1993.

LOVELOCK, C. **Product plus**: produto + serviço = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1995.

POPPE, F. **Cinquenta regras para manter um usuário feliz**. São Paulo: Nobel, 1989.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém usuários e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, F. F. de A. A aventura da qualidade. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v.20, n.2, p.12-19, maio/ago., 1994.

RODRIGUES, F.F. DE A. Administração estratégica para a qualidade em serviços. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p. 41-45, jan./abr., 1996.

ROTHERY, B. **ISO 9000**. São Paulo: Makron Books, 1993.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

TOWNSEND, P.; GEBHARDT, J. E. **Compromisso com a qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando e Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

VELHO, A S. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. Florianópolis, 1995. 87 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

WALLACE, T. F. **A estratégia voltada para o usuário: vencendo através da excelência operacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WHITELEY, R. C. **A organização totalmente voltada para o usuário**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.