

# Gerenciando processos de serviços em bibliotecas

## Luciano Costa Santos

Professor da Unisul, doutorando do PPGE/UFSC.  
E-mail: lcostas@eps.ufsc.br

## Gleisy Regina Bóries Fachin

Professora do CIN/CED/UFSC.  
E-mail: gleisy@cin.ufsc.br

## Gregorio Varvakis

Professor do CIN e PPGE/UFSC.  
E-mail: grego@eps.ufsc.br

---

## Resumo

*À medida que a importância da informação aumenta na sociedade atual, os usuários de serviços informação passam a ser mais exigentes, dando maior destaque à gestão de serviços em bibliotecas. Este artigo apresenta uma técnica de gestão de processos que tem o objetivo de dar suporte à melhoria da qualidade em serviços, em especial os serviços de bibliotecas. A técnica proposta, denominada Servpro, incorpora a filosofia de "foco no usuário" e permite que administradores de bibliotecas visualizem os serviços na perspectiva do usuário. Para comprovar a aplicabilidade da técnica, foi utilizado estudo de caso em uma biblioteca universitária.*

## Palavras-chave

*Gestão de bibliotecas; Qualidade em serviços; Técnicas gerenciais.*

## Managing service processes in libraries

## Abstract

*As the users of information services are becoming more exigent, the management of library services is becoming more important. However, the quality of library services is generally poor and it seems that there is still a lack of management techniques to support service quality improvements. This paper aims to present a process management technique that allows library managers to systematically design and analyze their service processes from the user's perspective. The proposed technique, called Servpro, considers the specific characteristics of service processes and focuses the service quality. Seeking to confirm the applicability of the technique in library services, a case study in an academic library was conducted.*

## Keywords

*Library management; Service quality; Management techniques.*

## INTRODUÇÃO

O setor de prestação de serviços tem crescido continuamente na economia mundial. Diante dessa situação, a comunidade acadêmica e os profissionais das diversas áreas do conhecimento começaram a voltar suas atenções para as particularidades da gestão de serviços. A busca de melhoria da qualidade, tão comum em empresas industriais, passou a ser prioridade também nas organizações prestadoras de serviços. Assim, a gestão dos processos passa a ter papel crucial nas organizações de serviços, principalmente para as organizações voltadas à prestação de serviços de informação, como no caso das bibliotecas.

Entretanto, no que se refere à gestão de serviços na área da disseminação de informações, pouco tem sido feito no sentido de dar suporte ao desenvolvimento de novos serviços ou na análise dos processos de serviços existentes, visando ao aperfeiçoamento contínuo da qualidade.

Este artigo apresenta uma técnica de gestão de processos que tem o objetivo de dar suporte à melhoria da qualidade em serviços, em especial os serviços de bibliotecas. A técnica proposta nesse trabalho foi baseada no IDEF3 (*Integrated DEFINition*), técnica que tem sido tradicionalmente utilizada nos processos de manufatura. Para comprovar a aplicabilidade da técnica, foi utilizado um estudo de caso em uma biblioteca universitária.

É interessante ressaltar que a técnica proposta e o estudo de caso apresentados neste artigo são derivados de resultados de pesquisas de mestrado e doutorado desenvolvidas no Laboratório de Gestão de Tecnologia da Informação/UFSC (Santos, 2000; Blattmann, 2001; Fachin, 2002). Adota-se para este trabalho o termo "usuário", por estar direcionado à área de biblioteconomia e ciência da informação, esclarecendo que a técnica apresentada pode ser aplicada em outras áreas do conhecimento relacionadas com a prestação de serviços.

## GESTÃO DE SERVIÇOS

O termo serviço é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados. Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir o termo de forma mais específica. De acordo

com Lovelock & Wright (2001), “serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Dentre as definições de serviços, destaca-se a de Gianesi & Corrêa (1996, p. 32), quando afirmam que o serviço está intimamente ligado à vivência do usuário, enquanto os bens manufaturados podem ser adquiridos. Portanto, os serviços não são palpáveis, e sim intangíveis e de difícil mensuração. Deste modo, a diferença principal entre bens e serviços está na participação do usuário, que vivencia a criação do serviço.

Em resumo, pode-se afirmar que os serviços possuem três características principais: intangibilidade, simultaneidade (entre produção e consumo) e participação do cliente/usuário (Santos, 2000). A participação do usuário no processo de produção do serviço faz ressaltar a importância da gestão dos processos de serviços.

### **Planejamento e gestão de processos de serviços**

Do ponto de vista organizacional, Garvin (1998) define processos como um conjunto de tarefas e atividades interligadas que juntas transformam entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*). No contexto específico dos serviços, processos podem significar a seqüência de atividades necessárias para conduzir as transações ocorridas na prestação do serviço (Ramaswamy, 1996). De certa forma, a segunda definição é bastante coerente com a primeira, uma vez que as transações e interações ocorridas na produção do serviço também levam à transformação de entradas em saídas, baseando-se sempre na necessidade específica de cada usuário.

O artigo “*Designing services that deliver*”, escrito por Shostack (1984), foi um dos primeiros trabalhos introduzidos na literatura a enfatizar o planejamento de serviços sob a perspectiva do processo. Nesse trabalho, a autora desenvolveu uma técnica de mapeamento de processos de serviços chamada *service blueprint*, que pode ser utilizada tanto no planejamento quanto na análise do processo. Essa característica é defendida por Gummesson (1994), para quem o planejamento e a análise de processos de serviços deveriam ser integrados por meio de uma única técnica.

Conforme afirma Lovelock (1995), a melhoria da qualidade em serviços só é possível com profundo entendimento do processo. Assim, o processo assume uma importância primordial na gestão de serviços, pois

é ele o determinante da natureza das interações entre o usuário e a organização, conhecidas como “momentos da verdade”.

### **GESTÃO DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS**

Com a proliferação das tecnologias de informação e comunicação (TIC), o mercado de trabalho passa a exigir profissionais capazes de dominar as ferramentas tecnológicas atuais, adaptando e/ou criando novos produtos e serviços, na busca de seus clientes ou usuários. Na área de biblioteconomia e ciência da informação, não é diferente. A atual realidade requer profissionais com maior domínio em TIC e em ferramentas de gestão de serviços de informação, desde sua pesquisa, seu tratamento e, principalmente, sua disseminação aos usuários, que a cada dia tornam-se mais exigentes e apressados na obtenção de informações pontuais e relevantes, ou seja, a informação exclusiva, eficiente e direcionada à sua necessidade.

Justificando esta necessidade, bem coloca Erdmann (1998, p. 103), quando apresenta as organizações inteligentes, as quais “[...] impõe-se criar organizações capazes de atender à necessidade de velocidade e multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções complexas”. A evolução é rápida, não existe muito tempo para pensar, pesquisar e selecionar. É preciso agir, tomar decisões adequadas, e, para isso, as organizações necessitam de informações precisas e eficazes, pois, sem a informação, a tomada de decisão pode ser a incorreta e/ou tardia. Dessa forma, à medida que a informação assume importância cada vez maior nos dias atuais, os usuários de serviços de informação passam a ser cada vez mais exigentes.

Assim, na gestão de serviços em bibliotecas, é fundamental e necessária uma nova concepção de prestação de serviços, fazendo uso das TIC e focando os usuários, ou seja, a identificação da demanda de informações direcionadas e específicas a cada segmento. É importante conhecer quem são os usuários, quais são suas necessidades, promover uma interação entre o fornecedor e o usuário da informação, dar ênfase ao receber e analisar as solicitações de serviço, detalhar as necessidades de cada usuário, especificar o tipo de pesquisa ou de material bibliográfico necessário e mais adequado àquele usuário. Além disso, com o uso da Internet, surge a necessidade de estar constantemente disponibilizando novos serviços, os quais atendam às necessidades dos usuários de forma eficaz. No entanto, para que isto ocorra, são necessárias constantes avaliações e análises dos serviços e dos usuários.

Para Vergueiro & Carvalho (2000), as bibliotecas universitárias precisam criar, definir e/ou reestruturar as práticas de trabalhos e métodos gerenciais que passem a responder de maneira rápida e eficiente às demandas da sociedade na qual estão inseridas, bem como às características e necessidades específicas de seus usuários. Para tanto, é importante a identificação e aplicação de indicadores de qualidade aos serviços e produtos das bibliotecas universitárias, os quais direcionam as avaliações e as identificações dos perfis de usuários (Broady-Preston & Preston, 1999).

Seguramente, a gestão de serviços em bibliotecas passa por mudanças e adaptações em todos os seus processos na busca por maior efetividade. Nesta etapa, depara-se com a necessidade de avaliações e melhorias e/ou criação de novos serviços, principalmente quanto aos recursos da TIC, inseridos em todas as instituições, além da adequação e treinamento especializado para os recursos humanos, essenciais nesta nova gestão. De forma conclusiva, para que a gestão de serviços em bibliotecas tenha sucesso, qualidade e reconhecimento, é preciso fixar-se no usuário, na sua realidade e necessidades. Entretanto, a melhoria da qualidade nos serviços de informação, tão defendida por autores como Vergueiro (1996), deve ser suportada por técnicas gerenciais adequadas.

A próxima seção deste artigo apresenta uma técnica de gestão que integra a visão de “foco no usuário” aqui destacada. A seção subsequente demonstra a aplicabilidade da técnica proposta em serviços de bibliotecas.

## **GERENCIANDO SERVIÇOS COM O SERVPRO**

A técnica apresentada neste trabalho foi baseada no IDEF3 (*Integrated DEFinition*), uma técnica de gestão de processos industriais desenvolvida pela Força Aérea dos Estados Unidos. Em um trabalho pioneiro, Tseng, Qin Hai & Su (1999) procuraram adaptar o IDEF3 para operações de serviços. No entanto, reconhecendo a necessidade de maior adequação aos processos de serviços, Santos (2000) procurou fazer algumas modificações na técnica proposta por Tseng, Qin Hai & Su (1999), de forma que a técnica pudesse dar suporte à melhoria da qualidade em serviços. Santos & Varvakis (2002) denominaram a técnica resultante como Servpro (derivada das palavras “serviço” e “processo”), detalhada a seguir.

O Servpro é uma técnica que permite mapear o processo do serviço do ponto de vista do usuário. Em uma analogia interessante, é como se o usuário fosse seguido por uma

filmadora que registrasse todas as suas interações com a organização durante o processo de prestação de serviços. Dessa forma, é possível utilizar a técnica tanto para o planejamento de novos serviços quanto para a análise de processos existentes.

É importante destacar que o Servpro abrange somente os processos de que o usuário participa (processos de linha de frente), pois considera que a melhoria da qualidade em serviços ocorre a partir das atividades que são percebidas pelo usuário. Assim, as interações usuário/organização que ocorrem durante o processo são mapeadas na forma que o usuário as vivencia.

Pode-se dizer que o Servpro tem dois componentes: *diagrama* e *documento de elaboração*. O diagrama faz a representação gráfica do processo, e o documento de elaboração fornece informações adicionais para as atividades, complementando a representação do processo. O diagrama obedece ao princípio de decomposição hierárquica, segundo o qual o processo é representado inicialmente no mais alto nível de abstração, podendo ser decomposto de acordo com o nível de detalhamento requerido (os processos são decompostos em subprocessos e assim por diante).

A seguir, apresenta-se o Servpro por meio da descrição de seus componentes.

### **Diagrama**

Os elementos básicos que compõem os diagramas são atividades de interação, setas, junções e *go-to*.

#### *Atividades de interação*

As atividades do processo são denominadas “atividades de interação”, devido ao aspecto de interação com o usuário em cada atividade. As atividades de interação são representadas por retângulos em que constam o nome e o número de cada atividade. O nome da atividade que é apresentado no diagrama pode ser chamado de rótulo, sendo que ele pode ser uma abreviatura do nome completo, por questões de apresentação gráfica. Normalmente, prefere-se que o nome da atividade seja iniciado com um verbo seguido por substantivo(s), para transmitir uma noção de ação do usuário. O número de cada atividade de interação irá depender do nível de detalhamento da atividade, de acordo com o princípio de decomposição hierárquica (figura 1, a seguir).

### Setas

As setas são usadas para conectar as atividades de interação, indicando o fluxo do processo e a seqüência em que as atividades ocorrem. As setas podem também ser chamadas de ligações de precedência, pois, quando duas atividades são conectadas por uma seta, a ocorrência da primeira precede a ocorrência da segunda.

### Junções

As junções são mecanismos utilizados para indicar as ramificações do processo. O fluxo do processo pode convergir ou divergir em atividades que ocorrem paralela ou alternativamente. As junções do Servpro são assíncronas, isto é, as atividades paralelas não precisam começar ou terminar ao mesmo tempo. O Servpro utiliza os seguintes tipos de junções:

- a) **junção & divergente:** quando todas atividades após a junção ocorrem paralelamente;
- b) **junção O divergente:** quando uma ou mais atividades após a junção ocorrem;
- c) **junção X divergente:** quando somente uma atividade após a junção ocorre;
- d) **junção & convergente:** quando todas atividades que terminam na junção ocorrem paralelamente;
- e) **junção O convergente:** quando uma ou mais atividades que terminam na junção ocorrem;
- f) **junção X convergente:** quando somente uma atividade que termina na junção ocorre.

As junções convergentes ou divergentes são representadas por retângulos menores que os das atividades de interação, em que constam o número da junção e o tipo da junção (figura 2). O número da junção está relacionado com o nível de detalhamento em que ela se encontra, que será o número da atividade que está sendo decomposta (ou seja, do nível acima) seguida do número de ordem em que a junção aparece.

### Go-to

É um elemento que auxilia a descrição de fluxo quando há necessidade de indicar uma ligação com a próxima ocorrência no processo e quando essa ocorrência não está conectada por uma seta (a própria tradução do inglês já explica: "vá para"). Quando o *go-to* se refere a

FIGURA 1

### Decomposição de uma atividade de interação

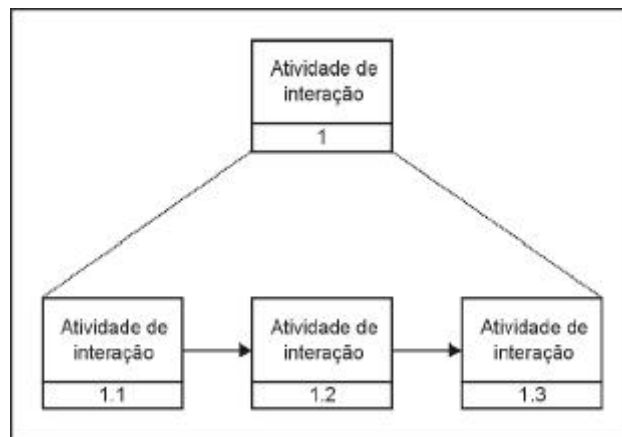


FIGURA 2

### Junções do diagrama



uma atividade de interação, significa que a próxima ocorrência no processo será a atividade referenciada. Quando o *go-to* se refere a uma junção, significa que as próximas ocorrências no processo serão as atividades que acontecem após a junção referenciada. Muitas vezes, o *go-to* indica a possibilidade da ocorrência de um *looping* no processo, ou seja, a possibilidade de o fluxo de processo voltar a um ponto anterior do processo. O *go-to* é representado por um retângulo com o nome "*go-to*" seguido do número da atividade ou junção referenciada.

### Documento de elaboração

O documento de elaboração fornece informações adicionais para as atividades de interação. É usado somente para as atividades de interação que são representadas no mais baixo nível hierárquico, ou seja, para aquelas atividades que não serão mais decompostas e, portanto, necessitam de maiores detalhes. As informações contidas no documento de elaboração permitem, inclusive, a avaliação de desempenho do processo.

O documento de elaboração do Servpro tem o formato mostrado na figura 3, contendo as seguintes informações: nome, número e rótulo da atividade de interação, elemento(s) de contato, interações entre o(s) elemento(s) e o usuário, operações do(s) elemento(s), operações do usuário, determinantes da qualidade e medidas de desempenho.

*Nome, número e rótulo da atividade de interação*





O nome e o rótulo fornecem a identificação da atividade, enquanto o número fornece o nível de detalhamento.

*Elemento(s) de contato*

Os elementos de contato representam todos os recursos identificáveis em cada atividade de interação que entram em contato com o usuário e que podem afetar sua percepção da qualidade do serviço. Esses elementos podem ser instalações, livros e documentos em geral, funcionários, *software*, ou seja, tudo que pode afetar a percepção do usuário na atividade de interação.

*Interações entre o(s) elemento(s) e o usuário*

Nesta seção, são representadas as interações que ocorrem em cada atividade de interação, que podem se dar no contato pessoal ou com o ambiente inanimado. Frequentemente, as interações entre os elementos e o usuário correspondem a subatividades da atividade de interação que não foram representadas graficamente. Outras vezes, as interações correspondem a operações dos elementos de contato ou operações do usuário. Porém, o objetivo dessas informações é representar as relações de troca entre o usuário e o sistema de operações de serviços. Uma ação do usuário pode corresponder a uma reação do sistema de serviços, ou vice-versa. As interações são representadas com os seguintes símbolos:

- a)  → ação do usuário;
- b) ←  reação do usuário;
- c)  → ação do sistema de serviços;
- d) ←  reação do sistema de serviços.

*Operações do(s) elemento(s)*

As operações desempenhadas pelos elementos de contato com o usuário são as necessárias para a produção do serviço que são feitas para o usuário, em cada atividade de interação.

FIGURA 3  
**Documento de elaboração**

Atividade de interação No.:	Elemento(s) de contato:
Nome:	
Rótulo:	
Interações entre o(s) elemento(s) e o usuário:	
Operações do(s) elemento(s):	Operações do usuário:
Determinantes da qualidade:	Medidas de desempenho:

*Operações do usuário*

Algumas vezes o usuário participa como co-produtor do serviço, realizando operações que poderiam ser feitas pela organização. As operações do usuário são as operações necessárias para a produção do serviço que são feitas pelo usuário, em cada atividade de interação.

*Determinantes da qualidade*

Cada atividade de interação terá determinantes da qualidade em serviços considerados críticos para a atividade. Esses determinantes também são representados no documento de elaboração, sendo que geralmente estão relacionados com os elementos de contato, com as interações entre os elementos e o usuário, com as operações dos elementos e com as operações do usuário. Os determinantes da qualidade representam os parâmetros em que a qualidade do serviço é avaliada pelo usuário (por exemplo: rapidez, cortesia, confiabilidade, outras).

*Medidas de desempenho*

Para cada determinante da qualidade apresentado no documento de elaboração, pode-se sugerir medidas correspondentes que irão indicar o desempenho das operações de serviços em cada atividade de interação. Assim, as informações do documento de elaboração, além de sinalizar os determinantes predominantes em cada atividade, permitem fornecer suporte para a avaliação de desempenho em relação a cada determinante. Por exemplo, a atividade de interação que representasse o momento em que o usuário

espera na fila poderia ter, como determinante da qualidade crítico, a “rapidez”. Nesse caso, a medida de desempenho correspondente poderia ser “tempo de espera na fila”.

Tendo identificado os elementos que compõem e que dão estrutura ao Servpro, apresenta-se a seguir o estudo de caso.

## ESTUDO DE CASO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

### Metodologia

Para verificar a aplicabilidade do Servpro na gestão de serviços em bibliotecas, foi utilizado o método do estudo de caso. Pode-se afirmar que este é um estudo de caso explicativo (Yin, 1994) que se propõe a testar uma teoria existente (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002).

A organização escolhida foi a Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), onde foi delimitada a biblioteca central como unidade de análise (desconsiderando as bibliotecas setoriais).

Os dados necessários para a aplicação da técnica foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas com os funcionários da biblioteca e observações nos processos selecionados para a aplicação. Além disso, foi realizada uma análise documental dos dados complementares obtidos na *homepage* da biblioteca estudada.

### Aplicação

Neste caso, a técnica foi aplicada em processos de serviços existentes, o que serve de base para a análise e avaliação dos processos da biblioteca. O macroprocesso da BU/UFSC e a abrangência do estudo de caso são ilustrados pela figura 4.

Considerando que o usuário procura a BU/UFSC para obter informação, pode-se representar a experiência do usuário durante o processo em quatro atividades de

FIGURA 4  
Macroprocesso da BU/UFSC e abrangência do estudo de caso

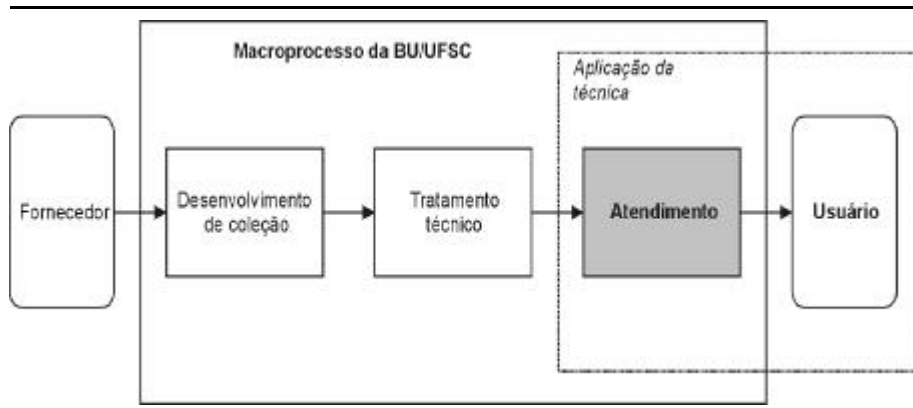
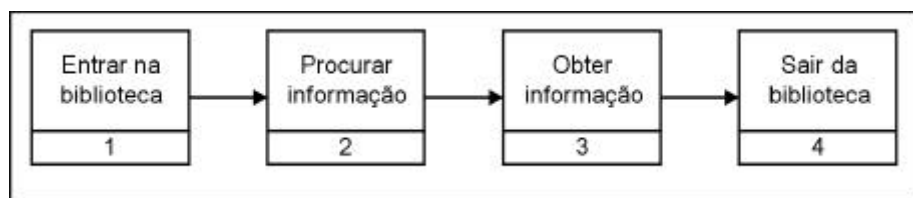


FIGURA 5  
Diagrama da experiência do usuário na biblioteca



interação no nível mais agregado: 1. entrar na biblioteca; 2. procurar informação; 3. obter informação; 4. sair da biblioteca. Essas atividades de interação estão representadas no diagrama da figura 5.

A decomposição da atividade de interação “procurar informação” é apresentada na figura 6, a seguir.

A decomposição da atividade “procurar informação” mostra que, se o usuário não for direto para as estantes procurar o documento ou buscar algum documento que já conhece, ele irá procurar orientação e/ou pesquisar a informação que deseja. A decomposição da atividade de interação 2.2 (pesquisar) é apresentada na figura 7, a seguir.

O diagrama da figura 7 mostra que o usuário pode pesquisar a informação que deseja de três formas, podendo utilizar as três, duas ou apenas uma delas.

Como as atividades de interação desse diagrama não foram decompostas, foram feitos documentos de elaboração para cada uma delas. As atividades de interação 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3 podem ser mais bem compreendidas por meio das informações de seus respectivos documentos de elaboração, apresentados na figura 8, a seguir.

No documento de elaboração, os determinantes da qualidade considerados foram os seguintes (Santos, 2000):

- a) **Confiabilidade:** prestar o serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança;
- b) **Rapidez:** velocidade de atendimento e prontidão para atender o usuário;
- c) **Tangíveis:** referem-se a quaisquer evidências físicas do serviço, como instalações físicas, aparência dos funcionários e equipamentos utilizados no processo;
- d) **Empatia:** cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao usuário;
- e) **Flexibilidade:** capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos usuários;
- f) **Acesso:** facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço;
- g) **Disponibilidade:** facilidade em encontrar disponíveis pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.

Assim, para cada atividade de interação foram escolhidos os determinantes críticos. As medidas de desempenho sugeridas procuram avaliar o desempenho em cada determinante selecionado. Pode-se observar que as medidas de desempenho sugeridas para as atividades de interação incluem medidas objetivas (medições feitas diretamente na operação) e subjetivas (levantamento junto aos usuários).

O mapeamento completo dos processos da BU/UFSC pode ser encontrado em Santos (2000).

FIGURA 6  
Decomposição da atividade “procurar informação”

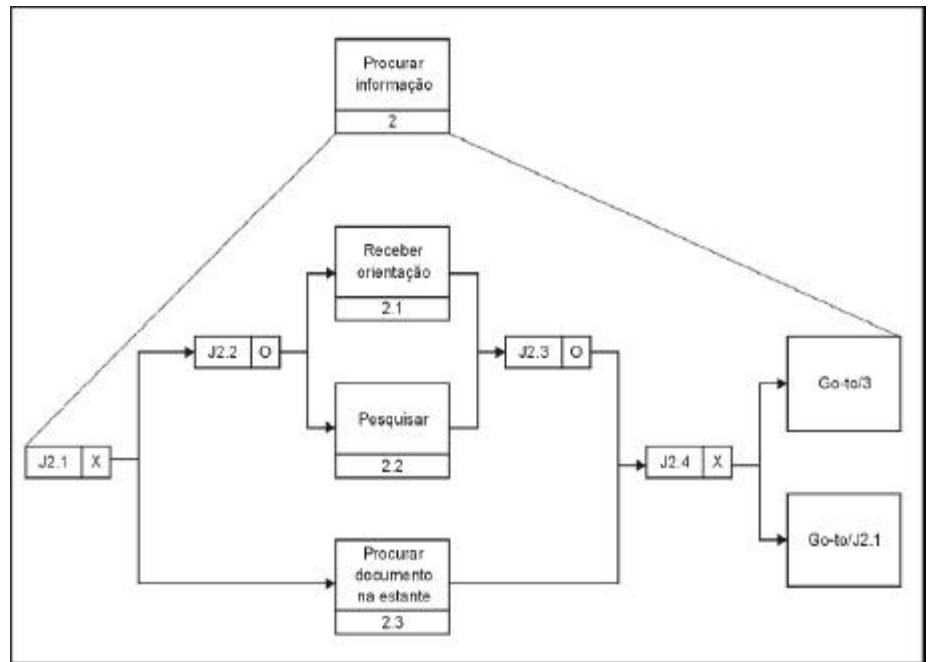


FIGURA 7  
Decomposição da atividade de interação 2.2 (pesquisar)

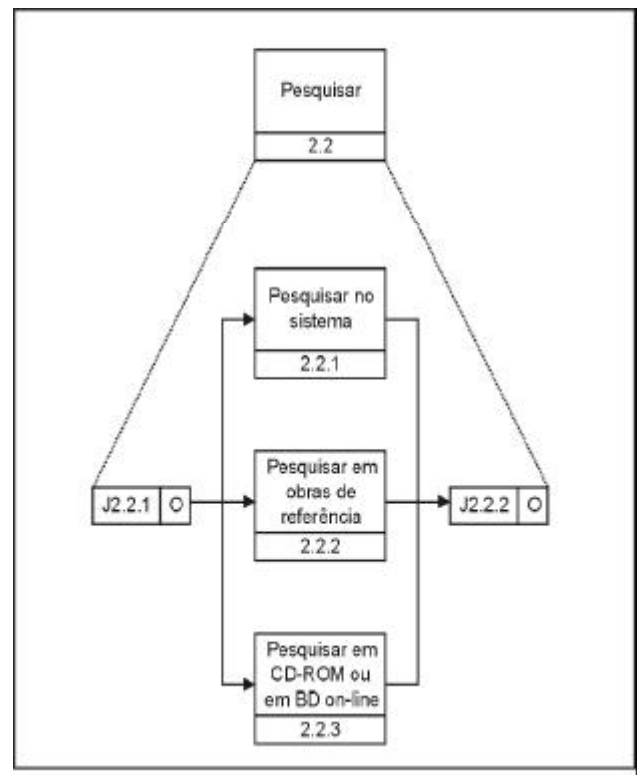


FIGURA 8

Documentos de elaboração para as atividades 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3

<p><i>Atividade de interação No.: 2.2.1</i>  <i>Nome:</i> Pesquisar no sistema (<i>software</i>)  <i>Rótulo:</i> Pesquisar no sistema</p>	<p><i>Elemento(s) de contato:</i>                      - Terminais de computador                      - <i>Software</i></p>
<p><i>Interações entre o(s) elemento(s) e o usuário:</i>                      † → O usuário pesquisa informação no sistema                      ← 🖨️ O sistema fornece os resultados da pesquisa ao usuário</p>	
<p><i>Operações do(s) elemento(s):</i>                      - <i>Software:</i> fornecer informação procurada pelo usuário</p>	<p><i>Operações do usuário:</i>                      - Pesquisar informação procurada nos terminais de computador</p>
<p><i>Determinantes da qualidade:</i></p>	<p><i>Medidas de desempenho:</i></p>
<p>Confiabilidade</p>	<p>- % de tempo útil em que o sistema está funcionando                      - % de documentos do acervo que não estão registrados no sistema</p>
<p>Rapidez</p>	<p>- tempo médio de pesquisa por usuário                      - tempo médio de pesquisa por informação procurada</p>
<p>Tangíveis</p>	<p>- % de tempo de utilização em relação à vida útil dos computadores</p>
<p>Disponibilidade</p>	<p>- % de ocupação dos terminais de computador</p>
<p><i>Atividade de interação No.: 2.2.2</i>  <i>Nome:</i> Pesquisar em obras de referência  <i>Rótulo:</i> Pesquisar em obras de referência</p>	<p><i>Elemento(s) de contato:</i>                      - Obras de referência                      - Estantes</p>
<p><i>Interações entre o(s) elemento(s) e o usuário:</i>                      † → O usuário pesquisa informação em obras de referência                      ← 🖨️ O usuário encontra a informação procurada</p>	
<p><i>Operações do(s) elemento(s):</i>                      -</p>	<p><i>Operações do usuário:</i>                      - Pesquisar informação procurada em obras de referência</p>
<p><i>Determinantes da qualidade:</i></p>	<p><i>Medidas de desempenho:</i></p>
<p>Confiabilidade</p>	<p>- % de informações encontradas em relação às informações procuradas</p>
<p>Tangíveis</p>	<p>- % de obras de referência em bom estado de conservação</p>
<p><i>Atividade de interação No.: 2.2.3</i>  <i>Nome:</i> Pesquisar em CD-ROM ou em base de dados <i>on-line</i>  <i>Rótulo:</i> Pesquisar em CD-ROM ou em BD <i>on-line</i></p>	<p><i>Elemento(s) de contato:</i>                      - Computadores do setor de referência                      - Bibliotecários(as)</p>
<p><i>Interações entre o(s) elemento(s) e o usuário:</i>                      † → O usuário solicita o agendamento da pesquisa                      ← 🖨️ O bibliotecário marca o horário da pesquisa                      † → O usuário pesquisa a informação no computador                      ← 🖨️ O usuário encontra a informação procurada</p>	
<p><i>Operações do(s) elemento(s):</i>                      - Bibliotecário: marcar o horário da pesquisa                      - Bibliotecário: auxiliar o usuário na pesquisa</p>	<p><i>Operações do usuário:</i>                      - Pesquisar informação procurada no computador</p>
<p><i>Determinantes da qualidade:</i></p>	<p><i>Medidas de desempenho:</i></p>
<p>Confiabilidade</p>	<p>- % de informações encontradas em relação às informações procuradas</p>
<p>Tangíveis</p>	<p>- % de tempo de utilização em relação à vida útil dos computadores</p>
<p>Empatia</p>	<p>- % de usuários que classificam o tratamento recebido como "excelente" (escala de 5 pontos)</p>
<p>Disponibilidade</p>	<p>- % de ocupação dos computadores</p>



## **Discussão**

A aplicação do Servpro na biblioteca permitiu confirmar o atendimento dos principais requisitos desejáveis para uma técnica de planejamento e análise de processos de serviços (Santos, 2000). De acordo com os resultados observados no estudo de caso, esses requisitos também podem ser vistos como vantagens da utilização da técnica em bibliotecas. Assim, com base nos resultados observados, pode-se afirmar que o Servpro apresentou as seguintes vantagens:

a) **Adequação tanto para o planejamento quanto para a análise de processos de serviços** – A técnica permite planejar novos processos e também analisar processos existentes (que foi o caso da biblioteca estudada). Essa característica é muito importante, pois assim é possível utilizar uma linguagem comum no ciclo de melhoria do serviço (projeto atual - análise - melhoria ou re-projeto). Mesmo que outras técnicas sejam utilizadas paralelamente (QFD, análise de valor etc.), é interessante que o planejamento e a análise estejam integrados por meio de uma técnica única.

b) **Descrição da experiência de serviço do ponto de vista do usuário** – Para mapear os processos de serviços da BU/UFSC, procurou-se “seguir o caminho que o usuário percorre ao longo do processo”. Dessa forma, o fluxo de usuários pôde ser representado do ponto de vista do usuário, mas sem perder a visão que a organização tem do processo. Isso contribuiu para que a biblioteca possa entender como o usuário vê o processo e assim possa manter o foco no usuário na melhoria da qualidade dos serviços.

c) **Representação gráfica baseada em diagramas** – Com a aplicação, foi comprovado que a participação do usuário e a variabilidade nos processos de serviços podem ser representadas com precisão. Uma parcela desses resultados se deve à estrutura gráfica dos diagramas e ao nível de detalhamento permitido pela técnica. A outra parcela desses resultados se deve às informações adicionais dos documentos de elaboração, que trabalham em conjunto com os diagramas.

d) **Facilidade de uso** – Durante a fase de coleta de dados, foi possível elaborar os diagramas simultaneamente. As informações coletadas eram facilmente transformadas em diagramas e, depois, em documentos de elaboração. Após a coleta de todas

informações, obteve-se uma visão geral dos processos de serviços da BU/UFSC e em seguida foram feitos os ajustes finais. É importante ressaltar que não houve nenhuma dificuldade ao preparar os diagramas e os documentos de elaboração, devido à simplicidade da técnica.

e) **Suporte para a avaliação de desempenho do processo** – O Servpro fornece suporte para a avaliação de desempenho do processo, pois o documento de elaboração permite sugerir medidas de desempenho para cada atividade de interação. Foram sugeridas apenas algumas medidas de desempenho para os processos de serviços da biblioteca, podendo-se acrescentar quantas medidas forem necessárias. O desempenho global dos processos pode ser avaliado por meio do conjunto de medidas de todas atividades, sendo que, ao mesmo tempo, é possível monitorar o desempenho em cada atividade isolada.

## **CONCLUSÕES**

O Servpro mostrou-se adequado para a gestão de processos de serviços em bibliotecas, o que é confirmado pela aplicação da técnica nos processos de serviços da biblioteca estudada. Embora os resultados obtidos sejam referentes a apenas uma organização, a complexidade dos processos de serviços da BU/UFSC foi suficiente para concluir que a técnica também poderia ser aplicada nos processos de serviços de outras bibliotecas.

Os recursos gráficos do diagrama permitem descrever facilmente a experiência do usuário no serviço, considerando a característica de participação do usuário e a variabilidade dos processos de serviços. Até mesmo os processos mais complexos podem ser representados com simplicidade, inicialmente de uma forma mais agregada (nível macro), aumentando o detalhamento de acordo com a necessidade (nível micro).

Uma importante contribuição do documento de elaboração do Servpro é a identificação dos determinantes da qualidade em serviços e medidas de desempenho correspondentes em cada atividade de interação, o que fornece suporte para a melhoria e garantia da qualidade em serviços. Outra contribuição interessante é a separação entre “operações do(s) elemento(s)” e “operações do usuário”, o que facilita a análise das operações que poderiam ser mais bem desempenhadas pela organização ou pelo usuário.

Mesmo que a aplicação do Servpro em outras bibliotecas seja possível, ainda não se sabe quais seriam as implicações para bibliotecas que adotarem a técnica para apoiar a gestão de seus processos de serviços. Por isso, recomenda-se que sejam feitos estudos de caso longitudinais, que analisam a utilização do Servpro ao longo do tempo.

De uma forma geral, seria interessante que fossem feitas mais aplicações práticas da técnica: em bibliotecas de diferentes tamanhos e processos, em bibliotecas virtuais e até mesmo em outros setores de prestação de serviços.

Concluindo, o Servpro é uma ferramenta que pode ser de grande utilidade para profissionais que gerenciam bibliotecas e centros de informação. Em um setor ainda carente e também ávido por melhorias na gestão de seus serviços, a aplicação do Servpro pode representar importante avanço, especialmente nas bibliotecas públicas brasileiras.

---

Artigo recebido em 12-02-2003 e aceito para publicação em 22-05-2003

---

#### REFERÊNCIAS

- BLATTMANN, Ursula. *Modelo de gestão da informação digital online em bibliotecas acadêmicas na educação a distância: biblioteca virtual*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- BROADY-PRESTON, Judith; PRESTON, Hugh. Demonstrating quality in academic libraries. *New Library World*, v. 100, n. 1148, p. 124-129, 1999.
- ERDMANN, Rolf Hermann. *Organização de sistemas de produção*. Florianópolis : Insular, 1998. 216 p.
- FACHIN, Gleisy R. B. *Modelo de avaliação para periódicos científicos on-line: proposta de indicadores bibliográficos e telemáticos*. 2002. 210 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- GARVIN, David A. The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, p. 33-50, Summer, 1998.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1994. 233 p.
- GUMMESSON, Evert. Service management: an evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994.
- LOVELOCK, Christopher H. *Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva*. São Paulo : Makron Books, 1995. 476 p.
- \_\_\_\_\_; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo : Saraiva, 2001. 416 p.
- RAMASWAMY, Rohit. *Design and management of service processes: keeping customers for life*. [S. l.] : Addison-Wesley, 1996. 424 p.
- SANTOS, Luciano Costa. *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- \_\_\_\_\_; VARVAKIS, Gregorio. Servpro: uma técnica para a gestão de operações de serviços. *Revista Produção*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 34-45, 2002.
- SHOSTACK, G. Lynn. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, v. 62, n. 1, p. 133-139, Jan./Feb. 1984.
- TSENG, Mitchell M.; QINHAI, M.; SU, Chuan-Jun. Mapping customers' service experience for operations improvement. *Business Process Management Journal*, v. 5, n. 1, p. 50-64, 1999.
- VERGUEIRO, Waldomiro C. S. Quality management: the way to improve Latin American public libraries? *Library Management*, v. 17, n. 1, p. 25-32, 1996.
- \_\_\_\_\_; Waldomiro C. S.; CARVALHO, T. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre : Associação RioGrandense de Bibliotecários, 2000. CD-ROM.
- VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. 2.ed. [S. l.] : Sage, 1994. 171p.