

# O cliente nem sempre tem sempre razão: princípios de Customer Service nas Bibliotecas Municipais de Oeiras

*Bruno Duarte Eiras*

Biblioteca Municipal de Oeiras

Av. Francisco Sá Carneiro, 17

Urb. Moinho das Antas

2780 -241 Oeiras

Tel: 214406336

E-mail: [bruno.eiras@cm-oeiras.pt](mailto:bruno.eiras@cm-oeiras.pt)

## RESUMO

Hoje em dia as bibliotecas são identificadas como espaços que visam satisfazer e responder às necessidades de informação. Mas as bibliotecas satisfazem e respondem às necessidades de quem? Os leitores, utilizadores ou clientes, são o motivo pelo qual existem, devendo a sua organização e funcionamento ser desenvolvidos em função das suas necessidades. Através da prática de princípios de *customer service* as bibliotecas podem cumprir a sua missão de uma forma mais fácil, eficaz e eficiente. Partindo de uma variante da célebre expressão “o cliente tem sempre razão” apresentam-se alguns dos princípios de *customer service*.

Actualmente, encarar o leitor/utilizador na perspectiva empresarial de cliente ajuda as bibliotecas a definirem e a melhor organizarem os seu serviços, ao mesmo tempo que facilita a relação com os seus públicos reais e potenciais. Sabemos, através da observação de outro tipo de organizações, que um cliente satisfeito é um cliente que regressa e que divulga a qualidade dos serviços. Desta forma, vemos que o sucesso de manter e cativar públicos consiste no desenvolvimento de serviços centrados nos leitores/utilizadores.

Partindo das práticas das Bibliotecas Municipais de Oeiras identificam-se alguns dos princípios de *customer service* utilizados, desde a organização do atendimento ao público, ao tipo de serviços disponibilizados e à forma como são geridos os canais de comunicação com os leitores/utilizadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Bibliotecas públicas, *customer service*, atendimento ao público, leitores/utilizadores, competências profissionais.

## INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a qualidade das bibliotecas e dos seus serviços estava dependente do tamanho da sua colecção. Quanto maior fosse a colecção disponibilizada melhor seria a biblioteca. Este tipo de raciocínio obriga a centrar a atenção nos procedimentos e nas funções relacionadas com o crescimento da colecção, ao invés de identificar e potenciar o factor humano interno (funcionários) e externo (públicos).

Esta questão, historicamente comprovada, levou a que se desse mais importância ao que a biblioteca possui do que ao que a biblioteca realmente faz. No entanto, existe uma grande diferença entre a qualidade da biblioteca e a qualidade dos serviços prestados. À medida que as bibliotecas foram sujeitas a processos de redução de despesas, falta de recursos humanos e baixos orçamentos, tornou-se inevitável centrar a atenção não no aumento da colecção, mas antes na sua rentabilização e no melhoramento dos serviços, com grande tendência para valorizar o factor humano.

Todavia, este enfoque ainda nada esclarece quanto à qualidade dos serviços e de que forma se começa a pensar numa perspectiva de *customer service* (serviço orientado para o cliente). Para as bibliotecas, a qualidade dos serviços está intimamente ligada com a interacção entre a biblioteca e as pessoas que serve. As bibliotecas que canalizam todos os seus esforços para processos de selecção, aquisição, organização, gestão e preservação da colecção mas que não têm utilizadores, não podem alcançar níveis de qualidade uma vez que está em falta um elemento fundamental: a satisfação das necessidades e os desejos de informação dos seus públicos. Maurice B. Line define a biblioteconomia como “a gestão de recursos de informação para pessoas”. A forma como as bibliotecas vêm e interagem com “estas pessoas” afecta profundamente a qualidade e o tipo de serviço prestado. Quando a percepção da biblioteca e dos públicos não é coincidente, a biblioteca pode até estar a cumprir os seus requisitos técnicos e a cumprir os seus objectivos internos, mas não estará certamente a responder às expectativas dos seus públicos.

Nas Bibliotecas Municipais de Oeiras (BMO) tem-se procurado fazer coincidir a percepção interna e externa, de forma a orientar os seus serviços para os leitores/utilizadores, nas suas mais diversas vertentes: tratamento documental, colecções, instalações e equipamentos e actividades.

## LEITORES, UTILIZADORES, CONSUMIDORES OU CLIENTES?

John Sandy diz que o nome que damos às pessoas para as quais trabalhamos está intimamente relacionado com a forma como fazemos o nosso trabalho. Pessoalmente sou da opinião de que independentemente do nome que atribuímos ao nosso público, o que faz a diferença é a

forma como este é encarado pela instituição. Diariamente vemos que o grau de importância que damos ao nosso público está interligado com a forma como prestamos os nossos serviços e isso é amplamente perceptível.

Diferentes instituições apelidam os seus públicos de forma diferente: clientes, pacientes, visitantes, consumidores, estudantes, leitores e utilizadores. Termos como estes definem desde logo a forma como são vistos pela instituição e a maneira como eles próprios se relacionam com aquela.

No entanto, as bibliotecas públicas têm diferentes tipos de público com diferentes tipos de interesses: desde a criança que vai participar numa sessão de contos, ao estudante que procura apoio para fazer um trabalho escolar, ao idoso que vai ler o jornal até ao empresário local que pretende informações sobre Regulamentos autárquicos. Todos possuem diferentes interesses, mas a grande maioria pretende consultar documentos, uma simples informação ou unicamente um local para estar ou utilizar os recursos da biblioteca. Estão portanto unidos pela mesma tipologia de necessidades.

Independentemente do conceito utilizado ou da justificação para a sua presença, as pessoas que interagem com os serviços são a razão pela qual as instituições existem. Por isso, as suas necessidades e desejos devem orientar a prestação e o desenvolvimento dos serviços.

Apesar da Gestão da Qualidade ter recentemente centrado a sua atenção no *customer service*, este conceito não é novo, e tem já as suas raízes no séc. XIX, tendo sido importado da área comercial. Tal como em ambientes comerciais, temos de encarar a satisfação das necessidades dos nossos públicos como uma prioridade, sendo que o método mais eficiente é através de processos de intenção/acção. Não obstante, para produzir efeitos mais duradouros esta visão tem de ser feita de dentro para forma e de forma generalizada, isto é, as bibliotecas devem tomar uma atitude pró-activa, sendo que os princípios devem ser partilhados, respeitados e aplicados por toda a equipa.

Algumas bibliotecas rejeitam a noção de cliente, porque partem do princípio de que “o cliente tem sempre razão”. No entanto, mesmo se designarmos o nosso público como cliente, ele pode não ter sempre razão, mas tem o direito de expressar a sua opinião e de serem informados sobre os serviços que a biblioteca disponibiliza, de que forma funcionam e como lhes podem aceder.

A maioria dos clientes tem expectativas face ao serviço que vai utilizar, muito embora muitas vezes essas expectativas não sejam realistas. Os públicos são identificados aqui como um conjunto de indivíduos que necessitam de apoio e orientação ou de alguma informação e/ou documentos que a biblioteca eventualmente disponha.

Contudo, a maioria das pessoas pode não saber o que é um pedido sem sentido, até que a biblioteca informe claramente qual a sua missão e objectivos.

### **CUSTOMER SERVICE: O INÍCIO**

O mercado está em constante alteração: esta situação é comprovada pelo aparecimento de novos concorrentes,

canais de comunicação informal, globalização, mas também pela rápida evolução da tecnologia. Hoje em dia o principal obstáculo da economia é o excesso de oferta – num mundo em mudança e evolução os clientes não sabem o que escolher, já que a oferta é cada vez mais uniforme. Nestas situações, a mais valia está em conseguir antecipar as necessidades do público através de um conhecimento mais acompanhado das suas características e necessidades. Esta situação começou a fazer-se sentir a partir de 1970, quando no momento da transacção entre vendedores e compradores a atenção já não estava centrada no produto, mas nas necessidades dos clientes. Este facto marcou definitivamente a necessidade de criar serviços orientados para os clientes. Desde então, o marketing sofreu uma alteração tendo passado de um marketing de massas, para um marketing segmentado e por vezes até personalizado – as empresas passaram a analisar as preferências dos clientes antecipadamente, para depois poderem fornecer os produtos e serviços pretendidos.

De acordo com Philippe Kotler, que define marketing como uma “relação de troca mútua”, o “cliente” de uma biblioteca é alguém que interage com a biblioteca através de qualquer meio. O seu objectivo pode ser o de expressar um desejo, utilizar os recursos de informação ou participar numa actividade de cariz cultural.

A definição de “cliente” é por si só muito mais abrangente do que a de utilizador; não obstante de em termos práticos tudo poder não passar de uma questão terminológica.

A Internet trouxe uma nova percepção do conceito de “cliente” ao permitir o usufruto da biblioteca mesmo à distância.

Muitas vezes a relutância na utilização do termo “cliente” está relacionada como uma atitude face à pessoa que está no espaço físico, estando por isso intimamente ligada a uma visão mais tradicional da profissão.

Na prática, não é a questão terminológica que está em causa e tudo se resume a uma questão de atitude positiva face a este “relacionamento mútuo”. Ainda assim, importa salientar que uma clarificação da imagem, importância e função do “cliente” constitui um factor crítico de sucesso para a implementação de *customer service*.

A implementação de serviços orientados para o cliente (que no caso das bibliotecas é amplamente designados por leitor ou utilizador) deve ser parte integrante de um programa e deve constituir o núcleo de uma filosofia de funcionamento da biblioteca, uma vez que reflecte uma atitude face aos leitores/utilizadores. Serviço orientado para o cliente significa olhar para todos os aspectos da biblioteca do ponto de vista do cliente e fazer das suas expectativas o ponto central da acção desenvolvida pela biblioteca numa perspectiva integrada de serviço público.

Em alguns países europeus como o Reino Unido, as bibliotecas públicas possuem já uma carta de compromissos (*Service Charter*) face aos leitores /utilizadores, o que demonstra já uma preocupação com a implementação de serviços orientados para o cliente. No Reino Unido, a *Library Association* possui uma

Carta de Compromissos para as bibliotecas públicas que para além de atender a elementos quantitativos, definem indicadores de desempenho. Os princípios fixados neste documento contemplam as seguintes áreas:

- Criação de espaços de discussão e debate com os leitores/ utilizadores;
- Gestão de reclamações;
- Realização de inquéritos e entrevistas;
- Adaptação os horários de funcionamento às necessidades dos leitores/utilizadores;
- Integração de minorias étnicas;
- Formação de utilizadores;
- Definição de políticas de atendimento.

Na Alemanha, é mais habitual a utilização de métodos quantitativos para avaliar da implementação e desenvolvimento de serviços orientados para o cliente. O *Library Index (BIX)* da Fundação Bertelsmann, um projecto de *benchmarking* que conta com a participação de bibliotecas públicas de várias dimensões, estabelece padrões de natureza qualitativa, tais como número de empréstimos por habitante, movimentos efectuados e número de horas de abertura ao público. Neste caso, aspectos qualitativos relacionados com a satisfação dos leitores/utilizadores apenas são considerados de forma indirecta.

A nível internacional, a IFLA nas suas directrizes para bibliotecas públicas contempla uma sub-secção dedicada aos serviços orientados para os leitores/utilizadores onde defende que os estes devem ser envolvidos no desenvolvimento dos serviços:

- averiguando, através de sondagens, quais os serviços que utilizam e de que necessitam;
- analisando e respondendo às queixas dos utilizadores;
- monitorizando as reacções dos utilizadores aos serviços e a novas iniciativas;
- assegurando-se de que as opiniões dos utilizadores são tidas em consideração no desenvolvimento de políticas e procedimentos;
- mantendo os utilizadores informados sobre os efeitos do seu contributo no desenvolvimento de serviços;
- pondo à disposição do utilizador uma caixa para sugestões e um serviço de atendimento de queixas e comentários.

O desenvolvimento de serviços orientados para o cliente baseia-se numa troca mútua entre o prestador do serviço e o cliente. Teoricamente, muitas bibliotecas já se aperceberam deste mecanismo, mas existe ainda uma larga maioria que não se apercebe do desequilíbrio existente entre oferta e procura. Quando se procura otimizar a relação entre a biblioteca e os leitores/utilizadores com vista ao desenvolvimento de serviços orientados para o cliente, existem inúmeros factores que têm de ser equacionados, para além de eventuais barreiras psicológicas dos funcionários:

- Percepção incorrecta do grau de exigência que os leitores/utilizadores já atingiram;
- Falta de informação que ajude a caracterizar os leitores/utilizadores;
- Aspectos individuais com maior relevância, face aos interesses colectivos;

- Falta de um plano estratégico de longo prazo;
- Dificuldade em medir o grau de satisfação dos leitores/utilizadores;
- Dificuldade na implementação de serviços orientados para o cliente;
- Confusão entre estratégias de captação de públicos reais e potenciais.

As alterações verificadas ao longo do tempo nas estratégias do marketing comercial, teve consequências mais duradouras na aplicação das mesmas técnicas em áreas não comerciais, pelo que se tornou necessário efectuar algumas adaptações.

A utilização de técnicas simples de marketing já não produz os efeitos anteriormente alcançados e urge criar variantes e adaptar estratégias e técnicas.

Muitas vezes o marketing tradicional preocupava-se em captar novos públicos, mas esquecia-se de que é igualmente necessário manter o público já existente.

Tendo em conta a concorrência crescente e o esgotar de técnicas antigas, um cliente satisfeito já não é sinónimo de um cliente leal. Esta situação só é possível de contrariar através da criação de serviços que reflectam os interesses, as necessidades e os desejos dos clientes, ou seja, através da implementação e desenvolvimento de serviços orientados para o cliente/leitor/ utilizador.

As bibliotecas que pretendam desenvolver um programa de *Customer Service* têm de solucionar 4 problemas chave: a imagem da instituição, o alcance dos serviços prestados, a utilização que fazem dos recursos tecnológicos e a necessidade de reciclar os conhecimentos da equipa de trabalho.

**Imagem** – As bibliotecas sempre tiveram uma imagem institucional muito pesada, conservadora e estereotipada. Para a maioria das pessoas as bibliotecas ainda são espaço de silêncio e austeridade, pouco apelativos e com um número de serviços muito limitado no espaço e no tempo.

Em algumas bibliotecas, qualquer tentativa de modernizar e actualizar a sua imagem institucional pode enfrentar alguns obstáculos, nomeadamente relacionados com as expectativas dos próprios leitores/utilizadores que possuem eles próprios uma imagem desactualizada do que é, ou melhor do que pode ser, uma biblioteca actualmente.

**Serviços** – Habitualmente, os serviços prestados pelas bibliotecas são circunscritos ao espaço físico que ocupam e como tal estão limitados por horários de funcionamento. Hoje em dia, grande parte das bibliotecas continua a disponibilizar os seus serviços apenas localmente, muito embora exista uma grande pressão no sentido oposto. Grande parte dos serviços estão massificados e não permitem a necessária adaptação aos públicos e às suas necessidades e disponibilidades. A ideia das bibliotecas passarem a fornecer os seus serviços a qualquer hora e em qualquer lugar, é fortemente apoiada pelos leitores/utilizadores que assim conseguiriam uma maior autonomia.

Recursos Tecnológicos – O público gosta e exige serviços que utilizem a mais recente tecnologia. Contudo, disponibilizar serviços com este grau de exigência tecnológica requer um elevado investimento financeiro, uma vez que são serviços que obrigam a gastos elevados com manutenção e desenvolvimento de equipamentos. Dado que as bibliotecas são conhecidas por muitas vezes não terem equipamentos que acompanhem a evolução técnica, este investimento só é possível através do estabelecimento de parcerias e/ou da realização do investimento necessário por parte dos decisores. Todavia, sabemos que quer numa situação, quer noutra, apenas será possível concretizar se o peso da prestação desses serviços aos leitores/utilizadores se fizer sentir de forma irrefutável, quer na perspectiva interna (pela capacidade de argumentação dos técnicos), quer na perspectiva externa (pela capacidade de persuasão e contestação dos leitores/utilizadores).

Equipa de Trabalho – Grande parte das equipas que trabalham em bibliotecas tem dificuldade em lidar não só com as grandes evoluções tecnológicas, mas também com as transformações na forma de trabalhar. Os bibliotecários e outros técnicos, não estão muitas vezes preparados para lidar com a mudança que actualmente é transversal a todas as profissões. Esta situação provoca um grande desfazamento entre aquilo que são as expectativas dos leitores/utilizadores e a capacidade que as bibliotecas têm de dar resposta a essas expectativas; e esta pode comprometer a prestação de serviços orientados para o leitor/utilizador. Contudo, pode-se procurar solucionar este problema, através da formação e da reciclagem de conhecimentos. Cumulativamente, a biblioteca deve conseguir obter competências que lhe permitam estar à altura dos desafios do dia-a-dia para responder às solicitações apresentadas. Felizmente, estes desafios também apresentam novas possibilidades para as bibliotecas. Entre as bibliotecas começa a criar-se a noção de competição e a surgir a necessidade de efectuar uma diferenciação dos serviços prestados através de uma segmentação do mercado. À medida que a tecnologia se torna mais habitual e se transforma numa presença diária, as bibliotecas e os leitores/utilizadores podem concentrar-se mais nos conteúdos, deixando de lado as questões de exploração e de rentabilização dos recursos.

A implementação e o desenvolvimento de serviços orientados para o leitor/utilizadora constitui uma tarefa simples, intuitiva e bastante próxima das expectativas individuais em contextos de atendimento. No entanto, para conseguir resultados duradouros deve ser encarado como um processo e não como um objectivo em si mesmo. Ranganathan, determinou nas suas “Cinco Leis da Biblioteconomia” um preceito que resume a ideia de serviços orientados para os leitores/utilizadores: “ter o livro adequado, para a pessoa adequada, no momento adequado”.

No contexto actual das bibliotecas, teremos apenas de substituir o termo livro por “informação” ou “serviço” para esta ideia ganhar uma nova dimensão. Deste modo,

se facilitarmos o acesso a determinada informação ou serviço pretendido e adequado no momento certo, estamos a cumprir a missão fundamental das bibliotecas. Por outras palavras, e em termos gerais, tendemos a conseguir uma biblioteca orientada para os leitores/utilizadores.

Uma biblioteca com serviços orientados para o leitor/utilizador procura manter e estabilizar os seus públicos, deduzindo-se de que através da existência de serviços adequados poder-se-á alcançar este objectivo.

Pode ser discutível se actua desta forma por motivos idealistas, derivados do contexto tradicional das bibliotecas em que os serviços constituem um fim em si mesmos, ou se pelo contrário, estão em causa questões mais amplas e actuais relacionadas com o interesse e a manutenção da existência da biblioteca.

Também pode ser questionado se procura ou não conservar uma base estável de leitores/utilizadores a partir de um plano consciente e previamente delineado ou se visa um objectivo final inatingível com propósitos de melhoria e aperfeiçoamento constante dos serviços orientados para o leitor/utilizador.

Contudo, o modelo de Ranganathan não tem em conta a influência do mundo exterior, que sofre alterações rápidas e permanentes. Os meios de informação que se mantêm em evolução, uma variedade exponencial de actividades lúdicas e inclusivamente, os novos valores da sociedade originaram uma situação em que leitores/utilizadores anteriormente fieis podem encontrar outras fontes mais rentáveis, confortáveis e interessantes de aceder aos serviços anteriormente prestados pela biblioteca.

#### **PRÍNCÍPIOS DE CUSTOMER SERVICE NAS BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE OEIRAS**

Desde há muitos anos que as Bibliotecas Municipais de Oeiras (BMO) dão importância à relação com os seus leitores/utilizadores, seja através da existência de uma programação de actividades variada, da disponibilização de serviços diversificados e inovadores, da prestação de um atendimento de qualidade, da existência de meios de contacto e de opinião entre a biblioteca e os leitores/utilizadores, pela disponibilização de uma colecção organizada, actualizada e diversificada em espaços agradáveis e confortáveis ou simplesmente porque possuem leitores/utilizadores muito exigentes e que sabem exactamente o que querem, onde querem e o que querem.

A implementação de serviços orientados para o leitor/utilizador pressupõe uma capacidade de adaptação e mutação na forma de trabalhar por parte da biblioteca. Esta capacidade tem sido testada e afinada ao longo dos últimos anos nas BMO; seja como forma de satisfazer as necessidades do público ou simplesmente por ser parte integrante da visão estratégica previamente delineada. Em qualquer dos casos o envolvimento interno (biblioteca e técnicos) e externo (leitores/utilizadores) tem sido utilizado de forma a gerar dinâmicas e a capitalizar resultados que possam ao longo do tempo orientar os serviços das BMO para os seus públicos.

## **Caracterização Sumária das Bibliotecas Municipais de Oeiras**

As Bibliotecas Municipais de Oeiras (BMO) registam diariamente cerca de 1.100 entradas divididas por 3 espaços físicos (Oeiras, Algés e Carnaxide), sendo que o período de maior afluência de público situa-se entre as 16:00 e as 19:00. Muito embora o fluxo de leitores/utilizadores seja permanente ao longo do dia, este depende do tipo de utilização do espaço: empréstimos e devolução de documentos, pesquisa de informação, acesso à Internet, leitura de periódicos, utilização do espaço infanto-juvenil e participação em actividades.

De uma forma muito geral, pode dizer-se que a grande maioria do público que frequenta as BMO são estudantes, sendo que de entre estes estão em maior número os que frequentam o ensino superior. A faixa etária mais representativa é por isso a dos 20 – 30 anos, sendo que no que respeita a sexos a distribuição esteja bastante equilibrada com uma ligeira tendência para os leitores/utilizadores do sexo feminino.

As BMO possuem um horário de abertura bastante alargado – estão abertas ao público 140 horas por semana – e funcionam 6 dias por semana, de Segunda-feira a Sábado.

Qualquer uma das 3 bibliotecas, apesar de possuir espaços fisicamente distintos, tem uma organização espaço-funcional semelhante: Balcão central, zona de leitura de periódicos, sala de leitura de adultos, espaço multimédia e sala infanto-juvenil.

Até final de 2006 estavam disponíveis para consulta e/ou empréstimo domiciliário cerca de 110 mil documentos divididos por impressos, CD-Rom, CD-Áudio, Vídeos e DVD's. Este valor não contabiliza os mais de 80 títulos de publicações periódicas recebidas por oferta e assinatura e o fundo inicial da Biblioteca Municipal de Oeiras – a colecção Archer Lima.

No final de 2006 as BMO tinham 47 funcionários distribuídos entre as carreiras de Técnico Superior, Técnico Profissional, Auxiliar e Assistente Administrativo, Auxiliar de Serviços Gerais, Motorista e Vigilante de Jardim-de-infância.

As BMO integram-se na Divisão de Bibliotecas, Documentação e Informação (DBDI) que para além das bibliotecas municipais tem sob a sua alçada o Centro de Documentação e Informação (CDI) – centro de documentação especializado sobre Oeiras.

Internamente, as BMO estão organizadas em equipas sectoriais (Balcão central, sector de adultos, sector infanto-juvenil e sector multimédia) que são geridas por coordenadores que são responsáveis pela organização da equipa, desenvolvimento do serviço, gestão de actividades e projectos relacionados. Sempre que necessário estes sectores trabalham em conjunto para realizarem projectos transversais.

## **Do atendimento ao Público**

O atendimento ao público tem sido nos últimos anos uma das áreas de intervenção prioritária quer ao nível da formação, quer ao nível da estabilização das equipas, essencialmente no que respeita ao Balcão Central.

As BMO possuem um conjunto de técnicos no atendimento ao público que quer pelas suas habilitações, quer pelos seus perfis pessoais e profissionais visam prestar um serviço de qualidade aos leitores/utilizadores. A título de exemplo, refere-se que o atendimento no sector de adultos é integralmente realizado por técnicos com formação ao nível da licenciatura, sendo na sua maioria técnicos superiores de biblioteca e documentação.

Para todas as equipas existe uma escala de atendimento ao público, o que permite por um lado uma melhor organização do trabalho de *back-office* e de *front-office*, e por outro possibilita a todos os elementos da equipa o contacto com o público, de forma a terem um melhor conhecimento dos leitores/utilizadores e da suas necessidades.

No final de 2006, foi criado um grupo de trabalho para o atendimento, grupo este transversal a todos os sectores, e que procurará identificar estratégias para a melhoria do atendimento e a definição de um plano de acção de médio e longo prazo.

Para 2007, está a ser ultimado um programa de formação interna que permitirá melhorar o atendimento nas BMO, ao mesmo tempo que possibilitará a reciclagem de conhecimentos. A grande mais valia deste programa será a oportunidade de formar internamente um grande número de técnicos, através da contratação de formações específicas para a realidade das BMO.

## **Da organização dos serviços**

Como já foi referido anteriormente as BMO possuem uma organização dos serviços por sectores (Balcão central, sector de adultos, sector infanto-juvenil e sector multimédia), desta forma alcança-se uma maior especialização dos técnicos, sem no entanto comprometer questões de flexibilidade e polivalência, sempre que esteja em causa responder a solicitações imprevistas de grande afluência de público ou falta de disponibilidade de recursos humanos.

Muitos dos serviços, projectos e actividades existentes nas BMO surgiram de necessidades manifestadas pelos leitores/utilizadores. Inserem-se neste caso o programa de formação de utilizadores, que visa dar resposta a necessidades manifestadas. Uma situação paradigmática diz respeito às sessões de pesquisa assistida. Inicialmente este serviço funcionava no sector multimédia e estava disponível mediante marcação prévia. Tendo em conta as solicitações correntes por parte dos leitores/utilizadores que frequentam a sala de leitura de adultos, este serviço vai passar a funcionar neste espaço, pelo que não haverá lugar à marcação de sessões. Em virtude, das necessidades manifestadas pelos leitores/utilizadores este serviço passou a ser prestado diariamente estando disponível sempre que

necessário. Muito embora seja importante responder às necessidades dos leitores /utilizadores importa não descurar as implicações que estas mudanças podem ter no âmbito do atendimento e na distribuição dos recursos humanos.

Em 2006 tivemos a necessidade de rever o Regulamento das BMO de forma a criar mecanismos que dessem maior flexibilidade e clareza aos procedimentos e que funcionassem como elemento regulador, normalizador e mediador das relações entre a biblioteca e os leitores/utilizadores. A inclusão no Regulamento de princípios gerais que funcionam em articulação com normas de funcionamento sectoriais permite uma maior facilidade de actualização dos conteúdos em termos legais e a aplicação de mecanismos de controlo mais adequados e adaptados ao dia-a-dia da biblioteca.

### **Dos canais de comunicação**

Os canais de comunicação com os leitores/utilizadores das BMO desde cedo foram alvo de preocupação no que respeito ao seu controlo, acompanhamento e resposta a todos os pedidos e solicitações. Todos os canais de comunicação são tratados com o mesmo rigor, importância e celeridade: contacto presencial, via telefone, via e-mail ou via postal. Este compromisso estende-se a todo o tipo de contactos: formais se forem utilizados os canais próprios de contacto ou informais para situações comunicadas em contexto de conversa durante o funcionamento da biblioteca.

Em todas as BMO existe uma caixa para colocação de mensagens, opiniões e sugestões pelos leitores /utilizadores. Todos os formulários aí colocados são retirados diariamente pelo responsável pelo responsável pela gestão de reclamações, de forma a dar celeridade ao processo de resposta e como garantia que todas as mensagens têm o mesmo tratamento.

Em qualquer uma das 3 bibliotecas está disponível um formulário para “opiniões e sugestões”. Através deste canal de comunicação podem os leitores sugerir ou opinar sobre possíveis alterações a efectuar a serviços ou a procedimentos em vigor, sugerir actividades culturais, referir a ocorrência de uma situação desagradável ou alertar para factos que devam ser vigiadas ou corrigidas. Todas as opiniões e sugestões são alvo de tratamento estatístico e têm direito a resposta por parte do responsável pela biblioteca, dos coordenadores dos sectores ou do responsável pela gestão de reclamações, consoante o caso. De forma a potenciar este meio de comunicação todas as respostas são afixadas num painel existente na entrada das BMO a que chamamos – “A Biblioteca Responde...”. Com o passar do tempo, denota-se que esta prática auxilia na identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, servem de instrumento de medição do grau de satisfação dos leitores/utilizadores ao mesmo tempo que são um instrumento de peso sempre que há necessidade de argumentar e de apresentar dados relevantes e objectivos aos decisores políticos.

Também estão disponíveis nas 3 bibliotecas formulários para efectuar “propostas de aquisição”. Dado a dimensão da colecção das BMO, a diversidade e o grau de exigência dos leitores/utilizadores e a equipa envolvida todas os contributos são bem vindos quando se fala de aquisição de documentos. Apesar de todo o esforço aplicado na gestão da colecção, o facto é que dificilmente se conseguiria ir ao encontro das necessidades dos leitores/utilizadores se não fosse utilizado este meio de contacto. Todas as propostas de aquisição são analisadas, sendo posteriormente ponderada a sua aquisição e seja qual for a decisão final nenhuma proposta fica sem resposta. Tal como acontece com as opiniões e sugestões também as respostas às propostas de aquisição são afixadas num painel público. Dado que por vezes sucede haver algum hiato de tempo entre a proposta de aquisição e a chegada do documento está-se neste momento a estudar uma solução de alerta por e-mail ou SMS. Não obstante, as BMO têm procurado soluções que permitam a rápida aquisição de novidades editoriais.

As reclamações efectuadas no “livro amarelo” representam casos muito esporádicos e dizem normalmente respeito a situações de tensão em contexto de atendimento. Nestes casos, seguem-se as determinações da legislação que regulam a utilização do “livro amarelo” em serviços públicos. Existe um “livro amarelo” em cada BMO que deve ser entregue sempre que solicitado pelo reclamante. As reclamações são encaminhadas para o serviço competente de acordo com a hierarquia, sendo que o reclamante recebe uma resposta por escrito enviada para via postal, dentro do prazo estabelecido pela legislação própria.

Anexo ao painel localizado na entrada das BMO onde são colocadas as respostas aos leitores/utilizadores, existe um outro que visa a divulgação de dados estatísticos das BMO e a que demos o nome – “A Biblioteca Em Números...”. Desta forma os leitores/utilizadores tomam consciência da dimensões dos números envolvidos no dia-a-dia da biblioteca (valores gastos com aquisição, número de documentos requisitados, e total de visitas) ou mesmo tempo que se apercebem do esforço efectuado pela biblioteca para atender à multiplicidade de pedidos e solicitações.

### **CONCLUSÕES**

Em jeito de conclusão apresentam-se 31 regras para implementar um programa de *Customer Service*. Estas regras foram compiladas tendo em conta vários autores, bibliotecas e outros serviços, para além da experiência profissional.

Algumas destas regras já são aplicadas em muitas bibliotecas, outras necessitam de alguns afinamentos, mas infelizmente a grande maioria ainda estão longe de estarem em prática. Ainda assim, valerá a pena ler, eventualmente utilizá-la como uma checklist e com toda a certeza pode-se tentar a sua aplicação:

### **31 REGRAS DE CUSTOMER SERVICE**

1. Orientar para o serviço – os serviços devem ser pensados em função do público e não da biblioteca ou do pessoal.
2. Participação activa – todos os elementos da equipa devem colaborar na definição e no cumprimento destes princípios.
3. Divulgar por escrito todas as regras e procedimentos – as regras e os procedimentos devem ser colocadas por escrito e serem disponibilizadas sempre que solicitadas. Contudo, os membros da equipa terão autonomia e responsabilidade para contornar algumas situações, desde que seja para benefício do público.
4. Autonomizar os elementos da equipa – cada elemento da equipa deverá estar apto a responder às questões do público.
5. Possibilitar a formação contínua – os membros da equipa devem regularmente ter formação actualizada ou reciclar conhecimentos antigos.
6. Criar uma carta de compromissos – deve ser divulgado o conjunto de esforços e medidas tomadas para satisfazer as necessidades do público e para que saibam o que podem esperar dos serviços.
7. Contratar pessoal com perfil adequado para a função – dada a especificidade do trabalho de contacto com o público, estes elementos devem ter o perfil adequado para as relações humanas.
8. Gerir a flexibilidade e polivalência – respeitando critérios de especialização e de qualidade todos os elementos da equipa devem saber desempenhar as funções genéricas da biblioteca, de forma responder a situações imprevistas e a criar laços de camaradagem entre a equipa.
9. Acessos fáceis e amigáveis – o acesso a espaços, serviços e actividades deve ser fácil, intuitivo e amigável.
10. Respeitar os meios de comunicação – todos os meios e formas de comunicação utilizadas na biblioteca são tratados de igual forma e com a mesma importância.
11. Existência de regras e procedimentos flexíveis – a única regra inflexível é a de que o público deve ter os seus problemas resolvidos.
12. Formação de públicos – todos os contactos com o público têm a dupla função de informar e formar sobre a biblioteca e os seus serviços.
13. Reagir de forma controlada às reclamações – a primeira atitude deve ser a de aceitar a irritação e ouvir a reclamação, seguidamente deve ser acautelado se foram feitos os possíveis para resolver o problema. Devem ser dadas garantias de que se vai tentar resolver a situação. É conveniente não personalizar as situações de tensão.
14. Auscultar opiniões – regularmente devem ser recolhidas opiniões e sugestões sobre o funcionamento da biblioteca e os respectivos serviços.
15. Adaptar o atendimento ao tipo de público – diferentes públicos exigem diferentes abordagens.
16. Agir de forma justa e coerente – diferentes situações podem exigir medidas diferentes, mas deve ser garantida uma igualdade de tratamento.
17. Prestar serviços realistas – os serviços prestados devem ter em conta as possibilidades da biblioteca, de forma a não enganar ou desapontar o público.
18. Comportar-se de forma ética e profissional – o público necessita mais do que serviços amigáveis, é também exigida informação correcta e actualizada.
19. Interagir com o público de forma pró-activa – um comportamento pró-activo pode poupar muito tempo ao público e aos técnicos. Perguntar se precisa de ajuda e oferecer assistência mostra disponibilidade e interesse.
20. Analisar periodicamente os serviços – o *customer service* não é um objectivo, mas um processo. Todos os dias são bons para repensar estratégias, métodos e procedimentos.
21. Evitar perder público – todas as formas são válidas para solucionar um problema e manter público. Estudos comprovam que uma pessoa insatisfeita fala 11 vezes sobre a má experiência.
22. Conhecer o público – a segmentação do mercado é cada vez mais necessária para se satisfazer o maior número possível de pessoas. Nunca se conhece demasiado o nosso público e todas as informações são importantes.
23. Desenvolver competências comunicacionais – as competências comunicativas são um factor crítico de sucesso do *customer service*.
24. Sorria – sorrir potencia e facilita a comunicação.
25. Garantir que o público é importante – todas as pessoas são tratadas de igual forma e são importantes para a biblioteca. O público deve estar consciente disso.
26. Utilizar opiniões do público em contexto de trabalho – a utilização de opiniões e sugestões do público em contexto profissional possibilita a comunicação de informações externas à instituição ao mesmo tempo que dão uma perspectiva externa na análise de problemas.
27. Saber quando parar – o contacto com o público é uma tarefa muito desgastante e que exige grande dose de paciência. Para evitar situações de tensão e irritabilidade devem ser feitas pausas ao longo do dia de trabalho.
28. Espaços confortáveis e apelativos – deve-se garantir que todos os locais frequentados pelo público sejam confortáveis e apelativos: assentos, postos de

atendimentos, iluminação, sinalética, etc. Tenha a atenção a limpeza, a arrumação e o ambiente geral.

29. Evitar falar por siglas ou utilizar termos técnicos – palavras como OPAC, Kardex, LCA ou URL devem ser evitadas nos contactos com o público. Devem ser utilizadas designações com significado generalizado e facilmente compreendidas pelo público.

30. Cumprimentos e despedidas – em todos os contactos com o público utilize saudações de cumprimento e de despedida; expressões como “Se faz favor” e “obrigado” devem fazer parte do vocabulário diário em cada contacto com o público.

31. Toque final – procurar dar sempre um pouco mais do que inicialmente esperado. O público gosta de ser surpreendido positivamente. Pretende-se fornecer o tipo de serviço que nós gostaríamos de ter.

## BIBLIOGRAFIA

BERTRAND, Anne-Marie – Bibliothecaires face au public. Paris: BPI-Centre George Pompidou, 1995.

CALENGE, Bertrand – Accueillir, orienter, informer: l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques. Paris: Ed. du Cercle de la Librairie, 1999.

DOMINGUEZ SANJURJO, M.<sup>a</sup> Ramona – Nuevas formas de organización y servicios en la biblioteca pública. Gijón: Ediciones Trea, 1996.

FERNÁNDEZ-CUESTA, Paz Fernández y – Bibliotecas y personas: hacia un nuevo enfoque en biblioteconomía. Gijón: Ediciones Trea, 2005.

HERNON, Peter; ALTMAN, Ellen. – Assessing Service Quality: satisfying the expectations of library customers. Chicago: American Library Association, Chicago, 1998.

BERTELSMANN FOUNDATION – LIBRARY INDEX (BIX). [Em linha] [Consultado a 2007-01-24]. Disponível em www: <URL: [http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=115&no\\_cache=1&file=96&uid=218](http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=115&no_cache=1&file=96&uid=218)>

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA) – The Public Library Service. Guidelines for Development. (2000) [Em linha]. [Consultado a 2006-11-10] Disponível em www: <URL: <http://www.ifla.org/VII/s8/proj/gpl.htm>>

KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan – Strategic marketing for nonprofit organization. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

LINE, Maurice B. – What do people need of libraries. Australian Academic And Research Libraries, 27, n.º 2 (June 1996), 77.

LOZANO DÍAZ, Roser – La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandolos personas. Gijón: Ediciones Trea, 2006.

SANDY, John – By any other name, They's still our customers. American Libraries, 28, n.º7 (August 1997), 43.

SCHROER, William J. – Too much customer service?. Library Journal [Em Linha]. September, 1 (2003). [Consultado em 2007-12-28]. Disponível em www: <URL: <http://www.libraryjournal.com/article/CA317639.html>>

WALTERS, Suzanne – Customer service: how to do it manual for librarians. New York: Neal-Schuman Publishers, 1994.