
Bibliotecas Universitárias em Contexto de Mudança

LOURDES GOUVEIA

NUMA conjuntura de permanente instabilidade as rápidas alterações a que assistimos podem representar uma séria ameaça para as bibliotecas universitárias, e, inclusive, pôr em causa a sua sobrevivência.

As transformações tecnológicas, em particular, têm sido encaradas com um misto de êxtase e terror em parte porque toda a tecnologia nova tem sido uma força de «destruição criativa».

Um cenário de mudança é, naturalmente, vivido com alguma perturbação própria da necessidade de enfrentar novos desafios, lidar com situações complexas, equacionar questões fundamentais.

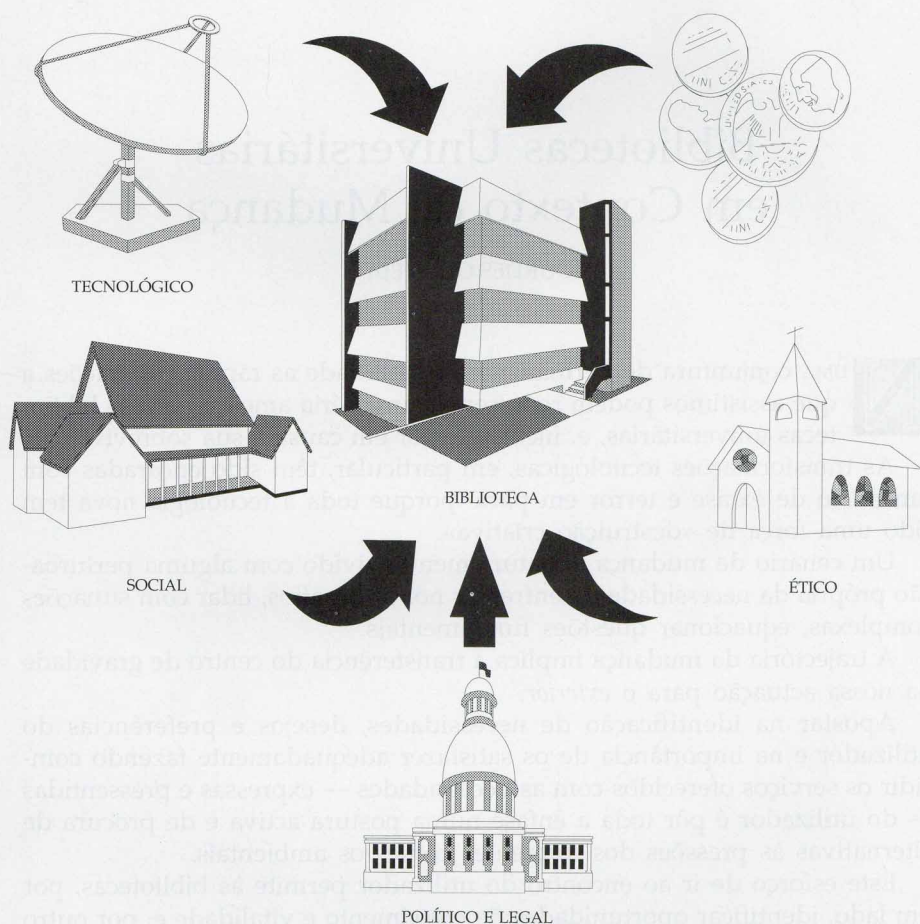
A trajectória da mudança implica a transferência do centro de gravidade da nossa actuação para o *exterior*.

Apostar na identificação de necessidades, desejos e preferências do utilizador e na importância de os satisfazer adequadamente fazendo coincidir os serviços oferecidos com as necessidades — expressas e pressentidas — do utilizador é pôr toda a ênfase numa postura activa e de procura de alternativas às pressões dos diferentes contextos ambientais.

Este esforço de ir ao encontro do utilizador permite às bibliotecas, por um lado, identificar oportunidades de crescimento e vitalidade e, por outro lado, melhorar a sua capacidade de reacção à mudança tornando-as mais criativas na *resposta rápida* e eficaz:

- na AJUDA ao utilizador;
- resolvendo o seu problema;
- reunindo a informação certa no tempo certo.

AS BIBLIOTECAS E AS PRESSÕES AMBIENTAIS



Inspirado em: *Management/Koontz & Weihrich. 9th. ed., McGraw-Hill, 1988*

A necessidade de estar atento ao contexto envolvente para (re)ajustar-se às necessidades dos utilizadores reais e potenciais implica uma inevitável *orientação para o utilizador* que permitirá às bibliotecas identificar problemas, apontar soluções e vislumbrar a sua «janela de oportunidade».

A ATITUDE CORRECTA FACE À MUDANÇA PODE REQUERER UMA MUDANÇA DE ATITUDE

Essa mudança de atitude diz respeito:

- às próprias bibliotecas: ao questionarem-se quanto à sua missão, objectivos, posicionamento e imagem — que analisaremos em mais detalhe;
- ao profissional: habitualmente treinado a fazer as coisas certas, sem erros, preocupado com a eficiência do seu desempenho, familiarizado com sistemas rígidos e, por isso mesmo, mais controláveis no seu comportamento, o bibliotecário tem de estar sensibilizado para perceber que o mais importante não é de facto a obediência cega a procedimentos rigorosos nem o domínio de uma tecnologia de ponta!

Factores não controláveis afectam o seu desempenho bem como o comportamento do utilizador podendo desencadear necessidade de uma actuação pronta. O bibliotecário deve, por isso mesmo, ter mais responsabilidade, iniciativa e improvisar ao confrontar-se com situações novas, tomando decisões no sentido de resolver atempada e satisfatoriamente o problema do utilizador.

Recurso ao *marketing*

A actividade de uma biblioteca desenvolve-se por três vectores:

- responder às necessidades expressas do utilizador;
- motivar o utilizador a recorrer à biblioteca para satisfazer novas necessidades de informação;
- activar necessidades «latentes» do utilizador.

A constatação de que é o mercado que, em última análise, determina o tipo de serviços que uma biblioteca deve propor implica, como é óbvio, uma estreita e forte ligação a esse mercado.

O *Marketing* é a técnica que vai tornar isso possível enquanto pressupõe TROCA entre a biblioteca e os seus utilizadores: cada parte dá à outra algo que considera mutuamente vantajoso. Assim, a biblioteca propõe ao utilizador um serviço, comunica-o, descrevendo o que oferece, como e

quando pode ser efectivamente prestado e espera que esse serviço seja reconhecido como adequado às necessidades do utilizador.

Esta troca só é possível enquanto implicar:

- um *envolvimento voluntário* — a todo o momento qualquer das partes pode aceitar ou recusar;
- a expressão de *benefícios* propostos;
- que criem *expectativas*;
- e tragam *satisfação* das necessidades do utilizador;
- que transmite o seu testemunho a outros utilizadores contribuindo, assim, para a criação de uma *imagem* favorável do serviço.

ACTUANDO DESTA MANEIRA A BIBLIOTECA VAI ACCIONAR MEIOS PARA PROMOVER NO PÚBLICO COMPORTAMENTOS FAVORÁVEIS À REALIZAÇÃO DOS SEUS PRÓPRIOS OBJECTIVOS

PÚBLICO — grupo de pessoas com interesse actual e potencial no serviço.

Facilmente se compreende que uma biblioteca não possa satisfazer todos os utilizadores de igual modo porque têm necessidades diferentes. E, como lembra Kotler, é de evitar a tentativa quixotesca de servir todos igualmente!

Para melhor conhecer o mercado é preciso proceder à sua **SEGMENTAÇÃO**, isto é, reagrupar os utilizadores que tenham necessidades, desejos, expectativas homogéneas, conforme o tipo de benefícios que procuram na biblioteca e proceder à sua análise.

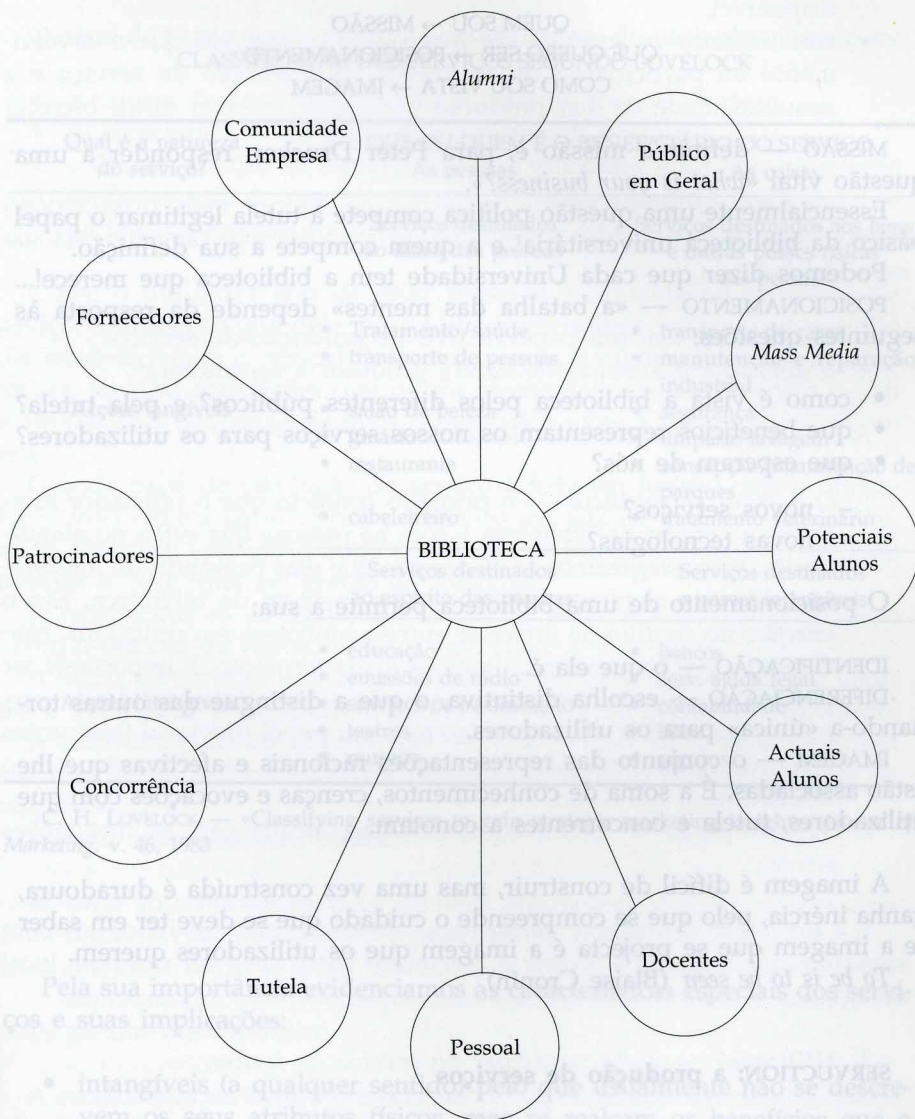
Essa informação permitirá à biblioteca:

- identificar necessidades;
- conceber serviços especialmente adequados a esses mercados mais predispostos a aceitá-los;
- apreciar como é valorizado o que oferece.

Será, então, possível encontrar respostas às seguintes questões:

- o que leva o utilizador à biblioteca?
- o que pensam os utilizadores da nossa biblioteca?
- o que acham dos serviços que oferecemos?

A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E OS SEUS PÚBLICOS



Adaptado de: *Marketing for non-profit organizations*/Kotler. 2.ª ed., 1982

O sucesso da biblioteca em fazer convergir os serviços oferecidos com as necessidades do utilizador está, em parte, comprometido pela resposta satisfatória às seguintes questões:

QUEM SOU → MISSÃO

QUE QUERO SER → POSICIONAMENTO

COMO SOU VISTA → IMAGEM

MISSÃO — definir a missão é, para Peter Drucker, responder a uma questão vital «*what is your business?*».

Essencialmente uma questão política compete à tutela legitimar o papel básico da biblioteca universitária¹ e a quem compete a sua definição.

Podemos dizer que cada Universidade tem a biblioteca que merece!...

POSICIONAMENTO — «a batalha das mentes» depende da resposta às seguintes questões:

- como é vista a biblioteca pelos diferentes públicos? e pela tutela?
- que benefícios representam os nossos serviços para os utilizadores?
- que esperam de nós?
 - novos serviços?
 - novas tecnologias?

O posicionamento de uma biblioteca permite a sua:

IDENTIFICAÇÃO — o que ela é.

DIFERENCIAÇÃO — escolha distintiva, o que a distingue das outras tornando-a «única» para os utilizadores.

IMAGEM — o conjunto das representações racionais e afectivas que lhe estão associadas. É a soma de conhecimentos, crenças e evocações com que utilizadores, tutela e concorrentes a conotam.

A imagem é difícil de construir, mas uma vez construída é duradoura, ganha inércia, pelo que se compreende o cuidado que se deve ter em saber se a imagem que se projecta é a imagem que os utilizadores querem.

To be is to be seen (Blaise Cronin)

SERVUCTION: a produção de serviços

As bibliotecas universitárias desenvolvem uma actividade de serviço, entendido no sentido económico por oposição ao sector agrícola e indus-

trial. Tem-se assistido, ultimamente, a um grande desenvolvimento do sector terciário e a um cada vez maior peso dos serviços na economia (a 50 por cento da população activa trabalha nos serviços).

CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS SEGUNDO LOVELOCK

Qual é a natureza do serviço?	QUE OU QUEM É O BENEFICIÁRIO DO SERVIÇO	
	As pessoas	As coisas
Acções tangíveis	Serviços destinados ao físico das pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Tratamento/saúde • transporte de pessoas • salão de beleza • ginásio • restaurante • cabeleireiro 	Serviços destinados aos bens e outras posses físicas das pessoas <ul style="list-style-type: none"> • transporte de carga • manutenção e reparação industrial • segurança • limpeza/lavagem • concepção/manutenção de parques • tratamento veterinário
	Acções intangíveis	Serviços destinados ao espírito das pessoas <ul style="list-style-type: none"> • educação • emissões de rádio • SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO • teatros • museus

C. H. LOVELOCK — «Classifying services to gain strategic marketing insight», *Journal of Marketing*, v. 46, 1983

Pela sua importância evidenciamos as características especiais dos serviços e suas implicações:

- intangíveis (a qualquer sentido) pelo que usualmente não se descrevem os seus atributos físicos, mas se realçam os benefícios que o utilizador deles pode retirar;

- inseparabilidade: a produção e o consumo ocorrem simultaneamente;
- perecíveis e não armazenáveis: o que provoca uma oscilação na procura e consequente gestão de fluxos, adaptando a oferta à capacidade disponível;
- variabilidade: os serviços são heterogêneos uma vez que o envolvimento da participação do utilizador na prestação do serviço e a simultaneidade da sua produção e consumo tornam difícil oferecer um serviço invariável ao longo do tempo.

O conceito de SERVUCTION (contração de SERVICE mais PRODUCTION) merece especial atenção não só pela sua importância mas também pela sua especificidade:

- o utilizador tem um papel ACTIVO na produção do serviço;
- o utilizador é SIMULTANEAMENTE produtor e consumidor².

A SERVUCTION envolve três elementos:

1. **O pessoal de contacto** — o primeiro contacto que o utilizador estabelece ao entrar na biblioteca é com as pessoas que estão no atendimento. Não exageramos se dissermos que elas personificam a biblioteca, são um elemento importante na imagem da biblioteca. São o *interface* no conflito de interesse entre a biblioteca e o utilizador. Não devemos, por isso mesmo, descurar a sua formação. É importante ter pessoal qualificado, treinado, motivado e com forte sentido de pertença para melhor desempenharem o seu papel funcional (instruções precisas) e o papel relacional que estabelecem na interacção com o utilizador.
2. **Suporte físico** — inclui equipamentos, localização, as instalações em si.

É a expressão do dilema *vitrine/usine*: deve ser, por um lado, um bom vector de comunicação = *vitrine* e, por outro lado, deve ser um bom local de trabalho = *usine*.

3. **Utilizador** — pode participar no serviço de forma:

- física: substitui-se ao próprio pessoal de contacto, fazendo ele mesmo certas tarefas — ex. preenche formulários;

- intelectual: o utilizador faz certas tarefas que aprendeu — ex: OPAC;
- afectiva: relaciona-se espontaneamente com o serviço.

O nível de participação e grau de envolvimento do utilizador varia com:

- a cultura do serviço: conforme é mais ou menos aberto;
- as características do utilizador: regular ou ocasional;
- o tipo de relação de dominação entre utilizador e serviço: há relação de dominação do serviço se o pedido de informação é urgente, ou se há falta de escolha ou concorrentes a que o utilizador possa recorrer.

Como o utilizador tem de estar presente e actuante na prestação do serviço, a avaliação que dele faz é fortemente influenciada pela interacção que estabelece com o pessoal de contacto; com o suporte físico, na medida em que partilha instalações com outros frequentadores da biblioteca e com os utilizadores com os quais troca comentários sobre a percepção da biblioteca.

Grande parte da produção do serviço é feita em ligação com o utilizador = *front office* a parte visível do serviço ex: sala de leitura, empréstimo, etc. A *servuaction* está estruturada em função de um objectivo e tem um lado invisível = *back office* ex: gestão de colecções.

A relação que os utilizadores estabelecem entre si, com o suporte físico e com o pessoal de contacto cria o ambiente.

A oferta de serviços que uma biblioteca pode propor define a sua vocação e identidade e depende, logicamente, do posicionamento escolhido.

A biblioteca pode decidir oferecer serviços de base: são a razão principal pela qual o utilizador se dirige à biblioteca e serviços complementares ou periféricos.

E pode optar por uma oferta:

- *larga*: com muitos serviços de base, autónomos, com objectivos diferentes e com utilizadores específicos para cada um deles;
- *profunda*: com muitos meios para satisfazer uma necessidade expressa. Há, portanto, riqueza na escolha de alternativas para atingir um fim específico.

A escolha dos serviços a oferecer não é uma operação anódina: o essencial não está na variedade de serviços mas na sua adequação às necessidades do utilizador actual e potencial.

Uma vez escolhidos os serviços a biblioteca dá-os a conhecer ao mercado, dizendo o que oferece, como e quando estão acessíveis, através de uma acção de comunicação.

Conclusão

Há três tipos de organizações: as que fazem as coisas acontecerem, as que observam as coisas acontecerem e as que se admiram com o que aconteceu.

[Anónimo]

A biblioteca do futuro tem de adoptar uma postura de *Marketing*.

Frequentemente confundido com o conceito de venda tem conhecido alguma resistência e nem sempre foi bem aceite especialmente pelos que o consideram introsivo e ambicioso, havendo mesmo quem o acuse da criação e realização de um padrão de vida. Outros atribuíam-lhe um carácter menos ofensivo na medida em que não cria necessidades (essas já existem) mas influencia subtilmente desejos...

Mau grado algumas reticências de alguns cépticos, e embora não seja panacea para todos os males, é de facto o *Marketing* que vai possibilitar que as bibliotecas universitárias se possam impor no espírito dos utilizadores reais e potenciais permitindo:

- NOTORIEDADE, ATRAIR e FIDELIZAR utilizadores através da DIFERENCIAÇÃO POSITIVA dos serviços oferecidos apelando para a COMPETÊNCIA DISTINTIVA:
 - capacidade,
 - experiência,
 - profissionalismo,

de todos os que nela trabalham, de modo a que as bibliotecas universitárias ofereçam aos seus utilizadores os serviços que mais adequadamente satisfaçam as suas necessidades apostando em QUALIDADE e EXCELÊNCIA, tendo presente que o utilizador ao comparar as expectativas com o serviço efectivamente prestado cria uma imagem do serviço.

Insistimos, por isso, na necessidade de ir ao encontro das expectativas do utilizador e concretizá-las, combinando os serviços oferecidos com os desejados usando toda a nossa experiência, competência e iniciativa.

Se tivermos presente esse conhecimento empírico que cada utilizador satisfeito transmite o seu testemunho a cinco pessoas enquanto um utiliza-

dor insatisfeito fala a onze pessoas de uma má experiência apercebemo-nos quão importante é saber *dar valor* à satisfação do utilizador, implementando, por exemplo, um sistema de queixas ou uma caixa de sugestões que motive o utilizador a exprimir-se.

Esse *feed-back* que a Biblioteca recebe vai ajudá-la ao (re)ajustamento necessário:

*To err is human
To recover divine!*

Notas

¹ O Grupo de Trabalho das Bibliotecas Universitárias da BAD já teve ocasião de levantar a pertinência desta questão nos seus trabalhos «Bibliotecas Universitárias: que presente? que futuro?» (Março 1992), «Bibliotecas Universitárias: problemas e perspectivas», 1993.

² Ao contrário da produção tradicional em que o consumidor só aparece no fim da cadeia, quando o produto está pronto.

Bibliografia

CRONIN, Blaise, (ed.)

The Marketing of library and information services. Aslib, 1981.

EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Eric

Serouvction: a gestão marketing de empresas de serviços. McGraw-Hill, 1991.

HART, Christopher W. L., e outros

«The profitable art of service recovery», *Harvard Business Review*, July-August 1990.

KOTLER, P.

Marketing for non profit organizations. 2nd ed. Prentice-Hall, 1982.

Marketing management: analysis, planning, implementation and control. 7th ed. Prentice-Hall, 1991.

LENDREVIE, J., e outros

Mercator: teoria e prática do marketing. 3.^a ed. D. Quixote, 1993.

PIRES, Aníbal

Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão. Verbo, 1991.

SALAUN, Jean Michel

Marketing des bibliothèques et des centres de documentation. Ed. Cercle de la Librairie, 1992.

WALTERS, Suzanne

Marketing: a how-to-do-it manual for librarians. Neal-Schuman Publ., 1992.

YORK, D. A.

Marketing the library service. Library Association, 1977.

RESUMO Estarão as bibliotecas universitárias a acompanhar o ritmo de mudança do meio em que estão inseridas? Estarão as novas tecnologias a determinar a progressiva obsolescência do papel tradicional do bibliotecário? Este artigo salienta a necessidade de aceleração da mudança no que respeita à missão e objectivos institucionais e também no que respeita à atitude do pessoal da biblioteca para com os alunos e docentes e para com as emergentes tecnologias de gestão de documentação. Os bibliotecários devem ver os alunos e professores como «clientes» a quem prestam um serviço e não como meros utilizadores de espaços e equipamentos. Os bibliotecários terão de adoptar atitudes pró-activas, orientadas para a identificação de necessidades dos seus «clientes». O artigo descreve as modificações comportamentais necessárias para que as bibliotecas universitárias se pautem por critérios de *servuction* (*SERVICE* + *PRODUCTION*).

ABSTRACT *Are universities keeping pace with the rate of change taking place around them? Are new technologies making the role of the librarians obsolete? This article points to the need for changes in the institutional mission and objectives, in the attitudes of the library personnel towards students and faculty, and their need to master emerging library technologies. Librarians need to see students and faculty as «customers» to be served rather than as users of the available equipment. Librarians need to develop proactive, marketing oriented attitudes towards their «customers». This article describes the most significant behavioral changes required for making university libraries «servuction» oriented.*

ENDEREÇO Serviço de Documentação da Faculdade de Economia da Universidade
ADDRESS Nova de Lisboa, Assessora de Bibliotecas e Documentação, Travessa
Estêvão Pinto — Campolide — 1070 Lisboa