

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO: da qualidade dos sistemas à satisfação dos clientes

INFORMATION SERVICES PERFORMANCE EVALUATION: from systems quality to
clients satisfaction

Maria Beatriz Marques

Resumo: Introduce-se o conceito de avaliação como uma operação metodológica estratégica para a melhoria contínua das organizações e assume-se a necessidade de avaliar o desempenho dos Serviços de Informação de Arquivo e de Biblioteca. Analisa-se o conceito de Qualidade Total das organizações a partir de uma nova dimensão e de uma nova visão dos Serviços Públicos, que colocam os interesses dos clientes no centro da sua gestão e conduzem a uma substituição das práticas transacionais pelas práticas relacionais. Conclui-se que a avaliação da qualidade e a avaliação da satisfação são caminhos complementares e/ou alternativos para avaliar o desempenho das organizações.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho; Qualidade Total; Satisfação do Cliente; Marketing

Abstract: We introduce the concept of evaluation as a strategic methodological operation for continuous improvement of organizations and we assume the need to evaluate the performance of Information Services. We analyze the concept of Total Quality organizations, from a new dimension and a new vision of public services, which puts the interests of clients in their management center and leads to a substitution of transactional practices for relational practices. It is concluded that the assessment of quality and satisfaction evaluation are complementary ways, and / or alternative, to evaluate the performance of organizations.

Keywords: Performance evaluation; Total Quality Management; User satisfaction; Marketing

Success, like beauty, is in the eye of the beholder

Schmidt, Taylor e Todd - *Reflecting on success and failure: managing for better client service*, p. 1.

Introdução

A necessidade de avaliar o desempenho das organizações assume-se como um imperativo categórico da Sociedade da Informação e do Conhecimento.

A forte concorrência que se instala entre as diversas organizações das mais variadas áreas de negócio conduz à criação e/ou à promoção de uma cultura de avaliação que permita reduzir os desvios e agilizar os processos e, sobretudo, que sustente a existência e o sucesso das organizações que operam no mercado global.

Contrariamente ao que sucedia na Sociedade Industrial e, como consequência do *New Public Management (NPM)*¹, impõem-se novas lógicas de funcionamento das

¹ O chamado *New Public Management ou Nova Gestão Pública*, uma ideologia neoliberal onde domina uma fraca intervenção do estado a nível económico e cultural, que se veio sobrepor ao

organizações, novos *modi operandi*, o designado *New Public Service*, que rompe definitivamente com a tradição, com o *establishment* e promove a criatividade, a inovação e a modernização dos serviços públicos.

Na opinião de Johannsen e Pors (2005:112-113), o NPM “is a common name for a public sector reform movement. Since 1980s NPM has highly influenced public sector policies in the Western hemisphere ... the key elements of NPM in most countries include: customer – and market – orientation; competition and user-choice; outsourcing and privatization; contract administration and performance review; focus on management processes”.

Neste contexto, as organizações em geral e os Serviços de Informação de Arquivo e de Biblioteca (SIAB) em particular, deixam de poder justificar-se pela tradição, pelo valor dos seus ativos tangíveis, pela sua *missão sacrossanta*, e começam a estar cada vez mais vulneráveis e expostos às pressões exercidas pela sociedade pós-moderna², nomeadamente financeiras³.

Daqui decorre a obrigatoriedade de se justificarem e de se afirmarem perante a sociedade na sua globalidade e, especificamente, perante o poder político, aos quais têm de demonstrar que *public money is being put to good use and that public services continue to improve* (MACNAUGHT; FLEMING, 2002:119).

Esta visão das políticas de financiamento baseada em evidências e não em pressupostos, implica uma cultura organizacional “in which decisions are based on facts, research and analysis, and where services are planned and delivered in ways that maximize positive outcomes and impacts for customers and stakeholders” (LAKOS, 2002: 313).

Assim, quanto mais cedo os SIAB assumirem a necessidade de avaliar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, as oportunidades e as ameaças do meio ambiente ao seu desempenho, maior será a sua vantagem competitiva sobre os concorrentes e a sua capacidade para demonstrarem à sociedade a sua indispensabilidade e rentabilidade, dado que “there is nothing more expensive than being efficient but ineffective (RIZZO, 1980:66).

1. Avaliação do desempenho dos Serviços de Informação⁴

A ausência de tradição no domínio da avaliação é um facto em Portugal, não só no âmbito dos SIAB, mas em todas as áreas da Gestão, sobretudo Pública.

modelo de Estado Providência (o *Welfare State* que se estava a implantar na Europa depois da 2ª guerra mundial e que, associado à noção de cidadania, consagrava uma série de direitos sociais, impondo o papel do mercado como o modelo ideal).

² Expressão utilizada pelo historiador britânico Toynbee (1954, vol. 8, p. 338), a qual representa “uma nova época do capitalismo que assenta na transformação em mercadorias do tempo, da cultura e da experiência, enquanto a modernidade se refere a uma fase anterior baseada na mercantilização da terra e dos recursos naturais, a produção industrial de bens materiais e o fornecimento de serviços de base”.

³ Estas pressões resultam da chamada globalização, termo referenciado pela primeira vez por Levitt em 1984, para designar um processo natural de abertura económica, política, cultural, etc., que conduz à competição entre indivíduos, organizações e países de todo o mundo.

⁴ Que, segundo RIBEIRO, p. 2, é uma das “facetadas passíveis de se constituírem como objecto de avaliação, a par da ‘finura’, isto é, a eficácia e a eficiência da recuperação da informação e do fluxo da informação de qualquer tipo de entidade ou Organização”.

A ideia da desresponsabilização das Organizações não Lucrativas na gestão da coisa pública é uma das causas, senão a principal, para a ausência de reconhecimento do seu valor e da sua qualidade.

Uma análise terminológica e conceitual da avaliação permite-nos afirmar a importância crucial desta operação metodológica para a melhoria contínua das organizações⁵.

– O termo Avaliação utiliza-se para indicar *o valor dado pelos avaliadores, a determinação do justo preço de qualquer coisa alienável, a estimativa, juízo que se forma de alguma coisa.*

– O conceito de Avaliação refere-se a um processo cognitivo, individual ou coletivo, altamente construtivo e indispensável, de *atribuição de valor*, e uma operação metodológica, *no sentido de ação para chegar a um resultado* (RIBEIRO; SILVA, 2004:8), que nos permite distinguir o útil do inútil, o bom do mau, o importante do supérfluo, o essencial do acessório, etc.

Daí que avaliar seja, ainda que de uma forma muito genérica, valorizar, formal ou informalmente, todos ou alguns dos elementos que fazem parte de uma organização, uns de uma forma objetiva e segura, através de valores quantitativos, outros de uma forma subjetiva e relativa e portanto menos absoluta ou contingencial, expressos verbalmente como julgamentos qualitativos, ou combinando as duas possibilidades.

Daqui resulta a importância da avaliação como uma operação metodológica de atribuição do valor do uso dos SIAB, em função dos benefícios que podem advir para a sociedade.

Paralelamente, a avaliação assume-se como um elemento central do processo de planeamento dos SIAB, como uma ferramenta estratégica para a conquista da sua vantagem competitiva.

Entendida como um instrumento de diagnóstico, de regulação, uma forma de controlo para detetar funcionamentos deficientes, para fazer surgir os problemas e as contradições de um planeamento e para eleger as correções que se considerem mais apropriadas, a avaliação insere-se num processo contínuo de busca da excelência das organizações.

Nesta perspetiva, consideramos que a avaliação deve ser concebida como uma autocrítica, isto é, como uma tentativa de saber o que correu mal e podia ter corrido melhor e nunca como uma atividade de autojustificação para o que correu pior.

Apesar do processo de avaliação ter um carácter retrospectivo, os seus efeitos são de natureza prospetiva. Assim, mais do que provar o que correu bem ou justificar o que correu menos bem, o papel da avaliação é melhorar “ce n’est pas le controle que l’on cherche, c’est le progrès” (SUTTER, 1992:99).

⁵ *Melhoria contínua* é, de acordo com Imai (1986), a tradução da palavra japonesa *Kaizen*, entendida como a abordagem para a mudança, a qual é “(...) a concept based on perception that not only must there be an emphasis on the continuous improvement of existing products and services, but that as the world changes, and as people change, so those products and services must develop if customer requirements are to continue to be met” (BROPHY, 1997:14). Esta filosofia básica da melhoria contínua partia do pressuposto de que cada pessoa, cada organização, nunca deve estar satisfeita com o que faz, mas estar sempre na busca constante do aperfeiçoamento; ou seja, o ponto de partida para o progresso, para o sucesso individual ou coletivo, é a consciência de que por melhor, ou pior, que estejamos, ou sejamos, podemos sempre evoluir, melhorar.

Todavia, e apesar da importância de que se reveste a avaliação para o conhecimento e concomitante bom funcionamento das organizações, o termo e o processo de avaliação ainda continuam a ter uma conotação negativa.

No seio dos SIAB, a avaliação é vulgarmente referida como um castigo ou uma penalização, devido à associação sistemática a termos como *controle*, *vigilância*, *inspeção* ou *auditoria* (KUPIEC, 1994:19).

Mas não basta abandonar a crença que “everything is fine in my library” (HERNON; MCCLURE, 1994:14) e assumir a utilidade da avaliação como instrumento proativo de melhoria do desempenho. É necessário acrescentar-lhe valor através da utilização de novos ou melhorados instrumentos ou modelos de avaliação e de uma nova interpretação dos dados em jogo.

A estratégia de desenvolvimento dos SIAB terá de acompanhar as necessidades intrínsecas de cada sociedade, em cada momento histórico. Por isto, mais do que existir é preciso servir, tornar-se útil, necessário e reconhecido – despoletar um sentimento coletivo da importância dos SIAB para o exercício livre e consciente da cidadania.

Importa contudo realçar que os juízos de valor formulados por esta operação de natureza eminentemente intelectual, para que sejam úteis para a gestão estratégica dos SIAB, implicam, em primeiro lugar, que se saiba o que avaliar e, em segundo lugar, que eles sejam credíveis.

2. Novos paradigmas da avaliação: da visão centrada no sistema à visão orientada para o mercado

Ao longo da sua história, o ser humano sempre procurou criar infraestruturas que contribuíssem para o seu progresso e para a sua felicidade.

Essa foi a prioridade de todas as sociedades, desde a Antiguidade pré-clássica até aos tempos atuais e, naturalmente, os valores culturais de cada civilização marcaram e marcarão substancialmente o processo evolutivo das várias organizações, as quais surgem para desempenhar uma função que é sentida como necessária em termos sociais.

Neste pressuposto, a vantagem competitiva de cada organização resulta da interação que se estabelece entre os indivíduos e as organizações.

Por conseguinte, o século XXI impõe uma mudança estratégica na definição da política dos SIAB: em lugar de definir têm de comunicar; em lugar de oferecer têm de recolher; em lugar de improvisar têm de planear; em lugar de julgar, têm de avaliar ... de aumentar a sua visibilidade social.

A dificuldade deste reposicionamento reside na impossibilidade de determinar quantitativamente os benefícios que os SIAB proporcionam à sociedade em geral e a cada indivíduo em particular, conduzindo, ainda que na maioria dos casos erradamente, a uma visão deturpada dos investimentos de longo prazo que sobre eles incidem.

Considerados genericamente como investimentos a fundo perdido, os SIAB vêm cada vez mais fragilizada a razão para a sua existência enquanto unidades orgânicas autónomas e independentes.

Para contrariar esta tendência da sociedade pós-capitalista é prioritário estabelecer o valor dos SIAB, o qual será sempre determinado em função do retorno do investimento efetuado – o *ser humano modificado* (DRUCKER, 1993:26) ou seja o investimento de maior rentabilidade existente no mercado.

Nesta perspetiva, os SIAB serão caros ou baratos quando comparados com outras organizações concorrentes, em função da excelência do seu desempenho e “essa só pode ser reconhecida olhando para a organização através dos olhos dos utilizadores, perguntando-lhes (...)” (HERNON; NITECKI; ALTMAN, 1999:35).

Pelo exposto consideramos que o sucesso da gestão das organizações do novo milénio está imbricado na sua capacidade de partilha democrática do poder com aqueles que são a grande razão da sua existência – os clientes.

O valor das organizações pós modernas depende dos seus ativos intangíveis – as pessoas – e o retorno do capital investido já não é o lucro tangível, mas a satisfação dos clientes, a qual é entendida como o resultado final do investimento efetuado ao nível das relações estabelecidas com a componente humana do sistema – a designada métrica do cliente.

Introduz-se assim o conceito de qualidade total das organizações estabelecida em conformidade com as especificações dos utilizadores, a partir daqui entendidos como clientes⁶, isto é, como únicos juizes da qualidade dos produtos e/ou serviços das organizações.

Esta nova abordagem da qualidade dos SIAB – a orientação para o cliente, também designada por engenharia da satisfação do cliente –, independentemente de poder, ou não, ser plasmada em qualquer documento normativo, implica uma revolução mental por parte dos agentes envolvidos no processo e uma vontade para ir ter permanentemente com os clientes, conhecer as suas necessidades, os seus valores, a sua cultura⁷.

Aliás, convém referir que a sociedade do novo milénio tolera cada vez menos o desperdício e exige uma gestão profissional dos seus recursos, pelo que importa relevar que “a busca de melhorias de qualidade sem a correcta orientação estratégica baseada no cliente conduz ao aumento dos custos e desperdício de esforços” (SALGADO, 2001:76).

Nesta perspetiva, a avaliação centrada no sistema traduzir-se-á num mero exercício teórico que, a médio ou longo prazo, se transformará num *balão de oxigénio para a organização*, a qual verá ameaçada a sua existência, devido à ausência efetiva de uma estratégia concertada, entre o valor da oferta e a procura do cliente.

Esta nova visão do objeto da avaliação concebe a qualidade das organizações em função da sua capacidade para satisfazer as necessidades dos seus clientes – “quality management must first be customer-directed” (KORDUPLESKI; RUST; ZAHORIK,

⁶ Sobre as implicações da mudança terminológica na gestão estratégica dos SIAB, ver o artigo de SIRKIN (1993:71-83).

⁷ O designado marketing 3.0.

1993:84) –, e o *Marketing* como a ferramenta que as vai ajudar nesta tarefa, ao permitir estudar essas necessidades e contribuir substancialmente para a sua medição através do conhecimento das suas atitudes⁸ e comportamentos⁹.

Desta análise conjunta dependerá o crescimento e o sucesso das Organizações, pelo que, neste processo de orientação para o cliente, o peso da qualidade interna será um fator preponderante na análise da sua qualidade externa, nomeadamente ao nível dos seus efeitos sobre os clientes: *um efeito ofensivo* (influenciar o passa-a-palavra positivo), e *um efeito defensivo* (fidelização dos clientes reais e passa a palavra positivo para os clientes potenciais).

3. Da Qualidade à Satisfação

Decorrente da ausência de uma definição consensual de satisfação¹⁰, verifica-se a dificuldade em diferenciar os conceitos de qualidade¹¹ de serviço e de satisfação do cliente, dado que ambos estão naturalmente inter-relacionados, tendo como objetivo último a melhoria do desempenho das organizações.

Porém, e pese embora os constrangimentos existentes quer ao nível da abordagem quer ao nível da especificidade do conceito de satisfação, ele não pode, ou não deve, ser utilizado como sinónimo de qualidade¹², sendo que “both service quality and satisfaction can be an end in themselves; each is worthy of examination as a framework for evaluating library services from a customer’s perspective” (HERNON; NITECKI, 2001:692)¹³.

No âmbito da chamada *gap analysis* ou análise da discrepância entre as expetativas em relação à organização ideal e aos seus produtos e/ou serviços, e as perceções dos clientes em relação a uma determinada organização e aos seus produtos e/ou serviços – a diferença entre o que se espera receber e aquilo que é oferecido – “customers assess service quality by comparing the service level that they receive, against both the service

⁸ Entendidas como “un ensemble de jugements, de tendances, de dispositions à l’égard de quelqu’un ou de quelque chose, qui poussent à un comportement” (LE COADIC, 1997:21).

⁹ Entendidos como “l’ensemble des réactions d’un individu objectivement observables... les comportements d’un individu peuvent être décrits, compris et même prédits par ses attitudes” (LE COADIC, 1997 :21).

¹⁰ Enquanto conceito abstrato, de elevada subjetividade e de difícil operacionalização, inexoravelmente ligado à qualidade total das organizações, ainda que representando uma avaliação *cumulativa* das experiências de consumo de produtos e/ou serviços de uma organização, e por isso relativamente estável ao longo do tempo.

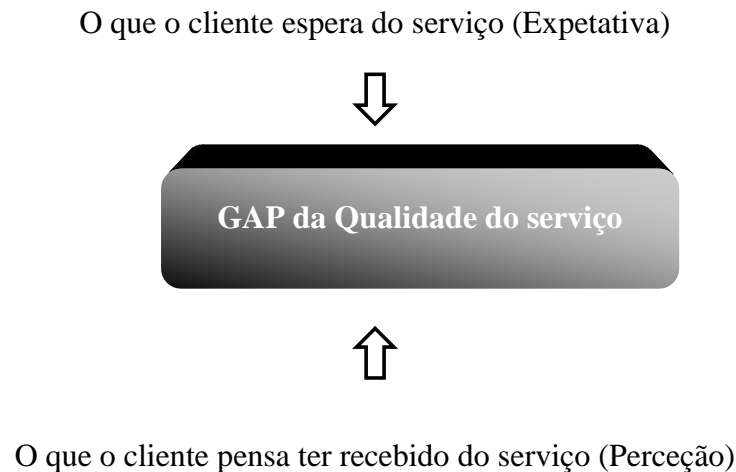
¹¹ Em sentido lato, podemos definir a qualidade como *o grau de excelência daquilo que se faz*, isto é, a capacidade de adequação aos padrões previamente estabelecidos pela organização para o seu desempenho e, ao mesmo tempo, a adequação às expetativas do utilizador. Em sentido estrito, não é possível definir a qualidade, pois ela não existe, constrói-se...conquista-se...

¹² Ver GRONROOS (2001:64)

¹³ Estes autores consideram que existem diferenças significativas ao nível do objetivo subjacente ao estudo dos dois construtos – “Service quality is an evaluation of specific attributes, and this judgment is cognitive. However, satisfaction focuses on a specific transaction or, in the case of overall satisfaction, it is a cumulative judgment based on collective encounters with a service provider over time. Satisfaction judgments are more affective and emotional reactions to an experience or collection of experiences...The intention of satisfaction studies is to identify if some general areas require scrutiny, whereas service quality studies offer data to examine specific problem areas for improvement”.

level that they would have preferred (or desired), and the service level that they are willing to accept (adequate)” (TAN; PAWITRA, 2001:418), fazendo depender o sucesso, ou o insucesso das organizações, do resultado positivo, ou negativo, dessa equação.

FIGURA 1– Análise dos GAP’S da Qualidade do Serviço (Accounts..., p. 3)



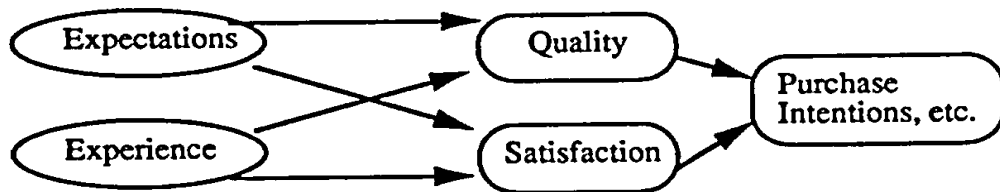
Assim, e no seguimento da ausência de consensos assinalada, em relação à especificidade do conceito de satisfação, nomeadamente ao nível da dinâmica transacional estabelecida entre determinada organização e os seus clientes, acabam por surgir algumas incompreensões e/ou indefinições sobre os dois *constructos*.

Considera-se “customer satisfaction relates to a particular transaction and at the end of that transaction the customer can be asked to say how much he/she is satisfied with the transaction. Service quality, to differentiate it from satisfaction, comes from a longer-held attitude to the organisation that is built up over time. One transaction that leaves the customer unsatisfied will not necessarily change the perception of service quality, though it will probably reduce it” (ARISHEE, 2000:40)¹⁴.

Estas indefinições decorrem, fundamentalmente, da aparente unanimidade em relação ao facto de ambos os conceitos estarem relacionados com julgamentos de avaliação do cliente sobre a excelência das organizações, os quais são no entanto interpretados, em nossa opinião erradamente, como o resultado final de uma análise conjunta e indiferenciada da qualidade do serviço e da satisfação:

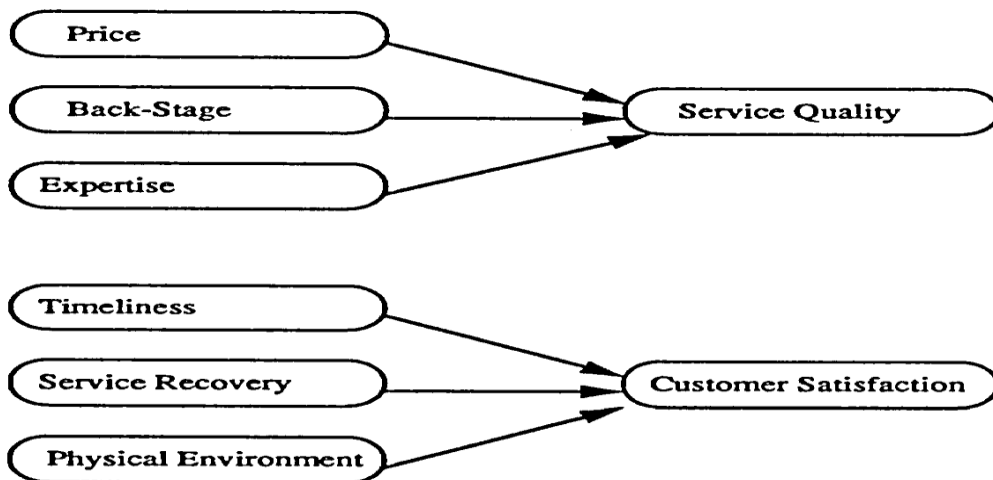
¹⁴ Esta visão restritiva da satisfação – *a short-term evaluation* – que avalia uma experiência específica com um serviço, em oposição à qualidade – *a long-term evaluation* – que avalia a generalidade do serviço, está muito presente na literatura sobre a qualidade do serviço.

FIGURA 2 – Qualidade do Serviço e Satisfação (IACOBUCCI; OSTROM; GRAYSON, 1995:280)



De acordo com esta análise, ambos os *constructos* são estruturalmente equivalentes, tendo as mesmas determinantes e a mesma consequência, embora se possam encontrar pequenas diferenças, no domínio da especificidade dos antecedentes:

FIGURA 3 – Antecedentes da Qualidade do Serviço e da Satisfação (IACOBUCCI; OSTROM; GRAYSON, 1995:295)



Ora, e apesar de ambos os conceitos resultarem de julgamentos individuais, a formação do julgamento de satisfação é o produto da combinação de elementos racionais e/ou emocionais e implica, obrigatoriamente, uma experiência com o serviço¹⁵, enquanto o julgamento sobre a qualidade de um serviço tem uma componente racional muito acentuada e pode, ou não, ser baseado na experiência com o mesmo¹⁶.

¹⁵ A satisfação pode ser entendida como um estado de espírito que ocorre após uma compra, daí que apenas pode ser estudado ao nível dos utilizadores reais de um determinado serviço e/ou organização.

¹⁶ De acordo com DUBE-RIOUX (1990:575), “consumers' affective responses were highly predictive of their level of satisfaction, adding significant variance explanation over and above the part due to

Assim sendo, a qualidade do serviço é um conceito de natureza essencialmente cognitiva, enquanto a satisfação é um conceito com uma elevada dose de componentes cognitivos, mas também com um peso significativo ao nível da componente afetiva, das emoções¹⁷, aquilo que se pode designar como um híbrido conhecimento-emoção.

A complexidade do conceito de satisfação implica uma análise das suas partes componentes, tendo em conta que a possível variação do grau de supremacia dos fatores afetivos *versus* cognitivos pode estar correlacionada com o tipo de serviço e com a natureza da transação.

Porquanto, poder-se-á eventualmente intuir que quanto mais especializado é um serviço, maior é a dificuldade do cliente em avaliar a sua qualidade e, nesse caso, aumentam os valores emocionais na análise da componente interativa humana do serviço prestado e *vice versa*¹⁸.

Por outro lado, também se pode equacionar a hipótese de que quanto mais dependente um cliente estiver de determinado serviço, maior é a probabilidade de estar satisfeito com esse mesmo serviço, sobre o qual tem menos poder¹⁹.

Mas, e para além da abordagem da relação que se estabelece entre os clientes e a organização, que será determinante para a aferição da natureza intrínseca dos dois conceitos, a visão da satisfação como uma resposta emocional a uma transação específica, envolvendo uma perceção de curto prazo, é também do nosso ponto de vista bastante limitativa “involving a too narrow view of what library use means to many users” (DUVOLD, 2005:171).

O carácter redutor desta análise é particularmente acentuado, sobretudo se considerarmos a satisfação não como um indicador do desempenho de determinada organização, mas como um *outcome*, isto é, a resposta do cliente à avaliação total do desempenho de uma determinada organização, baseada em todas as experiências (positivas e negativas) anteriores com a organização²⁰.

Neste sentido, a satisfação assume-se como uma perceção de longo prazo, sendo o somatório das várias respostas emocionais dos clientes, identificado com a qualidade apercebida pelo mercado em relação ao desempenho de determinada organização – “Customer satisfaction, on the other hand, is assessed from a comparison of what services were expected (predicted) versus what customers perceive that they have actually received” (TAN; PAWITRA, 2001:418).

cognitive evaluations”, mas apenas influenciam naquilo que a autora designa por categoria neutral, pois “in addition, when consumer satisfaction judgments resulted from very good or very bad feelings, positive and negative items of the cognitive evaluation scale became more highly correlated, whereas the magnitude of the relation between good and bad items of affective reports decreased”. GRONROOS (2003:97) também afirma que “as emoções sentidas, tais como raiva e depressão, culpa ou felicidade, deleite e esperança, afetam de alguma forma, a perceção cognitiva pura de processos... constituem um filtro que intervém nas experiências do processo de serviço ou são variáveis que influenciam as experiências, lado a lado com elementos de qualidade percebidos cognitivamente”.

¹⁷ Tal como refere GOLEMAN (2003:26), “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope... para o melhor e para o pior, a inteligência pode não ter o mínimo valor quando as emoções falam”.

¹⁸ Ver DALBHOLKAR (1995:101-108)

¹⁹ Ver BUTLER (1980:13)

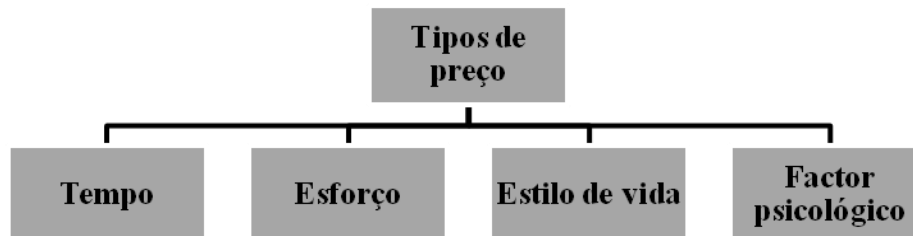
²⁰ Ver WOODRUFF (1997:139-153)

Esse somatório, ainda que eventualmente eivado de elevada subjetividade, a qual decorre essencialmente das variáveis de medição selecionadas e da sua monitorização, é essencial para o desempenho da organização, pois, e mais uma vez, reflete a visão dos clientes para quem trabalham as diversas organizações e, sobretudo, o seu índice de satisfação em relação a um determinado produto e/ou serviço, e não como tradicionalmente a visão do sistema sobre o seu desempenho ideal²¹.

Ou seja, de acordo com esta última linha de investigação, para além de estarmos perante conceitos distintos, a própria relação que se estabelece entre eles, não é uma relação direta de causa/efeito, dado que não será a qualidade final de um serviço e/ou produto a determinar a satisfação dos clientes, mas a qualidade apercebida pelos clientes em relação a esse mesmo produto e/ou serviço.

Ora, a qualidade apercebida é estabelecida não só pela necessidade do cliente e pela análise da discrepância entre as suas expetativas e as suas perceções, mas também pelo resultado da análise do valor recebido, “based on the subjective evaluation by users and presumes that users can recognise the benefits derived from an information service” (BROADBENT; LOFGREN, 1991:98) em relação ao dinheiro gasto, o que, no caso dos SIAB deve ser devidamente contextualizado, pois “cost need not be defined in monetary terms; it may relate to one’s time, for instance” (HERNON; WHITMAN, 2001:9).

FIGURA 4 – Tipos de Preço Social (FINE, 1990)



Neste sentido, a satisfação deixa de ser considerada como uma variável independente, com um peso significativo ao nível da determinação da qualidade do serviço das organizações, para passar a ser vista como uma variável dependente, que exerce uma influência decisiva no sucesso da organização, ou quiçá, como “an independent variable and, therefore, a measure of independent variables of interest, such as product performance” (ARISHEE, 2000:41).

Esta alteração metodológica resulta fundamentalmente da mudança paradigmática referida, a qual acentua que quem determina o valor de uma determinada organização são os seus clientes qualidade externa, ou qualidade apercebida ou *true quality* (KORDUPLESKI; RUST; ZAHORIK, 1993:84) e não as especificações técnicas concretas e objetivas do sistema (qualidade interna, ou qualidade intrínseca).

²¹ Como referem HERNON; NITECKI; ALTMAN (1999:10), a qualidade é muitas vezes confundida com eficácia, mas quer a eficácia quer a qualidade são conceitos distintos, ainda que relacionados: eficácia = cumprimento de objetivos; qualidade = expetativas – perceções. Ambos distinguem-se claramente do conceito de satisfação.

Sendo assim, esse valor será sempre atribuído subjetivamente em função do *preço pago* e não depende necessariamente do bom desempenho do sistema²². Ou seja, um serviço de uma qualidade interna relativamente baixa pode, no entanto, representar um bom valor para o cliente, pois o preço também é igualmente baixo, e *vice versa*. Doravante, a qualidade passa também a ser vista como um meio para atingir um fim e não como um fim em si mesmo.

Ainda que possamos considerar a qualidade interna como uma determinante da satisfação, não estamos no domínio das ciências exatas, pelo que o desempenho de um SIAB pode ser absolutamente irrelevante se não for reconhecido pelo cliente. Por isso, “a qualidade do serviço apercebida pode ser vista como um conceito para entender como se desenvolvem os serviços, enquanto a satisfação do cliente é um conceito de avaliação do sucesso destes serviços no preenchimento das necessidades e desejos dos clientes” (GRONROOS, 2003:65).

Benefícios Apercebidos

O valor apercebido = _____

Sacrifícios Apercebidos²³

Assim, de nada interessará a uma qualquer organização ganhar um prémio de qualidade, atribuído por uma organização externa, se ela não for reconhecida pelos seus reais ou potenciais interessados – os seus clientes internos e externos, físicos e virtuais – isto é, os seus *stakeholders*²⁴, sendo que estes podem ficar mais satisfeitos com pouca qualidade, em relação a uma qualidade ótima, ainda que com um custo semelhante.

“In other words users may seek a solution within acceptable range instead of an ideal or perfect solution” (SARAF; MEZBAH-UL-ISLAM, 2002:91) daí a importância de ir ao encontro dos clientes para determinar a excelência do desempenho de uma organização, aumentando os benefícios, diminuindo os custos e assumindo como pressuposto subjacente à avaliação do sucesso de uma organização que “we cannot just consider what we give the customer, rather we must concentrate on the sacrifice the customer has to make” (RAVALD; GRONROOS, 1996:20).

TABELA 1 – Níveis de satisfação resultantes da avaliação do desempenho do serviço
(DI DOMENICO, 1996:56-57)

²² Ver NITECKI; BRINLEY (1999:484-487).

²³ O resultado deste rácio é determinante para o conceito de satisfação. Assim, as “escolhas dos consumidores baseiam-se nas percepções de valor que eles atribuem às diferentes alternativas. O valor que uma determinada marca/produto proporciona ao cliente corresponde à diferença entre os benefícios e os custos (económicos e não económicos) decorrentes da compra e utilização de um determinado produto; por isso, as organizações têm duas vias para criar valor: aumento dos benefícios e/ou redução dos custos” (VILARES; COELHO, 2005:402).

²⁴ O termo *Stakeholders* foi caracterizado por BROPHY (1995) no seu artigo *Quality Management in Libraries* e inclui as pessoas, grupos ou organizações que, direta ou indiretamente, se relacionam com a organização, que têm nela algum interesse, que a afetam ou por ela são afetados. Consideram-se *stakeholders* de uma Biblioteca: os trabalhadores e outros colaboradores, os clientes, as entidades financiadoras, os governos e a sociedade em geral.

Custo/benefício	Medição da Satisfação
- Custo elevado/ Benefício reduzido	- Elevada Insatisfação/ Reclamação
- Custo reduzido/ Benefício reduzido	- Insatisfação/ Incerteza
- Custo elevado/ Benefício elevado	- Satisfação moderada/ Oportunidade
- Custo reduzido/ Benefício elevado	- Elevada Satisfação/ Confiança

Como podemos constatar pela análise relacional apresentada – “si la calidad percibida es más alta que la calidad recibida, el juicio del servicio será favorable [e pelo contrário] – si la calidad percibida es más baja que la calidad recibida, el juicio del servicios será desfavorable” (REY MARTÍN, 2000:143).

Nesta análise, é introduzida uma nova visão da qualidade do serviço das organizações, a qual decorre essencialmente da análise conjunta de 4 dimensões²⁵: as tradicionais *Conformance quality* e *Quality as expectations* e as novas *Market perceived quality*²⁶ e *Strategic quality*²⁷.

Assim, apesar da longa discussão existente na literatura ao nível da relação de causalidade entre estes dois conceitos, a denotar visões distintas sobre a sua natureza, parece que estamos a caminhar para a existência de algum consenso, pelo menos no que diz respeito à importância de os estudar enquanto *constructos individuais*, pois “each provides a different part of a picture, together, they reflect the entire Picture – from the customer’s perspective” (HERNON; WHITMAN, 2001:15).

Esta necessidade premente de desenvolver uma investigação mais profunda ao nível destes dois conceitos, que se consideram, quer no seu conjunto, quer individualmente, como determinantes da excelência do desempenho das organizações, isto é, como elementos essenciais para nos dar uma visão global do sucesso ou do insucesso de uma determinada organização – ou de um conjunto de organizações afins – é, atualmente, uma prioridade no domínio da TQM.

Tal investigação irá permitir-nos obter *the entire Picture* do sucesso das organizações, sendo todavia, independente da ordem sequencial que seja estabelecida entre os dois conceitos: – Qualidade do Serviço → Satisfação²⁸; – ou Satisfação → Qualidade do Serviço²⁹.

²⁵ Ver KROON(1995:13-28).

²⁶ O resultado da avaliação dos utilizadores, em função da comparação do serviço prestado por uma determinada organização com o serviço prestado por uma outra organização concorrente, através de um processo de *benchmarking*, interno, funcional ou competitivo.

²⁷ A relação preço-qualidade, entre os serviços oferecidos por uma determinada organização.

²⁸ Um grande número de autores considera que a qualidade e a satisfação são conceitos diferentes e que é a qualidade a percebida de um serviço que afeta a satisfação do cliente.

²⁹ Outros autores, ainda que numa percentagem substancialmente menor, consideram a satisfação como um antecedente da qualidade a percebida

Conclusão

Consideramos que o estudo da qualidade do serviço e o estudo da satisfação podem ser desenvolvidos autonomamente, ainda que subordinados a um único objetivo, a TQM das organizações.

Desta forma, assumimos a avaliação da qualidade e a avaliação da satisfação como caminhos complementares, e/ou alternativos, para avaliar o desempenho das organizações:

TABELA 2 – Medição da Qualidade versus Medição da Satisfação³⁰

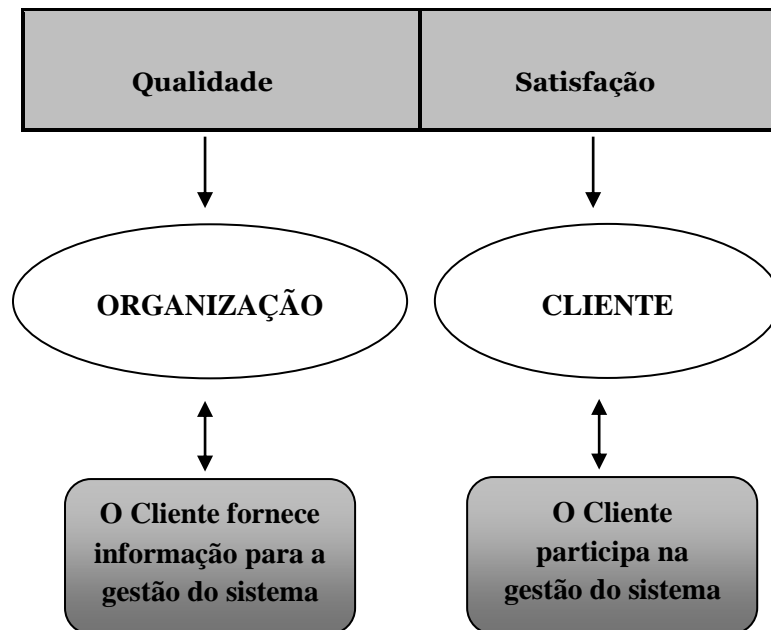
Medição da Qualidade	Medição da Satisfação
- Como os clientes avaliam a organização em termos genéricos	- Como os clientes avaliam a organização em concreto
- Identifica expectativas específicas que devem ser objeto de melhoria	- Identifica áreas que devem ser melhoradas
- Oferece às organizações a oportunidade de avaliarem as expectativas dos clientes em relação à organização	- Oferece às organizações a oportunidade de avaliarem as atitudes e os comportamentos dos clientes em relação aos diversos serviços que usam ou usaram
- Julgamento de avaliação pré-compra	- Julgamento de avaliação pré e pós-compra
- É uma ferramenta do planeamento estratégico que indica os atributos sobre o que a organização deve ser e que existe na cabeça dos clientes, assim como as expectativas que a organização deve satisfazer	- É uma ferramenta de diagnóstico que mede a forma como os clientes percebem o serviço prestado e as possíveis falhas num momento específico ou ao longo do tempo

Daí que, e em jeito de súpula, podemos afirmar, embora de uma forma muito elementar, que a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes são conceitos diferentes, mas intimamente relacionados, tendo como grande elemento distintivo a (in)existência de uma experiência com o serviço.

Ainda que ambos os conceitos tenham como máximo denominador comum a qualidade total das organizações, através de julgamentos individuais ou coletivos, a grande distinção poderá ser representada esquematicamente a partir do objeto do estudo e da sua gestão:

³⁰ Fonte: Elaboração própria.

FIGURA 5 – Objetos de estudo da Qualidade e da Satisfação³¹



Referências bibliográficas

ACCOUNTS COMISSION FOR SCOTLAND

[20--] *Can't get no satisfaction? : using a gap approach to measure service quality*. [Em linha]. [Consult. 2011 jun. 16].

Disponível em :

http://www.audit-scotland.gov.uk/docs/local/2000/nr_000627_GAP_service_quality.pdf

ARISHEE, Jebreel H.

2000 *Personal and cultural values as factors in user satisfaction : a comparative study of users of library services*. Pittsburgh : [s.n.], 2000.

Tese de doutoramento em Filosofia, apresentada à Universidade de Pittsburgh.

BROADBENT, M.; LOFGREN, H.

1991 *Priorities, performance and benefits : an exploratory study of library and information units*. Melbourne: Centre for International Research on Communication and Information Technologies; Australian Council of Libraries and Information Services, 1991.

³¹ Fonte: Elaboração Própria

BROPHY, Peter

1995 Quality management in libraries In WRESSELL, Pat, ed. – *Northumbria international conference on performance measurement in libraries and information services, 1st, Northumberland, England, August 31- September 4th, 1995*. Newcastle: University of Northumbria, 1995, p. 77-81.

BROPHY, Peter

1997 Quality in library and information services. In FEATHER, John; STURGES, Paul, ed. lit. – *International encyclopedia of information and library science*. London; New York: Routledge, 1997, p. 386-387.

BUTLER, Riichard J.

1980 User satisfaction with a service : an approach from power and task characteristics. *Journal of Management Studies*. 17 (1980) 1-18.

LE COADIC, Yves-François

1997 *Usages et usagers de l'information*. Paris: Association des Professionnels de l'Informatique et de la Documentation, 1997.

DABHOLKAR, P. A.

1995 Contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. *Advances in Consumer Research*. 22 (1995) 101-108.

DE RUYTER, K.; BLOEMER, J.; PEETERS, P.

1997 Merging service quality and service satisfaction: an empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*. 18:4 (1997) 187-406.

DRUCKER, Peter F.

1993 *As Organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.

DUBE-RIOUX, Laurette

1990 The power of affective reports in predicting satisfaction judgements. *Advances in Consumer Research*. 17(1990) 571-576.

DUVOLD, Ellen-Merete

2005 The meaning of the public library in people's everyday life: some preliminary results from a qualitative study. In JOHANNSEN, Carl Gustav; KAJBERG, Leif, ed. – *New frontiers in public library research*. Maryland: Scarecrow Press, 2005, p. 269-284.

FINE, S.

1990 *Social marketing : promoting the causes of public and nonprofit agencies*. Needham: Allyn and Bacon, 1990.

GOLEMAN, Daniel

2003 *Inteligência emocional*. 12^a ed. Lisboa: Temas e Debates, 2003.

GRONROOS, Christian

2003 *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HERNON, Peter; MCCLURE, Charles R.

1994 *Evaluation and library decision making*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1994.

HERNON, Peter; NITECKI, Danuta A.

2001 Service quality: a concept not fully explored. *Library Trends*. Illinois. 49:4 (2001) 687-708.

HERNON, Peter; NITECKI, Danuta A.; ALTMAN, Ellen

1999 Service quality and customer satisfaction: an assessment and future directions. *The Journal of Academic Librarianship*. 25:1 (1999) 9-17.

HERNON, Peter ; WHITMAN, John R.

2001 *Delivering satisfaction and service quality: a customer-based approach for libraries*. Chicago; London: ALA, 2001.

IACOBUCCI, Dawn; OSTROM, Amy; GRAYSON, Kent

1995 Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer. *Journal of Consumer Psychology*. 4: 3 (1995) 277-303.

JOHANNSEN, Carl Gustav; PORS, Niels Ole

2005 Library management and valuation. In JOHANNSEN, Carl Gustav; KAJBERG, Leif, ed. – *New frontiers in Public Library Research*. Maryland: Scarecrow Press, 2005, 111-125.

KORDUPLESKI, Raymond E.; RUST, Roland T.; ZAHORIK, Anthony J.

1993 Why improving quality doesn't improve quality: or whatever happened to marketing? *California Management Review*. 35 (1993) 82-95.

KUPIEC, Anne

1994 *Bibliothèques et évaluation*. [Paris]: Éditions du Cercle de la Librairie, 1994.

LAKOS, Amos

2002 Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries. In STEIN, Joan; KYRILLIDOU, Martha; DAVIS, Denise, ed. – NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 4th, Pennsylvania, 2001 – *Meaningful Measures for Emerging Realities*. [Em linha]. Washington D.C.: Association of Research Libraries, 2002, p. 311-319. [Consult. 26 jan. 2011].
Disponível em: <http://www.libqual.org/documents/admin/lakos.pdf>

LEVITT, Théodore

1984 The globalization of markets. *The McKinsey Quarterly*. [Em linha]. (1984) 2-20.
[Consult. 28 jun. 2011].
Disponível em: <http://www.vuw.ac.nz/~caplabtb/m302wo7/Levitt.pdf>

MACNAUGHT, Bill; FLEMING, Mary

2002 Assuring quality. In *Building a successful customer-service culture: a guide for library and information managers*. London: Facet Publishing, 2002.

MARQUES, Maria Beatriz Pinto de Sá Moscoso

2012 *A Satisfação do cliente de serviços de informação: as bibliotecas públicas da Região Centro*. Coimbra: [s. n.], 2012.

Tese de doutoramento em Ciências Documentais, apresentada à Universidade de Coimbra, na especialidade de Gestão da Informação e de Serviços de Informação. [Em linha]. [Consult. 8 nov. 2013].

Disponível em : <http://hdl.handle.net/10316/20462>

NITECKI, Danuta A.; BRINLEY, Franklin

1999 Perspectives on ... new measures for research libraries. *Journal of Academic Librarianship*. 25: 6 (1999) 484-487.

RAVALD, Annika; GRONROOS, Christian

1996 The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 30: 2 (1996) 19-30.

REY MARTÍN, Carina

2000 La satisfacción del usuario : un concepto en alza. *Anales de Documentación*. 3 (2000) 139-153.

RIBEIRO, Fernanda

2005 Novos caminhos da avaliação de informação. *Arquivística.net*. [Em linha]. 1:2 (dez. 2005) 53-74. [Consult. 17 jun. 2011].

Disponível em:<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo9821.PDF>

RIBEIRO, Fernanda; SILVA, Armando Malheiro da

2004 A avaliação da informação : uma operação metodológica. *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*. Lisboa. 14 (2004) 7-37.

RIFKIN, Jeremy

2001 *A Era do acesso: a revolução da nova economia*. Lisboa: Editorial Presença, 2001.

RIZZO, John R.

1980 *Management for librarians: fundamentals and issues*. Westport: Greenwood Press, 1980.

SALGADO, Sofia

2001 O Marketing e a qualidade. *Marketeer*. 62 (2001) 76-82.

SARAF, Veena; MEZBAH-UL-ISLAM, Muhhamad

2002 Measuring library effectiveness: a holistic approach. *Journal of Library and Information Science*. 27:2 (2002) 81-105.

SCHMIDT, Janine; TAYLOR, Chris; TODD, Heather

1998 Reflecting on success and failure : managing for better client service. *ALLA 5th Biennial Conference and Exhibition Adelaide, 25-28 October 1998*. [Em linha]. [Consult. 17 maio 2006].

Disponível em: <http://www.library.uq.edu.au/papers/alia1.htm>

SIRKIN, A.

1993 Customer service: another side of TQM. *Journal of Library Administration*. 18:1-2 (1993) 71-83.

SUTTER, Éric

1992 *Services d'information et qualité: comment satisfaire les utilisateurs*. Paris: ADBS, 1992.

TAN, Kay C.; PAWITRA, Theresia A.

2001 Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*. 11:6 (2001) 418-430.

TOYNBEE, Arnold

1954 *A Study of history*. London: Oxford University Press, 1954, vol. 8.

VILARES, Manuel José; COELHO, Pedro Simões

2005 *Satisfação e lealdade do cliente: metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora, 2005.

WOODRUFF, Robert B.

1997 Customer value : the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (1997) 139-153.