

METODOLOGIA PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

*Luciane Paula Vital
Vivian Mengarda Floriani*

Resumo:

O setor de serviços tem crescido e se tornado um fator de diferenciação nas organizações. Nesse contexto, as unidades de informação precisam dispor de instrumentos que possibilitem um planejamento e gestão adequados na prestação de seus serviços. Assim, se faz necessária adoção de metodologias que permitam às unidades de informação desenvolver vantagem competitiva. O objetivo desse artigo é construir uma metodologia para o gerenciamento dos processos de serviço nesses ambientes. A Metodologia para Planejamento Estratégico e Gestão em Unidades de Informação (METUNI) é composta por quatro etapas: diretrizes operacionais, diagnóstico, definição de estratégias e controle e avaliação. As etapas da METUNI são apresentadas, discutidas e, posteriormente passíveis de verificação junto a uma biblioteca universitária localizada na região do Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina. Conclui-se que a METUNI permite o planejamento e a gestão de uma unidade de informação de forma a responder as exigências do ambiente no qual estão inseridas. Recomenda-se que ela seja adaptada a diferentes realidades e necessidades.

Palavras-Chave:

Unidades de informação; Metodologia. Planejamento estratégico; Gestão de serviços

METHODOLOGY FOR STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT SERVICES IN INFORMATION UNITS**Abstract:**

The services sector has grown and become a factor of differentiation in organizations. In this context, the units of information need tools that allow the adequate planning and management for the provision of its services. Thus, it is necessary to adopt methods that enable the information units to develop competitive advantage. The objective of this paper is to build a methodology for the management of service processes in these environments. The Methodology for Strategic Planning and Management in Information Units (METUNI) consists of four steps: operational guidelines, diagnosis, definition of strategies and also control and evaluation. The stages of METUNI are presented, discussed and further subject to verification within a university library located at Itajaí Valley in Santa Catarina State. It is concluded that METUNI allows the planning and management of an information unit in order to meet the demands of the environment in which it is inserted. It is recommended to adapt this methodology in different situations and needs.

Keywords:

Units of information; Methodology; Strategic planning; Management services

INTRODUÇÃO

A relevância do setor de serviços na economia mundial tem crescido em ritmo acelerado. Essa afirmativa acaba exigindo que seu planejamento e gestão estejam em constante aprimoramento, considerando as peculiaridades que o setor apresenta.

Tratando unidades de informação como organizações que prestam serviços, percebemos uma coerência na sistematização da teoria no sentido de instrumentalizar seus gestores a um planejamento e gerenciamento eficiente e eficaz.

Nesse sentido, se faz necessária a adoção de metodologias que permitam às unidades de informação desenvolver vantagem competitiva perante seus concorrentes e oferecer a seus usuários e clientes valor aos serviços prestados. A metodologia proposta nesse artigo tenta preencher essa lacuna, apontando etapas consideradas essenciais no planejamento e gestão dessas unidades. Apresenta também uma aplicação prática da metodologia proposta, não tendo a pretensão de mostrar-se fechada, ao contrário, é uma possibilidade que pode ser adaptada a necessidades e realidades distintas.

2 SETOR DE SERVIÇO: PLANEJAMENTO E GESTÃO

Kotler (2000, p.412) especifica que “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Numa visão diferenciada, Gronroos (1993, p.36) define que

serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). (GRONROOS, 1993, p.36).

O setor de serviços tem experimentado um crescente aumento de sua importância no contexto econômico e social, inclusive as organizações têm utilizado os serviços como uma forma de oferecer valor agregado à seus clientes. Neste aspecto, Gronroos (1993)

afirma que os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre empresas e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva.

Entre os fatores que corroboram para o seu desenvolvimento, destaca-se, principalmente, a evolução da tecnologia, a busca pela qualidade de vida e a urbanização das cidades e populações (GIANESI; CORRÊA, 1996). O setor vem sendo observado e analisado com maior cuidado, na busca da sistematização de suas operações em ambientes organizacionais. Um fator determinante é que o mercado onde as empresas prestadoras de serviços estão inseridas é altamente competitivo, com clientes pouco fiéis; razão por si só suficiente para a preocupação com a gestão das operações de serviço.

A operação de serviços diz respeito ao gerenciamento de todos os processos e *inputs* necessários à prestação do serviço, configurando o modo como o serviço será entregue.

Levando em consideração o ambiente globalizado, a alta competitividade e a necessidade de adaptação e reação em face das mudanças, consideramos o planejamento estratégico como sendo o que mais se aproxima das necessidades gerenciais das organizações no momento. O planejamento estratégico atua no sentido de situar a organização no contexto do mercado a fim de prever mudanças, oportunidades e projetar um futuro. Para Stoner (1985, p.70) planejamento estratégico pode ser visto como um “processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas [...]”. O planejamento estratégico fornece elementos para que a organização organize seus processos em ambientes altamente competitivos.

Conforme citado anteriormente, o planejamento estratégico fornece elementos para que a empresa organize seus processos em ambientes altamente competitivos. De acordo com Belluzzo (2005, p.21)¹ “no atual ambiente social em que as bibliotecas ou serviços de informação se inserem, alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, estão com certeza entre os principais”.

¹ BELLUZZO, R.C.B. **Gestão de bibliotecas**. Florianópolis: UDESC, 2005. Trabalho não publicado.

Por sua vez Chanlat (1996² *apud* BELLUZZO, 2005, p.22) afirma que “a gestão de uma biblioteca ou serviço de informação deve estar orientada para o macroambiente com a clara definição dos resultados que se pretende alcançar [...]”.

Compreendendo a importância dos serviços, os objetivos do planejamento estratégico e as necessidades das unidades de informação, entende-se que é necessário realizar algumas ações no sentido de qualificar o processo de desenvolvimento de serviços em unidades de informação.

2.1 Importância da Metodologia para Planejamento Estratégico e Gestão

No atual contexto, a importância da elaboração e da implementação de uma metodologia para o planejamento estratégico assume papel fundamental na gestão de bens e serviços prestados. Assim, pode-se afirmar que uma metodologia de planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta essencial na busca de vantagem competitiva, sobretudo nas empresas prestadoras de serviço. Através dela, a organização possui subsídios de estruturação, sistematização e ação de suas atividades. Para seu efetivo desenvolvimento é preciso que a organização adapte uma metodologia de planejamento estratégico – anteriormente estabelecida – às suas reais necessidades e singularidades. Nesse processo a organização deve contar com uma equipe multidisciplinar, adaptando-se a projetos e organizações diferentes.

Aliando os objetivos do planejamento estratégico com as necessidades das unidades de informação propõem-se uma Metodologia para Planejamento Estratégico e Gestão em Unidades de Informação (METUNI).

A seguir, serão apresentadas as fases da elaboração da METUNI, visando especificá-la e descrevê-la.

² CHANLAT, Jean-François. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis : Vozes, 1996.

3 METODOLOGIA

Na construção de uma metodologia de planejamento estratégico de serviços em unidades de informação, tendo por objetivo traçar estratégias adaptadas aos problemas e às oportunidades futuras, propõem-se quatro etapas.

A primeira etapa da METUNI é denominada ‘diretrizes operacionais’. Esta etapa constitui uma fase essencial do planejamento, pois, nesse momento, a unidade de informação buscará se conhecer melhor e estabelecer os princípios que a nortearão.

A segunda etapa, nomeada de ‘diagnóstico’, consiste no levantamento de informações internas à organização, bem como a análise macro-ambiental referente ao ambiente externo.

A terceira etapa consiste na definição das estratégias onde a organização deverá nortear suas políticas referentes à gestão de pessoas, marketing, segmentação de mercado, além de outras que considerar imperativo.

A última etapa da metodologia, denominada de controle e avaliação, supõe que a organização se preocupe com formas de desempenho que venham mensurar as demais etapas do processo.

3.1 Etapa 1: Diretrizes Operacionais

A primeira etapa consiste em levantar, elaborar ou explicitar questões referentes à caracterização geral da unidade de informação: missão, objetivo, função, competência essencial, ciclo de serviço, pacote de serviços e finalmente, fluxo do processo de serviço. A determinação de tais sub-etapas possibilitará o auto-conhecimento da unidade de informação.

A primeira sub-etapa diz respeito à caracterização geral da unidade de informação. Nesse momento é necessário determinar o tipo de mercado em que a organização irá atuar. De acordo com Giansi e Corrêa (1996) há quatro tipos de mercado: consumo, industrial, revenda e governamental. O tipo de mercado no qual atua uma unidade de informação é o mercado de consumo, pois os usuários adquirem o direito ao uso. Depois de determinado

o tipo de mercado é preciso estabelecer o público-alvo da unidade de informação. Em seguida, se estabelece sua localização, para Giancesi e Corrêa (1996) a localização é um aspecto fundamental na prestação de serviços, pois demanda a proximidade com o cliente (ou público-alvo).

A segunda sub-etapa das diretrizes operacionais é estabelecer a missão da unidade de informação. Oliveira (1995, p.71) considera que a missão de uma organização “é a determinação do motivo central do planejamento estratégico” e ainda que “corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Em seguida, se estabelece a próxima sub-etapa, denominada objetivo, para Oliveira (1995, p.73) “é o alvo ou situação que se pretende atingir”.

A quarta sub-etapa se refere à definição da função da organização. Segundo Varvakis ([199-], p.52) função “é o objetivo de uma ação ou atividade que está sendo desempenhada” e conclui “[...] visa um resultado que deve ser conseguido”. As funções podem ser classificadas em básica ou secundária e de uso ou estima. Segundo Varvakis ([199-]), a função básica é aquela que dá identidade ao bem ou serviço, a secundária aquela que ajuda o bem ou serviço a ser adquirido, a de uso a que proporciona a utilidade do bem ou serviço e, finalmente, a de estima a que responde a aspectos subjetivos.

A competência essencial é a quinta sub-etapa das diretrizes operacionais. Pode ser definida como aquilo que a organização faz de melhor.

Seguidamente se esclarece a sub-etapa do ciclo de serviço, que é entendido como a cadeia contínua de eventos que o cliente atravessa quando utiliza um serviço. Em uma unidade de informação podem ser determinados alguns ciclos de serviços, como por exemplo, empréstimo e consulta.

A sétima sub-etapa consiste em estabelecer o pacote de serviços da organização. Significa dizer que o pacote de serviços é o total de bens e de serviços ofertados ao cliente. Giancesi e Corrêa (1996) dividem o pacote de serviços em quatro: instalações de apoio, bens físicos facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos. As instalações de apoio são “[...] as instalações nas quais o serviço vai ser prestado e os equipamentos utilizados para prestar o serviço”. Os bens físicos, em concordância com os mesmos autores, “são os

itens físicos fornecidos ao cliente para serem consumidos ou utilizados no processo de prestação de serviço”. Por sua vez, os serviços implícitos “são a principal razão para a prestação do serviço”. Finalmente, os serviços implícitos “são os serviços normalmente considerados como acessórios no pacote”. (GIANESI; CORRÊA, 1996, p.131).

A última sub-etapa das diretrizes operacionais é a constituição do fluxo do processo de serviço (FPS). Para Gianesi e Corrêa (1996, p. 125) o mapeamento do ciclo de serviço é o primeiro passo para o estabelecimento do FPS. Os autores afirmam que “o FPS apresenta as atividades necessárias à realização do serviço, separando-as, conforme aconteçam na presença ou não do cliente [...]”.

3.2 Etapa 2: Diagnóstico

Pode-se definir essa etapa como uma “auditoria de posição” onde se deve determinar “como a empresa está” ou “onde ela está”. A análise é realizada através das pessoas mais representativas das áreas de atuação da organização, onde se verificará os aspectos inerentes à sua realidade interna e externa (OLIVEIRA, 1995). Para isso, são traçadas quatro sub-etapas: forças competitivas, análise *SWOT*, processo de compra e sistemas e tecnologia de informação.

A primeira sub-etapa do diagnóstico da METUNI consiste em aplicar o modelo das cinco forças de Porter, por entendermos ser esse o modelo que melhor define as forças que atuam sobre o potencial competitivo de uma organização. As cinco forças competitivas que atuam sobre o grau de concorrência de uma organização, segundo Porter (1992) são: Fornecedores, Produtos e Serviços Substitutos, Novos Entrantes, Clientes e Concorrentes. A segunda sub-etapa requer a análise da capacidade interna da organização (pontos fortes e fracos) e sua posição em relação aos concorrentes (oportunidades e riscos).

O processo de compra é a terceira sub-etapa do diagnóstico. Nesse momento se ressalta que o comportamento do cliente é influenciado por várias pessoas que ele se relaciona, assumindo papéis diferentes. Kotler (2000) quando descreve o processo de aquisição, demonstra claramente que o processo de compra começa muito antes da compra real e tem conseqüências posteriores, possivelmente por envolver várias pessoas neste processo. Através do mapeamento do processo de compra torna-se possível conhecer como o

cliente toma sua decisão de compra. As cinco categorias baseadas em Kotler (1998³ *apud* VARVAKIS, [199-]) são:

- 1) **Identificação das necessidades:** Momento em que o cliente percebe uma necessidade ou problema.
- 2) **Busca de informações:** Depois de diagnosticada a necessidade, o cliente busca informações relacionadas à mesma e de acordo com Varvakis ([199-], p.34) podem advir das seguintes fontes: pessoais (amigos, familiares, etc.); comerciais (propagandas); públicas (mídia de massa, organizações de consumidores) e experimentais (experiência anterior com o serviço).
- 3) **Avaliação das alternativas:** A partir da informação coletada, o cliente irá avaliar o que mais lhe convém, de acordo com critérios estabelecidos por ele.
- 4) **Decisão de compra:** Após a avaliação, pode ser sinalizada uma intenção de compra que, caso não sofra influências irá ser efetivada.
- 5) **Comportamento pós-compra:** Diz respeito ao comportamento do consumidor após a efetivação da compra. Cliente satisfeito gera retorno ao serviço, já clientes insatisfeitos além de não repetirem a compra, poderão fazer propaganda negativa do serviço.

A última sub-etapa, denominada sistemas e tecnologias da informação, procura mapear os processos automatizados e o grau de interação com os clientes. Giansi e Corrêa (1996) citam três aspectos importantes em relação à tecnologia (intensidade de capital, grau de automação e porte dos incrementos de capacidade). Optou-se, na elaboração da METUNI, focar a questão do grau de automação, por considerá-lo o mais adaptável à realidade das unidades de informação. Assim, o contato *soft* é aquele onde: serviços dentro da unidade onde há um alto grau de interação entre o cliente e o pessoal de atendimento, interação sem a mediação de máquinas. Enquanto que o contato *hard* se caracteriza pelos serviços que o cliente pode realizar de forma autônoma, tendo como mediador uma máquina, sem interação física.

³ KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

3.3 Etapa 3: Definição de Estratégias

O impacto dos serviços sobre os relacionamentos com os clientes pode ser aumentado se a unidade de informação definir claramente as estratégias de serviço. Conforme Oliveira (1995, p.51), estratégia é “a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa”. A estratégia deve ir ao encontro das necessidades e desejos dos clientes. Para tanto, as unidades de informação devem se preocupar com duas sub-etapas: gestão de pessoas, ações de marketing, segmentação de mercado e os determinantes da qualidade.

A primeira sub-etapa se refere à gestão de pessoas na unidade de informação. Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma boa equipe de profissionais. Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2001), afirmam que o fator humano influencia de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização. Com esta declaração, o autor confirma a importância do gerenciamento das pessoas, fazendo-se necessário refletir sobre a sua finalidade e contribuição para que a organização se torne mais competente e alcance os seus objetivos e desafios. Para atingir o seu objetivo a gestão de pessoas desenvolve um conjunto de políticas e práticas que são desenvolvidas nos processos ou subsistemas de gestão de pessoas.

Chiavenato (1999) classifica em seis processos: processo agregando pessoas – tem como objetivo definir quem deve trabalhar na organização (recrutamento e seleção de pessoal); processo aplicando pessoas – tem como objetivo integrar as pessoas à organização e definir o que as pessoas deverão fazer (desenho de cargos e avaliação de desempenho); processo recompensando pessoas – tem como objetivo definir como recompensar as pessoas (recompensas, remuneração, benefícios e serviços); processo desenvolvendo pessoas – tem como objetivo propiciar o desenvolvimento das pessoas (treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e comunicações); processo mantendo pessoas – tem como objetivo estabelecer políticas para manter as pessoas na organização (treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e comunicações) e processo monitorando pessoas – estabelecer meios para monitorar o comportamento das pessoas dentro de um estilo democrático e participativo (sistema de informação gerencial e banco de dados).

Conforme McDonald; Knox; Payne (2001), o valor que os funcionários agregam ao sucesso do negócio está ligado intimamente à maneira como são selecionados, treinados,

motivados e conduzidos. Entretanto, as unidades de informação devem se preocupar também com os aspectos referentes aos clientes externos, necessitando desenvolver ações de marketing.

A segunda sub-etapa são as 'ações de marketing'. Kotler (2000, p.27) entende marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. É de sua responsabilidade desenvolver e compreender o mercado em que atua, identificar nichos e segmentos de mercado, estudar o comportamento dos clientes, desenvolver ações de captação, retenção e fidelização de clientes, promover produtos e serviços oferecidos e desenvolver ações de endomarketing (marketing interno). Conforme Ganesi e Corrêa (1996), uma das funções básicas do marketing em serviços é a comunicação com o cliente, seja durante o processo ou através de publicidade e propaganda. A comunicação nas unidades de informação é um dos fatores determinantes para a satisfação do cliente, haja vista que é um meio das unidades declararem os reais serviços oferecidos, evitando a insatisfação do cliente e conseqüentemente resultados negativos.

A sub-etapa seguinte consiste na segmentação dos mercados em que se vai atuar. Segmentar o mercado significa identificar clientes com comportamentos homogêneos, sendo assim, se faz necessário, depois de identificá-los, conhecer as expectativas e formular estratégias desejáveis de relacionamento com cada mercado. Segmentar significa ainda, subdividir o mercado conforme as características e necessidade dos clientes. Com a segmentação, fica mais fácil para a unidade de informação satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor nos serviços oferecidos.

A quinta sub-etapa compõe o que se denomina de expectativas dos clientes. Suas expectativas interferem na avaliação da qualidade dos serviços que será prestado. Existem fatores que influenciam a formação das expectativas dos clientes, entre eles Ganesi e Corrêa (1996) mencionam quatro fatores: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e a comunicação externa. Entretanto, o autor ainda salienta que o mercado (fornecedores concorrentes) por meio de propagandas e prestação de serviços e também a própria atuação do fornecedor do serviço pode influenciar nas expectativas do cliente. Visando não criar falsas expectativas nos clientes, Ganesi e Corrêa (1996) apontam a aplicação de filtros entre as necessidades pessoais e

suas expectativas. Nesse processo é importante comunicar ao cliente que filtros são esses e suas dimensões.

A última sub-etapa da definição de estratégias permite apontar os determinantes da qualidade. As organizações devem preocupar-se em determinar os critérios competitivos que pretende priorizar. Giansi e Corrêa (1996) classificam os critérios competitivos em critérios qualificadores – são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por determinado mercado; critérios ganhadores de pedido – são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser seu fornecedor, entre aqueles qualificados; e finalmente, os critérios pouco relevantes, aqueles que não representam valor significativo na prestação do serviço. O autor defende a idéia de que não se pode ser excelente em todos os critérios competitivos, sendo essencial que se direcionem os esforços para atingir excelência nos critérios competitivos. É importante que se garanta que a priorização dos critérios para dos clientes, independente do método de pesquisa utilizado.

3.4 Etapa 4: Controle e Avaliação

Se a unidade de informação tem estabelecidos seus objetivos e funções, ela precisa ter formas de avaliar e controlar se está alcançando os resultados esperados. Neste aspecto, Oliveira (1995, p.53) define por controle “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

A definição de Oliveira (1995) envolve os processos de avaliação de desempenho - comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos mesmos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva, bem como adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

A unidade de informação deve estabelecer critérios de avaliação, entre eles: estabelecer com clareza o que vai ser avaliado, selecionar indicadores pertinentes, identificar técnicas adequadas para avaliação, utilizar variedade de técnicas se possível e planejar a melhoria do sistema por meio de ações corretivas.

4 APLICAÇÃO DA METUNI

As etapas da metodologia para planejamento e gestão em unidades de informação apresentadas anteriormente permitiram a aplicação em uma biblioteca universitária. Utilizou-se como exemplo uma biblioteca universitária localizada na região do Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina. Fundada no ano de 2002, a Biblioteca conta com o apoio de cinco profissionais que atendem a sete cursos de Graduação e dois cursos de Pós-Graduação, totalizando aproximadamente 600 alunos, além da comunidade local.

Para suprir a necessidade informacional o seu acervo conta com 6.500 exemplares de livros, 160 periódicos, 300 materiais multimeios e 28 jornais/informativos.

A seguir apresenta-se uma síntese da aplicação das etapas e sub-etapas da METUNI.

1ª Etapa: Diretrizes Operacionais

A) Caracterização geral da unidade de informação

- Mercado: consumo
- Localização: Vale do Itajaí/SC
- Arranjo físico: por processo
- Público-alvo: discentes e docentes

B) Objetivo: Prestar serviços informacionais com qualidade e eficiência;

C) Missão: Oferecer suporte informacional ao ensino e a pesquisa desenvolvida na instituição;

D) Competência Essencial: Disponibilizar com eficácia e eficiência as informações solicitadas por seus usuários, levando em conta suas necessidades e expectativas, personalizando seus serviços.

E) Função (básica e secundária):

FUNÇÃO	Básica/Secundária	Uso/Estima
Disseminar informação	Básica	Uso
Disponibilizar atualidades	Secundária	Uso
Prover especialização	Secundária	Uso
Permitir pesquisa	Secundária	Uso
Fomentar discussão	Secundária	Uso
Aumentar bem-estar	Secundária	Estima
Promover confiabilidade	Secundária	Estima
Fomentar cultura (exposições)	Secundária	Uso
Prestar orientações	Secundária	Uso

Quadro 1: Funções básicas e secundárias

Fonte: Dos autores

F) Ciclo de serviço:

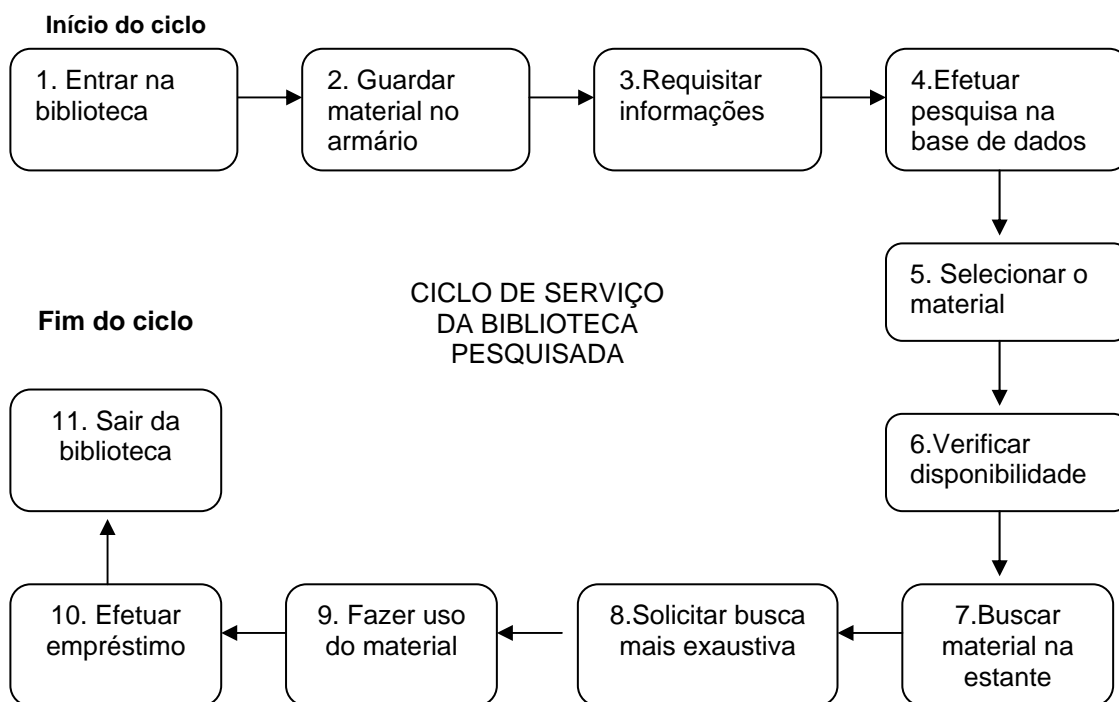


Figura 1: Ciclo de serviço

Fonte: Dos autores

G) Pacote de serviço:

- **Instalações de apoio:** Prédio, estantes, mesas, cadeiras, computadores, impressora, scanner, guarda-volumes, xerox.
- **Bens facilitadores:** acervo, xerografia.
- **Serviços explícitos:** Atendimento, orientação, reunião pedagógica, disseminação seletiva da informação.
- **Serviços implícitos:** Organização, ambiente (agradável, acolhedor), status, credibilidade.

H) Fluxo do processo de serviço:

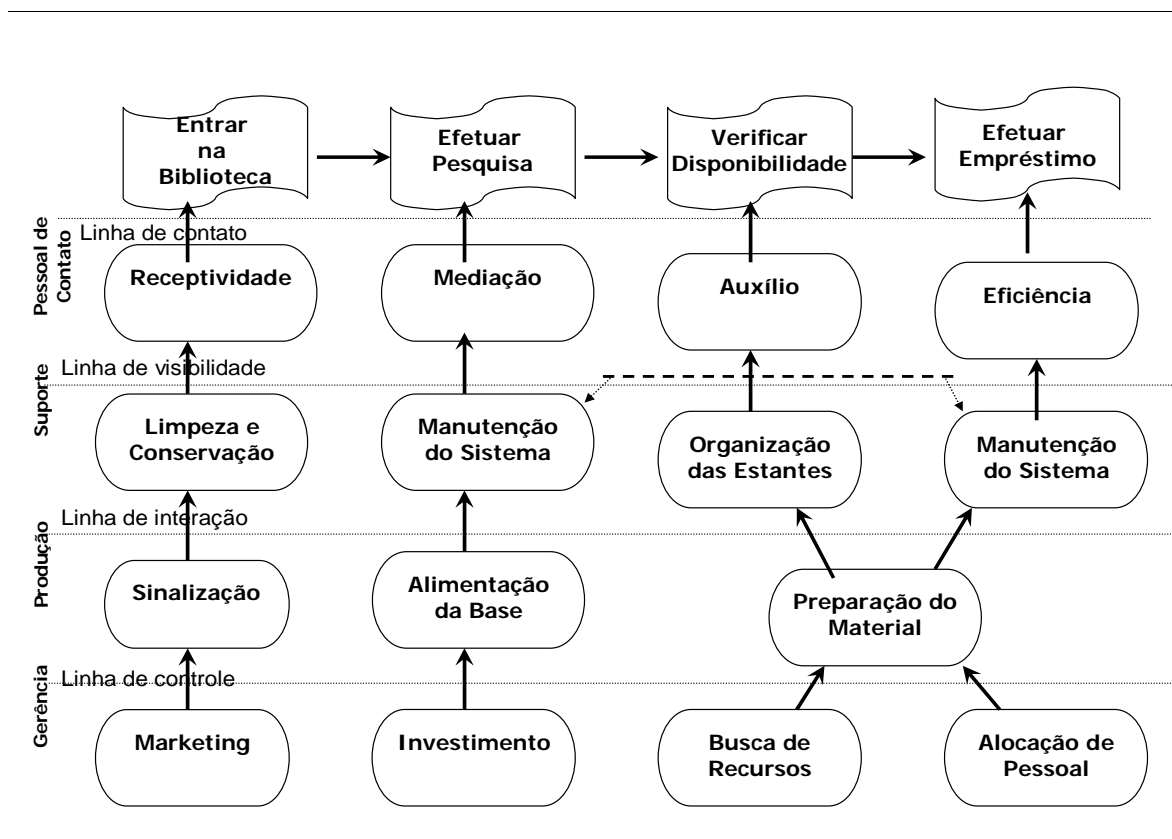


Figura 2: Fluxo do processo de serviço

Fonte: Adaptado de Giansi e Corrêa (1996)

2ª Etapa: Diagnóstico da Situação Atual

A) **Forças Competitivas de Porter** (ingressantes potenciais, fornecedores, consumidores, serviços substitutos, concorrentes): Apresentadas na Figura 3.

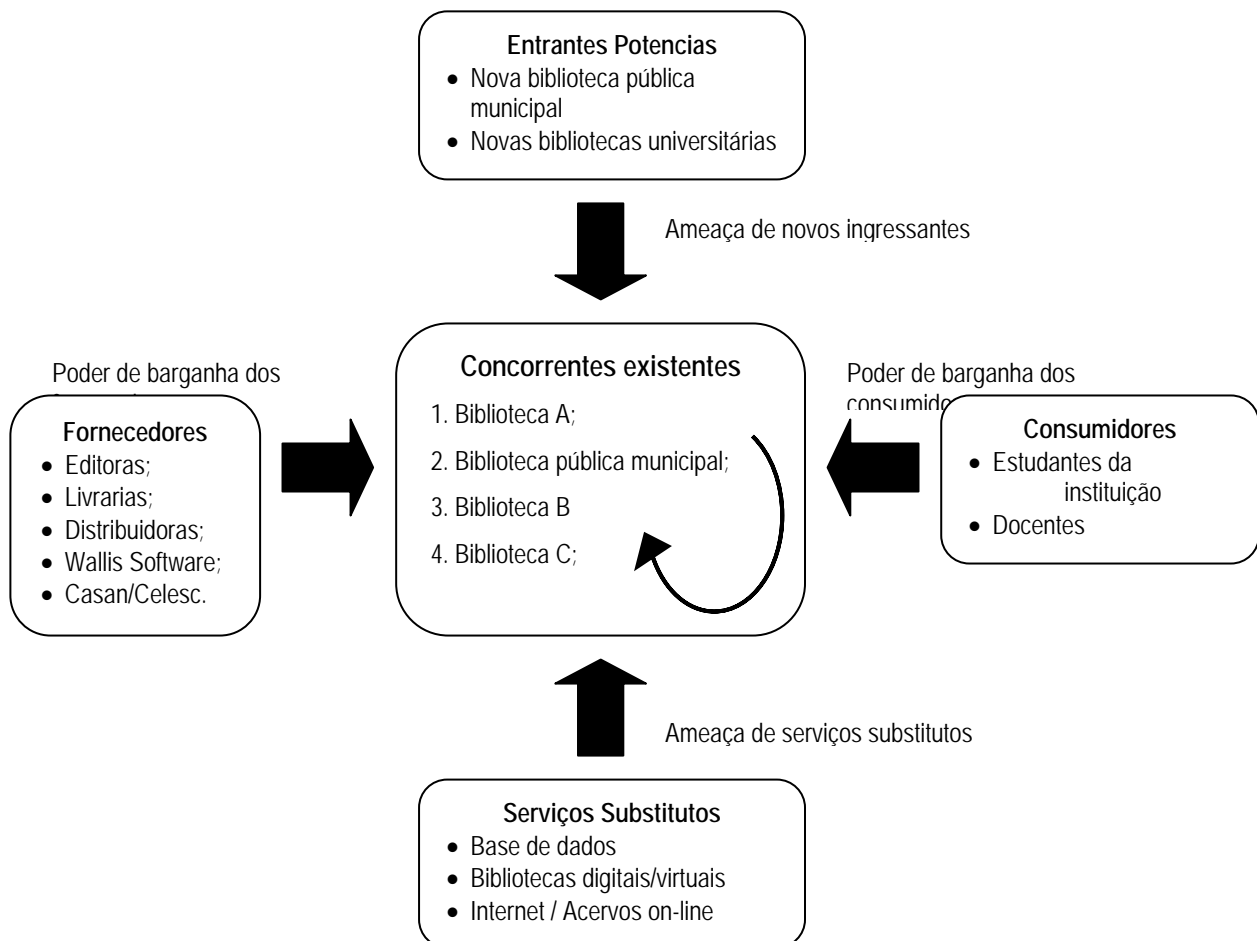


Figura 3: Forças competitivas
Fonte: Adaptado de Porter (1992)

B) Análise SWOT: Pontos fortes, fracos, oportunidades e riscos

Pontos Fortes

- Localização estratégica da instituição;
- Processos são informatizados;
- Instalações amplas e *layout* adequado;
- Investimento em publicações periódicas nas áreas de atuação;
- Sistema alternativo de empréstimo em caso de ‘queda’ do sistema;
- Ambiente climatizado;
- Disponibilização de *links* temáticos na página da biblioteca;
- Computadores com acesso à Internet para pesquisas;
- Atendimento;
- Credibilidade e confiança.

Pontos Fracos

- Cerca de 30% do volume do acervo foi adquirido em sebo, não sendo pertinente, afetando desse modo a qualidade do desenvolvimento da coleção;
- Falta de pessoal qualificado;
- Inexistência de consulta via Internet ao acervo, assim como serviços agregados (renovação, atualização de cadastro, reserva, etc.);
- Falta de gerador em caso de queda de energia (pelo fato de todo o processamento técnico e de consulta ser automatizado);
- Falta de prática de *benchmarking*.

C) Processo de Compra

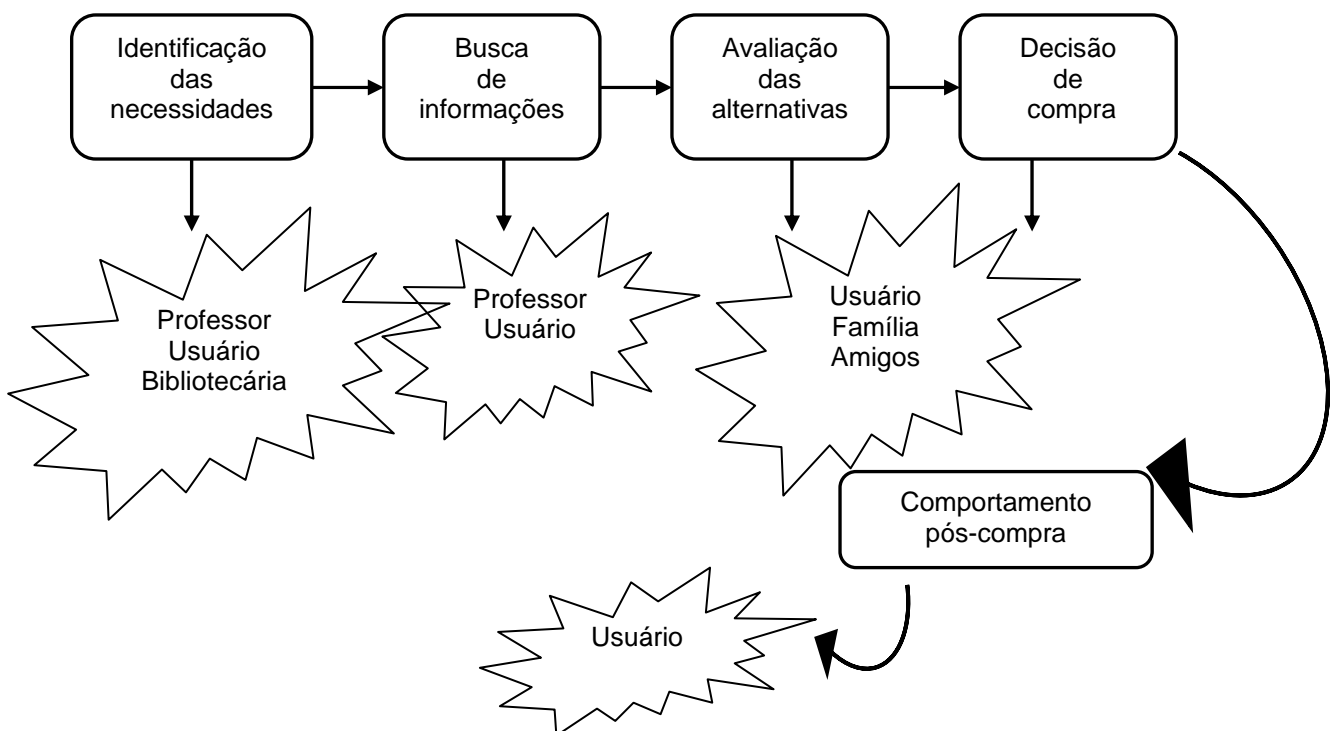


Figura 4: Processo de compra

Fonte: Baseadas em Kotler (1998 *apud* VARVAKIS, [199-])

D) Sistemas e tecnologia de informação

Processos automatizados:

- Empréstimo;
- Processamento técnico;
- Pesquisa;
- Contato *soft*: relações fortes de atendimento em quase todos os processos;

- Contato *hard*: apresenta defasagem pois não há consulta *on-line*.

3ª Etapa: Definição de Estratégias

A) Políticas de Recursos Humanos

Agregar Pessoas: Recrutamento/Seleção

Aplicar Pessoas: Cargos; Avaliação de desempenho.

Recompensar Pessoas: Remuneração; Benefícios.

Desenvolver Pessoas: Treinamento.

Manter Pessoas: Disciplina; Higiene, Segurança, Qualidade de vida; Relações com Sindicatos.

Monitorar Pessoas: Banco Dados/Sistemas de Informações gerenciais.

B) Segmentação de mercado

DOCENTES: Busca contínua pelo conhecimento; Adultos; Classe média/alta; Pós-graduados; Não residentes locais; Prática elevada de leitura; Busca por atualidades.

DISCENTES: Busca contínua pelo conhecimento; Jovens; Classe média/baixa; Graduandos; Moradores locais; Prática média/baixa de leitura;

C) Dimensões

- Demanda de uso, de acordo com os cursos.
- Tamanho dos cursos.
- Número de alunos, de empréstimo e de usuários.
- Poder de decisão.
- Filtros interferentes nas expectativas dos clientes:

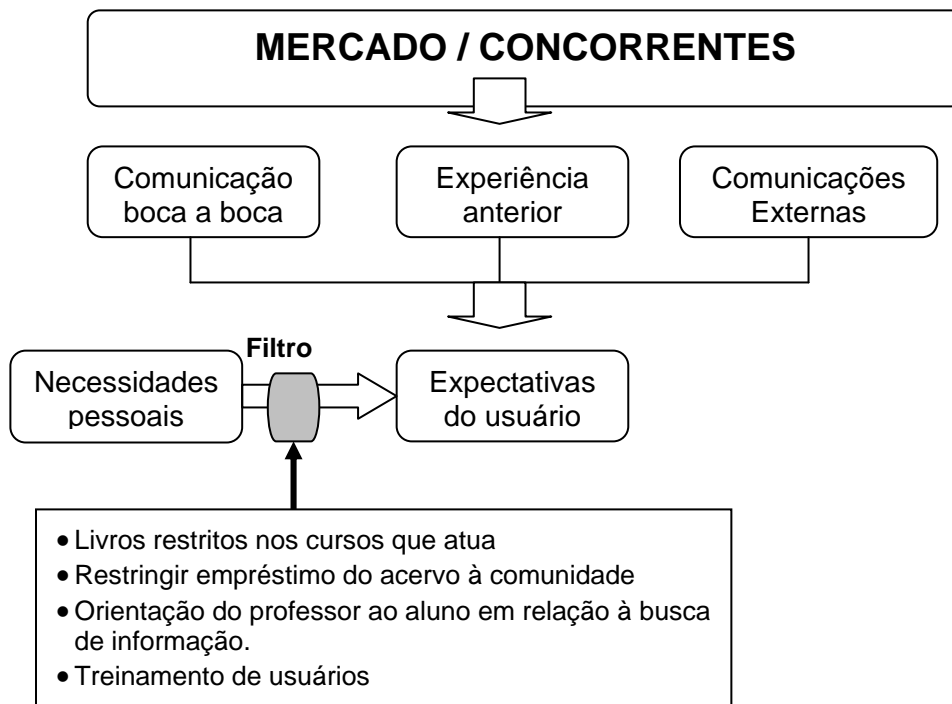


Figura 5: Filtros interferentes

Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1996)

D) Determinantes da qualidade

Determinantes	Indicadores	Crítérios
Competência	Especificidade e Disponibilidade do acervo	Qualificador
Acesso	Localização -Horário de atendimento	Ganhador de Clientes
Tangíveis	Instalações; Equipamentos e Pessoal	Pouco Relevante
Atendimento/ Atmosfera	Personalização, cortesia, ambiente	Ganhador de Clientes
Credibilidade/ Segurança	Fontes confiáveis de informação	Ganhador de Clientes
Flexibilidade	Capacidade de adaptação e mudança	Ganhador de Clientes
Velocidade de Atendimento	Prontidão no atendimento	Ganhador de Clientes

Quadro 2: Determinantes da qualidade

Fonte: Dos autores

4ª Etapa: Controle e Avaliação

A) Mensuração dos indicadores de desempenho:

Especificidade = $\frac{\text{número de obras da área}}{\text{Número de obras gerais}}$

Número de obras gerais

Disponibilidade = $\frac{\text{Títulos}}{\text{Usuários}}$

Usuários

Horário = Horário de atendimento da biblioteca

Horário de atendimento da instituição

Instalações = Usuário

M^2

B) Formas de controle do processo

- Relatórios da biblioteca (consulta ao acervo, circulação de pessoas, novas aquisições, etc)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a explanação detalhada das etapas e sub-etapas da METUNI é possível representá-la graficamente (Figura 3).

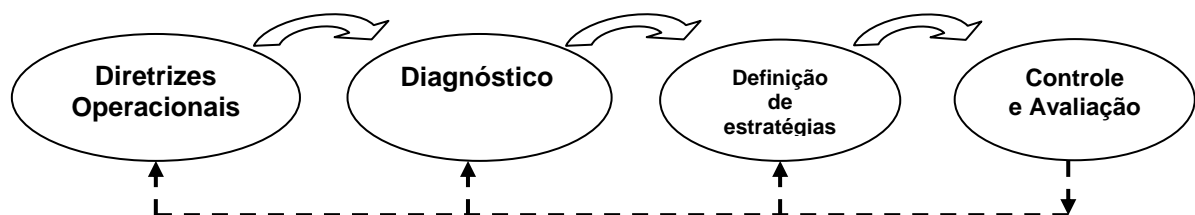


Figura 3: Etapas da METUNI

Fonte: Das autores

A metodologia apresentada permite o planejamento e a gestão de uma unidade de informação de forma que respondam as exigências do ambiente no qual estão inseridas.

Uma vez que os serviços constituem uma série de atividades ou processos inter-relacionados, se percebe a necessidade da sinergia de todas as suas partes. Sendo assim, estabelecer uma metodologia de planejamento do gerenciamento dos serviços fornecerá uma nova ferramenta para seus gestores, permitindo assim, um melhor desempenho da unidade de informação. Conforme ressaltado anteriormente, a METUNI não possui a pretensão de mostrar-se fechada, ao contrário, se constitui em uma matriz que pode ser adaptada a necessidades e realidades distintas. É fundamental que as unidades de informação, enquanto prestadoras de serviço, contem com ferramentas que qualifiquem seu planejamento e gestão.

6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BELLUZZO, R.C.B. **Gestão de bibliotecas**. Florianópolis: UDESC, 2005. Trabalho não publicado.

GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GRONROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MCDONALD, M.; KNOX, M.C.S.; PAYNE, A. **Clientes verdadeiros donos da empresa**: como construir uma organização orientada para o mercado. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

STONER, J.A.F. **Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VARVAKIS, G. J. **O cliente de serviços**. Florianópolis: UFSC, [199-]. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/posgraduacao/index.htm>> . Acesso em: 01 set. 2006.

Luciane Paula Vital

Mestre em Ciência da Informação e Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista em gestão de bibliotecas pela Universidade Estadual de Santa Catarina. lucianepv@yahoo.com.br

Vivian Mengarda Floriani

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista em Turismo: Planejamento, gestão e marketing e Bacharel em Turismo e Hotelaria em Universidade do Vale do Itajaí. Docente do Curso de Turismo – IFES. vivifloriani@hotmail.com

Recebido em: 11/09/2007

Aceito para publicação em: jul/2008