

QUALIDADE CENTRADA NOS CLIENTES E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: aplicação em serviços de informação

Gisele F. Brito*

Waldomiro C. S. Vergueiro**

Resumo

Este artigo de cunho teórico é resultado de pesquisa bibliográfica e tem como objetivo apresentar uma discussão sobre a contribuição da qualidade centrada nos clientes de serviços de informação para a formação de uma base de conhecimento organizacional nesses serviços a partir dos conceitos de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry e sua metodologia de avaliação da qualidade em serviços, o SERVQUAL, seguida pelo conceito de Blocos de Construção de conhecimento de Garvin. A partir desses conceitos, vem demonstrar que os pontos de convergência dessas ferramentas gerenciais, concluindo que por sua própria característica de gestão, a qualidade centrada nos clientes pode, sim, servir de alicerce à Gestão do Conhecimento. Defende que essa somatória de esforços expande as fronteiras da gestão, colaborando para a construção do conhecimento organizacional, para a obtenção de vantagem competitiva e também para a melhoria contínua dos serviços de informação.

Palavras-chave: Serviços de informação. Qualidade. Gestão do conhecimento. Conhecimento organizacional.

Introdução

A preocupação com a qualidade em serviços está presente nas mais distintas áreas. Por suas próprias características, não poderia ser diferente nos serviços de informação. Cada vez mais, profissionais da informação que desejam contribuir diretamente para o aperfeiçoamento de suas instituições passam a incluir aspectos relacionados à qualidade em seu cotidiano, principalmente sob o ponto de vista do cliente.

Adicionalmente aos estudos sobre qualidade, outro tema recorrente nos estudos da área de Ciência de Informação é a Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem, que tem despertado muito interesse de profissionais de todas as áreas, principalmente devido à disseminação das tecnologias de informação e comunicação.

*Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo/USP. E-mail: gisele.brito@usp.br.

** Professor Titular do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Mestre e Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. E-mail: wdcsverg@usp.br.

Considerando a emergência dessas duas temáticas, propõe-se um estudo de cunho teórico e que pode ser classificado, quanto aos objetivos, como uma pesquisa de tipo exploratória, por proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, e categorizado, quanto ao objeto, como pesquisa bibliográfica (ANDRADE, 2010).

Este artigo tem como objetivo apresentar uma discussão sobre a contribuição da qualidade centrada nos clientes de serviços de informação para a formação de uma base de conhecimento organizacional nesses serviços, baseada nos conceitos de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry e sua metodologia de avaliação da qualidade em serviços, o SERVQUAL, seguida pelo conceito de Blocos de Construção de conhecimento de Garvin. A correlação de ambas as ferramentas gerenciais, traz uma discussão sobre a contribuição da Qualidade Centrada nos Clientes para a criação de uma base de conhecimento nos serviços de informação.

O conceito de qualidade em serviços e a metodologia SERVQUAL

O primeiro método específico com critérios para avaliação da qualidade em serviços é creditado a Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), que desenvolveram pesquisa na área de marketing. Os critérios consideravam as discrepâncias (*gaps*) entre as expectativas dos clientes e aquilo que efetivamente lhes era oferecido. Para eles, esses *gaps* constituíam os obstáculos para se alcançar maior nível de excelência na prestação de serviços. Desta forma, no prosseguimento de suas pesquisas, os autores propuseram a definição de qualidade em serviços como a diferença entre as expectativas dos clientes sobre o serviço a receber e suas percepções sobre o serviço efetivamente recebido (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1988).

Com base nessa definição, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) propuseram uma escala intitulada SERVQUAL, visando analisar qualitativamente e quantitativamente a satisfação do cliente em relação à prestação de serviços.

Inicialmente, o SERVQUAL foi aplicado em algumas categorias específicas. Com o tempo, porém, a ferramenta passou a ser aplicada a uma maior variedade de serviços, como por exemplo, nas áreas de turismo e viagem, com estudo de Antilgan, Akinci e Aksoy (2003) em operadoras de turismo; na área industrial, com estudo de Fajun e colaboradores (2007) em indústria de comunicação móvel; na área educacional, com estudo de Hughey (2003) em laboratórios de informática de uma universidade; na área da saúde, com o estudo de Lam

(1997) em um hospital de Hong Kong; e na área de serviços financeiros, com estudo de Newman (2001) em um banco de varejo.

O método aponta cinco dimensões da qualidade de serviços, a saber:

- a) **tangibilidade** (*tangibles*): facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- b) **confiabilidade/credibilidade** (*reliability*): habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão;
- c) **receptividade** (*responsiveness*): disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza (Presteza);
- d) **garantia** (*assurance*): conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em inspirar confiança (capacitação);
- e) **empatia** (*empathy*): cuidado em oferecer atenção individualizada aos clientes (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1988).

Uma aplicação potencial do modelo é a determinação da importância relativa às cinco dimensões em influenciar as percepções globais de qualidade dos consumidores. Outra possível aplicação do SERVQUAL é a categorização dos consumidores de uma organização em vários segmentos de qualidade de serviço percebida (ex.: alta, média e baixa) de acordo com as notas dadas por eles ao longo das cinco dimensões do instrumento. Esses segmentos podem ser analisados em termos de:

- a) perfil demográfico e/ou outro qualquer;
- b) importância relativa das cinco dimensões em influenciar percepções de qualidade;
- e
- c) razões por trás das percepções relatadas (LOURES, 2009).

O método SERVQUAL oferece um “esqueleto” básico por meio de seu formato de expectativas e percepções que inclui afirmativas para cada uma das cinco dimensões da qualidade de serviços. Esse “esqueleto” pode ser adaptado quando necessário e complementado para atender às características/necessidades de pesquisas específicas de uma organização em particular (LOURES, 2009).

Qualidade em Serviços de Informação

Em todos os tipos de serviços de informação, sejam eles bibliotecas universitárias, especializadas, públicas, escolares, centros de documentação e informação etc., a qualidade

deve ter como objetivo aprimorar seus serviços, tendo em vista atender ou até mesmo superar a expectativa de seus clientes¹.

Hernon e Altman (1995, p. 3) defendem o cliente como chave para o sucesso dos serviços de informação e consideram que apenas os clientes “podem justificar a existência de uma biblioteca”. Segundo esses autores (1995, p. 6), não importa o que os profissionais de informação pensam sobre o nível de qualidade de seus serviços e por mais que alguns deles possam considerar que seus clientes sejam incapazes de avaliar propriamente os serviços de informação e considerem pobres suas opiniões, “se os clientes dizem que um serviço é de qualidade, então realmente é”.

Vergueiro (2000) corrobora esta ideia, considerando que muitos profissionais não se dão conta da inadequação de suas práticas de trabalho, pensando estar oferecendo o seu melhor dentro das circunstâncias a que estão submetidos, mas se esquecem que existe um outro ponto de vista além do profissional - o do cliente -, e esse desencontro de percepções é que pode gerar um nível de serviço abaixo do satisfatório, comprometendo sua qualidade. Por essa razão, torna-se necessária uma ferramenta pela qual as necessidades dos clientes sejam ouvidas para o incremento da qualidade nos serviços de informação.

Em revisão de literatura sobre a gestão de qualidade em serviços de informação no Brasil, Valls e Vergueiro (2006) situam no início da década de 1990 os primeiros relatos sobre a aplicação da qualidade em serviços de informação no Brasil. No entanto, apenas nos anos 2000 despontam os estudos da qualidade centrada nos clientes.

Em 2004, Sampaio e colaboradores apresentam um relato sobre a implantação de um programa de avaliação da qualidade, o PAQ (Programa de Qualidade de Produtos e Serviços de Informação), nas bibliotecas universitárias do SIBi-USP (Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo). Mais recentemente, em 2010, Brito e Vergueiro descrevem um estudo de caso em unidade de informação de uma instituição particular de ensino superior brasileira. Em ambos os estudos foi utilizado o conceito de qualidade de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) e sua metodologia SERVQUAL foi aplicada para a avaliação da qualidade dos serviços de informação.

¹ Adota-se neste artigo o termo *cliente*, muito embora na literatura de Biblioteconomia e Ciência da Informação sejam encontradas outras denominações, como as de leitores ou usuários. Nesse sentido, concorda-se com McKee (2000, p. 2) quando este considera que o termo *usuário* pode representar a adesão a uma filosofia de serviço que reconhece o prestador como o único árbitro de sua qualidade, uma aceção um tanto quanto passiva, ou seja, de alguém que apenas utiliza um serviço por falta de opção ou por se adaptar a algo preestabelecido. Por outro lado, segundo o mesmo autor, o termo *cliente* traz a ideia de proatividade, a de alguém que opta por utilizar um serviço ao invés de fazer outra coisa.

O SERVQUAL também vem sendo objeto de estudo em qualidade de serviços de informação pelo mundo, dentre os quais é possível citar o da Biblioteca da Universidade de Botswana, de Thapisa e Gamini (1999), o da Biblioteca da Universidade de Yale (EUA), por Nitecki e Hernon (2000), o da Biblioteca da Universidade Jawaharlal Nehru (Índia), por Sahu (2006) e o da Biblioteca da Universidade de Tehran (Índia), de Nejati e Nejati (2008).

Considerações sobre a aplicação do SERVQUAL em serviços de informação

Originalmente o instrumento foi concebido por seus criadores como sendo um questionário com vinte e duas assertivas elaboradas e distribuídas entre as cinco dimensões da qualidade do método SERVQUAL (tangibilidade, confiabilidade, receptividade, garantia e empatia). Essas assertivas visavam avaliar aspectos da qualidade em relação à expectativa e percepção de seus clientes, a partir de uma escala de Likert, possibilitando então o cálculo dos *gaps*.

Em estudos já realizados na área de Ciência da Informação é possível identificar algumas adaptações ao método, como, por exemplo, pode-se citar o estudo de Crossno e colaboradores (2001) que adaptaram a terminologia do método. Os autores substituíram o termo “expectativa” por “importância” e o termo “percepção”, por “satisfação”. Segundo eles, é mais fácil para o participante de uma pesquisa compreender a afirmativa “o quanto o serviço é importante para você” do que “qual a sua expectativa em relação ao serviço”; da mesma maneira, acreditaram ser mais clara para os respondentes a pergunta “qual sua satisfação em relação ao serviço” do que “como você percebe o serviço”, adaptação essa, notada também nos estudos de Brito e Vergueiro (2010) e Sampaio e colaboradores (2004). Além da adaptação na terminologia, Crossno e colaboradores (2001) também reduziram o número de assertivas para doze, enquanto Brito e Vergueiro (2010) optaram por vinte.

O método também recomenda que seja incluída uma questão filtro, como, por exemplo, “Você já utilizou alguma vez este serviço de informação?”. Isto se justifica porque, para o método SERVQUAL, é necessário que os respondentes tenham certo conhecimento e/ou experiência do serviço a ser avaliado.

Como resultado, o método SERVQUAL permite identificar as assertivas de maior e menor importância e também as de maior e menor satisfação entre os clientes. Uma segunda forma de análise possível é a análise dos *gaps* das assertivas selecionadas para o instrumento de coleta de dados. Para o cálculo dos *gaps* é utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Gap} = \text{Satisfação} - \text{Importância}$$

Em relação à análise dos *gaps*, estudo de Nitecki e Hernon (2000), na área de serviços de informação, defende que as pontuações de *gaps* situadas entre 0 e -1 não superam as expectativas, mas estão bem próximas de ir ao encontro daquilo que os clientes realmente esperam de um serviço de qualidade. Para o cálculo dos *gaps* por dimensão são somadas as médias das questões de cada dimensão e divididas pelo total de questões de cada dimensão do instrumento de coleta de dados.

Outra forma de análise de resultados para o método SERVQUAL, também sugerida por Nitecki e Hernon (2000), é a análise de quadrante, uma correlação gráfica que produz uma forma fácil de visualização dos dados. Essa técnica organiza os dados sobre os atributos dos serviços em quatro quadrantes definidos por dois quesitos: um reflete a importância que os clientes atribuíram aos serviços, enquanto o outro indica a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados.

A maioria dos estudos que utilizaram o SERVQUAL destaca que uma das desvantagens do método está em ter seu instrumento de coleta de dados composto apenas por perguntas fechadas, impossibilitando aos clientes expressarem opiniões, críticas e sugestões e limitando a pesquisa a dados quantitativos. Para minimizar este problema, Brito e Vergueiro (2010) sugerem a inclusão de pelo menos uma questão aberta, visando o recebimento de comentários, sugestões e críticas. Já para Nitecki e Hernon (2000) a realização de grupos de foco é uma boa alternativa para auxiliar na compreensão das razões dos *gaps* entre a importância e a satisfação dos serviços. Para estes últimos, deve-se, ainda, buscar sugestões dos clientes para o aprimoramento dos serviços.

O método tem se mostrado um efetivo canal de interação entre o serviço de informação e seu cliente. Ainda que, sob certos aspectos, avaliações desse tipo possam ser consideradas delicadas e até mesmo um pouco constrangedoras para o prestador de serviço, elas representam, na verdade, um *feedback* valioso para a qualidade de serviços, pois captam as nuances das necessidades de seus clientes (BRITO; VERGUEIRO, 2010; NITECKI; HERNON, 2000; THAPISA; GAMINI, 1999). Seus resultados têm permitido contrapor as percepções dos clientes e a dos profissionais de informação: a partir do momento em que as preferências dos clientes são ouvidas e compreendidas já não é mais necessário forçá-los a

simplesmente aceitar o que os profissionais pensam ser adequado lhes oferecer ou disponibilizar (THAPISA; GAMINI, 1999).

As equipes dos serviços de informação têm sua importância evidenciada na gestão da qualidade em serviços. Neste sentido, é imprescindível dar-lhes *feedback* sobre a avaliação dos serviços, e os resultados devem ser discutidos entre a equipe e seus gestores, de modo a ajudá-los a estabelecer planos de ação e de monitoramento das melhorias no serviço, sempre focando o cliente. O *empowerment*, ou seja, delegação de poder aos funcionários (GREEN, 1995) deve ser visto como uma oportunidade para a equipe trabalhar suas próprias ideias e propor mudanças, valorizando assim aqueles profissionais que afetam diretamente o resultado da qualidade (NITECKI; HERNON, 2000; THAPISA; GAMINI, 1999).

As experiências de aplicação do método SERVQUAL em serviços de informação têm demonstrado que a continuidade na avaliação permite reduzir os *gaps* entre os atuais atributos do serviço e o “serviço ideal” na perspectiva dos clientes. Há de se criar uma cultura organizacional em que a avaliação se torne um processo natural, sem a preocupação com o caráter punitivo que comumente é atribuído aos sistemas que avaliam pessoas e tarefas (BRITO; VERGUEIRO, 2010; NITECKI; HERNON, 2000; THAPISA; GAMINI, 1999).

É possível defender que o uso do método SERVQUAL tem contribuído diretamente para a gestão dos serviços de informação como um todo, afetando o planejamento bibliotecário e o processo de tomada de decisão. Ele deixa evidentes os pontos fortes e fracos dos serviços, possibilitando tanto sua melhoria contínua como o estabelecimento de serviços verdadeiramente comprometidos com seus clientes, visando exceder suas expectativas (BRITO; VERGUEIRO, 2010; NITECKI; HERNON, 2000; SAMPAIO et al., 2004).

Diante do exposto, é possível afirmar que o método SERVQUAL vem se perpetuando ao longo dos anos como uma válida e valiosa ferramenta para medir a qualidade dos serviços. Os muitos estudos que utilizaram o método, nas mais diversas áreas, e principalmente na área de informação, permitem a fácil replicação naqueles serviços que desejam considerar efetivamente a percepção de seus clientes com o intuito de incrementar a qualidade, ou seja, reduzir as lacunas entre o que os clientes pensam ser importante e satisfatório e aquilo que recebem dos prestadores de serviço.

Além disso, o método SERVQUAL ajuda no rompimento da visão meramente profissional do serviço, criando laços entre este e o cliente, diminuindo a distância entre eles e ainda contribuindo sensivelmente para a gestão dos serviços, em especial para o processo decisório e para o desenvolvimento dos serviços.

Conhecimento organizacional

A importância do conhecimento nas organizações é percebida pela atenção acadêmica e profissional devotada à Gestão do Conhecimento nas últimas duas décadas. Contudo, Garvin (2001) considera a terminologia da área praticamente mística e que falta uma definição clara de aprendizado, que se mostrou esquiva ao longo dos anos. Seis anos depois, Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) continuam alertando para o fato do conceito de Gestão do Conhecimento ainda não estar plenamente consolidado.

De qualquer maneira, as discussões sobre questões relacionadas ao conhecimento em ambientes organizacionais perpassam tópicos sobre como as organizações reconhecem o conhecimento como recurso estratégico, como criam, adquirem e transferem conhecimento e como obtêm vantagem competitiva. Tal constatação advém dos conceitos desenvolvidos pelos autores da área (CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GARVIN, 2001; NONAKA, 2001).

Principais conceitos de gestão do conhecimento

Nonaka classifica o conhecimento organizacional em dois tipos: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é o conhecimento formal e sistemático e, por conta disso, facilmente comunicado e compartilhado. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal e de difícil formalização, sendo árdua sua transferência para outros; está estreitamente ligado a habilidades técnicas (NONAKA, 2001).

A partir da distinção desses conhecimentos Nonaka (2001) sugere um ciclo de quatro padrões básicos de criação de conhecimento dentro das organizações, a saber:

- a) socialização (tácito em tácito): acontece quando uma pessoa compartilha conhecimentos tácitos diretamente com outra pessoa;
- b) externalização ou articulação (tácito em explícito): se dá quando o conhecimento tácito é compartilhado na organização, convertendo-o em conhecimento explícito;
- c) combinação (explícito em explícito): ocorre quando a partir da coleta de informações já existentes na organização, por exemplo - que depois de sistematizadas são compartilhadas por meio de relatórios;
- d) internalização (explícito em tácito): à medida que um novo conhecimento explícito é compartilhado em toda a organização e passa a ser utilizado para ampliar,

estender e reformular seus próprios conhecimentos, então, o processo de internalização ocorreu.

Ainda segundo Nonaka (2001) todos esses quatro padrões de criação de conhecimento estão presentes em organizações criadoras de conhecimento. Eles estão em constante interação dinâmica, gerando uma espécie de espiral de conhecimentos, que se reinicia quando um novo *insight* é transmitido informalmente entre os colaboradores da organização e aplicado (por exemplo: para um novo produto). Assim, a base de conhecimento da organização se torna ainda mais ampla (NONAKA, 2001).

Choo (2003) considera as organizações do conhecimento como sendo aquelas que fazem uso estratégico da informação para atuação em três arenas distintas e imbricadas, a saber:

- a) *sensemaking* ou a construção de sentido;
- b) criação de conhecimento, por intermédio da aprendizagem organizacional; e
- c) tomada de decisão, com base no princípio da racionalidade limitada de Herbert Simon.

Ainda segundo Choo (2003), o uso da expressão “organização do conhecimento” é uma tentativa de abandonar uma conceituação de conhecimento, como objeto ou coisa que tem que ser conquistada, e adotar uma visão mais ampla do conhecimento, como um processo contínuo de construção social e coletiva, incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização.

Já Davenport e Prusak (1998) entendem a gestão do conhecimento sob a forma de diferentes estratégias a partir das quais as organizações geram, codificam, coordenam e transferem o conhecimento, interna e externamente, para obter vantagens competitivas. Segundo esses autores (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Por último, mas não menos importante, Garvin (2002, p. 11-12) acredita que aqueles que vivem na prática a questão da aprendizagem organizacional interessam-se cada vez menos pelos conceitos acadêmicos, porém buscam uma definição clara, instigante e exequível. Dessa maneira, baseado em outros autores, ele propõe que uma organização que aprende é “uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”.

Blocos de construção de Garvin

Garvin (2001) propõe diferentes políticas e práticas responsáveis pelo sucesso das organizações que aprendem, que definiu como Blocos de Construção. Para ele, essas organizações têm que ser habilidosas em cinco atividades principais, a saber:

- a) **solução de problemas de maneira sistemática:** baseada na filosofia e métodos do movimento da qualidade, tais como o Ciclo PDCA e diversas ferramentas estatísticas;
- b) **experimentação:** envolve a busca de novas ideias (muitas delas advindas de fora da organização) e aplicação nas operações do dia a dia, podendo assumir duas formas: programas contínuos e projetos de demonstração;
- c) **aprendizado com as próprias experiências:** consiste em registrar e analisar os sucessos e fracassos para o aprendizado, de modo a aprender com o passado e, conseqüentemente, não repetir os mesmos erros. O cerne da abordagem é uma atitude mental que capacita a empresa a reconhecer o valor do fracasso produtivo, em contraste com o sucesso improdutivo. Para o autor, o fracasso produtivo é “aquele que induz a novas ideias e conhecimentos, agregando algo à sabedoria predominante na organização”, enquanto o improdutivo “ocorre quando algo dá certo, mas ninguém sabe como ou por quê.” (GARVIN, 2001, p. 65);
- d) **aprendizado com outros:** ocorre a partir da observação do ambiente externo para o desenvolvimento de novas perspectivas. O termo mais abrangente para esse processo é Benchmarking, que promove a identificação, análise, adoção e implementação das melhores práticas setoriais a partir de uma experiência continuada de investigação e aprendizado. Os maiores benefícios do benchmarking “emanam do estudo das práticas, da maneira como o trabalho é executado, e não dos resultados, assim como do próprio envolvimento dos gerentes de linha de aprendizado”(GARVIN, 2001, p. 66). Outra maneira de desenvolver a perspectiva externa é a partir das ideias dos clientes, pois eles têm como proporcionar informações atualizadas sobre produtos e/ou serviços, estabelecer comparações a partir de outras experiências, expor ideias sobre mudanças nas preferências e ainda fornecer feedback imediato sobre serviços e padrões de uso. Garvin (2001) arremata que qualquer que seja a forma de benchmarking, seja ela a partir da identificação das melhores práticas, seja ouvindo os clientes, essas ideias só se tornarão conhecimento efetivo se o ambiente for receptivo, ou seja, se os gerentes deixarem a defensiva e abrirem-se às críticas ou às más notícias. Maier e Remus (2002) corroboram esse ponto dos blocos de Garvin, ao

relacionar “o conhecimento focado no consumidor, capturando-se suas necessidades, preferências, reações” entre os oito itens que consideram importantes. Da mesma forma, Terra (2007) propõe, dentre suas dez práticas para a produção de novos conhecimentos, que a maior parte das inovações de produtos advém dos próprios clientes. Segundo ele, só se aprende e se desenvolve novos insights a partir da socialização com clientes: organizações orientadas para a produção de novos conhecimentos de valor para o mercado e para seus clientes investem em práticas e iniciativas que colocam grande parte dos colaboradores e clientes em situação de socialização, debate e troca efetiva de aprendizados, incluindo-se aí o desenvolvimento de empatia com os clientes. Novos conhecimentos e iniciativas realmente úteis passam a ser produzidos, a partir do momento em que os membros da equipe são capazes de observar analiticamente, de se colocar no lugar dos clientes e de se solidarizar com os desafios que eles propõem;

- e) **transferência de conhecimentos**: visa buscar meios de compartilhamento e disseminação do conhecimento com rapidez e eficiência por toda a organização, uma vez que “as ideias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas, e não quando mantidas em poucas mentes” (GARVIN, 2001, p. 68). Os mecanismos que estimulam esse processo são: apresentações escritas, orais e visuais, programas de educação e treinamento, dentre outros.

O conjunto desses esforços colabora para o aprendizado, além de conferir maior destaque à aquisição e difusão de conhecimento no ambiente organizacional. Sugere também uma mudança de foco, que se desloca da melhoria contínua para o comprometimento com o aprendizado. Essa mudança lança pilares sólidos para a construção de organizações que aprendem (GARVIN, 2001).

Correlação entre os conceitos estudados

A partir dos pontos levantados, especialmente o discutido em relação aos blocos de criação de conhecimento de Garvin (2001), é possível estabelecer um processo reflexivo que leve à imbricação dos conceitos de **gestão da qualidade em serviços** e de **criação de conhecimento organizacional**. Constatação semelhante foi levantada por Valls (2004), que discutiu aspectos sinérgicos entre a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento. Para

essa autora, uma observação atenta do sistema de gestão da qualidade permite vislumbrar uma série de práticas convergentes com a gestão do conhecimento, possibilitando a implantação da segunda a partir dos alicerces da primeira. E isso pode ser feito contando com a cultura já disponível na organização e tendo em vista os sucessos e fracassos vivenciados, premissas básicas para a aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, o quadro 1 apresenta de forma sintética os pontos convergentes entre as ferramentas gerenciais analisadas neste artigo:

CARACTERÍSTICAS	BLOCOS DE CONSTRUÇÃO DE GARVIN	EVIDÊNCIAS NA METODOLOGIA SERVQUAL
baseada na filosofia e métodos do movimento da qualidade, tais como: Ciclo PDCA e ferramentas estatísticas	Solução de problemas de maneira sistemática	os resultados da coleta de dados são tratados observando técnicas estatísticas, sistematizando os dados de modo a embasar os processos de tomada de decisão
busca de novas ideias (internas e externas à organização)	Experimentação	capta a percepção dos clientes dos serviços de informação a partir de suas experiências atuais e anteriores em outros serviços de informação
aprendizado com o passado de modo a evitar a repetição de erros	Aprendizado com as próprias experiências	cria um registro dos pontos fortes e fracos do serviço a partir da perspectiva do cliente
observação do ambiente externo para o desenvolvimento de novas perspectivas por intermédio do <i>benchmarking</i>	Aprendizado com outros	o benchmarking pelos clientes proporciona informações atualizadas sobre os serviços de informações, estabelecendo comparações a partir de outras experiências, evidenciando mudanças em suas preferências. Uma vez que o SERVQUAL pode ser aplicado a um conjunto de serviços de informação, auxilia na identificação de melhores práticas
compartilhamento e disseminação do conhecimento com rapidez e eficiência por toda a organização	Transferência de conhecimentos	compartilhamento dos resultados entre os colaboradores possibilita a geração de novos conhecimentos

QUADRO 1 – Sistematização dos conceitos de GC e Qualidade Centrada no Cliente

Fonte: elaborado pelos autores.

Pelo quadro, vê-se que é possível encontrar um alinhamento entre a prática de qualidade proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e a etapa de solução de problemas de maneira sistemática de Garvin (2001). Especificamente, as análises estatísticas resultantes da metodologia SERVQUAL permitem criar um ciclo PDCA, promovendo com isso a solução de problemas apontados pelos clientes.

Em relação ao conceito experimentação de Garvin (2001), pode-se ver que a qualidade centrada nos clientes, por meio da ferramenta SERVQUAL, traz, ao cotidiano dos serviços de informação, as experiências dos clientes em outros serviços.

Quanto à aprendizagem com as próprias experiências, o método SERVQUAL possibilita captar os pontos fortes e fracos dos serviços a partir do ponto de vista dos clientes da informação, criando um registro que permite o aprendizado com o passado. Desta forma, pode-se evitar a repetição de erros.

O aprendizado com os outros é a etapa dos blocos de Garvin mais relacionada à qualidade centrada no cliente, uma vez que o SERVQUAL pode ser aplicado a um conjunto de serviços de informação, buscando a identificação de melhores práticas por meio do *benchmarking*. O *benchmarking* também ocorre ao ouvir a opinião dos clientes, proporcionando informações atualizadas sobre os serviços de informações, estabelecendo comparações a partir de outras experiências e evidenciando mudanças em suas preferências.

Por fim, quanto à transferência de conhecimentos, os resultados da metodologia SERVQUAL, convertidos em relatórios e apresentações, facilitam a disseminação do conhecimento captado pelos clientes entre as equipes dos serviços de informação. Dessa forma, os membros das equipes passam a ser parte importante no processo de gestão da qualidade em serviços, na medida em que representam o ponto de vista do cliente, passando a ser seus defensores.

A partir da correlação do SERVQUAL com os Blocos de Construção é possível perceber aspectos convergentes entre essas ferramentas gerenciais que contribuem para a criação de uma base de conhecimento nos serviços de informação.

Reflexões finais

Pela correlação entre os conceitos gerenciais apresentados neste artigo, é possível constatar que a qualidade centrada nos clientes pode, sim, contribuir para a construção de uma base de conhecimento organizacional. Por intermédio de seus processos, o conhecimento ocorre de forma contínua, em um ciclo de construção social e coletiva (entre clientes e equipe dos serviços de informação), incorporado nas tarefas (principalmente nos processos de avaliação), nos relacionamentos (socialização quando da prestação de serviços) corroborando a visão de Garvin (2001, 2002) sobre a organização que aprende. Dessa maneira, entende-se que a gestão do conhecimento pode aumentar e complementar outras práticas gerenciais, a exemplo da qualidade centrada nos clientes, reforçando a ideia inicial deste estudo.

Confirmada a existência de convergência entre as duas ferramentas gerenciais, percebe-se um ganho de tempo para os gestores de serviços de informação que adotam a gestão da qualidade centrada no cliente, pois, a partir dela, formam sua base de conhecimentos sobre clientes e serviços, que se bem gerida, garantirá um ambiente de ampla circulação e disseminação do conhecimento, o incremento da criatividade e criação de novas ideias e a aprendizagem com o passado, alicerçando a Gestão do Conhecimento.

Em meio à correria dos afazeres do cotidiano, o profissional da informação deve estar atento às metodologias e ferramentas que lhe permitam otimizar tempo e recursos. Dentre os muitos métodos existentes, o método SERVQUAL se apresentou adequado a esse princípio. Cabe aos profissionais de informação continuar investigando as demais ferramentas gerenciais, discutindo suas vantagens e desvantagens, de forma a abrir novas discussões e possibilidades de aplicação.

CUSTOMER AND ORGANIZATION ORIENTED KNOWLEDGE: the application to information services

Abstract

This theoretical study is the result of bibliographical research and was endeavored with the purpose of presenting a discussion about the contribution of quality oriented to information service customers. It intends to build an organizational knowledge basis for these services based on quality concepts presented by Parasuraman, Zeithaml and Berry and their assessment methodology for quality services – SERVQUAL, followed by Garvin's Knowledge Building-blocks concept. This concept shows that the convergence point of the management tools at hand given to their management nature and the quality being focused on the customers are indeed capable of performing as a support tool to Knowledge Management. It advocates that the aggregate number of endeavors expand the frontiers of management, thereby helping both to build organizational knowledge that leads to competitive edge and to the continuous improvement of information services.

Keywords: Information services. Quality. Knowledge management. Organizational knowledge.

Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTILGAN, E.; AKINCI, S.; AKSOY, S. Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality*, Bedford, v. 13, n. 5, p. 412-422, 2003.

BRITO, G. F.; VERGUEIRO, W. C. S. A aplicação do modelo SERVQUAL para percepção da qualidade da biblioteca acadêmica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., 2010, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro, 2010. 1 pen drive.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

CROSSNO, J. E. et al. Assessment of customer service in Academic Health Care Libraries (ACSAHL): an instrument for measuring customer service. *Bulletin of the Medical Library Association*, v. 89, n. 2, p. 170-176, Apr. 2001. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC31724/>>. Acesso em: 27 nov. 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FAJUN, L. et al. An empirical assessment and application of SERVQUAL in mainland China's mobile communications industry. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Bradford, v. 24, n. 3, p. 244-262, 2007.

GARVIN, D. A. *Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma Learning Organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, c2002.

_____. Construindo a organização que aprende. In: GESTÃO do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Harvard Business Review). p. 50-81.

GREEN, C. *Os caminhos da qualidade*. São Paulo : Makron Books; Ed. SENAC, 1995.

HERNON, P.; ALTMAN, E. *Service quality in academic libraries*. Norwood, NJ: Ablex, 1995.

HUGHEY, D. W. Measuring the quality of university computer labs using SERVQUAL: a longitudinal study. *The Quality Management Journal*, Milwaukee, v. 10, n. 3 p. 33-44, 2003.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. São Paulo: Negócios, 2003.

LAM, S. S. K. SERVQUAL: a tool for measuring patients' opinions of hospital service quality in Hong Kong. *Total Quality Management & Business Excellence*, Abingdon, v. 8, n. 4, p. 145-152, Aug. 1997.

LOURES, C. A. S. *Razões para a ocorrência dos gaps de gestão da qualidade de serviço: estudo de caso numa organização de transporte metroviário*. 2009. Tese (Doutorado em

Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, São Paulo, 2009.

McKEE, B. *Planning library services*. London: Bingley, 1989.

MAIER, R.; REMUS, U. Defining process-oriented knowledge management strategies. *Knowledge and Process Management*, Chichester, v. 9, n. 2, p. 103-118, Apr./June 2002.

NEJATI, M.; NEJATI, M. Service quality at University of Tehran Central Library. *Library Management*, Bradford, v. 29, n. 6-7, p. 571-582, 2008.

NEWMAN, K. Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank. *The International Journal of Bank Marketing*, Bradford, v. 19, n. 3, p. 126-139, 2001.

NITECKI, D. A.; HERNON, P. Measuring service quality at Yale's University's libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, Ann Arbor, v. 26, n. 4, p. 259-273, July 2000.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: *GESTÃO do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Harvard Business Review). p. 27-49.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

_____; _____. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, New York, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

SAHU, A. K. Perceptions of service quality in an academic library: a case study. *Journal of Services Research*, Gurgaon, v. 6, n. 1, p. 187-204, Apr./Sept. 2006.

SAKAR, S. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, J. C. C. (Org.). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 27-32.

SAMPAIO, M. I. C. et al. PAQ - Programa de Avaliação da Qualidade de Produtos e Serviços de Informação: uma experiência no SIBI/USP. *Ciência da informação*, Brasília, v. 33, n. 1. p. 142-148, 2004.

TERRA, J. C. C. Dez práticas para a produção de novos conhecimentos. In: _____ (Org.). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 33-39.

_____. Implantando a gestão do conhecimento. In: TERRAFORUM CONSULTORES. *Gestão do conhecimento: textos e artigos de consultores da Terraforum*. São Paulo, 2004. p. 59-64.

THAPISA, A. P. N.; GAMINI, V. Perceptions of quality service at the University of Botswana Library: what NOVA says. *Library Management*, Bradford, v. 20, n. 7, p. 373-383, 1999.

VALLS, V. M. A sinergia entre a gestão da qualidade e do conhecimento. *Banas Qualidade*, São Paulo, v. 151, n. 14, p. 38-39, dez. 2004.

_____; VERGUEIRO, W. C. S. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 11, n.1, p. 118-137, jan./abr. 2006.

VERGUEIRO, W. C. S. O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19, 2000, Porto Alegre. *Anais eletrônicos*. São Paulo: FEBAB, 2000. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000824/01/T173.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

Recebido em: julho de 2010
Aceito em: dezembro de 2010