

QUALIDADE NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: A INFLUÊNCIA DOS OBJETIVOS¹

ORGANIZATIONAL QUALITY IN ACADEMIC LIBRARIES: the influence of organizational goals

Sueli Maria Goulart Silva²

Resumo

Melhorar a qualidade dos serviços nas bibliotecas universitárias tem sido uma preocupação freqüente de bibliotecários e outros profissionais que trabalham, administram ou simplesmente usam esses serviços. Este trabalho sugere que os objetivos organizacionais, especificamente os objetivos operativos, podem influenciar a percepção de qualidade, pois representam a ação concreta dos grupos de interesse sobre áreas estratégicas como planejamento, administração e recursos humanos, infra-estrutura e serviços.

Palavras-chave

**BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS
QUALIDADE EM SERVIÇOS**

1 INTRODUÇÃO

Os objetivos organizacionais constituem-se na própria razão de ser das organizações, ou seja, as organizações são criadas em torno de objetivos, reúnem pessoas e outros recursos para atingi-los. Para Etzioni (1967), o estudo das organizações indica uma relação direta entre os objetivos e a excelência do desempenho organizacional, sendo considerados até mesmo como unidade de medida de produtividade. Por outro lado, programas formais de qualidade, tipo TQM - gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management*) - representam abordagens gerenciais capazes de viabilizar mudanças e melhorias no desempenho das organizações. Embora bastante disseminada na iniciativa privada, a adoção desses programas ainda gera polêmicas quanto à sua aplicabilidade na gestão pública. Swiss (1992) afirma que o TQM “*ortodoxo*” não é apropriado às organizações governamentais, mas que, adaptado às condições específicas das organizações públicas, traria grande contribuição para a sua gestão, especialmente se enfatizar a satisfação dos clientes e a performance da organização, através da melhoria contínua e da participação dos trabalhadores.

Independentemente da adoção de programas formais, a questão da qualidade dos serviços se inseriu definitivamente nas organizações públicas brasileiras, especialmente após a

¹ Publicado originalmente nos Anais do VI Simpósio de Engenharia de Produção

² Aluna do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

reestruturação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP - em 1996 e sua integração ao Plano Diretor da Reforma do Estado, estabelecendo o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP- e o Programa Reestruturação e Qualidade no Poder Executivo Federal - RQ (Brasil. Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, 1996 ; Brasil. Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997).

Embora pouco disseminada como programa formal entre as bibliotecas universitárias, a qualidade permeia toda a ação para implementação e avaliação de serviços, considerando-se que a pesquisa em biblioteconomia desenvolve, já há algumas décadas, estudos de usuários, onde são caracterizadas as necessidades e demandas informacionais de grupos específicos. Em analogia aos programas de qualidade, isso sugere uma preocupação constante com o cliente e a perspectiva de direcionar ações para atendê-lo. Realiza também diversos estudos sobre estabelecimento de padrões para planejamento e avaliação de bibliotecas, indicando preocupação com a melhoria da qualidade e produtividade dos serviços e produtos de informação.

Entre as bibliotecas universitárias há, naturalmente, uma significativa identidade funcional que, partindo dos objetivos oficiais enunciados, as leva a atuar de modo homogêneo, permeadas igualmente pelo discurso sobre a importância e a prioridade das bibliotecas para a vida acadêmica. Apesar disso, o diagnóstico situacional das bibliotecas universitárias realizado por Tarapanoff & Klaes & Cormier (1996), indica que: *“há mais de 20 anos os bibliotecários brasileiros se reúnem, discutem problemas, propõem recomendações para solucionar os problemas identificados; entretanto, na maioria das vezes, tais recomendações não têm sido implementadas e problemas se repetem cumulativamente”*.

Inferindo-se que há, nas bibliotecas universitárias brasileiras, tanto capacidade de análise como interesse em prestar serviços de qualidade, propõe-se inserir, na análise da percepção de qualidade, a influência dos objetivos operativos dos grupos intra e extra-organizacionais cuja ação possa interferir na performance dos serviços.

2 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A disseminação da qualidade entre as organizações vem ocorrendo desde a década de 50, quando a indústria japonesa passa a adotar programas e métodos em busca de maior efetividade e competitividade para seus produtos no mercado internacional. O sucesso dessa estratégia concretiza-se com a invasão do mercado automobilístico dos Estados Unidos pelo Japão no início dos anos 80, despertando o interesse das empresas ocidentais para o *“movimento pela qualidade”*. Formalizado em programas estratégicos e prescritivos, o movimento tem, entre seus primeiros e principais teóricos, W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, Joseph M. Juran e A. V. Feigenbaum que fundamentam e contribuem para a disseminação dos conceitos e dos programas de gerenciamento da qualidade total - TQM - fundamentalmente nas organizações privadas.

Embora tenha-se originado na indústria manufatureira e desenvolvido diversos instrumentos de mensuração e avaliação aplicáveis à produção de bens, o TQM também é adotado pelas organizações de prestação de serviços, não só pela representatividade econômica do setor de serviços em si, mas pelo impacto que os serviços têm sobre os demais setores produtivos. Considerando-se a qualidade na perspectiva de atendimento às exigências do cliente (Oakland, 1994), verifica-se uma relativa dificuldade na adoção de processos de mensuração e avaliação de conformidade, devido ao caráter fluido do serviço: em muitos casos, produção e consumo ocorrem simultânea e instantaneamente, há interação pessoal entre produtor e consumidor, envolvendo inclusive questões comportamentais no processo de avaliação da satisfação dos clientes (Swiss, 1992). Para definir um modelo conceitual de qualidade em serviços, Parasuraman & Zeithaml & Berry (1985) identificaram 10 determinantes que seriam

significativos para os consumidores na avaliação de qualidade, posteriormente reagrupados em cinco, dando origem ao instrumento denominado SERVQUAL, cujas dimensões são assim definidas:

- a) tangibilidade: facilidades físicas, equipamentos e aparência;
- b) confiabilidade: capacidade de realizar serviços confiáveis e precisos, tal como o prometido;
- c) aptidão para responder ao consumidor / correspondência: boa vontade, disponibilidade, prontidão;
- d) segurança / confiança: conhecimento e habilidade profissional dos indivíduos em serviço; e
- e) empatia: cuidado e atenção individualizada aos clientes. (Lam & Wong & Yeung, 1997 ; Vieira & Carvalho, 1999)

2.1 Qualidade nos serviços públicos

Dentro do mesmo contexto histórico, político, econômico e social que impõe mudanças na gestão das organizações privadas, as organizações públicas também sentem os impactos e procuram alternativas para melhoria de desempenho, legitimação de sua atuação e justificativas concretas de investimento de recursos públicos - cada dia mais escassos. Constituídas, em sua grande maioria, para a oferta de serviços, as organizações públicas têm procurado adotar a abordagem gerencial da qualidade como recurso de gestão para o enfrentamento dos desafios, embora a adequação do TQM às organizações não-lucrativas seja ainda alvo de análises e discussões.

Apesar disso, qualidade já se consolidou como um dos temas centrais nessas organizações em função do aumento do nível de exigência dos cidadãos, da necessidade de aumento de efetividade e eficácia nos serviços públicos decorrente da escassez de recursos e mudança no papel do Estado imposta pela crise estrutural que atingiu os países na última década. A redefinição do modelo de administração pública de burocrática para gerencial, imposta por essa mudança faz com que a adoção de programas de qualidade seja estimulada e fortalecida. Isto faz sentido pois, para Pereira (1996), as principais características da administração pública gerencial são a orientação para o cliente-cidadão e para a obtenção de resultados.

Em 1990 o governo brasileiro propõe o PBQP visando induzir a modernização industrial e produtiva nacional, sobretudo de caráter privado, no sentido de consolidar o parque industrial nacional, não mais sob o modelo de substituição de importações, mas incrementando a competitividade de bens e serviços produzidos no país (Ramos, 1993). Reestruturado em 1996, o PBQP destaca a adoção da qualidade na administração pública *“como iniciativa imprescindível para a eficiência no aparelho estatal”*. (Brasil. Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, 1996).

Entre as organizações públicas brasileiras que mais foram atingidas pela crise econômica e pelas mudanças políticas estão as universidades, cujo desempenho tem sido afetado por restrições orçamentárias crescentes prejudicando a manutenção e desenvolvimento de suas infra-estruturas e equipamentos básicos, como recursos humanos, laboratórios e bibliotecas. Atualmente enfrentam também ajustes decorrentes do plano de estabilização econômica do Governo Federal, bem como da Reforma Administrativa e ainda da implantação da autonomia universitária prevista no artigo 207 da Constituição brasileira de 1988 (Brasil. Constituição...). Entre os pressupostos da autonomia universitária está a definição de um orçamento global às instituições de ensino superior, a ser dividido entre as universidades segundo critérios de desempenho, exigindo que essas instituições sejam capazes de captar

recursos de fontes diversificadas, e estabelecendo maior concorrência por recursos e competitividade por melhoria de resultados.

Se a adoção do TQM como um conjunto de elementos e ferramentas descritivas e específicas para implementação de mudanças organizacionais encontra-se num momento de questionamento e declínio (Wood Jr. & Urdan, 1995), a conotação valorativa do conceito de qualidade permanece e pressiona as organizações, especialmente no que se refere às respostas que precisam dar à sociedade, seus clientes e financiadores, em última instância.

3 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Etzioni (1967) as organizações possuem objetivos para os quais direcionam seus recursos e através dos quais buscam legitimar-se e alcançar situações desejadas. Young (1977, p. 118) considera que os objetivos organizacionais “*constituem os critérios utilizados na escolha entre soluções alternativas*”, confirmando sua centralidade para determinação da ação organizacional. No entanto, as organizações não se constituem em unidades abstratas, independentes e impessoais. Como produtos da interação de indivíduos e grupos e desses com o ambiente, as organizações, embora careçam de objetivos, os têm definidos em decorrência dessas interações, pois só os indivíduos têm objetivos (Perrow, 1972; Marinho, 1990). Dessa forma, para analisar os objetivos organizacionais é necessário partir-se da ação dos indivíduos que, de forma coletiva, irão concretizá-los ou não, configurando os objetivos operativos, que “*designam os fins buscados através da política efetiva de operação da organização (...) independentemente do que as metas oficiais afirmam ser seus objetivos*” (Perrow *apud* Hall, 1984, p. 199). Para este autor, os objetivos oficiais são os declarados pelos executivos, aqueles descritos em documentos formais e que normalmente são amplos o suficiente para sinalizar o papel que a organização desempenha na sociedade. Já os objetivos operativos estão mais ligados aos interesses de grupos, podendo ter uma relação mais ou menos próxima dos objetivos oficiais.

Sendo os objetivos operativos aqueles que irão nortear o comportamento da organização e considerando-se que são definidos por indivíduos ou grupos é necessário entender como se estabelecem, pois é evidente que há diversidade de interesses entre indivíduos ou grupos, gerando conflitos que serão mediados pelas relações de poder. Por isso, Vieira & Carvalho (1999, p. 136) relacionam a formação dos objetivos operativos “*aos interesses, tarefa e poder do grupo dominante dentro da organização*”, ressaltando que o grupo dominante depende de outros grupos para realizá-los, provocando mudanças, limitações ou condicionamentos nos objetivos definidos. Marinho (1990, p. 14), concluindo das proposições de Perrow, afirma que os objetivos organizacionais são “*o resultado da atuação daqueles grupos que assumem, dentro dela [organização], a responsabilidade de solucionar as suas mais cruciais tarefas*”. Neste sentido, grupos de interesse e poder representam elementos fundamentais na análise dos objetivos organizacionais.

Para Bobbio & Matteucci & Pasquino (1991, p. 563) “*um interesse existe quando se produzem certas atividades tendentes a satisfazê-lo*”, o que permite estabelecer relação entre interesse e objetivos operativos. Considerando-se que os grupos satisfazem seus interesses quando conseguem determinar a distribuição de recursos (Carvalho, 1998), fica evidente que as bases e fontes de poder dos grupos conduzirão o processo de coalizões e conflitos decorrentes da disputa por recursos escassos e do estabelecimento da ação organizacional. Na perspectiva da metáfora política, por meio da qual as organizações são vistas como sistemas políticos, pode-se identificar um sistema de regras que, tal como nos governos, são criadas para dar ordem e direção entre interesses conflitivos. Assim, formas de governo, como a autocracia, burocracia, tecnocracia, democracia ou outras, são identificadas nas organizações para articulação dos diferentes interesses, de modo a que não se sobreponham ao interesse organizacional, sugerindo

que as organizações sejam concebidas como “*coalizões de poder*” (Morgan, 1996). Enfocando as relações de poder nas organizações modernas, este autor afirma que “*o poder influencia quem consegue o quê, quando e como*”, e que a fonte mais evidente de poder nas organizações é a autoridade formal, do tipo burocrático, reconhecida por normas e regras legalmente estabelecidas.

Diferentemente do que pressupõem os programas formais de qualidade total onde a definição de qualidade seria tomada como um conceito universal, de um bem auto-evidente, em busca do qual todos os componentes de uma organização trabalhariam, Vieira (1997) indica a importância que as questões relativas a poder e objetivos têm sobre a percepção de qualidade dos grupos organizacionais.

4 QUALIDADE E OBJETIVOS NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

No âmbito das universidades, a biblioteca constitui-se numa organização social prestadora de serviços (Tarapanoff, 1982) que, em decorrência de suas funções e objetivos, representa um subsistema da organização maior, igualmente afetada por quaisquer modificações sobre essas, exigindo reações do mesmo nível para superação dos desafios. Como nas demais organizações, entre as estratégias de superação está a busca pela melhoria de desempenho e de resultados capazes de justificar e avaliar a demanda por recursos na tentativa de sobreviver dentro de um determinado padrão de qualidade. Na definição dessas estratégias fica implícita a percepção de qualidade dos diversos atores organizacionais envolvidos no processo de produção e consumo de serviços informacionais.

A problemática da qualidade nos serviços bibliotecários vem tendo destaque desde 1966 quando a *American Library Association* - ALA - estabeleceu os padrões mínimos para sistemas de bibliotecas públicas, indicando uma relação direta de dependência entre adequação de pessoal, acervo, facilidades físicas, recursos financeiros e equipamentos e a qualidade dos serviços (Belluzo, 1995). Acompanhando a tendência mundial da literatura, a partir das décadas de 80 e 90 houve um aumento significativo de publicações sobre qualidade em bibliotecas e serviços de informação. No início da década de 80 foi publicado o trabalho de Carvalho (1981) apontando a necessidade e urgência de estabelecimento de padrões para as bibliotecas universitárias brasileiras, de modo a subsidiar a avaliação e o planejamento de serviços e coleções, em parâmetros relativos às unidades prestadoras de serviços de alta qualidade. Em meados da década de 80, foi estabelecido, no âmbito do Ministério da Educação - MEC - por meio da Secretaria da Educação Superior, SESu - o I Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias - I PNBu - apontando diretrizes de ação para subsidiar o planejamento e a atividade bibliotecária nas universidades (Brasil. Ministério da Educação, 1986). Essas diretrizes visavam a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias bem como o fortalecimento de suas demandas frente às administrações das Instituições de Ensino Superior - IES (Klaes & Pfitscher, 1996). Em 1991, o 7º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU - traz como tema central *Padrões nacionais para planejamento e avaliação em bibliotecas universitárias*.

No início da década de 90, começam a surgir trabalhos relacionando diretamente TQM a bibliotecas. Mackey & Mackey (1992) propõem a adequação dos 14 princípios de Deming às bibliotecas, enfatizando a necessidade de adoção do TQM como método eficaz para a melhoria dos serviços bibliotecários. Relacionando qualidade à satisfação dos clientes e à necessidade do comprometimento primordial dos dirigentes Taylor, Wilson *apud* Belluzzo & Macedo (1993), afirmam ser imprescindível a qualificação do administrador da biblioteca. Estabelecem uma relação de dependência entre a excelência dos serviços e a imaginação, desempenho e habilidades administrativas do bibliotecário, responsável não somente por promover a qualidade do serviço, como também por “*insistir na qualidade de desempenho de seus*

subordinados e acionar efetivamente a organização para que os recursos necessários à garantia de qualidade do trabalho sejam oferecidos”.

No Brasil, a Associação Paulista de Bibliotecários - APB - foi uma das primeiras entidades a terem a qualidade como tema central de um evento da área, no qual se apresentaram trabalhos a respeito de *Qualidade, Produtividade, Competitividade e Sistemas de Informação* (Congresso de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 1992). A revista *Ciência da Informação*, em 1993, dedicou um de seus fascículos ao tema *Informação e Qualidade*, onde foram publicados diversos trabalhos sobre gestão, aplicação e ferramentas da qualidade para serviços de informação (*Ciência da Informação*, 1993). Teses e dissertações começam também a ser defendidas enfocando a temática da qualidade em bibliotecas universitárias, seja no aspecto da formação de recursos humanos (Belluzzo, 1995), seja no aspecto do processo de comunicação como pressuposto básico da qualidade e capacidade de integração da biblioteca com seu ambiente (Müller, 1993).

Trabalhos como os de White & Abels (1995) e Seay & Seaman, Cohen (1996) analisam e relatam o uso de instrumentos de mensuração de qualidade em serviços bibliotecários baseados na percepção dos usuários, adaptados e/ou derivados do SERVQUAL. A literatura da administração e gestão da qualidade, no entanto, indica a necessidade de inclusão de outros componentes para análise, quando afirma, por exemplo, que o cliente não é a melhor fonte de informações para determinar quais serviços ou produtos lhe serão úteis no futuro (Deming, 1990). Indica, igualmente, a necessidade de um envolvimento geral e constante de toda a organização, partindo do seu primeiro ou maior responsável (Townsend & Gebhardt, 1991; Oakland, 1994).

Pritchard (1995), em artigo sobre o estabelecimento de *benchmarks* para bibliotecas, afirma ser fundamental o conhecimento não somente da missão da biblioteca como também da instituição que a abriga, entendendo e interagindo com os objetivos desta, analisando a correspondência e o grau de inter-relacionamento dos objetivos locais e dos objetivos mais amplos de toda a organização para, somente depois, estabelecer mecanismos de coleta de dados e medição para avaliação da qualidade dos serviços.

Como um subsistema da organização maior, as bibliotecas estão entre as unidades responsáveis pelo apoio direto à missão básica da universidade, capazes que são de contribuir na produção de resultados essenciais para sua sobrevivência institucional. Nesse sentido, a ação dos grupos de interesse, por meio de seus objetivos operativos, pode definir a ação organizacional nas bibliotecas universitárias. Como espaços de inter-relacionamento da comunidade acadêmica em todos os seus níveis - dos alunos e professores aos técnicos e dirigentes das diversas unidades - as bibliotecas estabelecem relações que vão do apoio ao ensino à disseminação da produção científica local, incluindo as relações de dependência administrativa e financeira. Caracterizando os grupos de interesses constituídos em torno do serviço bibliotecário e analisando seus objetivos operativos, é possível identificar a percepção de qualidade desses grupos, pois que este conceito tem uma conotação valorativa, a qual os indivíduos dominam e empregam cotidianamente em suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos objetivos organizacionais, especificamente dos objetivos operativos, sob a abordagem da metáfora política das organizações permite ver a questão da qualidade em serviços de forma menos fragmentada ou artificial - algo que se atinge adotando-se um conjunto racional de procedimentos, estabelecido pelos dirigentes, a que os indivíduos estariam prontos a acatar. Para Vieira & Carvalho (1999, p. 142) *“qualidade, mesmo quando considerada uma estratégia gerencial, não pode ser tomada como universal. Ela irá variar em relação às características específicas de grupos e organizações”.*

Uma das características dos grupos de interesse são suas fontes e bases de poder. Por meio delas os grupos interferem nas ações organizacionais, estabelecendo coalizões capazes de priorizar objetivos mais diretamente relacionados a seus interesses. Nas universidades as estruturas de poder são pulverizadas (Pfeffer *apud* Junquilha, 1997), ou seja, são regidas por conselhos e colegiados constituídos por membros representantes eleitos pela comunidade acadêmica. Nos últimos 15 anos, os dirigentes (reitores, diretores de centros e unidades) também têm sido escolhidos mediante processos eleitorais. Essas características geram possibilidades de articulação de interesses muito significativas e independentes tanto de estruturas formais como de processos racionais.

As bibliotecas universitárias, como organizações dependentes, estão sujeitas à ação dos indivíduos e grupos que com elas se relacionam, disputando com outras unidades a distribuição de recursos e construindo assim, um conceito de qualidade em serviços que retrata o desejo e os interesses dos grupos ou coalizões dominantes. Ou seja, as ações concretas desses atores refletem-se em áreas estratégicas como a de planejamento, administração e recursos humanos, infra-estrutura e serviços identificadas por Tarapanoff & Klaes & Cormier (1996) como fundamentais para a superação dos problemas e conseqüente melhoria da qualidade dos serviços nas bibliotecas universitárias.

Abstract

Improving the quality of academic library services has been a constant concern among librarians and others who work, manage or simply use these services. This paper suggests that the organizational goals, and in particular the operative goals, can influence the perception of quality, since they represent the concrete action of interest groups on strategic areas like planning, administration and human resources, infrastructure and services.

Keywords

**ACADEMIC LIBRARIES
ORGANIZATIONAL GOALS
QUALITY OF SERVICE**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELLUZZO, Regina Célia Baptista. *Da capacitação de recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação*. São Paulo, 1995. 259p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes, 1995.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista, MACEDO, Neusa Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação : contribuição para uma base teórica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 124-132, maio/ago. 1993.
- BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI, Nicola, PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. 3. ed. Brasília: Ed.Universidade de Brasília, 1991.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Superior. *Plano nacional de bibliotecas universitárias: (1º PNBu)*. Brasília, abr. 1986.
- _____. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988.

- _____. Ministério da Indústria, Comércio e Turismo. *Proposta central de ação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP - para 96/98*. [online] Brasília : MICT, 1996. Disponível na Internet <URL: <http://www.mict.gov.br/spi/pbqp/indexi.htm>>
- _____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. *Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP*. [online] Brasília : MARE, 1997. Disponível na Internet <URL: <http://www.mare.gov.br/Reforma/Qualidade/termo.htm>>
- CARVALHO, Cristina Amélia. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Maceió : EDUFAL, 1998.
- CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. *Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias*. Fortaleza : UFC ; Brasília : ABDF, 1981.
- CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Brasília, v. 22, n. 2, maio/ago. 1993.
- CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 1., ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO JURÍDICA, 4. 1992, São Paulo. *Anais do COBIBii*. São Paulo : APB, 1992.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade : a revolução da administração*. Rio de Janeiro : Marques Saraiva, 1990.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo : Pioneira, 1967.
- HALL, Richard H. *Organizações : estrutura e processo*. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. Programa de qualidade total na universidade pública : uma proposta de análise à luz do modelo político das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras : ANPAD, 1997. [CD-ROM].
- KLAES, Rejane Raffo, PFITSCHER, Eloisa Futuro. Bibliotecas universitárias : e agora? In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9., 1996, Curitiba. *Anais ...* Curitiba : UFPR : PUC, 1996. doc. 6.7 [disquetes].
- LAM, Terry, WONG, Alan, YEUNG, Sylvester. Measuring service quality in clubs : na application of the SERVQUAL instrument. *Australian Journal of Hospitality Management*, v. 4, n. 1, p. 7-14, 1997.
- MACKEY, Terry, MACKEY, Kitty. Think quality! The Deming approach does work in libraries. *Library Journal*, may 15, 1992.
- MARINHO, Maria de Salette Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 5-22, abr./jun. 1990.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas, 1996.
- MÜLLER, Mary Stela. *A comunicação na administração de bibliotecas universitárias : estudo das práticas, procedimentos e/ou comportamentos comunicacionais internos em interface com a cultura organizacional da instituição biblioteca universitária*. São Paulo, 1993. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes, 1993.
- OAKLAND, John S. *Gerenciamento da qualidade total TQM : o caminho para aperfeiçoar o desempenho*. São Paulo : Nobel, 1994.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, fall 1985.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Administração pública gerencial : estratégia e estrutura para um novo Estado*. Brasília : ENAP, 1996. (Textos para discussão ; 9).
- PERROW, Charles. *Análise organizacional : um enfoque sociológico*. São Paulo : Atlas, 1972.
- PRITCHARD, Sarah M. Library benchmarking : old wine in new bottles? *The Journal of Academic Librarianship*, nov. 1995, p. 491-495.

- RAMOS, Adriana Lana. Qualidade nos serviços públicos : um reflexo do exercício da cidadania. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. *Anais...* Salvador : ANPAD, 1993. v. 9 : Organizações, p. 63-72.
- SEAY, Thomas, SEAMAN, Sheila, COHEN, David. Measuring and improving the quality public services : a hybrid approach. *Library Trends*, v. 44, n. 3, p. 464-490, winter 1996.
- SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 7. 1991, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro : SIBI/UFRJ, 1992. 2 v.
- SWISS, James E. Adapting total quality management (TQM) to government. *Public Administration Review*, v. 52, n. 4, jul./aug. 1992.
- TARAPANOFF, K. A biblioteca universitária vista como uma organização social. In: MACHADO, U. D., ed. *Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação*. Brasília : ABDF, 1982. v. 1, p. 73-92.
- TARAPANOFF, Kira, KLAES, Rejane Raffo, CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Biblioteca universitária e contexto acadêmico. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9., 1996, Curitiba. *Anais...* Curitiba : UFPR : PUC, 1996. doc. 4.3 [disquetes].
- TOWNSEND, Patrick L. , GEBHARDT, John E. *Compromisso com a qualidade*. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 1, p. 7-33, jan./abr. 1997
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. Qualidade e objetivos : implicações teóricas e metodológicas para a análise das organizações. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (orgs.). *Administração contemporânea : perspectivas estratégicas*. São Paulo : Atlas, 1999. p. 121-147.
- WHITE, Marilyn Domas, ABELS, Eileen G. Measuring service quality in special libraries : lessons from service marketing. *Special libraries*, v. 86, n. 1, p. 36-45, 1995.
- WOOD JR., Thomaz, URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da qualidade total : uma revisão crítica. In: WOOD JR., Thomaz (coord.). *Mudança organizacional : aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo : Atlas, 1995. p. 152-171.
- YOUNG, Stanley. Objetivos organizacionais. In: _____. *Administração : um enfoque sistêmico*. São Paulo : Pioneira, 1977. p. 103-119.