

2AT-2368

GRUPOS DE INTERESSE E QUALIDADE NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Sueli Maria Goulart Silva

Universidade Federal de Alagoas

Biblioteca Central

Campus A. C. Simões - Tabuleiro do Martins

57072-970 - Maceió - AL

Tel. (82) 214.1461

e-mail: sueli@sibi.ufal.br

End. residencial:

R. Hélio Pradines, 723/702

57035-220 - Ponta Verde - Maceió - AL

Tel. (82) 231.3075

e-mail: sueligoulart@uol.com.br

Resumo: Assim como nas demais organizações de prestação de serviços, a questão da qualidade vem ganhando destaque também nas bibliotecas universitárias, especialmente no que se refere a estabelecimento de padrões e indicadores capazes de avaliar seu desempenho e a satisfação de seus usuários. Além disso, estudos caracterizando perfis e demandas informacionais de grupos específicos sugerem uma preocupação constante com o cliente e a perspectiva de direcionar ações para atendê-lo. No entanto, a ação organizacional não ocorre somente na interação entre os prestadores de serviços e seus usuários. Outros indivíduos e/ou grupos interferem no processo e contribuem para estabelecer, no âmbito organizacional, os objetivos a serem alcançados. Estes se constituem na própria razão de ser das organizações, que são criadas em torno de objetivos, reúnem pessoas e outros recursos para atingi-los, levando alguns autores a estabelecer uma relação direta entre objetivos e excelência de desempenho. Por outro lado, se as organizações carecem de objetivos, apenas os indivíduos os possuem. 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. Estes representam a ação concreta dos indivíduos ou grupos, independente do que afirmam os documentos oficiais da organização. As bibliotecas universitárias, subsistemas de organizações complexas como são as universidades, 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 que retrata o desejo e os interesses dos grupos ou coalizões dominantes, no contexto global da organização. Caracterizados por suas fontes e bases de poder, os grupos interferem nas ações organizacionais estabelecendo coalizões capazes de priorizar objetivos mais diretamente relacionados a seus interesses.

Eixo temático: Gerência da biblioteca universitária.

GRUPOS DE INTERESSE E QUALIDADE NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

1 INTRODUÇÃO

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 (total quality management) - 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). Apesar disso, o alto impacto do setor de

serviços sobre a economia dos países - no Brasil representam 50% do PIB (Kanitz, 2000) - e a competitividade gerada pela desregulamentação e abertura dos mercados nacionais - nos Estados Unidos, em 1996, representaram 39% das exportações de bens (CAMINHO..., 1997) - fazem com que as organizações de serviços busquem formas de melhorar desempenho, eficiência e eficácia como recurso estratégico para garantir sua sobrevivência e crescimento. Daí a disseminação dos programas formais de qualidade, a adoção da série de normas ISO 9000 na criação e gerenciamento de sistemas de qualidade bem como a busca pela certificação também entre as organizações desse setor.

Independentemente da adoção de programas formais, a questão da qualidade dos serviços se inseriu definitivamente nas organizações públicas brasileiras, especialmente após a 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 questão da qualidade, a influência dos grupos intra e extra-organizacionais que, por meio de seus objetivos operativos, definem efetivamente a ação organizacional.

2 QUALIDADE E AÇÃO ORGANIZACIONAL 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.

Para a biblioteconomia o conceito e a possibilidade de qualidade parecem estar tradicionalmente ligados a dois fatores fundamentais. O primeiro refere-se à importância e à disseminação de estudos de usuários, procurando identificar perfis, demandas e adequação da oferta de serviços. O segundo diz respeito ao estabelecimento de padrões, como os propostos pela American Library Association - ALA – em 1966 ou aqueles apresentados no 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.

A partir da década de 90, começam a surgir trabalhos relacionando diretamente qualidade em bibliotecas com processos de gestão. 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”*.

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). Relatos

de experiências de adoção de programas formais de gestão da qualidade em bibliotecas ou serviços de informação no Brasil começam a surgir em 1994, e especificamente em bibliotecas universitárias, contam-se até 1997, apenas dois: a experiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais e o da Rede de Bibliotecas da Universidade Estadual Paulista. (Vergueiro, Belluzzo, 1997).

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, instrumento originado da definição de um modelo conceitual de qualidade em serviços apresentado por Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985). 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.

Tendo a qualidade tornado-se um tema de grande relevância para as empresas em geral, estudiosos da área de teoria das organizações iniciaram estudos, aprofundando esta questão para além dos resultados obtidos na adoção de programas formais ou tentativas de adaptação aos setores públicos e de serviços, pois que há organizações onde a definição de

clientes não é precisa ou adequada (como no caso de prisões) e há também inúmeras organizações que, embora não adotem programas formais de gerenciamento da qualidade, têm dirigido seu foco de atenção para a satisfação de clientes/consumidores/usuários e para a melhoria do desempenho organizacional em outras perspectivas que não a da maximização de lucros financeiros. Este parece ser o caso das bibliotecas universitárias brasileiras, cuja tradição revela a preocupação constante com os usuários e a excelência de seu desempenho organizacional, muito embora esses usuários não detenham poder de influência suficiente e tampouco as bibliotecas sejam unidades autônomas dentro das instituições que as abrigam. Vieira, Carvalho (1999) sugerem a introdução da variável objetivos operativos, conforme definidos por Perrow, *apud* Hall, 1984), por meio da qual seria possível identificar, na ação concreta dos grupos organizacionais, sua decorrente percepção de qualidade.

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, 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.

3 GRUPOS DE INTERESSE E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Embora a definição da clientela seja factível nas bibliotecas, a avaliação da qualidade dos serviços exclusivamente mediante a verificação da satisfação dos clientes fica prejudicada em função do desconhecimento do potencial de oferta e do monopólio exercido por essas dentro das universidades. A especialização, a diversidade dos serviços e as rápidas transformações impostas especialmente pelo desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e informação podem não estar sendo adequadamente acompanhada pelos usuários. Por outro lado, formalizadas na estrutura das universidades, as bibliotecas universitárias ou sistemas de bibliotecas se constituem em monopólios na prestação de serviços informacionais para o ensino e a pesquisa na medida em que concentram recursos humanos e financeiros, conduzindo a política de aquisição de coleções e a política de acesso à informações, eventualmente com a participação de comitês ou colegiados de membros da comunidade universitária. Ao mesmo tempo estão inseridas num contexto de disputa e concorrência por recursos juntamente com outras unidades acadêmicas e administrativas. Apesar dos avanços representados por novas formas de estruturação, especialmente a subordinação direta ao Reitor (Mercadante, 1990), as bibliotecas universitárias brasileiras têm limitado poder de decisão pois, na grande maioria, não são unidades orçamentárias, não gerenciam recursos financeiros que, na maior parte das vezes, são exclusivamente para material bibliográfico.

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.

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-se 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 conseguem satisfazer 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, Morgan (1996, p. 163) 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.

A especificidade das universidades, como organizações que produzem, aplicam, mantêm e disseminam o conhecimento e, em função da concentração de especialistas em sua força de trabalho, configuram-na como uma organização de pares, cujas bases de poder podem estar vinculadas ora ao domínio de sua especialização, ora ao domínio de informações administrativas e normativas, ora ao exercício de cargos na estrutura organizacional. Isto

significa uma possibilidade de alternância de dominação de grupos em função das atividades em foco e de exigências circunstanciais, geradoras de conflitos e coalizões. Considerando-se interesse como objetivos, valores, desejos e expectativas que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção (Morgan, 1996), e ligando-o aos domínios da tarefa, carreira e vida, pode-se identificar, no âmbito organizacional das bibliotecas universitárias, a ação dos seguintes grupos: usuários, funcionários, dirigentes da biblioteca e/ou sistema de bibliotecas e dirigentes da universidade. Por outro lado, o ambiente institucionalizado a que pertencem as universidades, especialmente as públicas, submete-as a pressões externas de vários tipos: demandas sociais, mercadológicas, legais etc. Isto faz com que, além da pressão dos grupos internos, as universidades sejam pressionadas a buscar uma atuação mais ou menos homogênea entre elas, de modo a garantir um espaço de legitimação de sua atuação, capaz de responder aos anseios e exigências do ambiente. Afetadas por essas mesmas pressões, as bibliotecas universitárias reproduzem os mesmos movimentos em busca de legitimação, sendo muito comum a adoção de práticas isomórficas, cujos tipos são identificadas por DiMaggio, Powell *apud* Townley (1997) e Machado-da-Silva, Fonseca (1993) como:

- isomorfismo coercitivo: resultado da pressão formal ou informal de organizações que tem prevalência sobre outras, especialmente pela dependência financeira;
- isomorfismo mimético: caracterizado pela adoção de modelos já testados e bem sucedidos em organizações similares; e
- isomorfismo normativo: decorrente da profissionalização que institui um conjunto de normas e procedimentos delimitados para uma ocupação ou atividade específica.

Essas fontes de pressão podem ser caracterizadas como mais um dos grupos de interesse, já que representam as instâncias de legislação e normalização (Ministérios, Secretarias), as agências de fomento e financiamento (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Fundação de Capacitação e

Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior - CAPES, Financiadora de Estudos e Projetos -FINEP, etc.) e as demais bibliotecas universitárias que, na busca de melhores desempenhos e resultados, procuram agir de forma mais ou menos homogênea, recorrendo freqüentemente e sendo incentivadas à adoção de práticas isomórficas como recurso de superação de etapas, diminuição de riscos e legitimação social.

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* Junquillo, 1997), ou seja, são regidas por conselhos e colegiados constituídos por membros representantes eleitos pela comunidade acadêmica. Nos últimos 15 anos, os dirigentes (reitor, diretores de centro 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.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em que pesem as discussões acerca da aplicabilidade e do sucesso da adoção de programas de qualidade total nas organizações públicas e/ou de serviços, a questão da 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. Nas bibliotecas universitárias parece haver consenso sobre essa questão: os usuários desejam, os bibliotecários identificam a necessidade de atenção específica às demandas, os dirigentes estão empenhados, as instituições mantenedoras defendem a prioridade das bibliotecas para a vida acadêmica, referendando um dos itens de avaliação do MEC tanto na graduação como na pós. No entanto, a prática mostra e o diagnóstico já citado confirma que, embora os bibliotecários tenham identificado problemas, proposto soluções, não se tem conseguido efetivamente implementar mudanças. Uma das alternativas para entendimento desse impasse pode vir do estudo de variáveis centrais na análise das organizações, como objetivos organizacionais, estruturas de poder e coalizões, sob a abordagem da metáfora política das organizações. Dessa forma a questão da qualidade em serviços poderá ser vista 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”*.

5 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 Indústria, Comércio e Turismo. *Proposta central de ação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP - para 96/98*. Brasília : MICT, 1996. Disponível na Internet via WWW. 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*. Brasília : MARE, 1997. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.mare.gov.br/Reforma/Qualidade/termo.htm>.
- CAMINHO sem volta. *Exame Digital*, 05 nov. 1997. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www2.uol.com.br/exame/48wash.html>. Arquivo capturado em 18/01/2000.
- CARVALHO, Cristina Amélia. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Maceió : EDUFAL, 1998.
- CARVALHO, Maria Carmen Romey de. *Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias*. Fortaleza : UFC ; Brasília : ABDF, 1981.
- 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].
- KANITZ, Stephen. Turistificando o Brasil. *Veja*, São Paulo, v.33, n. 3, ed. 1632, p. 20, 19 jan. 2000.

- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional : uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. *Anais...* Salvador : ANPAD, 1993. v. 9 : Organizações, p. 147-159.
- MACKEY, Terry, MACKEY, Kitty. Think quality! The Deming approach does work in libraries. *Library Journal*, may 15, 1992.
- MARINHO, Maria de Saete Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n.2, p. 5-22, abr./jun. 1990.
- MERCADANTE, Leila M. Z. *Análise de modelos organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais*. Brasília : PNBu, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- VERGUEIRO, Waldomiro, BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias em face da globalização de informações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 18., 1997. *Anais...* São Luiz : AMB, 1997. [disquetes]
- 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.
- YOUNG, Stanley. Objetivos organizacionais. In: _____. *Administração : um enfoque sistêmico*. São Paulo : Pioneira, 1977. p. 103-119.