

QUALIDADE EM SERVIÇOS: DIMENSÕES PARA ORIENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS BRASILEIRAS

Quality in services: dimensions for orientation and evaluation of brazilian university libraries

Narcisa de Fátima Amboni

Bibliotecária na Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO: Estabelecer dimensões internas e externas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras a partir da experiência e vivência da autora junto a biblioteca da UFSC e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo. O estudo é do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. As técnicas de coleta de dados foram a observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica. informações coletadas são tratadas de forma qualitativa. As dimensões internas estabelecidas são as lideranças, propósitos, processos, pessoal, tecnologia, acervo, instalações físicas, orçamento e finanças. As dimensões externas são as pertinentes ao ambiente direto: usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores e as do ambiente indireto denominadas de dimensões tecnológicas, legais, políticas, econômicas, sociais e demográficas.

Palavras-chave: bibliotecas universitárias- Brasil; prestação de serviços; qualidade; avaliação.

ABSTRACT: The purpose of this work is to establish internal and external dimensions to guide and subsidize the evaluation of quality from the works took by the federal university' libraries in Brazil from the author's experience at the UFSC's library and based at theoretical and practical basis discussed by area researchers known in this studies. The research is an exploratory, descriptive and evaluative kind. The techniques used to collect data were the observation, the documental analysis and the bibliographic research. The collected data are treating in a qualitative way. The intern dimensions established are the leadership, purpose, processes, personal, technology, heap, physics facilities, budget and finances. The extern dimensions are the pertinent to the direct environment: users, suppliers, competitors, and regulation groups and from the indirect environment named as technological, legal, political, economic, social and demographic dimensions.

Keywords: University libraries – Brasil; provision of services; quality; evaluation.

I INTRODUÇÃO

O interesse pela qualidade do serviço aumentou exponencialmente durante os anos 80. Na literatura de marketing de serviços, uma abordagem da qualidade orientada para os serviços foi introduzida por Gronroos no idioma em inglês em 1982 (e na Escandinávia alguns anos antes), com a introdução do conceito de Qualidade Percebida do Serviço e o modelo de qualidade total do serviço. (GRONROOS, 1983). Essa abordagem baseia-se na pesquisa sobre comportamento do público interno e externo e dos efeitos das expectativas com relação ao

desempenho dos bens na avaliação pós-consumo.

A abordagem da qualidade percebida do serviço ainda parece formar os fundamentos da maioria das pesquisas correntes sobre qualidade do serviço e do desenvolvimento da teoria sobre marketing de serviços.

Gummesson (1988) demonstra que as organizações tradicionais estão cada vez mais devotas a questões relacionadas à qualidade dos produtos. Para provar sua opinião, o autor mostra como os anais de 885 páginas provenientes da 42^a Conferência Anual, realizada pela Sociedade Americana de Controle de Qualidade (ASQC), em 1988, incluem apenas três documentos num total de 145 que mencionam a palavra serviços no título, e como a palavra serviços não foi mencionada em nenhum dos títulos dos 102 documentos incluídos nas 1.167 páginas dos anais da 31^a Conferência Anual da Organização Européia de Controle de Qualidade em 1987. (EOQC apud GRONROOS, 1993).

A administração de serviços, como modelo e filosofia de gestão, está atraindo a atenção de executivos e de muitas organizações, oferecendo um esquema unificador de referência para que se pense a respeito do mercado, do usuário, do produto e da organização (ALBRECHT, 1992, 1998; BERRY, 1996; DAVIDOU, 1991; GRONROOS, 1993; MOREIRA, 1996; NORMANN, 1993; TÉBOUL, 1991, 1999).

A adoção da filosofia de administração de serviços, segundo os autores, força os dirigentes a reexaminarem alguns dos hábitos de pensar, premissas e crenças mais fundamentais praticadas pela organização ao longo do tempo. Para que a administração de serviços funcione, os executivos precisam inverter as suas visões do mundo e encarar coisas antigas de novas maneiras. A imposição desta ampliação de paradigmas é um dos maiores valores invisíveis dessa filosofia.

A administração de serviços propõe uma retomada de consciência em relação à maneira de se encarar o usuário. Num estabelecimento de prestação de serviços, usuários satisfeitos são como ativos. Se estiver pensando em comprar um estabelecimento de serviços, como um consultório médico, um restaurante, ou uma corretora de seguros, você deve pagar não só pelo valor do equipamento e das instalações. Também existe capital aplicado na satisfação dos usuários. Se o empreendimento estiver em declínio, perdendo usuários, vale menos do que se ainda desfrutasse da lealdade dos usuários, com garantia de vendas repetidas. As compras futuras dos usuários possuem, certamente, valor presente que faz parte do capital intangível do empreendimento.

A administração de serviços, segundo Albrecht (1992; 1998), é um conceito organizacional de visão global que se empenha para fornecer um serviço superior, capaz de ser a força motriz dos negócios. É um conceito de transformação, uma filosofia, uma mentalidade, uma série de valores e atitudes, e que, mais cedo ou mais tarde, será um conjunto de métodos. O principal motivo para se querer conhecer profundamente o usuário e tornar o serviço a força motriz da organização é o de buscar, diante dos concorrentes, um fator de diferenciação.

Miranda (apud CARVALHO, 1981), diz que a renovação da vida universitária

só é possível na medida em que o elemento humano (professor, aluno, pesquisador, técnico-administrativo) for reformado no universo das idéias e dos valores, do conhecimento gerado, absorvido e disseminado.

Informação e qualidade possuem grande valor na sociedade. A informação, devido ao seu caráter de reduzir incertezas e representar um certo poder em quem a detém; a qualidade, por proporcionar a adequação ao uso (BARBALHO, 1995). Entretanto, pouco se tem realizado e escrito sobre a gestão da qualidade em bibliotecas. Trabalhos recentes, de autores brasileiros, resgatam os estudos que se encontram na literatura nacional e estrangeira (por exemplo, BARBALHO, 1995; BELUZZO, MACEDO, 1993; NAKAMURA, 1994; ROCHA, GOMES, 1993)

Em relação à qualidade em bibliotecas, percebe-se que os estudos brasileiros estão voltados para a motivação dos recursos humanos associada à melhoria da qualidade dos serviços prestados por bibliotecas.

I.1 OBJETIVO GERAL E RELEVÂNCIA

O presente trabalho tem por objetivo estabelecer dimensões internas e externas, para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

O mesmo torna-se relevante no momento em que é exequível o aperfeiçoamento significativo dos padrões de qualidade dos serviços, tanto por meio da reflexão quanto pela implementação das dimensões como política e prática dos integrantes da biblioteca em prol do incremento da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e administração nos ambientes políticos, sociais e técnicos. Sob este prisma, os serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras devem surpreender as expectativas dos públicos internos e externos, como resultado da identificação do conhecimento no contexto social particular em que acontece, produzindo sucessivas relações sociais.

I.2 METODOLOGIA

A natureza da presente pesquisa é predominantemente qualitativa. Dois aspectos contribuíram para o estabelecimento das dimensões internas e externas. O primeiro está relacionado com os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área considerados neste estudo, enquanto que o segundo está ligado à experiência e à vivência direta da autora com as bibliotecas universitárias federais brasileiras, por estar atuando como Bibliotecária e gestora da BU/UFSC há mais de 20 anos. O estudo em pauta é do tipo exploratório, descritivo e avaliativo.

As técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento do presente estudo foram a observação, a análise documental e a pesquisa bibliográfica.

2 DIMENSÕES INTERNAS E EXTERNAS

As dimensões de qualidade em serviços devem ser vistas como orientadoras para a prática avaliativa dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras e, acima de tudo, como um processo gerencial, que deve ser considerado dinâmico, com uma função articuladora enquanto proposta de execução capaz de integrar as dimensões que servem de parâmetros para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados por essas bibliotecas.

As dimensões internas envolvem as relativas à liderança, propósitos, processos, pessoal, acervo, instalações físicas, tecnologias, orçamento e finanças.

- **Dimensão liderança:** a liderança deve ser o elemento promotor da gestão, responsável pelo estímulo aos colaboradores. Para a mudança dos resultados institucionais, é imprescindível que a alta administração adote posturas e práticas, atuando como um exemplo a ser seguido e patrocinando as ações necessárias e adequadas a um estilo empreendedor de gestão. A chave consiste em ter uma liderança autêntica em serviços. É necessária a existência de meios de comunicação ágeis e eficazes, como por exemplo, boletins, informativos, cartazes, palestras, intranet, práticas de visitação às unidades, cafés da manhã e reuniões.

- **Dimensão Propósitos** - a definição de estratégias e dos planos para a biblioteca fundamenta-se nos princípios da gestão pró-ativa e da constância de propósitos e no conceito da visão de futuro como estratégia para o progressivo desenvolvimento institucional. Seu propósito é o desenvolvimento da ação estratégica para o pleno alcance da missão pública conferida à biblioteca e da visão de futuro estabelecida (JULIO; SALIBI NETO, 2002; OLIVEIRA, 1994).

A dimensão propósito aborda como são estabelecidas as estratégias, os fatores críticos para o sucesso e os principais planos de ação e como estes são desdobrados em planos e metas para todos os segmentos da biblioteca, consideradas as macroorientações de governo.

A biblioteca deve possuir informações qualitativas e quantitativas para verificar a adequação e a eficácia das estratégias implementadas.

- **Dimensão Processos** - o fundamento desta dimensão é a noção de que toda biblioteca precisa para atender à sua missão, funcionar como um organismo integrado, com todas as suas ações sistematizadas e direcionadas à consecução de objetivos comuns.

As grandes funções da biblioteca e/ou macroprocessos devem ser desdobradas em funções ou processos menores. Precisam estar claramente definidas, estruturadas e documentadas. A definição dos processos menores pressupõe o mapeamento ou descrição das várias etapas envolvidas para o desenvolvimento das atividades.

De acordo com Carvalho (1995), por meio desta dimensão a biblioteca deve verificar:

- como os processos são definidos e estruturados, incorporando os requisitos dos usuários e considerando os recursos institucionais disponíveis;
- como são implementados, de forma a assegurar que as características para eles definidas sejam compreendidas e mantidas por todos os agentes envolvidos; como os processos são continuamente avaliados e analisados quanto à sua eficácia e eficiência, e como são introduzidas as mudanças e inovações, quando necessárias;
- como a biblioteca assegura a inter-relação entre os seus diversos processos, evitando conflitos e/ou superposições;
- como são definidos e gerenciados os processos de apoio, de forma a otimizar o desempenho dos processos diretamente ligados aos usuários, como por exemplo, os processos concernentes ao empréstimo e devolução de material bibliográfico.
- como a biblioteca gerencia os processos relativos aos seus fornecedores e às parcerias institucionais, de forma a assegurar que eles apresentem o desempenho esperado, garantindo a qualidade de seus próprios processos internos.
- Dimensão Pessoal - o capital humano é um desafio que hoje se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para que as organizações possam prestar um serviço de qualidade. (KANAANE, 1995).

De forma específica, a biblioteca deve avaliar o alinhamento entre o plano de capacitação elaborado com as necessidades detectadas na biblioteca. A lógica inerente é a de capacitar a pessoa certa, no assunto certo, na dose certa e no momento certo, produzindo resultados que representem ganho coletivo – para o indivíduo, para a biblioteca e para os usuários.

A qualidade de vida mostra como a biblioteca pode garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e propício ao desenvolvimento, ao bem-estar, à motivação e à satisfação dos colaboradores.

Ainda em relação à dimensão pessoal, as bibliotecas devem se pautar, segundo Carvalho (1995), nos seguintes aspectos:

- A biblioteca necessita de um número e de uma variedade suficiente de pessoal para desenvolver, organizar e manter as coleções e prover serviços de referência e informação para satisfazer às reais necessidades da universidade.

O tamanho e a qualificação do quadro de pessoal devem ser definidos por fatores, tais como: tamanho e escopo das coleções, número de bibliotecas setoriais, número de ponto de serviço, número de horas de funcionamento, média de aquisição, média de circulação, natureza de processamento e a natureza da demanda por serviços.

Os bibliotecários devem desempenhar funções de liderança em relação aos serviços prestados pela mesma.

A relação entre o número de bibliotecários, auxiliares e outros servidores depende da amplitude das operações e serviços oferecidos pela biblioteca e de sua

carga total de trabalho.

A biblioteca tem que desenvolver programas de motivação e assistir a todos os membros do staff em seu crescimento e desenvolvimento profissional.

O desempenho do pessoal é determinado, em grande parte, pela qualidade da coleção e serviços da biblioteca. A biblioteca deve contribuir para uma avaliação contínua de desempenho e para um justo reconhecimento da eficiência do pessoal.

Dimensão Acervo - a literatura brasileira é escassa em estudos qualitativos e quantitativos de acervos das bibliotecas universitárias federais brasileiras. Com a criação e consolidação dos sistemas de bibliotecas universitárias, décadas de 70 e 80 e com a atuação da Capes, a questão de informações sobre as bibliotecas passou a demandar atenção primordial. A partir de 1979, estudos e apresentações em seminários nacionais de bibliotecas universitárias começaram a ser incentivados pelo Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU) da Secretaria do Ensino Superior - SESu visando à seleção coordenada e à aquisição cooperativa de acervos.

A problemática do acervo bibliográfico, apesar da sua crucial relevância para o ensino e pesquisa, ainda não mereceu a atenção necessária. Com a implantação dos cursos de pós-graduação, os orçamentos foram priorizados para a aquisição de periódicos, bases de dados e, à medida que as verbas foram sendo reduzidas, os recursos destinados à rubrica de material permanente, que engloba livros para a graduação, acabaram extintos.

O livro ainda representa o principal instrumento da educação e ensino, mesmo nos países desenvolvidos. O livro é considerado o veículo ideal de comunicação científica. Lamentavelmente as bibliotecas universitárias federais brasileiras não dispõem de orçamentos suficientes para aquisição e atualização de acervo.

Dimensão Instalações físicas - o local de trabalho das bibliotecas precisa ser estudado em termos de fluxos nos horários de maior movimentação, instalações, como espaços para estudos individuais e em grupos, horários especiais, dentre outros.

O layout das bibliotecas contempla os fatores de ambiência, iluminação, temperatura, cores, ruídos e climatização. Esses componentes determinam aparência, conforto, facilidade de fluxo para pessoas e materiais, maximização das áreas disponíveis e o planejamento de ampliações, economia nas instalações e nos espaços destinados ao desenvolvimento técnico, controle de qualidade e facilidades para eventuais mudanças sem parar a produção, a prestação de serviços e a administração.

Carvalho (1995), reforça a questão ao afirmar que: o local deve ter o tamanho e qualidades suficientes para abrigar o acervo e fornecer o espaço necessário ao seu uso por alunos, professores e seu próprio pessoal.

As instalações devem ser atrativas e projetadas para promover o uso da biblioteca de forma eficiente e eficaz.

Espaço adequado para o pessoal da biblioteca deve estar disponível.

A biblioteca bem equipada para encorajar o máximo uso por alunos,

professores e colaboradores.

Dimensão Tecnologia - a dimensão tecnologia é essencial ao estabelecimento de mudanças nas estratégias de gerenciamento das bibliotecas. E a informação, insumo imprescindível nesse cenário de mudanças, toma lugar de destaque à medida que fortalece o crescimento organizacional e a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas.

As informações referem-se ao desempenho global da biblioteca dentro do seu setor de atuação, aos seus processos finalísticos (incluindo custos operacionais e resultados); aos usuários (perfis, universo potencial e universo atingido, necessidades, níveis de satisfação e insatisfação); aos colaboradores (como por exemplo: dados sobre perfis profissionais, desempenho individual e de equipe, vínculo funcional, movimentação e capacitação) ou, ainda, aos demais processos de apoio, como acompanhamento das ações institucionais, compras e serviços gerais.

Dimensão Orçamento e finanças- orçamento é o processo que viabiliza a estimação de receitas e despesas e que permite as bibliotecas viabilizarem as decisões e estratégias oriundas do planejamento. O orçamento, além de ser o planejamento em termos monetários, funciona também como ferramenta de controle, podendo ser iniciado de maneira simples e prática e ganhar sofisticação com o decorrer do tempo. Trata-se de uma forma de planejamento essencial às bibliotecas, já que:

Um sistema orçamentário traz vantagens para a biblioteca e para seus colaboradores. Estas vantagens ultrapassam, em muito, o simples aspecto financeiro; do ponto de vista de planejamento, o sistema orçamentário motiva o ambiente da biblioteca, pois permite que cada colaborador tome plena consciência de sua própria missão; do ponto de vista da análise de resultados, o sistema orçamentário incute no espírito de cada colaborador a noção de custos, de economia, da racionalização e do lucro; todas essas ações são realizadas através de diretrizes internas, cuja finalidade principal é a de maximizar a utilização dos recursos. O orçamento também induz a minimização dos custos e a contenção das despesas - A busca do menor custo (da mão-de-obra, dos materiais, dos serviços de terceiros, dos encargos, das utilidades) passa a ser rotineira, sem que traga efeitos negativos à prestação de serviços.

Já as dimensões externas envolvem aquelas do ambiente direto e do indireto. As dimensões externas contribuem para a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas das universidades federais, desde que ocorra uma interação entre elas, ou seja, não basta uma biblioteca ter um propósito bem definido se a mesma não possui pessoal, acervo, instalações, tecnologia e recursos financeiros, dentre outros. Da mesma forma, a biblioteca pode explorar as oportunidades de mercado, como minimizar as ameaças desde que possua uma realidade interna que favoreça o estabelecimento de estratégias capazes de incrementar os padrões de qualidade dos serviços e/ou para agregar valor aos serviços essenciais aos usuários, como o que foi visto ao se abordar a tecnologia e redes cooperadas.

Neste sentido, as dimensões do ambiente direto como as do indireto podem

ajudar a inibir os níveis da qualidade dos serviços prestados em termos de confiabilidade, credibilidade, responsividade e segurança, por exemplo.

Dimensões externas: ambiente direto - os elementos que integram o ambiente direto, ou seja, os usuários, os fornecedores, os concorrentes e os órgãos regulamentadores.

A atenção especial ao usuário é de importância estratégica para a implantação de um estilo de gerenciamento eficaz, ao viabilizar a prestação do serviço/produto na forma adequada ao seu usuário, pelo reconhecimento social em relação à atuação da biblioteca, e por conseguinte, para a sua legitimidade enquanto responsável pela disseminação de informações. (ALBRECHT, 1992).

Deve-se observar a descrição dos principais bens e serviços fornecidos, bem como os respectivos fornecedores e como são definidos os principais processos relacionados à aquisição de bens e serviços, levando-se em conta os requisitos de desempenho da biblioteca e os tipos de fornecedores.

Os concorrentes representam as bibliotecas que concorrem entre si para a obtenção de recursos necessários e para a conquista de mercados, visando à colocação de seus produtos e serviços. Para aumentar sua participação no mercado, a biblioteca tem que ganhar negócios de outras bibliotecas, ou seja, atuar de modo mais efetivo com vista a satisfazer mais os usuários.

Os grupos regulamentadores encontram-se representados pelos governos, sindicatos, associações entre organizações e associações entre classes. Reúnem instituições que impõem controles, limites ou restrições às atividades da biblioteca, como será visto nos aspectos legais do ambiente indireto.

Dimensões externas: ambiente indireto - as variáveis do ambiente indireto, denominadas de tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais e demográficas, também afetam a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias federais brasileiras.

As variáveis tecnológicas devem ser consideradas pelo fato de exercerem um papel fundamental no desenvolvimento das ações de novos produtos e serviços pretendidos pela biblioteca. Isto porque a tecnologia envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas: inclui invenções, técnicas, aplicações e desenvolvimento.

A variável política deve ser analisada pelo fato de exercer uma influência relevante sobre o funcionamento das bibliotecas. Isto porque a política nacional do Ministério da Educação tanto contribui para a biblioteca, com autonomia, abreviar soluções de seus problemas, quanto dificulta com a não-liberação de recursos para investir em tecnologia, acervos e melhoria dos serviços.

As variáveis econômicas interferem na vida de uma biblioteca, do mesmo modo como as variáveis tecnológicas e políticas. Por exemplo, a partir da crise econômica que se abateu sobre o Brasil, após a década de 80, que teve como reflexos o processo inflacionário e a diminuição dos orçamentos do Setor Público, as universidades passaram a conviver com restrições orçamentárias que

influenciaram diretamente o desenvolvimento das bibliotecas. (GARCIA apud RUSSO, 2000)

As variáveis legais afetam as operações e, por sua vez, a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas. Deve-se verificar as leis que estabelecem as condições de operacionalização da biblioteca.

As variáveis sociais é exemplificada através das pressões feitas pelos usuários internos e externos onde se encontra localizada a biblioteca.

As variáveis demográficas, traduzidas pelo crescimento populacional e pelas mudanças na estrutura das populações, devem ser consideradas pelas bibliotecas em seus planos e em suas estratégias. Uma instituição pode analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro, em função dessas variáveis demográficas.

3 CONCLUSÕES

Conclui-se de forma geral que a qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas pode ser resultado:

- a) da liderança, ou seja, esta deve ser autêntica em todos os níveis da biblioteca, assim como ter uma postura pró-ativa para facilitar a descoberta de novas oportunidades junto ao meio.
- b) de um sistema de informações sobre qualidade em serviços. As bibliotecas precisam estabelecer um processo de pesquisa sobre a qualidade em serviços que forneça informações oportunas e importantes para subsidiar o processo de tomada de decisão.
- c) da estratégia de serviços, com que os gestores podem avaliar o que deve ser aprovado e recusado. A estratégia serve como guia de orientação. Uma estratégia de serviços capta o que os usuários valorizam nos serviços prestados pelas bibliotecas.
- d) do nível de comprometimento dos colaboradores internos e externos com os princípios da excelência em serviços. As bibliotecas como organizações prestadoras de serviços é que definem a sua razão de ser a partir da estratégia de serviços. A estratégia orienta e energiza a organização na criação de valor para os usuários.
- e) de uma estratégia tecnológica na implementação da estratégia de serviços. A tecnologia é uma ferramenta básica à implementação da estratégia e para a qualidade dos serviços, em particular.
- f) da estrutura e da tecnologia como fatores vitais à implementação da estratégia de serviços. Entretanto, as bibliotecas precisam de pessoas com atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias para tornar a estratégia numa realidade.
- g) dos níveis de confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade, dentre outros fatores como por exemplo, cortesia, responsividade, acesso, credibilidade, rapidez de resposta, segurança, comunicação e competência que refletem as condições atuais das dimensões internas (liderança, propósitos, processos, acervo, pessoal, instalações físicas, orçamento e finanças e tecnologia), as externas diretas (usuários, fornecedores, concorrentes, grupos regulamentadores) e as externas indiretas (demografia, tecnologia, legal, política, social, econômica) existentes nas

bibliotecas universitárias federais brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Serviços com qualidade: vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Revolução nos serviços: como as organizações podem revolucionar a maneira de tratar os seus usuários.** São Paulo: Pioneira, 1998.

BARBALHO, C. R. S. **Qualidade, unidades de informação: uma parceria em busca de melhoria.** 1995. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Departamento de Pós- Graduação em Biblioteconomia, Faculdade de Biblioteconomia, PUCCAMP, Campinas, 1995.

BELLUZO, R.C.B.; MACEDO, N.D. 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.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CARVALHO, M. C. R. de . **Estatísticas e padrões para o planejamento e avaliação de bibliotecas universitárias.** Florianópolis: Imprensa Universitária/UFSC, 1995.

_____. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias.** Brasília: ABDF, 1981.

DAVIDOW, W. H. **Serviço total ao usuário: a arma decisiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUMMESSON, E. **Quality of services: lessons from de product sector.** Chicago, Ill.: American Marketing Association, 1988.

JULIO, C. A ; SALIBI NETO, J. (Org.). **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996.

NAKAMURA, J. **Fatores motivacionais: estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação do sistema SEBRAE.** Brasília, 1994. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) Universidade de Brasília, 1994.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na organização de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, M. A. **A descoberta do usuário: em busca de um jeito brasileiro de prestar serviços.** São Paulo: Nobel, 1994.

ROCHA, E. da C.; GOMES, S. H. de A. Gestão da qualidade em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.142-152, maio/ago. 1993.

RUSSO, M. **Bibliotecas universitárias frente à sociedade da informação**. Rio de Janeiro: CBBU, 2000.

TEBOUL, J. A. **Era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. Gerenciando a dinâmica da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.