



PROGRAMA DE QUALIDADE PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS: NA PERSPECTIVA DA MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS AOS MULTIPLS USUÁRIOS

GERSON RIZZATTI
GERSON RIZZATTI JUNIOR
BRUNO LINS ALBUQUERQUE
LUCAS TISSOT
GUILHERME RIZZATTI
GISELLY RIZZATTI

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo elaborar e apresentar uma proposta de programa de qualidade para universidades públicas e privadas na perspectiva da melhoria dos serviços prestados aos múltiplos usuários. A proposta está concebida de sete etapas: 1) preparação para implantação; 2) educação e treinamento para a qualidade; 3) gerenciamento Humano; 4) gerenciamento da rotina; 5) gerenciamento das diretrizes; 6) divulgação do programa e 7) gerenciamento do plano geral de implantação. O programa foi desenvolvido por meio de entrevista e análise de documentos dos acervos bibliográficos na Universidade Federal de Santa Catarina. O resultado da pesquisa foi apresentação de uma proposta de programa de qualidade para as universidades públicas e privadas que servirão de base para melhorar os serviços prestados. A proposta torna-se assim, um instrumento estratégico para os gestores das universidades que procuram de forma contínua melhorar seus serviços. Dentro deste contexto sua principal finalidade é contribuir ou auxiliar os gestores das universidades na oferta de serviço com maior qualidade aos seus múltiplos usuários.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade, universidades, serviços

1. INTRODUÇÃO

Nas universidades um dos fatores que deve ser repensado e trabalhado é o fator qualidade principalmente nas funções administrativas. A qualidade é um conceito complexo, dinâmico, subjetivo, abrangente e, por isto, difícil de definir. A melhoria da qualidade é um dos temas atuais mais estudados e debatidos inclusive nas áreas de serviços, onde o ensino se inclui e somente ela é capaz de preparar instituições para os grandes desafios e mudanças do mundo atual.

Um dos aspectos que influenciam na qualidade dos serviços nas universidades é a participação da comunidade universitária na definição das políticas, objetivos e estratégias administrativas. Quando esta participação é reduzida constata-se uma queda na qualidade dos serviços. Por isso é importante que todos se envolvam na definição das políticas e estratégias de qualidade para a instituição. Para tanto, para se obter essa qualidade que todos desejam é necessário ter instrumentos ou mecanismo que possam buscar essa melhoria da qualidade nas universidades.

A proposta aqui apresentada de um programa de qualidade para implementar em universidades federais e privadas é um instrumento que serve aos gestores das universidades para melhorar tanto o seu desempenho quanto o da instituição. Sua principal finalidade é o envolvimento das áreas da administração, do ensino, da pesquisa extensão na gestão e nos processos orientados para melhoria contínua dos serviços prestados a sociedade ou seus múltiplos usuários.

Dentro deste contexto estamos apresentando uma proposta de um programa de qualidade para as universidades públicas e privadas elaborado com base na proposta desenvolvida para Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC implementada em 1995. A proposta foi concebida de sete etapas: 1) preparação para implantação; 2) educação e treinamento para a qualidade; 3) gerenciamento Humano; 4) gerenciamento da rotina; 5) gerenciamento das diretrizes; 6) divulgação do programa e 6) gerenciamento do plano geral de implantação.

Este instrumento é uma ferramenta útil para quem deseja ou busca a qualidade nos serviços nos diversos segmentos de instituições universitárias.

2. QUALIDADE

As definições ou práticas da qualidade são conhecidas há milênios. Só recentemente, entretanto, é que surgiu como função gerencial formal, sendo uma disciplina ainda em formação. Na forma original, estava voltado para a inspeção. Com o tempo, suas atividades foram-se ampliando, sendo atualmente consideradas essenciais na eficiência dos serviços prestados e no crescimento do ser humano na organização.

Ultimamente, a qualidade busca uma mudança cultural e comportamental de toda a organização, ultrapassando inclusive os limites da organização. O envolvimento é abrangente, contemplando todos os que se relacionam direta ou indiretamente com a organização, incorporando uma nova visão, que é a participação através do envolvimento de todos. Portanto, a orientação e abordagem desta fase não é inspecionar, controlar, mas sim gerenciar a qualidade. Qualidade nos dias de hoje tornou-se simplesmente um dos fatores mais significativos para se alcançar o êxito ou o desenvolvimento organizacional (Feigenbaum, 1994).

Para Campos (1992), qualidade é uma questão de vida e morte das organizações só sobreviverá se for a melhor no seu negócio. Ainda segundo o autor, é mudança cultural. É

preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da organização, ainda que isso possa estar num horizonte distante.

Diante disso, para se chegar a um acordo sobre o que se entende por qualidade não é simples. Só no dicionário, há uma dúzia de definições. Utilizando-se do dicionário Aurélio, da Língua Portuguesa, identificaram-se as seguintes definições: “qualidade é a propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza”; “trata-se de um dote, dom, virtude, posição, função”. Portanto, nessas duas definições já é possível notar a complexidade do termo qualidade e os vários entendimentos dos autores.

Para Ishikawa (1986), a qualidade é uma revolução dentro da mentalidade administrativa, definida como a incorporação do controle de qualidade ao desenvolvimento, ao projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico possível e o mais útil, proporcionando satisfação ao usuário. Porém Bonilla (1993) entende que a preocupação com qualidade não deve ser apenas aplicada ao produto, ao processo, ou à comercialização de bens e serviços e sim, sobretudo as pessoas, devendo combinar as duas correntes: a técnica e a humanista.

Juran (1991), outro precursor da qualidade, aparece no cenário enfatizando o planejamento para a qualidade, chamando a atenção para o que se faz ao redor do mundo nesta área e colocando a preocupação pela qualidade em seus diferentes contextos. Já Feigenbaum (1994), enfatiza que “...qualidade é essencialmente um modo de gerenciar organizações. Causa melhoramentos nos negócios, no gerenciamento e nas atividades técnicas para, ao mesmo tempo, permitir que sejam alcançados satisfação de clientes, eficiência de recursos humanos e menores custos”.

Por outro lado, Lobos (1991) entende que qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir a satisfação do cliente, fora ou dentro da organização. Comenta, ainda, que para trabalhar a qualidade na organização é necessário minimamente estar capacitado para agir com qualidade.

3. UNIVERSIDADES

Universidade é uma instituição de ensino superior que, em geral, compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e científico - tecnológicas, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. Centro difusor dos valores da cultura nacional e universal, a universidade tem, além das atividades propriamente educativas, a de realizar tarefas de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência.

Para Sucupira (1969) a universidade é uma instituição de produtos múltiplos salientando também que a mesma em certo sentido, deve ser considerada como verdadeira instituição cuja finalidade é produzir ciência, técnica e cultura geral.

Sendo que uma universidade, como qualquer organismo, cresce e se desenvolve num contexto social e político determinado, considero de extrema importância a identificação dos princípios institucionais que motivaram a criação e o desenvolvimento da universidade com seus acertos e falhas no próprio espaço social. Contudo, julgo ainda mais importante, partindo da própria realidade institucional, olhar para o futuro e tentar organizá-lo devidamente.

Pesquisas têm demonstrado que as características das Universidades são tão diferentes de outras instituições que as teorias de administração tradicionais não se adaptam a elas.

Pesquisadores como Cohen, March & Olsen (1972) descrevem Universidades como anarquias organizadas, porque têm objetivos problemáticos, tecnologias indefinidas e participação intangível. O conflito difuso entre decisões acadêmicas e administrativas é em

parte explicado por essa descrição desses autores. Objetivos e metas de docentes via de regra não são, pelo menos simultaneamente, os mesmos de administradores. Tal opinião é referenciada por Baldrige et ali (1982) quando salientam que as organizações acadêmicas possuem metas ambíguas inconsistentes; servem a uma clientela difusa, possuem uma tecnologia nebulosa, sem rotina, holística, quadro de pessoal Predominantemente Profissional com relacionamento ambiental muito vulnerável.

Por outro lado talvez uma das mais importantes características da Universidade e de todas as instituições educacionais, e que a diferencia profundamente de outras organizações, é que é feita de pessoas para pessoas transmitindo e absorvendo símbolos através dos quais influenciam o meio, onde se vislumbra, segundo Vlasman e Castro (1985), outra característica da organização educacional, que em vez de "produzir" bens de consumo, como o setor secundário, ou serviços, como o setor terciário, produz símbolos, idéias, conhecimentos, valores etc., que, de uma ou de outra maneira, configuram e dão sentido às relações sociais e interpessoais e operando dentro de um contexto social de promoção de aprendizagem, sendo conduzida a preservar uma herança intelectual e cultural para o desenvolvimento do conhecimento, para o encorajamento do talento criativo e para estimular o desenvolvimento intelectual e cultural dos estudantes.

Atualmente a universidade vem passando por transformações, e está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados, nos serviços prestados, custos administrativos e operacionais menores, na sua qualidade de modo geral, gerando assim um aluno melhor formado e com maior preparo para enfrentar o mercado de trabalho.

4. QUALIDADE EM UNIVERSIDADES

As universidades são organizações complexas que constroem seus modelos organizacionais a partir da relação - aluno - escola - comunidade. É com base neste trinômio e nos seus propósitos últimos e nas suas atividades próprias que a universidade se transforma num ente organizacional. Sua existência visa à exploração de um mundo possível que, partindo da realidade concreta dos relacionamentos e interações, tenta chegar aos processos e às tecnologias da aventura de ensinar, pesquisar e fazer extensão. Ainda que a preocupação com ações que visem à qualidade seja constante nas universidades brasileiras, nelas a busca da qualidade ganha contornos de urgência maior do que em qualquer outra organização (Finger, 1993).

Ultimamente, as universidades estão passando por um questionamento profundo, estão buscando uma nova identidade que as capacite a serem uma resposta efetiva às expectativas e necessidades da comunidade. A preocupação das universidades brasileiras com qualidade em seus serviços é cada vez maior. Em alguns casos prende-se ao fato de que órgãos de fomento e de financiamento exigem aperfeiçoamento contínuo do pessoal vinculado à instituição em que serão alocados os recursos. As universidades estão despertando para a necessidade de começar a buscar a qualidade nas diversas unidades que compõem os seus *campi*, como forma de atender adequadamente à comunidade a que servem (Nakagawa, 1994).

Nesse sentido, diversas universidades já iniciaram um processo de melhoria de qualidade, ainda que nem todas o tenham adequadamente estruturado, porque estão mais centradas na avaliação da estrutura do que no processo e nos resultados e porque não dispõem ainda de uma função ou órgão especificamente estruturado para esta finalidade.

Hoje se vive um momento histórico de transformação global e só as instituições capazes de se renovarem pela busca da qualidade sobreviverão. A qualidade é o resultado do

envolvimento de todos na busca da perfeição crescente e na renovação das causas verdadeiras dos problemas que comprometem o desempenho da organização. Por isso, a qualidade nas universidades passa pela qualidade das pessoas que a constituem que, no caso, são os gestores universitários, os professores e todo o corpo administrativo, sem esquecer os alunos, que, "sujeitos" do processo educativo, devem ser estimulados a participar da construção do próprio conhecimento e da descoberta da dimensão social do saber. Assim sendo, a qualidade nas universidades só será plena se atender também aos aspectos de transcendência da pessoa humana.

Na área administrativa, deve-se voltar ao desenvolvimento das habilidades de liderança, para o fortalecimento das pessoas, para a capacitação, envolvimento e comprometimento com a qualidade. As decisões devem ser deslocadas para níveis mais próximos dos usuários, através da criação de equipes de trabalho e de solução de problemas. Os planos, que são feitos nos altos níveis, devem passar a envolver mais pessoas capacitadas para o planejamento do processo e para a identificação de suas necessidades e prioridades. O desenvolvimento profissional deve ter um plano organizado e definido, inclusive em termos de dotação orçamentária.

As universidades, visualizando novos horizontes, estão constituindo grupos de trabalho visando à implementação de programas de qualidade. A implementação de programas de qualidade nas universidades é um desafio que precisa ser enfrentado e, muitas instituições já sentem que dessa decisão dependerá seu futuro (Mezomo, 1994).

Por outro lado, o momento atual que se vive na educação superior brasileira é o da busca de maior eficiência no uso de recursos, de maior competitividade e de maior qualidade dos serviços prestados, o que exige uma maior competência de gestão das instituições (Meyer, 1993). Assim como qualquer organização, a universidade tem o compromisso com a qualidade incluída em suas metas como um fator concreto de garantia de sobrevivência social, um conceito dinâmico que supõe a melhoria continuada, abrangendo a organização como um todo.

O processo de qualidade nas universidades surge não apenas como inovação, mas como algo revolucionário. A sociedade está diante de um recurso amplamente abrangente, dispondo de uma ferramenta holística que visa a globalidade da ação.

5. QUALIDADE EM SERVIÇOS

O conceito de serviços passou a ser questionado com muito mais ênfase nos diversos segmentos da sociedade, principalmente quando se refere a qualidade dos serviços.

Este estudo torna-se interessante já no momento em que se passa a enunciar atributos de qualidade na prestação de serviços verifica-se a subjetividade e a dificuldade de estabelecer o que é qualidade, algumas vezes os clientes ou usuários reagem diferentemente ao que parece ser o serviço. Cada indivíduo ou instituição tem uma determinada visão sobre o significado de qualidade, principalmente em serviços, muitas vezes esta diferença implica até mesmo em estado de espírito do usuário no momento da prestação do serviço.

Qualidade em Serviços significa: produto da atividade humana, que sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade. Para a garantia da qualidade em serviços não basta a padronização de processos, e o simples uso das ferramentas preconizadas pelos mais ortodoxos programas de qualidade. Quando o foco é implantação e manutenção de Qualidade em Serviços o diferencial se concentra nas atitudes dos integrantes das instituições

Os serviços possuem determinadas características que o tornam complexo na sua avaliação. Ainda que os serviços tenham algumas características que tornam difícil de se aplicar um controle de forma mais objetiva e eficaz, a administração da qualidade de serviço é mais difícil do que controlar a qualidade de produtos.

Os serviços são produtos intangíveis, diferente dos produtos materiais e, conseqüentemente não podem ser facilmente estocados, amostrados para análise ou mensurados através de dimensões padrões; A produção e o consumo dos serviços não ocorrem em tempos distintos, pois os serviços são consumidos a partir do momento que são produzidos, tornando-se difícil estabelecer controles entre processo de produção e o ato de consumo.

Em alguns casos os serviços não são apenas inatingíveis fisicamente, mas também mentalmente, porque são difíceis de se compreender. Pode ser até que seja difícil saber se uma pessoa na verdade recebeu ou não este serviço. A evidência de que um serviço, não importa se satisfatório ou não, tenha sido prestado, provavelmente não está clara em muitos casos de prestação de serviços. Com isso, cultura, habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar a qualidade do serviço.

Segundo Walsh (1991), os serviços são fundamentalmente diferente dos produtos manufaturados, e os serviços públicos são ainda mais diferentes, o que torna o julgamento da qualidade um exercício potencialmente difícil. O produtor e o consumidor terão habilidades diferentes na avaliação da qualidade de produtos e de serviços. Qualquer um dos dois pode achar difícil avaliar a qualidade daquilo que foi produzido, porque eles podem estar procurando aspectos diferentes nessa avaliação.

Para o autor, não é somente a qualidade de serviço que varia, mas as bases nas quais a qualidade é julgada também diferem e mudam. O que era perfeitamente aceitável como serviço no passado pode não mais atingir as expectativas. O que é um nível aceitável de serviço para uma pessoa, pode não ser para outra. Qualquer medida de qualidade é então dependente do conhecimento da percepção de qualidade dos consumidores do serviço. Por estas razões, a avaliação de qualidade ou pelo menos a obtenção de acordos sobre qualidade é algo difícil.

Campos (1992) distinguiu a qualidade de produtos com a qualidade em serviços como sendo aquela qualidade esperada entre bens de busca e bens de experiência. Os bens de busca, segundo este autor, são aqueles em que o consumidor pode investigar as características antes da compra, enquanto que os bens de experiência são aqueles em que é impossível ou impraticável ou até mesmo caro se investigar antes de comprar. Até certo ponto, defende o autor, todos os bens têm características das duas categorias. Mas há mercadorias que são predominantemente de uma ou de outra categoria. Conclui o autor que o usuário está necessariamente envolvido na avaliação da qualidade, e a impossibilidade de comparações interpessoais de utilidade significa que a medida de qualidade é sempre uma questão de julgamento e um exercício de percepção prática.

O cliente percebe a qualidade como sendo superior ou inferior, dependendo da sua experiência. Segundo Moller (1994), a qualidade de um determinado serviço somente é melhor quando o cliente sente que o serviço é melhor.

Este autor divide a qualidade em dois aspectos - a qualidade objetiva e a qualidade subjetiva. Segundo ele, a qualidade humana ou subjetiva exprime o conteúdo emocional do serviço. Seriam diversos fatores que caracterizariam o provedor do serviço, tais como o comprometimento, a atitude, a amabilidade, a atenção, a atmosfera, a solução das reclamações, o cumprimento dos compromissos. Já a qualidade técnica ou objetiva, exprime o conteúdo tangível do serviço, que seriam, por exemplo, o cardápio de um restaurante, horários de trem, taxas de juros, local para estacionar, instruções para uso, horas de funcionamento, condições de pagamentos, etc.

Ainda segundo o autor, para melhorar a qualidade de um serviço, é necessário especificar requisitos tanto para a qualidade objetiva como para a qualidade subjetiva, e deve-se possibilitar a medição dos requisitos.

O fator humano tem um efeito crucial sobre a percepção, por parte do receptor, da qualidade do serviço e, segundo o mesmo autor, a qualidade subjetiva é com frequência mais importante que a qualidade objetiva.

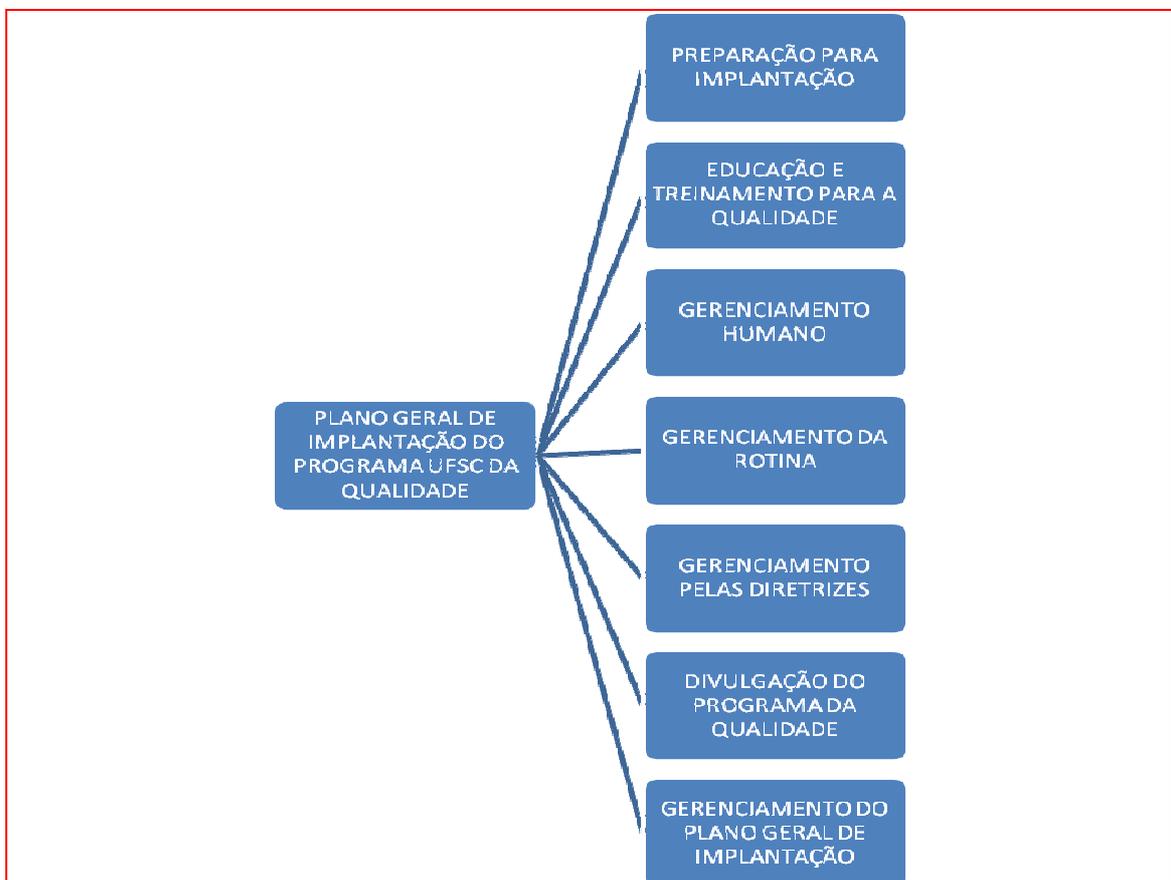
A dificuldade de se avaliar a qualidade de serviços, alguma tentativa deve ser feita, sem a pretensão de generalizar ou determinar padrões. É bom lembrar o que afirma Bonilla (1993), sobre a questão da avaliação de serviços e/ou produtos. Este autor defende que "sempre há formas de se avaliar serviços, portanto, ele sempre poderá ser melhorado".

6 PROPOSTA DO PROGRAMA DE QUALIDADE PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS

A seguir apresentaremos a proposta do programa de qualidade para ser implementada em universidades públicas e privadas na perspectiva de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos seus múltiplos usuários.

A proposta foi desenvolvida com base no modelo elaborado e implementado na Universidade Federal de Santa Catarina por meio do Programa UFSC da qualidade em 1995. A proposta está concebida em sete etapas: 1) preparação para implantação; 2) educação e treinamento para a qualidade; 3) gerenciamento Humano; 4) gerenciamento da rotina; 5) gerenciamento das diretrizes; 6) divulgação do programa e 7) gerenciamento do plano geral de implantação

6.1 Plano Geral de Implantação de Programa de Qualidade em Universidades públicas e Privadas



6.2 Descrição de cada etapa do Plano Geral de Implantação

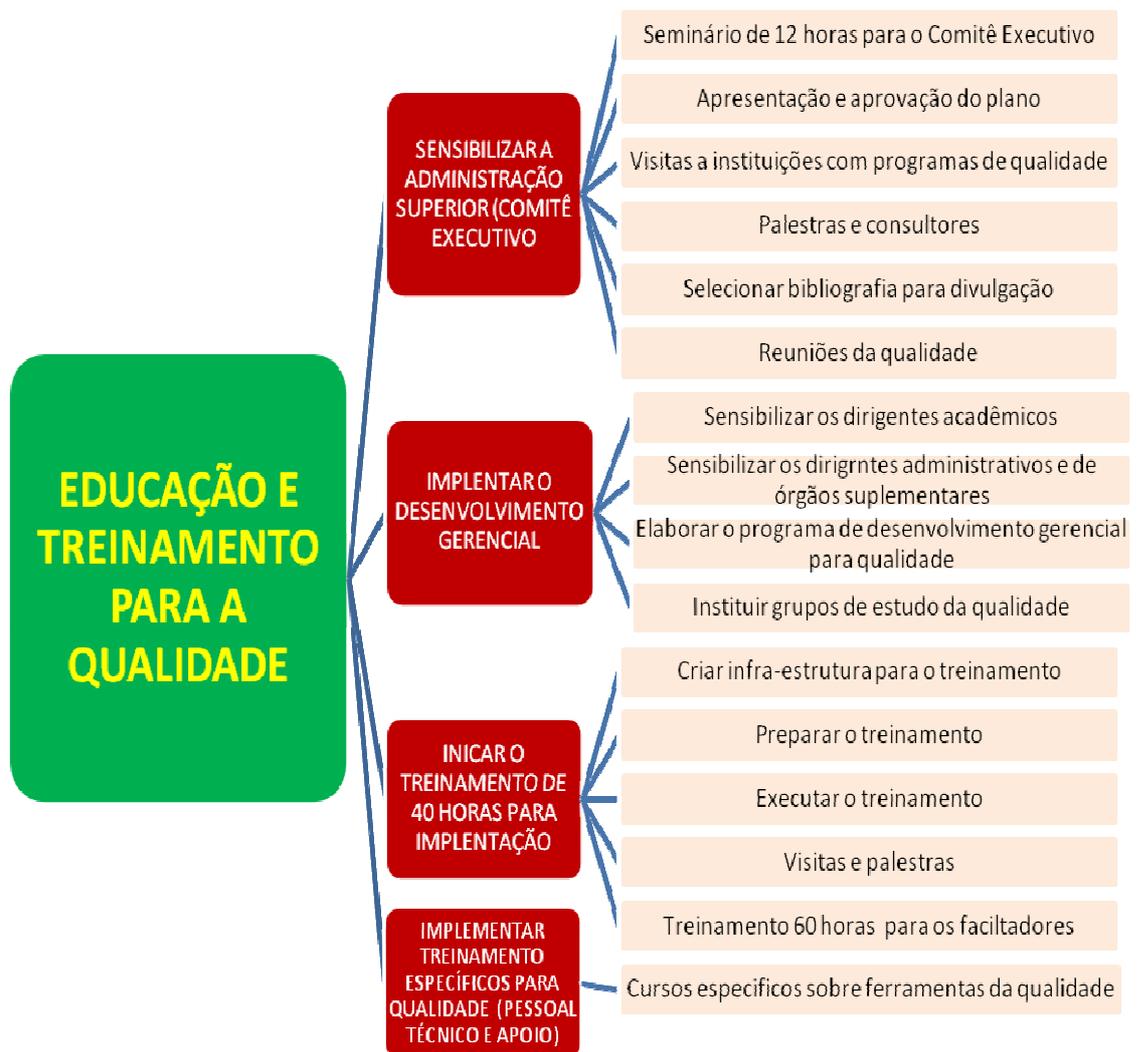
6.2.1 Preparação para Implantação

Compreende a criação de um grupo de trabalho para conceituação e definição da filosofia da qualidade para as Universidades públicas e privadas. Contempla o enunciado de políticas institucionais fundamentadas e essenciais para o programa de qualidade; a escolha e adequação da metodologia; a concepção, encaminhamento e aprovação do plano preliminar e a elaboração do plano definitivo, contendo suas estratégias de implantação e definição dos recursos necessários.



6.2.2 Educação e treinamento para a qualidade

Compreende o processo de sensibilização, conscientização e capacitação gerencial, bem como das demais categorias que compõem a comunidade universitária para despertar a adoção da filosofia da qualidade na Universidade. Esta etapa será desenvolvida por meio de programas e projetos específicos de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos tais como: treinamento para facilitadores, cursos específicos, visitas e palestras de consultores e também a criação de estrutura para o desenvolvimento dessas atividades.



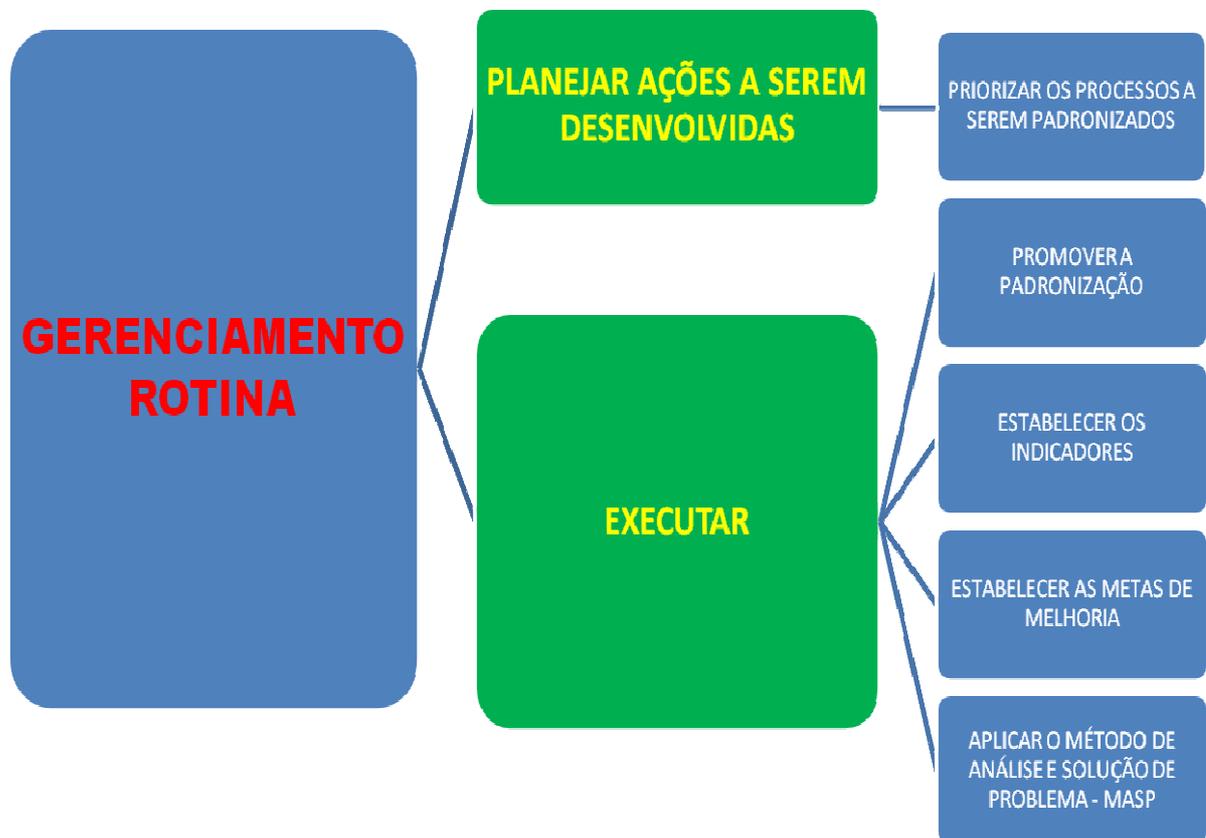
6.2.3 Gerenciamento Humano

Trata-se de etapa fundamental para o êxito do programa. Serão desenvolvidos projetos específicos como: análise do clima organizacional; definição do sistema integrado de Recursos Humanos e o estabelecimento de programas de participação dos servidores que atendem às necessidades dos indivíduos e da organização e, conseqüentemente, a promoção da melhoria da qualidade de vida dos servidores. Também serão estabelecidas metas de melhorias do desempenho dos recursos humanos.



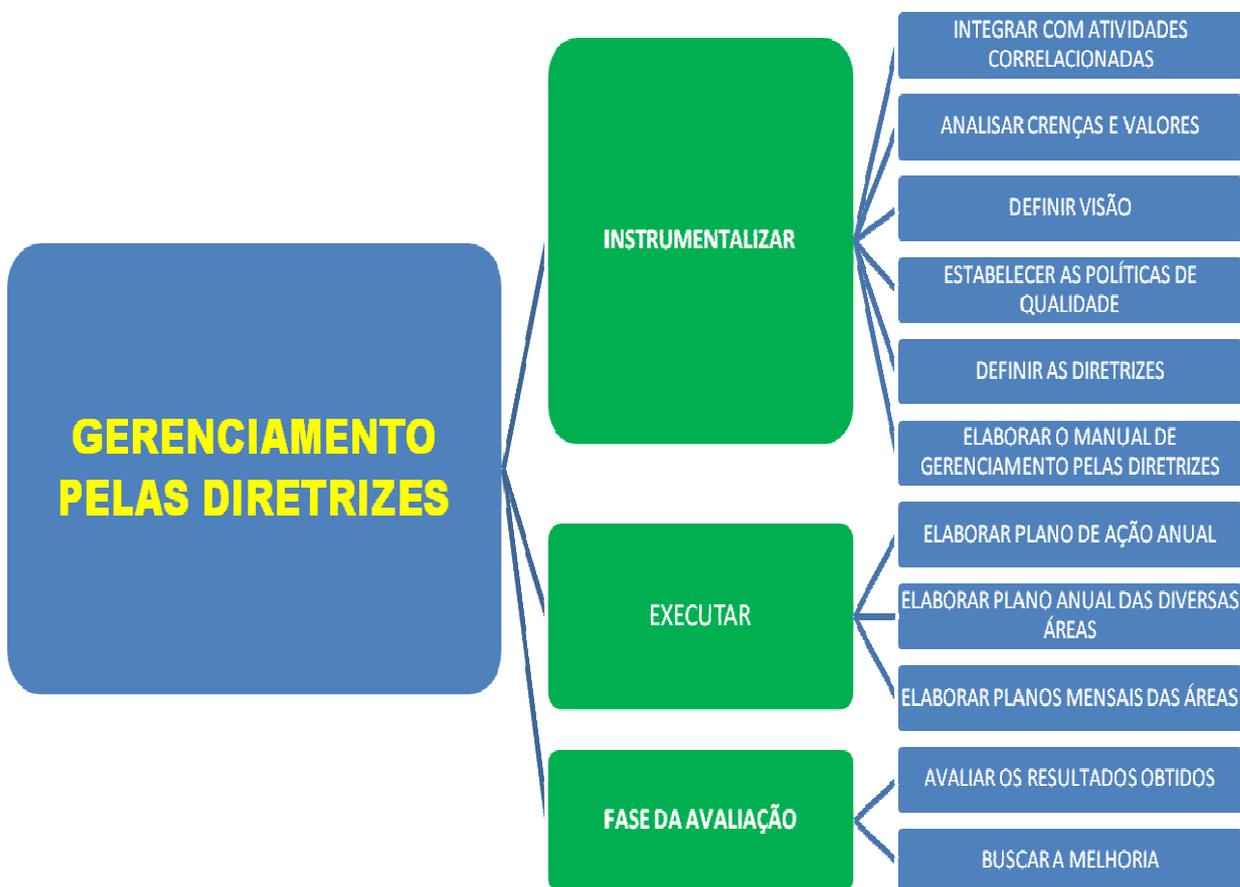
6.2.4 Gerenciamento da Rotina

Compreende o reexame das funções do dia-a-dia, dos métodos e dos instrumentos de trabalho no sentido de identificar, com mais precisão, as necessidades dos usuários e, através da avaliação dos processos e da padronização das rotinas, buscarem a melhoria contínua dos serviços prestados e do ambiente de trabalho.



6.2.5 Gerenciamento pelas Diretrizes

Trata-se da adequação do gerenciamento funcional ao planejamento estratégico com o objetivo de compatibilizar-se com as diretrizes estabelecidas. Será feito acompanhamento constante das atividades desenvolvidas através de instrumento de avaliação e conseqüentemente implementando as melhorias necessárias por meio de plano de ações.



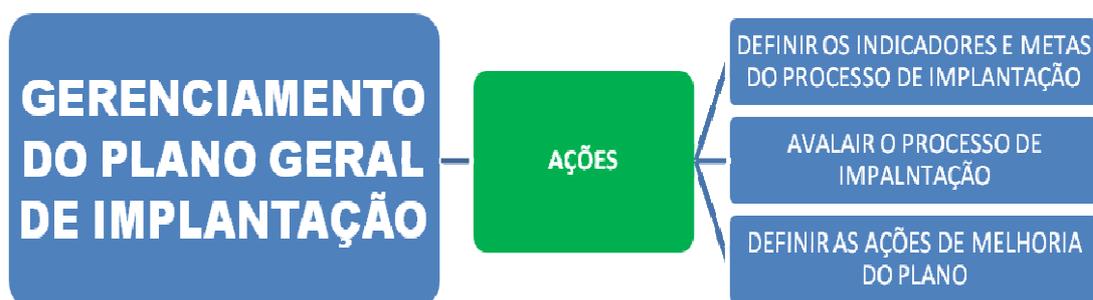
6.2.6 Divulgação do Programa de Qualidade

O objetivo principal desta etapa é o estabelecimento de um subprojeto que oriente as formas adequadas de divulgação e disseminação da cultura da qualidade junto ao público interno e externo das Universidades. Para tal, conta com o envolvimento e a cooperação da Agência de Comunicação social da Universidade.



6.2.7 Gerenciamento do Plano Geral de Implantação

Compreende a monitoração do programa da qualidade em Universidades, observando-se os resultados obtidos na implantação, através de indicadores pré-estabelecidos, permitindo, com “feedback”, a adoção de ações corretivas.



7 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo elaborar uma proposta de programa de qualidade para universidades públicas e privadas, na perspectiva da melhoria dos serviços prestados aos seus múltiplos usuários. O programa está voltado para estabelecimento de mecanismos que objetivam oferecer premissas básicas para a institucionalização da filosofia da qualidade em universidades públicas e privadas.

A sua concepção e adoção têm como pressuposto a articulação com outros programas e/ou projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento, tais planejamento estratégico, a avaliação institucional, o sistema de atividades docentes e outros programas que, pelas suas afinidades, tenham relação com a melhoria da qualidade nas universidades.

O trabalho foi desenvolvido com base no programa UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) da qualidade desenvolvida e implementada em 1995. A proposta atual está concebida de sete etapas: 1) preparação para implantação; 2) educação e treinamento para a qualidade; 3) gerenciamento Humano; 4) gerenciamento da rotina; 5) gerenciamento das diretrizes; 6) divulgação do programa e 7) gerenciamento do plano geral de implantação. A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevista e análise de documentos dos acervos bibliográficos da UFSC.

Sua principal finalidade é o envolvimento das diversas áreas da administração, do ensino, da pesquisa e da extensão na gestão de processo orientados para a melhoria continua dos serviços no sentido de aperfeiçoar permanentemente o atendimento às necessidades dos seus múltiplos usuários

As conclusões do estudo resultaram na apresentação de uma proposta que servirá de base para implementar programas de qualidade em universidades publicas e privadas: visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDRIDGE, J. Vitor et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México : Noema, 1982.
- BONILLA, José A. **Resposta à crise: qualidade total e autêntica para bens e serviços**, São Paulo, 1993..
- BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Diário Oficial da União**, Brasília, 12 dez., 1990, seção I, p.23.935-46.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total. Padronização de empresas**. Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro : Bloch, 1992.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G. & OLSEN, Johan P. **A garbage can model of organizational choice**. administrative Science Quartelr, 17: 1-25, 1972.
- COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional**. Florianópolis : CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.

COLOSSI, Nelson. **Controle da gestão na universidade: algumas considerações**, Conferência apresentada no “encuentro regional noa sobre evaluación de la educación superior” Universidad Nacional de Tucumán San Miguel de Tucumán Argentina, 1999.

FEIGENBAUM, Armando V. **Controle de qualidade total**. São Paulo : Makron Books, 1994.

FINGER, Almeri Paulo, **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis : IEPES, 1993.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.

ISHIKAWA, K. **TQC - Total quality control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo : IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade**. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.

LOBOS, Júlio. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo : J. Lobos, 1991.

MEYER, Victor Jr. **A Busca da Qualidade nas Instituições Universitárias**. Rio de Janeiro, Enfoque, 10: 18-21, set., 1993.

MEZOMO, João Catarin. **Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade e vida das organizações. Universidade: a busca da qualidade**, São Paulo, 1(3): 137-143, mai./jun., 1994.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo : Pioneira, 1994.

NAKAGAWA, Masayuki. **A gestão da qualidade total na universidade: estratégia de implementação**. São Paulo. Revista IBRAQS, v. 1, n.1, jan./fev., 1994.

SUCUPIRA Newton. **A reestruturação das universidades federais**. R. bras. est. pedag., 50 (111):87-8, jul.Is,ef.1969.

VLASMAN, Petrus Maria & CASTRO, Luiz Felipe Menado. **Universidade; a luta pelo poder**. Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre, 3: 88-101, jan./jun., 1995.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron, 1991.