

MÉTODO DE GESTÃO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FUNDAMENTADO NO *BALANCED SCORECARD*

Eliene Gomes Vieira Nascimento

Maxweel Veras Rodrigues

Introdução

O conceito de sociedade do conhecimento, que emerge no final do século passado e início deste, deve-se a duas características presentes, de modo marcante e determinante, em nosso cotidiano. Conforme argumenta Köche (1997), a primeira delas diz respeito à busca pelo conhecimento no processo decisório das ações humanas. A segunda constitui a revolução que o conhecimento faz ao provocar mudanças nas decisões, nos critérios e nos parâmetros das organizações.

Nessa perspectiva, o conhecimento torna-se indispensável à construção de uma base teórica para projetar e desenvolver qualquer ação humana. A execução de qualquer ação deve ser planejada com bastante rigor: o imprevisto já não é mais aceitável. O conhecimento passa a ser fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, seja ele comercial, governamental, cultural, educacional ou relacionado a qualquer outra ação que exija reflexão e resultados satisfatórios.

González de Gómez (2002) descreve a sociedade da informação como aquela em que o regime de informação caracteriza e condiciona todos os outros regimes – sociais, econômicos, culturais – das comunidades e do estado.

Assim, a sustentabilidade de um modelo de sistema social como o da sociedade da informação está diretamente ligada às possibilidades de acesso à informação: o

ser social que “migrou” da sociedade industrial para a da informação deve ter condições de responder aos novos imperativos dessa nova estrutura de relações e de produção. Esse ser social necessita de suporte informacional para que possa realizar suas aspirações e aquelas que a própria sociedade demanda (UNGER; FREIRE, 2005).

De acordo com Silva Neto e Serri (2007, p.178), além das variações de rótulos ou metáforas sobre a natureza de nossa sociedade atual, evidenciam-se mudanças profundas que transformam todos os campos das ideias e das ações humanas, entre os quais destaca-se o campo da educação:

[...] porque ele é um território-termômetro de onde emergem múltiplas discussões sobre a incapacidade de acolhimento, principalmente dos seguimentos sociais mais carentes, pelas políticas públicas com as promessas de ampliação de escolas e a melhoria da qualidade do ensino.

Diante dessa realidade, encontram-se as instituições de ensino superior (IES) que, afetadas por essas profundas transformações, levaram seus gestores a enfrentar novos e complexos desafios, advindos das demandas e exigências de um mundo marcado por um processo de competitividade cada vez mais presente nas organizações.

As visíveis mudanças oriundas da expansão das IES geram grandes expectativas para as localidades onde são implantadas e trazem novas demandas em relação à estrutura física, aos aspectos de natureza administrativa e, sobretudo, à importância que deverá assumir o planejamento estratégico relacionado às atividades acadêmicas que visam ao atendimento de novas exigências na formação do profissional contemporâneo.

Sob essa ótica, apresenta-se a biblioteca universitária como espaço informacional que, devidamente mobilizado, converter-se-á em equipamento estratégico da maior importância para o alcance das novas formas de gerenciamento das IES. A biblioteca universitária tem como papel principal subsidiar as diversas ações em que a tomada de decisão é requerida, seja na esfera acadêmica, administrativa ou cultural da instituição a que pertence.

Assim, considera-se de importância capital envidar esforços em estudos e pesquisas sobre essa questão. Um dos caminhos seria buscar parâmetros de mensuração de desempenho e proceder à elaboração de métodos que possibilitem gerenciar a estratégia e as atividades operacionais por intermédio de indicadores de desempenho elaborados especificamente para a biblioteca universitária, ou seja, fazer uso da gestão estratégica.

Biblioteca Universitária: Conceito, Características, Estrutura e Missão

Talvez a definição mais geral ou familiar de biblioteca seja a de uma instituição milenar que abriga coleções destinadas a prover demandas específicas de informações. Esse conceito revela seu caráter institucional, independentemente de prestar serviço para uma determinada comunidade ou de ser um setor ou departamento de determinadas instituições, como é o caso das bibliotecas que pertencem às universidades. São constituídas, como qualquer outra instituição, a partir de uma estrutura organizacional, dividida por seções departamentais, com funções e atividades específicas na oferta de produtos e serviços especializados em informação, de responsabilidade dos profissionais do campo das Ciências da Informação e da Biblioteconomia.

Silva *et al* (2006, p.3) acentuam que:

Por se tratar de biblioteca com estrutura voltada para oferecer acesso à busca informacional de uma elite da sociedade brasileira em termos educacionais, a Biblioteca Universitária necessita gerenciar mais do que o acervo. Precisa, como razão de sua existência, gerenciar conteúdos depositados em suas estantes, pois toda vez que um bibliotecário faz catálogos, classifica e distribui o acervo, ele está gerenciando conhecimentos, amplificando o acesso e agregando valor.

Desse modo, compreende-se a necessidade da adoção de uma gestão estratégica para gerir resultados positivos com o propósito de administrar os recursos disponíveis e ajudar os gestores na tomada de decisão, sempre tendo em mente os princípios da biblioteca universitária e a missão da instituição maior em que ela está inserida, que é a universidade.

Gestão em Bibliotecas Universitárias

As organizações, de um modo geral, têm buscado novas estratégias de ações para se firmarem no mercado competitivo e exigente em termos de qualidade e inovação. Diante dessa realidade, os administradores encontram-se numa situação em que precisam saber estruturar suas organizações de modo diferente, para atender melhor um mercado em constante transformação e se adequar às imposições de um ambiente também mutável. Entre outras medidas a serem tomadas pelos gestores, destaca-se a revisão das estruturas de funcionamento de sua organização, na tentativa de adequar-se às pressões mercadológicas.

Conforme Oliveira (2002, p.6), a biblioteca universitária é afetada sob o seguinte aspecto:

Sob um ponto de vista ainda mais pragmático, a estrutura da biblioteca universitária é afetada, em primeira instância, pelos serviços e produtos ofertados, pelo estilo gerencial adotado e pela tecnologia utilizada pela organização para desenvolver os trabalhos internos. Estes, por sua vez, sofrem um impacto e são, em grande medida, determinados pela missão da organização e pelas tendências relativas às pessoas.

Com a introdução e o uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (TIC), as bibliotecas universitárias passaram por mudanças na sua reorganização e começaram a incorporar novos modelos de gerenciamento da informação para melhor servir a comunidade universitária e a sociedade em geral. Contudo, destacam Oliveira *et al* (2006, p.341),

ela [a biblioteca] precisa estar atenta às forças positivas e negativas no processo de mudança. A mudança só ocorrerá quando as forças de apoio e suporte aumentarem e quando diminuírem as forças de resistência e oposição.

No intuito de acompanhar esse novo fenômeno contemporâneo, assim como de reconhecer seu valor social, as unidades de informação que trabalham diretamente com a organização e a disseminação da informação têm buscado se adequar aos novos paradigmas administrativos e aos novos modelos gerenciais, na tentativa de inserir novas técnicas e tecnologias que proporcionem melhorias nos processos, nos produtos e na prestação dos serviços ofertados. Incluem-se, nesse conjunto, as mudanças operadas no contexto das bibliotecas universitárias.

Conforme afirmação de Prado e Abreu (2005, p.108), “alguns estudos apontam diversas deficiências que impedem muitas bibliotecas universitárias de cumprir este im-

portante papel”. Essas deficiências vão desde a falta de adoção de padrões/modelos ou critérios comuns de organização e prestação de serviços até a inexistência de regulamentos/regimentos que determinem a estrutura e a competência das bibliotecas nas IES em que estão inseridas. Assim, os resultados de muitas bibliotecas universitárias no Brasil ficam comprometidos.

Andrade (2004, p.42) observa que

uma das maiores deficiências na administração de unidades de informações brasileiras é a carência de instrumentos gerenciais que permitam o levantamento e a avaliação do desenvolvimento dos trabalhos [...].

Essa afirmativa permite uma discussão sobre a carência na elaboração de planejamento estratégico de bibliotecas universitárias.

O gestor deverá conhecer tanto a realidade interna como a externa, pois, somente assim, sua percepção será capaz de gerir políticas de gestão eficientes para monitorar e aprimorar a satisfação dos usuários, a qualidade de serviços, o gerenciamento eficiente da produção, entre outros fatores. Tudo isso sempre tendo como premissa básica os objetivos da organização em questão – a biblioteca universitária.

Considerações sobre o *Balanced Scorecard* (BSC)

A revisão de literatura referente ao tema proposto foi reveladora da existência de trabalhos alusivos ao BSC e sua utilização na gestão universitária. Contudo, apesar de grandes empresas de consultorias brasileiras usarem o BSC como ferramenta estratégica e de instituições também públicas utilizarem indicadores de desempenho, pode-se dizer que ainda existe pouca divulgação sobre a

implantação de casos específicos em se tratando de bibliotecas universitárias brasileiras.

Santos (2002), por exemplo, apresenta um estudo de caso numa empresa automobilística brasileira em que o método de implementação difere em alguns pontos da proposta de Kaplan e Norton (1997), autores do BSC. As diferenças metodológicas no estudo de Santos são relativas ao envolvimento das pessoas e abrangem apenas algumas áreas da empresa. A equipe investigada é composta por uma parcela pequena da empresa, e um consultor externo e os altos executivos não participaram da implementação do método proposto.

Sobre o BSC, Pessoa (2000) destaca a escassez de literatura na área de gestão universitária e desenvolve um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras fundamentado nessa ferramenta. O modelo é voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar a racionalização do uso dos recursos humanos e dos materiais disponíveis.

Lima (2003), em pesquisa específica sobre o assunto, faz um ajuste do BSC às universidades fundacionais catarinenses, buscando atuar, no que diz respeito à comunicação e ao entendimento da estratégia, em todos os níveis hierárquicos, na identificação e na alocação de recursos para ações estratégicas e na sinergia entre as unidades de negócio.

Figueiredo (2002) utiliza a sistemática teórica do BSC na apresentação de sua proposta de modelo que permite, a partir dos fatores críticos do sucesso da empresa, identificar e estruturar os seus indicadores estratégicos, além de estabelecer mecanismos de contínua atualização dessa estrutura, considerando as revisões táticas e estratégicas recomendadas. O modelo proposto foi testa-

do num estudo de caso desenvolvido numa empresa do ramo têxtil e revisto após a sua validação.

Os modelos desenvolvidos pelos trabalhos citados serviram como base de inspiração e fonte de pesquisas que respaldaram o uso do BSC como ferramenta de gestão que contribui na sua implementação e auxilia as instituições públicas a refletirem sobre a eficiência e a eficácia de sua gestão.

Conforme Kaplan e Norton (2004), o BSC surgiu como um princípio de medição de desempenho, cujas avaliações financeiras e não financeiras proporcionam uma visão abrangente do desempenho da empresa/instituição aos administradores. Assim sendo, tornar uma estratégia clara por meio do planejamento é somente uma fase necessária ao sucesso da prática estratégica, porém sua implantação depende da disposição e da abrangência que o planejamento alcança. Isso é possível

quando as condições ambientais condicionam seu melhor curso e seus indicadores são definidos independentemente da vontade deliberada da organização. (TAVARES, 2000, p.331).

Dessa maneira, o BSC tem sido considerado, conforme as pesquisas sobre o tema, um forte aliado ao processo de planejamento estratégico, tendo como um dos principais diferenciais a definição de indicadores capazes de determinar o ponto de partida para a prática do plano, além de acompanhar e controlar toda a realização da gestão, num processo contínuo.

O BSC mede o desempenho da organização por meio de quatro perspectivas – da responsabilidade financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Kaplan e Norton (1997) esclarecem sobre a possibilidade de ser acrescentadas outras pers-

pectivas ou até mesmo de se substituir as propostas do modelo original, de acordo com a realidade de cada organização. Dessa maneira, evidenciam-se suas potencialidades e sua viabilidade como ferramentas de gestão estratégica face às necessidades e aos problemas enfrentados pelas bibliotecas universitárias.

Procedimentos Metodológicos

O estudo foi realizado em uma biblioteca universitária de uma universidade pública federal, sendo reconhecida nacionalmente e considerada uma biblioteca atuante na área de saúde. Atende cursos de graduação e pós-graduação na área de saúde e seus serviços são divididos em duas seções: assistência ao leitor e seleção e indexação.

Na investigação sobre o histórico e o funcionamento da biblioteca pesquisada, utilizaram-se, como subsídios para definir a unidade selecionada, o site da instituição, entrevistas com o diretor do sistema de bibliotecas e com a diretora da própria biblioteca e a análise de documentos, como o guia de serviços da biblioteca da saúde, o manual de estrutura, normas e procedimentos administrativos da biblioteca universitária (1998), o regimento da biblioteca da Faculdade de Medicina (1969) e o relatório de atividades (2006, 2007, 2008).

A tentativa de elaborar um método capaz de desenvolver um elo entre os aspectos operacionais, táticos e estratégicos da biblioteca universitária foi atividade desta pesquisa, que deu origem à proposta do uso do BSC como ferramenta para verificar se a gestão estratégica está condizente com a missão e a visão da instituição.

Entre as abordagens de construção e de implementação de BSC sugeridas por vários autores, observou-se

que o modelo original de Kaplan e Norton sofre alterações dependendo da origem, da dimensão e da característica da organização em destaque.

Após a revisão da literatura, definiu-se como base teórica o modelo original de Kaplan e Norton (1997) e os processos definidos por Pessoa (2000) e Freitas (2005).

O método proposto apresenta-se em 9 (nove) etapas, conforme a seguir: definir a unidade organizacional selecionada; estabelecer ou definir a visão e a missão da organização; proceder à análise *swot*; determinar estratégias globais; definir perspectivas; selecionar objetivos estratégicos; definir indicadores e metas para cada objetivo; sugerir ações estratégicas e elaborar o mapa estratégico.

O processo de implantação foi descrito pela análise das quatro perspectivas: perspectiva de responsabilidade social, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Aplicação das Etapas do Método Proposto

A primeira etapa consistiu na seleção de uma unidade dentro da organização e na avaliação de suas características. Como cada organização tem suas particularidades e pode construir seu próprio modelo de gestão, tornou-se essencial a identificação das relações entre a unidade escolhida e a organização por meio dos objetivos, dos temas corporativos e de suas relações com as demais unidades.

Para esse levantamento fez-se necessária a realização de entrevistas com os principais envolvidos nos níveis de divisão e de direção da unidade organizacional, objetivando conhecer dados relevantes da organização, tais como histórico, planejamento estratégico, produto, pro-

cessos e clientes. Nessa etapa, selecionou-se uma biblioteca setorial para desenvolver as etapas propostas pelo método.

No desenvolvimento da segunda etapa, fez-se uma análise criteriosa das declarações registradas nos diversos documentos já existentes na organização. Assim sendo, verificou-se a necessidade de esclarecer aos envolvidos na elaboração do método que a visão é a situação pretendida pela unidade por um determinado período de tempo e que, no enunciado da missão, deve ser explicitado o campo de ação da organização. Dessa forma, procedeu-se a uma coleta de dados por intermédio de entrevista com diretores, chefes, funcionários e colaboradores, sempre na tentativa de interpretar corretamente a visão e a missão da unidade em estudo. Com o uso desses dados, a interpretação e a descrição da missão e da visão da unidade selecionada foram discutidas em reuniões com a equipe responsável, com objetivo de se chegar a um consenso, cujos resultados se mostram abaixo.

- Missão: contribuir com o ciclo de produção do conhecimento nas atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais da Universidade Federal do Ceará, possibilitando o crescimento e o desenvolvimento da instituição e sua ação na sociedade e elevando o nível socioeconômico e cultural da sociedade em geral.
- Visão: ser biblioteca de excelência na gestão de conteúdos informacionais na área da saúde, até 2013.

A terceira etapa iniciou-se com esclarecimentos para o grupo envolvido sobre o que é análise *swot* e como se desenvolve e, em seguida, foi distribuído um formulário com exemplos de experiências de empresas que realiza-

ram a análise *swot*. Após essa compreensão, tornou-se mais clara a elaboração da estratégia a partir dos resultados dos fatores de sucesso da instituição em destaque.

- a) Pontos fortes: recuperação automatizada; empréstimo automatizado; recebimento de doações e permutas de material bibliográfico; reserva e renovação via internet; acesso do usuário via internet; controle de dados pessoais via internet; acesso à comunidade acadêmica pela biblioteca; maior visibilidade do acervo via internet.
- b) Pontos fracos: desconhecimento da bibliografia básica dos cursos; acervo desatualizado; títulos e exemplares insuficientes; falta de política de desenvolvimento de coleção; número reduzido de assinaturas de periódicos; catálogo de periódicos manual; número de funcionários insuficiente; controle inadequado de entrada e saída do acervo bibliográfico; falta de espaço físico apropriado para leitura; colaboradores terceirizados sem capacitação; mau uso do ambiente da biblioteca.
- c) Ameaças: mutilação do acervo; ausência de articulação com os departamentos e as faculdades; ausência de orçamento; falta de uma regulamentação da instituição para padronização dos trabalhos acadêmicos produzidos.
- d) Oportunidades: padronização da produção científica; aproximação com os departamentos e faculdades; parcerias e convênios com outras instituições; possibilidade de incremento do acervo por meio de doações e permutas.

Na quarta etapa, definiram-se as estratégias. Nesse momento, houve a realização de entrevista com a diretora e os chefes de seções, com o intuito de levantar dados referentes às estratégias definidas para nortear a administração da instituição selecionada. O resultado da reunião deu ensejo à elaboração das seguintes estratégias:

- a) modernizar e renovar os equipamentos da Biblioteca de Ciências da Saúde, oferecendo aos usuários mais rapidez e eficiência na recuperação da informação;
- b) definir racionalmente o desenvolvimento de coleções, visando a uma aquisição planificada de material bibliográfico, a fim de que o acervo seja mais coerente com as necessidades da comunidade (conhecer as linhas de pesquisa e os projetos em desenvolvimento da instituição, reativar o comitê de usuários, estabelecer critérios baseados num estudo da coleção, que norteiem a aquisição do material bibliográfico);
- c) intensificar o processo de comunicação com o usuário, aperfeiçoando o sistema de atendimento e os programas de educação (utilizar canais de comunicação internos e externos, elaborar e promover eventos culturais e promover sistematicamente o treinamento de usuários);
- d) viabilizar o acesso a serviços virtuais (disponibilizar micros e intensificar o treinamento de usuários para a utilização desses equipamentos e de outros serviços, atualizar o uso de bases de dados, dar autonomia ao usuário);
- e) incentivar campanhas permanentes para as atividades de conservação do acervo, formação de parcerias para a obtenção de mão de obra com vistas

à manutenção e conservação do acervo, constituição de equipes para limpeza constante, conscientização junto à comunidade para uso e manutenção do acervo;

- f) democratizar e disseminar a biblioteca junto à comunidade acadêmica;
- g) envolver a biblioteca em projetos sociais para a comunidade do seu entorno em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão, faculdades e departamentos da área de saúde.

Para se obter a definição dos objetivos estratégicos, fez-se necessário esclarecer para a equipe envolvida que os objetivos estratégicos traduzem a estratégia da organização, passando a ser uma medida operacional fundamental para o sucesso do BSC. Na definição dos objetivos estratégicos, o coordenador do projeto convocou uma reunião, contando com a participação das chefias de cada seção dos serviços da biblioteca selecionada, momento em que foram identificados – para cada perspectiva – os objetivos definidos a seguir.

Na perspectiva de responsabilidade social, que envolve toda a comunidade do entorno da biblioteca, poderiam ser desenvolvidos os seguintes objetivos: contribuir para o exercício da responsabilidade social; intensificar a interação com a comunidade do seu entorno; melhorar a acessibilidade.

Na perspectiva dos clientes, que abrange todos os usuários, relacionaram-se como prioritários os seguintes objetivos: melhorar a satisfação do cliente; melhorar a qualidade e a pontualidade nos serviços e reduzir reclamações recebidas.

A perspectiva dos processos internos fundamenta-se na busca da excelência do atendimento ao cliente, consi-

derando-se, assim, como prioridade os objetivos a seguir: inovar processos visando à satisfação dos clientes; desenvolver instrumentos para aferição da satisfação do cliente; promover atendimento de qualidade.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, resalta-se a importância dos seguintes objetivos: desenvolver nos servidores capacidade de criar e manter bom relacionamento; incentivar a qualificação dos servidores; incentivar a participação dos servidores na solução de problemas; promover a atualização contínua da infraestrutura física e tecnológica

Na definição das ações estratégicas, a equipe utilizou como base os objetivos estratégicos para a elaboração desta etapa. Para cada objetivo estratégico, foram planejadas ações com o intuito de efetivar todos os objetivos discutidos e definidos em cada perspectiva.

Após a análise, feita pelo coordenador e o chefe de cada seção, das sugestões dadas pela equipe de cada setor, convocou-se uma segunda reunião, desta vez para divulgar o resultado dos indicadores e finalizar essa etapa com a elaboração das metas para cada indicador, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 1 – Resumo dos objetivos, indicadores, metas e objetivos estratégicos

Perspectiva de responsabilidade social	
Objetivo estratégico	Contribuir para o exercício da responsabilidade social; Intensificar a interação com a comunidade do seu entorno; Melhorar a acessibilidade.
Indicadores	% de projetos em ações sociais; % de envolvimento da biblioteca em projetos sociais; % de projetos sobre acessibilidade.
Metas	100% de envolvimento da biblioteca em projetos sociais; 50% das campanhas para projetos sociais; 80% das necessidades de acessibilidade.

(continuação)

Perspectiva de clientes	
Objetivo estratégico	Melhorar a qualidade e a pontualidade nos serviços; Melhorar a satisfação do cliente; Reduzir reclamações recebidas sobre treinamento de usuário.
Indicadores	% de reclamação para cada serviço; Número de treinamentos solicitados/número de treinamentos realizados; Número de reclamações/soluções.
Metas	Definir o tempo médio necessário ao desenvolvimento de 100% dos serviços; Alcance de 100% das solicitações de treinamentos; Acompanhamento de 100% do desenvolvimento dos serviços.
Processos internos	
Objetivo estratégico	Inovar processos, visando à satisfação dos clientes; Desenvolver instrumentos para aferir a satisfação do cliente; Promover atendimento de qualidade.
Indicadores	% de processos reformulados; Índice de Reclamações de clientes quanto à eficiência de procedimentos; Nº de instrumentos desenvolvidos.
Metas	100% de processos reformulados; Atingir índice zero de reclamações; Atingir 100% dos serviços.
Aprendizado e crescimento	
Objetivo estratégico	Desenvolver nos funcionários capacidade de criar e manter bom relacionamento; Incentivar a qualificação dos servidores; Incentivar a participação dos servidores na solução de problemas; Promover a atualização contínua da infraestrutura física e tecnológica.
Indicadores	Nº de servidores treinados; % de servidores qualificados; Nº de sugestões de servidores implementadas; Horas de treinamento por área/competência; Nº de aplicativos em TI disponibilizados; Nº de processos automatizados/total de processos; Disponibilidade de equipamentos e instalações.

(continuação)

Metas	Atingir 100% dos servidores; Atingir 100% de servidores qualificados; Aumentar em 80% a implementação de sugestões; Aumentar em 30% a carga horária de treinamentos; 100% de aplicativos essenciais; 70% dos processos automatizados; Atender 100% de demanda de infraestrutura.
--------------	--

Fonte: Elaboração do autor.

Com base nos objetivos estratégicos, indicadores e metas definidos na fase anterior, elaboraram-se as ações estratégicas, resultando em iniciativas que, sendo efetivadas, contribuirão para a realização da missão e da visão, a seguir especificadas.

■ AÇÕES PARA A PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Organizar palestras sobre prevenção e tratamento de doenças;
- Desenvolver projetos sociais em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão;
- Realizar campanhas educativas na área de saúde com o envolvimento dos alunos de graduação e pós-graduação;
- Desenvolver projetos em parceria com os residentes que empreendem projetos de extensão;
- Elaborar projetos culturais que envolvam a comunidade do seu entorno.

■ AÇÕES PARA A PERSPECTIVA DE CLIENTES

- Elaborar manual de procedimentos de todos os serviços para padronizá-los;
- Estabelecer mecanismos para mensurar a satisfação dos usuários;
- Mapear os pontos críticos das atividades desenvolvidas por cada setor;

- Criar um canal de comunicação que facilite o diálogo com o usuário;
 - Desenvolver uma política de recompensa para o servidor que atingir os requisitos de qualidade e pontualidade nos serviços prestados;
 - Ampliar os meios de atendimento ao usuário e de acesso aos serviços.
- AÇÕES PARA A PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS
- Criar uma agenda de discussão para revisar as metodologias de trabalhos anualmente;
 - Criar instrumentos normativos para regulamentar procedimentos para os serviços;
 - Elaborar pesquisas sobre a satisfação do cliente anualmente;
 - Implementar ações para a melhoria de suporte e manutenção de sistemas e equipamentos.
- AÇÕES PARA A PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO
- Elaborar uma agenda com prioridade para treinamentos para os servidores;
 - Definir oficialmente critérios para o afastamento de servidores para qualificação, tendo como parâmetro as normas da UFC;
 - Realizar levantamento sobre a necessidade de qualificação dos servidores;
 - Criar um programa de relacionamento dinâmico entre direção e servidores;
 - Instituir programa permanente de capacitação e desenvolvimento dos servidores;
 - Mapear as competências dos processos organizacionais;
 - Identificar as discrepâncias de competências para capacitar e fazer a lotação de forma correta.

Na perspectiva de responsabilidade social, os objetivos estratégicos definidos como prioritários foram representados no mapa estratégico pela contribuição dada ao exercício da responsabilidade social, pela interação da biblioteca com a comunidade do seu entorno e pela melhoria na acessibilidade. Para o alcance dessa estratégia principal, relacionaram-se as causas e os efeitos nas perspectivas de aprendizado e crescimento, dos processos internos e na perspectiva dos clientes, gerando uma valorização e um incentivo no desenvolvimento dos servidores em função de sua atualização e de sua atuação na solução de problemas, que consequentemente promoverá um atendimento de qualidade por meio do seu empenho em desenvolver instrumentos para medir a satisfação do cliente.

Conclusão

Com base na revisão bibliográfica, identificou-se a importância e a necessidade de reflexão sobre as mudanças que afetam o gerenciamento de biblioteca universitária, levando em consideração parâmetros de mensuração de desempenho e a elaboração de métodos para gerenciar a estratégia e as atividades operacionais, com o uso de indicadores de desempenhos selecionados especificamente para biblioteca universitária. Dessa forma, tornou-se evidente que a melhoria da gestão dessas organizações resulta na prestação de serviços de qualidade a toda a sociedade.

Também se notaram visíveis reconfigurações funcionais decorrentes do uso da tecnologia, fazendo com que as bibliotecas universitárias tenham usufruído desse avanço em seus serviços e produtos.

Na fundamentação teórica, o BSC é apresentado como uma ferramenta fundamental no esclarecimento e

na comunicação da estratégia, trazendo uma metodologia definida, mas que pode ser alterada dependendo da realidade da organização que utilize a ferramenta.

Os pontos fundamentais trabalhados nessa ferramenta foram traduzir missão, visão e estratégia da organização e estabelecer objetivos e medidas para cada perspectiva definida na construção do BSC. Ressalta-se a importância do uso dessa ferramenta na biblioteca estudada por possibilitar um debate de pontos vitais executados na rotina dessa biblioteca, antes não claramente entendidos como fundamentais ao processo de gestão estratégica da organização.

Na aplicação do método, tornou-se necessário o entendimento de como funcionava a gestão do sistema, constatando-se que, na gestão da biblioteca estudada, os instrumentos utilizados para acompanhar a gestão têm sido “o relatório de atividades anual”, reuniões, projetos e ações estratégicas que acontecem anualmente.

Outros fatores que dificultaram o desenvolvimento do método foram o desconhecimento do conceito de gestão estratégica por parte dos envolvidos e a falta de um planejamento estratégico claro e consolidado, o que exigiu esclarecimentos de alguns conceitos e a formulação de algumas etapas do planejamento estratégico da instituição.

Fazendo a avaliação das informações obtidas nas entrevistas e na análise dos documentos, observou-se a falta de conhecimento – por parte dos envolvidos no processo – sobre planejamento estratégico.

Os aspectos negativos da implantação do BSC consistem na dificuldade de mudança de cultura da instituição, de implantação de novas formas de gestão e de incorporação de novos processos e novas atividades nas rotinas de cada membro envolvido, já que o método cons-

titui uma ferramenta de controle de efetividade das ações estratégicas.

Os principais aspectos positivos da execução do BSC numa biblioteca universitária concretizam-se no apoio e na participação direta da administração da unidade, da diretoria, das chefias e dos servidores. Cada participante da investigação demonstrou interesse na elaboração e na implementação do método por meio de críticas e sugestões.

Conclui-se, portanto, que a realização deste trabalho foi fundamental para oferecer ou sugerir uma nova dinâmica administrativa à instituição investigada, o que seria um passo inicial para a implementação de mudanças e direção das estratégias para uma visão de futuro. Assim, o método proposto pode trazer resultados positivos para a instituição, à medida que serve de inspiração e de norte para o aprofundamento das estratégias determinadas como essenciais para a consolidação e o crescimento, bem como para a busca contínua de aprendizagem e de excelência.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, M. V. M. *Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: indicadores de desempenho e padrões de qualidade*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004. 115f.

FIGUEIREDO, J. R. M. *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard*. 2002. 158 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FREITAS, M. M. M. *O **Balanced scorecard** em entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso no Centro de Treinamento e Desenvolvimento – CETREDE*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

GONZALEZ DE GOMEZ, M. N. As relações entre ciência, Estado e sociedade: um domínio de visibilidade para as questões da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n.1, p.60-76, jan./abr. 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Mapas estratégicos: balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KÖCHE, J. C. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 1997.

LIMA, M. A. *Uma Proposta do balanced scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina*. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

OLIVEIRA, Â. M.; NOVAIS, E. S.; SILVA, I *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.11 n.3, p.360-382, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n3/a06v> Indicadores de desempenho de bibliotecas no campo de saúde: um estudo piloto na Fiocruz 1n3.pdf>. Acesso em: 15 maio 2008.

OLIVEIRA; S. M. Gerenciamento organizacional de Bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. Anais... Recife, 2002. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/snbu/silas.doc>>. Acesso em: 12 abr. 2008.

PESSOA, M. N. M. *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced Scorecard*. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PRADO, N. S.; ABREU, J. Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina. *Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v. 10, n.1, p.107-123, jan./dez. 2005. Disponível em: <http://www.ndc.uff.br/textos/marcos_ana_rosa_principios.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2008.

SILVA NETO, C.; SERI, R. H. S. Pensamento complexo e inclusão informacional. *In*: PINTO, V. B.; CAVALCANTE, L. E.; SILVA NETO, C. (Org.). *Ciência da informação: abordagens transdisciplinares, gêneses e aplicações*. Fortaleza: Edições UFC, 2007.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca de Ciências da Saúde. *Histórico*. Disponível em: <http://www.biblioteca.ufc.br/bt_saude.html>. Acesso em: 14 ago. 2008.

UNGER, R. J. G.; FREIRE, I. M. Regimes de informação na sociedade da informação: uma contribuição para a gestão da informação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da informação*, Campinas, v. 2, n. 2, p.87-114, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=521&article=127&mode=pdf>>-. Acesso em: 18 out. 2008.