



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR

ELIENE GOMES VIEIRA NASCIMENTO

MÉTODO DE GESTÃO PARA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
BASEADO NO *BALANCED SCORECARD*

FORTALEZA

2009

ELIENE GOMES VIEIRA NASCIMENTO

**MÉTODO DE GESTÃO PARA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
BASEADO NO *BALANCED SCORECARD***

Dissertação submetida ao Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC, da Universidade Federal do Ceará, para a obtenção do Grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

FORTALEZA

2009

N194m Nascimento, Eliene Gomes Vieira

Método de gestão para biblioteca universitária baseado no *balanced scorecard* / Eliene Gomes Vieira Nascimento. – Fortaleza, 2009.

108 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2009.

Orientação : Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

Inclui bibliografia.

1 - Bibliotecas universitárias - Administração. 2 - Planejamento estratégico. 3 - Indicadores de gestão. I. Rodrigues, Maxweel Veras (orientador) II. Título

CDD: 027.7

ELIENE GOMES VIEIRA NASCIMENTO

**MÉTODO DE GESTÃO PARA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
BASEADO NO *BALANCED SCORECARD***

Dissertação submetida ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC, da Universidade Federal do Ceará, para a obtenção do Grau de Mestre.

Aprovada em: ____/____/2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues
Universidade Federal do Ceará - UFC
(Orientador)

Prof. Dr. Casemiro Silva Neto
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola
Universidade Federal do Ceará - UFC

Ao meu filho Pedro e aos meus pais Joana e
Pedro, meus valores mais preciosos.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por permitir todas as possibilidades de vitória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, pela força, confiança e competência em tornar esse trabalho realidade.

Aos membros da banca: Prof. Dr. Casemiro Silva Neto e o Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola, pelas valiosas contribuições.

À Universidade Federal do Ceará, em nome dos que planejaram o mestrado POLEDUC.

À Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne, pela inestimável colaboração e o constante incentivo.

Ao Prof. Dr. Casemiro Silva Neto pela colaboração e incentivo na seleção deste mestrado

À Direção do Sistema de Bibliotecas da UFC e toda a equipe da Biblioteca de Ciências da Saúde, pela contribuição na concretização deste trabalho.

À bibliotecária Rosane Costa pelas valiosas contribuições.

À secretária do mestrado Edilda pelo carinho e disponibilidade.

Aos amigos, professores e colegas pelo carinho, incentivo e companheirismo.

Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível.

(São Francisco de Assis)

RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES), inseridas na sociedade do conhecimento, são afetadas por mudanças que envolvem o gerenciamento da informação como instrumento essencial para uma gestão eficiente. Diante dessa realidade, a biblioteca universitária torna-se um equipamento estratégico para a implantação de novas formas de gerenciamento das IES. Nesse contexto, objetiva-se neste trabalho desenvolver o método de gestão estratégica, adaptado para bibliotecas universitárias, particularmente na Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC, proposto por Kaplan e Norton (1997): o *Balanced Scorecard* – BSC. A metodologia usada na elaboração do método propôs a realização de 9 (nove) etapas: 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. A avaliação dos resultados foi positiva com referência ao fornecimento de subsídios para melhorar a gestão estratégica da Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC e servir de parâmetro para outras bibliotecas universitárias de Instituições de Ensino Superior – IES. Conclui-se, assim, que o método aplicado apontou resultados eficazes para a biblioteca analisada, à medida que serve de inspiração e norte para o aprofundamento das estratégias determinadas como essenciais para a consolidação e o crescimento da instituição, bem como incentiva a busca contínua de aprendizagem e de excelência para o cumprimento social da missão da biblioteca universitária.

Palavras-Chave: Biblioteca Universitária. Gestão estratégica. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

The Globalized society has become centered in the application of information and of knowledge so that the High Education Institutions (IES) are affected by such social changes once they already have information as raw material. The university library has become a strategic equipment for the implantation of new sorts of management in the IES. In such context, we aim, with this research, to develop the management strategic method, adapted for university libraries, particularly in the Health and Science Library of the Federal University of Ceará-UFC, proposed by Kaplan and Norton (1997): the *Balanced Scorecard* – BSC. The methodology used for the elaboration of the method proposed the accomplishment of 9 (nine) stages: define the selected organizational unity; establish or define the organization vision and mission; proceed to the *swot* analysis; determine global strategies; define perspectives; select strategic objectives; define indicators and goals for each objective; suggest strategic actions and working out of the strategic map. The implantation process was described through the analysis of the four perspectives: social responsibility perspective, of the clients, of the internal processes and of learning and growing. The evaluation of results was positive concerning strengthening to subsidies to improve the strategic management of the UFC- Health and Sciences Library and to serve as a parameter for other High Education Institutions (IES) university libraries. Thus, it was concluded that the method used presented effective results for the library analyzed while it is used as inspiration for deepening the strategies determined as essential for the institution consolidation and growing. It also encourages the continuous search for learning and excellence for the social accomplishment of the university library mission.

Keywords: University library. Strategic management. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE FIGURAS

1 - Etapas do Processo de planejamento.....	30
2 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica.....	45
3 - Ciclo das etapas da estratégia.....	48
4 - Definindo as relações de causa e efeito da estratégia.....	49
5 - Ambigüidade dos atores nas perspectivas dos clientes e dos acionistas	50
6 - Etapas do método proposto	63
7 - Organograma do Sistema de Bibliotecas da UFC.....	72
8 - Mapa de apresentação da análise <i>swot</i> da Biblioteca de Ciências da Saúde.....	78
9 - Mapa estratégico da Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC	98

LISTA DE QUADROS

1 – Base teórica dos modelos utilizados neste trabalho.....	61
2 – Análise <i>SWOT</i> da Biblioteca de Ciências da Saúde	80
3 – Proposta de indicadores e metas para Biblioteca de Ciências da Saúde	87
4 – Quadro resumo das ações estratégicas.....	91
5 – Quadro 5w1h	96

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BCS – Biblioteca de Ciências da Saúde

BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

BSC – Balanced Scorecard

BU – Biblioteca Universitária

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COMUT – Comutação Bibliográfica

IES – Instituições do Ensino Superior

IBICT – Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFLA – Federação Internacional das Associações Bibliotecárias

ISO – International Standard Organization

MEC – Ministério da Educação e Cultura

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFC – Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização do Tema.....	15
1.2 Problema de Pesquisa.....	19
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo Geral.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 Metodologia.....	21
1.4.1 Delineamento da Pesquisa.....	21
1.4.2 Estrutura do Trabalho.....	21
CAPÍTULO 2 – BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: em busca de uma.....	23
racionalidade	
2.1 Estrutura e Gestão de Bibliotecas Universitárias.....	27
2.2 Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias.....	30
2.3 Indicadores de Desempenho.....	34
2.3.1 Padronização de Indicadores de Desempenho.....	38
2.3.2 O Uso de Indicadores de Desempenho em Bibliotecas Universitárias.....	41
2.4 Balanced Scorecard.....	42
2.4.1 As Quatro Perspectivas do BSC.....	46
2.4.2 Fases de Desenvolvimento do BSC.....	52
2.4.3 Elaboração do Mapa Estratégico.....	52
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.1 Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa.....	54
3.2 Abordagem do Estudo de Caso, População Pesquisada.....	55
3.3 Instrumento para Coleta de Dados.....	56

CAPÍTULO 4 – MÉTODO PROPOSTO.....	58
4.1 Etapas do Método Proposto.....	62
4.1.2 Etapa 1 – Definição da Unidade Organizacional Seleccionada.....	62
4.1.3 Etapa 2 – Definir a Visão e a Missão da Unidade Seleccionada.....	62
4.1.4 Etapa 3 – Realizar a análise Swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)	63
4.1.5 Etapa 4 – Definir Estratégias Globais.....	63
4.1.6 Etapa 5 – Definir as Perspectivas.....	64
4.1.7 Etapa 6 – Definir os Objetivos Estratégicos.....	64
4.1.8 Etapa 7 – Definir os Indicadores e Metas para cada Objetivo.....	65
4.1.9 Etapa 8 – Definir Ações Estratégicas.....	66
4.1.10 Etapa 9 – Construir o Mapa Estratégico.....	66
CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO.....	67
5.1 Apresentação da Organização.....	67
5.1.1 Organograma do Sistema de Bibliotecas da UFC.....	69
5.2 Biblioteca Seleccionada.....	70
5.3 Definição da Visão e da Missão da Unidade Seleccionada.....	73
5.4 Análise SWOT.....	74
5.5 Estratégias Globais.....	79
5.6 Definição das Perspectivas.....	80
5.7 Definição dos Objetivos Estratégicos.....	81
5.8 Escolha e Elaboração dos Indicadores e Metas.....	82
5.9 Ações Estratégicas para Biblioteca de Ciências da Saúde.....	85
5.9.1 Ações para Perspectiva de Responsabilidade Social.....	85
5.9.2 Ações para Perspectiva de Clientes.....	85
5.9.3 Ações para Perspectiva de Processos Internos.....	85
5.9.4 Ações para Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	86

5.9.5	Elaboração do 5W1H.....	90
5.10	Mapa Estratégico da Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC.....	93
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....		95
6.1	Considerações.....	95
6.2	Sugestões para Trabalhos Futuros.....	98
REFERÊNCIAS.....		99

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

A denominação ou rótulo “Sociedade do Conhecimento”, que emerge no final do século passado (séc. XX) e início deste, deve-se a duas características presentes, de modo marcante e determinante, em nosso cotidiano. Conforme argumenta Köche (1997), a primeira característica marcante diz respeito à busca pelo conhecimento no processo decisório e nas decisões das ações humanas. A segunda constitui a revolução que o conhecimento faz ao desestabilizar e provocar mudanças nas decisões, nos critérios, e nos parâmetros das organizações.

Nessa perspectiva, o conhecimento torna-se indispensável na construção de uma base teórica para projetar e desenvolver qualquer ação humana. A execução de qualquer ação deve ser planejada com bastante rigor: o improvisado já não é mais aceitável. O conhecimento passa a ser fundamental no sucesso de qualquer empreendimento, seja ele comercial, governamental, cultural, educacional, ou relacionado a qualquer outra ação que exija reflexão e resultados satisfatórios.

Outro fator importante a ser mencionado é a velocidade com que se criam e substituem os conhecimentos, o que afeta diretamente a produção científica e os processos decisórios. Essa característica decorre da natureza do conhecimento e dos fatores que interferem na sua produção e avaliação. Nessa direção, o conhecimento é algo que está sendo continuamente revisto e reconstruído por meio de um processo crítico e polêmico (KÖCHE, 1997).

Nesse cenário, evidencia-se que a ciência abandona o valor do intocável, definitivo e absoluto, abrindo espaço para a crítica e a criatividade no processo decisório das ações humanas. Trata-se de uma transição paradigmática na qual o processo decisório das ações humanas está se impregnando desse conhecimento científico crítico-criativo que define a ciência contemporânea. Em outras palavras, habitar a sociedade do conhecimento implica estar instrumentalizado (preparado) para conviver com esse novo espírito científico e dinâmico, capaz de transformar a realidade dos indivíduos e das organizações sociais (KÖCHE, 1997).

A partir desses acontecimentos, algumas teses começaram a discutir o assunto e trazer novas denominações propostas: “Sociedade pós-industrial” (BELL, 1973; MASUDA,

1982), “Terceira onda” (TOFFLER, 1981), “Sociedade informática”, (NORA; MINK, 1980; SHAFF, 1992), “Sociedade pós-capitalista ou do conhecimento”, (DRUCKER, 1994), “Sociedade informacional”, (CASTELLS, 1999), “Sociedade da informação”, (GONZÁLEZ de GÓMEZ, 2002).

Na definição de Castells (1999), a sociedade passa a ser globalizada, centrada no uso e na aplicação de informação e conhecimento, cuja base material está sendo alterada aceleradamente por uma revolução tecnológica concentrada na tecnologia da informação, e em meio a profundas mudanças nas relações sociais, nos sistemas políticos, e nos sistemas de valores.

González de Gómez (2002) descreve a Sociedade da Informação como a sociedade 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 ligado às possibilidades de acesso à informação: o ser social que “migrou” da Sociedade industrial para a Sociedade da informação deve ter condições de responder aos novos imperativos relativos a essa nova estrutura de relações e de produção. E 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 entre 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 enfrentarem 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, trazem novas demandas em relação à estrutura física, aos aspectos de natureza administrativa e, sobretudo, concernentes à importância que

deverá assumir o planejamento estratégico relacionado às atividades acadêmicas que visam ao atendimento de novas exigências na formação do profissional contemporâneo.

Assim, as IES buscam adequar-se aos novos paradigmas: a informação é matéria-prima; as novas tecnologias penetram em todas as atividades humanas; a lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações usa novas tecnologias; a organização e a reorganização de processos, e as organizações e instituições exigem flexibilidade, e, por fim, tem-se uma crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado (CASTELLS, 1999).

Nesse sentido, percebe-se que a biblioteca universitária pode ser considerada como um equipamento da maior importância, por ser o sistema de informação de gestão estratégica para qualquer empreendimento educacional. Ao se considerar que, na atualidade, a informação tornou-se elemento-chave das ações acadêmica, administrativa e cultural, não se pode mais negar o valor dos serviços de informação como exigência básica para ações mais corriqueiras, desde a preparação de uma aula aos mais complexos e sofisticados empreendimentos nos campos da pesquisa, da extensão e dos projetos em diversas parcerias. É o caso, por exemplo, da base informacional requerida na administração da própria organização universitária, na sua valorização, nas suas ações, e na sua credibilidade social.

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. Sua missão, pois, é apoiar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, técnico-administrativa, político-cultural e artística da Universidade. Diante desse quadro, deve-se implementar modelos gerenciais e técnicas administrativas que possibilitem melhorias no ambiente de trabalho, nas relações humanas e na qualidade dos produtos oferecidos aos seus usuários.

Para tanto, faz-se necessário que a biblioteca universitária se esforce para refletir sobre as mudanças que transformam a cultura e a sociedade, conseqüentemente afetando o seu gerenciamento. Por isso, devem-se levar em consideração as mudanças estratégicas em sua forma de organização e funcionamento, de modo a propiciar a circulação de informações que venham atender às demandas procedentes tanto dos corpos docente e discente e da área

administrativa como das comunidades externas a instituição, para contribuir para a construção de uma nova interação informacional e simbólica com o contexto a que serve.

Além das exigências relativas à produtividade, eficiência e eficácia, resultantes do crescimento da competitividade, muito presente na sociedade atual, acrescenta-se a necessidade de avaliação da importância e eficácia dos sistemas de biblioteca universitária no que concerne aos processos de planejamento, estudos de usuário e comunidade, seleção, aquisição, tratamento, recuperação, transferência e disseminação da informação. Pois já se percebe a existência da preocupação em verificar como os processos de tomada de decisão dos gestores das IES se utilizam e se beneficiam dos sistemas de informação acadêmicos, mesmo ainda de forma não objetiva, como é necessário.

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 biblioteca universitária, ou seja, o emprego da gestão estratégica.

A concepção de um conjunto de indicadores que auxiliem no planejamento e no acompanhamento das ações gerenciais corresponde à etapa inicial da elaboração de qualquer sistema de gestão empresarial. Dessa forma, a elaboração de indicadores funciona como ponto de partida para qualquer ação de melhoria. Mesmo em pequenas empresas, as ações são voltadas para a melhoria segundo determinados indicadores (no limite mínimo, o lucro líquido, mesmo não medido formalmente). Os indicadores são elementos-chaves que apoiam a gestão estratégica de qualquer empreendimento.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) apresenta-se como ferramenta bastante utilizada como sistema de avaliação de desempenho, e, na atualidade, vem sendo fundamental na avaliação de sistema de gestão de empresas e instituições públicas, no esclarecimento e na comunicação da estratégia. A ferramenta permite à organização que dela se utiliza definir o caminho que pretende seguir sem cometer desvios e conseguir traduzir sua visão e estratégia por meio de um conjunto de medidas de desempenho. (RIBEIRO, 2005).

Reflexões dessa natureza fez surgir a presente pesquisa, que tem como principal objetivo desenvolver um método de gerenciamento estratégico para bibliotecas universitárias apoiado na utilização do BSC na Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC, na tentativa de demonstrar que essa ferramenta pode ser de grande utilidade para a gestão estratégica desse modelo de organização. Optou-se por essa biblioteca dentro do Sistema de Bibliotecas da

UFC, por ela ser considerada uma das três maiores dentro do sistema, e pela possibilidade de acesso às informações administrativas, já que a investigação é realizada por uma funcionária lotada na biblioteca.

1.2 Problema de Pesquisa

As mudanças que vêm ocorrendo na sociedade contemporânea afetam diretamente as organizações que lidam com informação, a exemplo das bibliotecas universitárias, assim como afetam igualmente qualquer outra instituição social. Na tentativa de encontrar soluções para superar os desafios enfrentados pelas bibliotecas, é essencial traçar estratégias para melhorar seu desempenho e seus resultados para justificar o uso de maiores investimentos. Por isso, torna-se necessário conhecer métodos de gestão, para que se possa repensar na introdução de novas técnicas de gerenciamento para bibliotecas universitárias.

Diante disso, observam-se as pressões para a obtenção de melhor desempenho, e para a adoção de práticas administrativas competentes para enxugar o orçamento e oferecer serviços com qualidade. Além de superar todos esses desafios, o gestor de bibliotecas universitárias deve saber reunir e gerenciar os processos, a estrutura organizacional, e os recursos humanos, e precisa formular políticas e estabelecer novas metas de desempenho para transformar sua realidade.

Percebe-se, dessa forma, a importância do conhecimento de indicadores para que se possa planejar adequadamente, com o uso de dados relevantes que tornem viável todo o processo existente na organização biblioteca universitária, com o objetivo de fornecer informações compatíveis com as necessidades dos usuários, apoiando-os nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como nas demandas individuais.

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

Segundo Braga e Monteiro (2005), um percentual equivalente a menos de 20% das IES privadas brasileiras elabora o seu planejamento estratégico. Isso faz tornar visível a fragilidade na execução dos objetivos e metas definidas na missão dessas instituições. Diante desta realidade torna-se evidente que essas instituições são carentes de métodos e técnicas no seu planejamento e conseqüentemente em sua gestão estratégica. Com a nova dinâmica presente na gestão da educação superior, evidencia-se a urgência por parâmetros de desempenho nesta área.

Nesse sentido, o BSC torna-se cada vez mais uma ferramenta adequada para monitorar os resultados de organizações que trabalham com o conhecimento e usa fortemente tecnologias da informação. Visto que, essa ferramenta possibilita o monitoramento de ativos intangíveis e possibilita uma reavaliação da estratégia para efetivar a missão da organização que implementar o BSC. Em função dessas características, optou-se, nesta dissertação, pelo uso do BSC, no desenvolvimento de sistemas de gestão estratégica.

Diante da problemática conceitual que foi estudada na elaboração do projeto de pesquisa desta dissertação, surgiu a seguinte indagação: como o BSC poderia se constituir num instrumento de gestão estratégica para bibliotecas universitárias? Em vista dessa indagação, esta dissertação traz questões relacionadas à gestão de biblioteca universitária.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um método de gerenciamento estratégico para bibliotecas universitárias apoiado no *Balanced Scorecard*.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar, por meio de um levantamento bibliográfico, métodos e instrumentos de gestão adotados em bibliotecas universitárias;

- b) Escolher, entre os instrumentos de gestão estudados na revisão de literatura desta dissertação, uma ferramenta estratégica que venha contribuir para a gestão de bibliotecas universitárias, e
- c) Testar a adequação do BSC como ferramenta de gestão estratégica para bibliotecas universitárias.

1.4 Metodologia

1.4.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento ou *design* desta dissertação é a pesquisa de campo centrada na abordagem do estudo de caso, por se considerar ser essa a melhor estratégia quando são formuladas para o problema as perguntas “o que”, “como” e “por que”, e quando o pesquisador tem pouco controle sobre o evento. Consiste, assim, em uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real: a Biblioteca de Ciências da Saúde, em que a fronteira entre o fenômeno a ser estudado – o BSC como método de gestão estratégica – e o contexto não é muito clara (YIN, 1994).

A pesquisa é desenvolvida junto ao Sistema de Bibliotecas da UFC, escolhendo-se a Biblioteca de Ciências da Saúde como a amostra investigada.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está assim dividido:

No primeiro capítulo, apresentam-se a justificativa, com a contextualização do estudo; o problema da pesquisa, com ênfase nas indagações pertinentes ao tema; os objetivos, com a delimitação das questões a serem estudadas, e a metodologia, com as descrições da elaboração da investigação e da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, faz-se a revisão da literatura sobre as mudanças na estrutura e na gestão de bibliotecas universitárias, com o relato das exigências de um planejamento estratégico e de novas metodologias de trabalhos que permitam apontar soluções viáveis por meio de indicadores de desempenho, verificando padrões e uso em bibliotecas universitárias. Conceitos, definições, padronização e ferramentas metodológicas como o BSC são aqui

apresentados, na perspectiva de indicar novas estratégias de gestão para bibliotecas universitárias.

No terceiro capítulo, são detalhados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, inclusive com ênfase nas fases do método proposto.

No quarto capítulo, é apresentado o método proposto com suas etapas e o desenvolvimento de cada. No quinto capítulo apresenta-se a aplicação do método na biblioteca selecionada, Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC. E por fim, no sexto capítulo, são expostas as conclusões.

CAPÍTULO 2 – BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: em busca de uma nova racionalidade

Este capítulo apresenta inicialmente os conceitos utilizados como fundamentos teóricos referentes a indicadores estratégicos em bibliotecas universitárias, focalizando aspectos relacionados à sua estrutura, gestão, ao seu planejamento e aos seus padrões. Posteriormente, é apresentada a sistemática teórica do BSC, com ênfase em sua metodologia, analisando como essa ferramenta de gestão estratégica pode contribuir para uma proposta de método de gestão em biblioteca universitária sintonizada com a contemporaneidade.

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 transformado em 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.

As atividades de uma biblioteca vão desde a localização, organização e recuperação da informação registradas nos mais diversos tipos e formatos, até a produção de catálogos manuais e eletrônicos, repertórios informacionais (ex. guias de informação e normalização, bibliografias, abstracts, índices, tesouros etc.). Sua estrutura organizacional em setores, seções ou divisões permite que a realização de atividades específicas de produção e/ou serviço de cada setor se desenvolva de forma sistêmica, havendo uma vital dependência entre eles, que afeta a performance e a eficácia de cada um dos serviços. Assim, há necessidade de se reger essa unidade de informação com ações de gestão de tecnologias de informação, gestão de informação e gestão de conhecimento de forma planejada, estratégica e controlada. (CYSNE, 2003).

Conforme Dias e Macedo (1992, p. 43), o cumprimento da missão da biblioteca universitária apoia-se na definição do que elas são: “[...] órgãos de apoio à consecução dos objetivos da instituição acadêmica em que se inserem e explicitam seus objetivos em consonância com as realizações inerentes à universidade e sua unidade de ensino, pesquisa e extensão”.

No entendimento de Carvalho (1981), as bibliotecas universitárias, em geral, são conceituadas como bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), cuja missão principal é suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica no desempenho de suas atividades de pesquisa, ensino e extensão. Por estarem voltadas para o atendimento de uma comunidade bastante eclética, especializada, e altamente exigente no que concerne às atividades acadêmicas (pesquisa, ensino, extensão, gestão universitária), essas instituições têm de conduzir estrategicamente suas atividades-meios para atingir o melhor desempenho de suas atividades-fins.

Carvalho (1981), ao analisar a formação das bibliotecas universitárias brasileiras, observou que, na maioria dos casos, elas seguem o modelo de formação das próprias universidades. Assim, são frequentemente resultados da reunião de escolas isoladas de ensino superior. Cada escola tinha sua biblioteca, que acompanhou a escola na criação da universidade, passando cada acervo específico a ser parte de um novo acervo que formou a biblioteca universitária única, ou consistiu num sistema com uma biblioteca central coordenadora de várias setoriais, por campi, centros, faculdades ou cursos.

As bibliotecas universitárias têm crescimento exponencial. Esse crescimento é resultante tanto do nível de crescimento da produção acadêmica, quanto das demandas dos usuários, que requerem coleções que propiciam a obtenção de informações dos clássicos, da história, mas que principalmente proporcionem sua atualização científica, técnica, sócio-política, advinda da produção de conhecimento registrado sempre em alta expansão (interna e externa).

Historicamente, sabe-se que as bibliotecas têm dificuldades de ordem financeira e política, em parte devido ao fato de serem órgãos ligados a um organismo estatal; e a biblioteca universitária, apesar de ser considerada o centro de qualquer pesquisa científica, não é exceção. Não tendo autonomia financeira, torna-se dependente em âmbito político, administrativo e ideológico, fato que compromete suas ações, refletidas nos modos de gestão dessas unidades informacionais. Em descompasso com estudos de necessidades dos diversos setores que formam a universidade, administrados por gestores indicados nem sempre por mérito acadêmico-administrativo, mas sujeitos a variações de programas político-partidários ou a acordos que pouco beneficiam a instituição universitária, os serviços, os produtos, a imagem da biblioteca, e a práxis transformadora dos agentes de informação ficam comprometidos (CYSNE, 1993; BARBALHO, 2000).

Não se pode negar a importância da biblioteca numa instituição acadêmica, tanto no que se refere às exigências do Ministério da Educação e Cultura (MEC) para a criação de instituições de ensino superior quanto à sua imagem de ‘cartão postal’, a exemplo das grandes e respeitáveis universidades estrangeiras, cujo acervo as tornam o maior patrimônio da organização a qual pertencem. Por ser um dos mais importantes setores de uma organização, criada e financiada por ela, a biblioteca universitária deveria, naturalmente, ter sua missão, seu papel, seus serviços, e a necessidade de expansão de sua coleção e de seus produtos entendidos e valorizados pela instituição como um todo. Entretanto, não é isso que ocorre nas nossas IES.

Por estar sujeita a receber influências do ambiente que a cerca, externa e internamente, a biblioteca universitária tem sido relegada a um plano bem inferior face ao que realmente lhe compete, reflexo desse desconhecimento sobre sua importância por parte dos gestores da IES e de seus usuários. Observa-se em diversos estudos sobre biblioteca universitária como é pequena a sua participação como unidade de informação nas tomadas de decisões acadêmicas exigidas quando da criação de novos cursos, de novas habilidades, de planejamento didático, técnico e de gestão; no geral, as bibliotecas universitárias funcionam muito pouco como oficina ou centro de pesquisa, ensino e criação, e muito mais como livrarias que, ao invés de vender, emprestam livros para estudantes pobres, possibilitam a fotocópia de partes dessas obras ou de revistas que não estejam disponíveis na internet.

Todavia, a missão e o papel da Biblioteca Universitária (BU), num cenário mutante e economicamente instável da atual Sociedade da Informação, têm requerido cada vez mais conhecimentos e habilidades específicas dos bibliotecários nas áreas de gestão e avaliação de serviços que os permitam atuar com a eficiência e a eficácia que lhe são imputados (CYSNE, 1998; MACIEL; MENDONÇA, 2000).

A partir da emergência dessa sociedade informacional e informática, as organizações passaram a ter um desenvolvimento muito rápido, sofrendo uma série de transformações cada vez mais complexas. Essas mudanças atingem também as IES e determinam que as bibliotecas universitárias deem mais atenção à sua administração.

Dias (1985, p. 52) salienta que “há uma grande necessidade de se dar mais atenção à administração de bibliotecas como um meio de enfrentar os problemas, sempre presentes, de escassez de recursos e também para aumentar a eficácia”. Acrescenta-se, ainda, à melhoria da administração das bibliotecas, a colaboração com o aperfeiçoamento das gestões estratégicas nas organizações acadêmicas.

Todavia, a gestão eficaz de bibliotecas universitárias no mundo contemporâneo apresenta-se como grande desafio, principalmente no que diz respeito à capacidade de elaborar produtos e prestar serviços de informação condizentes com os interesses e as necessidades da comunidade usuária.

Ressalta-se que, os gestores de biblioteca universitária trabalham dando suporte no desenvolvimento das atividades acadêmicas. Sua função tem como objetivos prestar serviços clássicos de informação e atendimento ao usuário no uso da coleção e de equipamentos eletrônicos para a busca e a recuperação de informação em portais especializados e em bancos de dados, além de empréstimo, comutação bibliográfica, normalização de trabalhos acadêmicos, treinamentos aos usuários. E para desenvolver todas essas atividades tornam-se necessário planejar, gerenciar e disponibilizá-las com qualidade.

Volpato (2002) fez uma revisão de literatura em sua tese de doutorado abrangendo o período de 1987 a 2002 e percebeu que, embora diversas soluções tenham sido aplicadas, algumas dessas problemáticas permanecem até hoje.

Barbêdo e Vergueiro (2006), em análises semelhantes, salientam que, de fato, as bibliotecas universitárias necessitam de constante mudança, sendo desafiadas a inovar sua administração e seu desenvolvimento, buscando – em teorias, ferramentas e sistemas de qualidade – alternativas para a melhoria na gestão.

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, 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 contribuir no que diz respeito à comunicação e ao entendimento da estratégia a todos os níveis hierárquicos, à identificação e à alocação de recursos para ações estratégicas e à 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 testado 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. Nesta dissertação, o foco é a Biblioteca Universitária, em destaque a de Ciências da Saúde da UFC, com vistas à sua compreensão como unidade específica na organização universitária, tendo estrutura, acervo, planejamento e gestão próprios, requerendo, como qualquer outra organização, métodos e indicadores de desempenho. O subcapítulo a seguir trata especificamente desses aspectos.

2.1 Estrutura e Gestão de 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.

No intuito de acompanhar esse novo fenômeno contemporâneo, assim como para aplicar o devido valor social requerido para essa matéria-prima, 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.

Na estrutura das organizações em questão, são visíveis as reconfigurações funcionais decorrentes do uso de novas tecnologias que propiciam o estreitamento da comunicação com outras instituições e com os usuários. Também se percebe uma preocupação dessas unidades informacionais em responder às necessidades da sociedade de novas demandas de produtos e serviços, sempre na busca de inovar suas potencialidades visando a atender cada vez melhor os pleitos, no caso, das comunidades que as utilizam.

Miguel e Amaral (2007, p. 3) destacam que:

[...] a informação não deve ser considerada de maneira isolada nas instituições, às bibliotecas universitárias está reservado o papel de repensar suas atividades e funções, procurando adaptar-se aos novos modelos organizacionais e assim extrair das tecnologias disponíveis o substrato para o aperfeiçoamento na prestação de serviços e na eficaz utilização de suas informações.

Dessa forma, evidencia-se que o uso de novas tecnologias proporciona inúmeras vantagens e permite a incorporação de outros formatos de documentos informacionais, facilitando, assim, o gerenciamento dos serviços. A informação gerenciada com o apoio de novas tecnologias possibilita uma maior acessibilidade à informação e promove o processo de disseminação de maneira mais efetiva, quem sabe, até mais democrática.

As limitações dos antigos catálogos substituídos pela agilidade e praticidade de recuperação pelas bases e pelo banco de dados *on-line*, demonstra que as bibliotecas universitárias usufruem desse avanço em seus serviços e produtos, quando a literatura aponta como mudanças: mais acesso da informação; mais agilidade nas tarefas; menos tempo gasto

nas atividades de processamento técnico; maiores possibilidades nas buscas; acesso a bases nacionais e internacionais; comunicação entre bibliotecas; mais agilidade e controle no material de circulação; sistema de comutação bibliográfica; crescimento da variedade opcional dos suportes, entre outras transformações, que vieram facilitar o acesso e a localização da informação, otimizando estratégias de buscas focadas no objetivo de disponibilizar o acervo com maior rapidez e eficácia (GOMES; BARBOSA, 2005).

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 à 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 diminuïrem as forças de resistência e oposição”.

Essas mudanças na estrutura da biblioteca universitária referem-se a técnicas, tecnologias, ferramentas e procedimentos utilizados, o que requer, urgentemente, uma ampla discussão (ao que parece sempre adiada) sobre novas abordagens de gestão estratégica passíveis de ser adotadas nessas unidades informacionais.

Conforme afirma Ramos (1996, p. 10), a gestão na biblioteca universitária deve ser:

Tal como uma ciência, a gestão observa e modela a realidade, criando suas leis e conceitos. Contudo, não se limita a isto. É notória a importância da intuição empresarial, que no fundo reflete a percepção correta do negócio. O gestor ou empreendedor de uma unidade de informação deve conceber uma ideia global dos seus mercados, dos seus clientes e fornecedores, das práticas comerciais, dos hábitos e costumes que formam a cultura na qual está inserido o seu negócio e também como seu negócio interage e é afetado pelo restante da sociedade. Deve ainda compreender, em grandes linhas, no que consiste a atividade de gestão e qual o seu papel.

O gestor deverá conhecer tanto a realidade interna como a externa, pois, somente assim sua percepção será capaz de gerir políticas de gestão eficiente 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.

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 um planejamento estratégico para gerir resultados positivos com o propósito de administrar os recursos para cada processo de forma alinhada, 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.

Nessa perspectiva, faz-se necessária uma compreensão do processo de planejamento estratégico, partindo do conceito de administração, planejamento e estratégia, a fim de elucidar a importância desse planejamento para a gestão das bibliotecas universitárias, frente aos desafios decorrentes das constantes transformações globais.

2.2 Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias

A sociedade humana é composta por organizações que oferecem os meios para o atendimento das necessidades dos indivíduos. Logo, emerge uma busca de táticas que facilitem a utilização dos recursos e o alcance dos objetivos, originando, assim, a administração. Maximiano (2004, p. 33) conceitua administração como:

[...] um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos [...] significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle.

Em relação ao pensamento de Maximiano, destaca-se o processo de planejamento, que busca gerir as relações com o futuro, por meio da definição de objetivos, ações e recursos. Este processo compreende três etapas, conforme sintetizado na Figura 1.

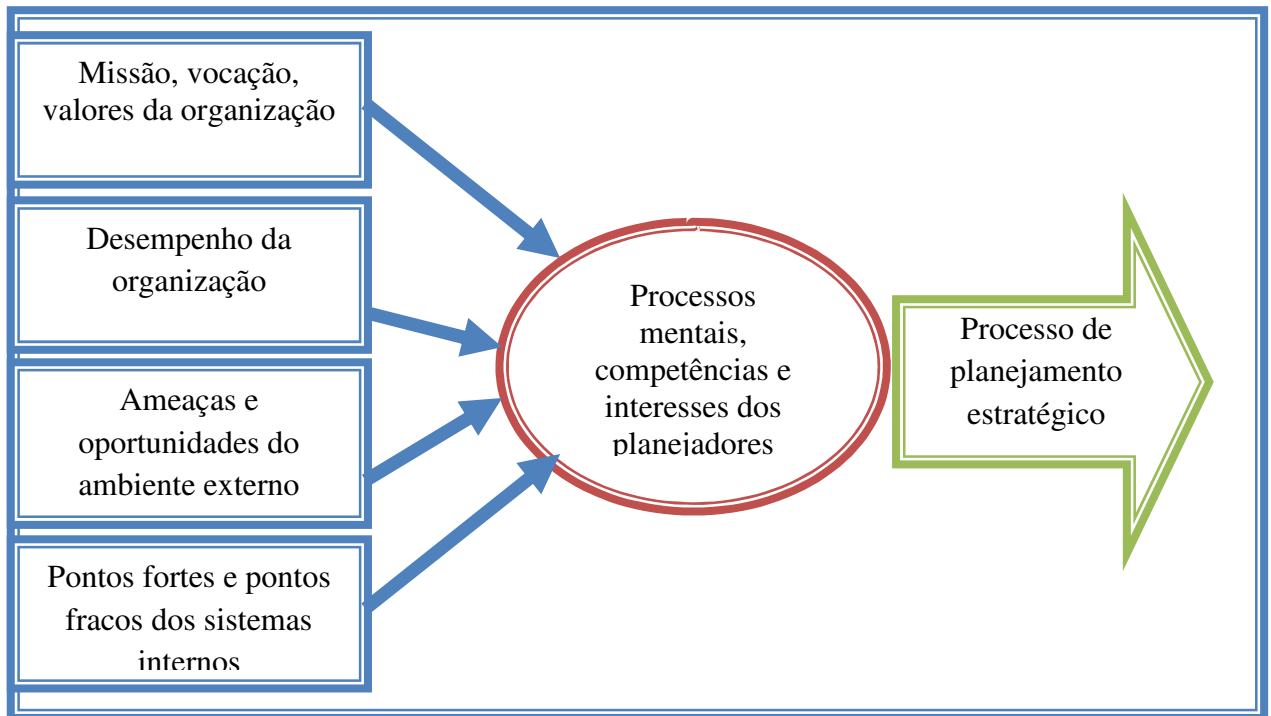


Figura1- Etapas do processo de planejamento

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004, p. 141).

Ainda de acordo com Maximiano (2004), os planos organizacionais podem ser classificados em: estratégicos, funcionais e operacionais. O planejamento estratégico é o processo que define a missão e os objetivos de uma organização, fundamentados nas ameaças e nas oportunidades do ambiente externo.

Nesse sentido, Maximiano (2004, p. 162), ensina que “planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar”. Quanto aos componentes desse processo, o autor destaca: a missão, os desafios e as oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos dos sistemas internos da organização, e as competências dos planejadores.

Para Tavares (2000), o planejamento estratégico corresponde à formulação e à implementação de estratégias, com o objetivo de empregar as oportunidades e verificar as ameaças futuras. Assim, o planejamento expressa as decisões e as ações a serem desenvolvidas num processo administrativo, aplicado à organização em sua totalidade e em cada parte que a compõe.

O planejamento estratégico é um processo de análises e decisões compreendendo a análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos), a análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades), também denominadas análise *SWOT* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), possibilitando um diagnóstico da situação atual e uma definição do

ponto a que se pretende chegar, fundamentando, assim, a elaboração da missão e das estratégias que levem ao alcance de vantagens futuras.

Vale ressaltar que somente a elaboração de um plano estratégico não é suficiente para a sua implementação, emergindo, assim, a gestão estratégica que busca reunir o planejamento estratégico e a gestão num processo único.

De acordo com Tavares (2000, p. 32),

A gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Entre as causas apontadas para essa ocorrência, estava sua dissociação da realidade organizacional.

Indiscutivelmente, o planejamento estratégico e a gestão estratégica podem ajudar de forma significativa nas mudanças de estrutura e cultura das bibliotecas universitárias, criando novas perspectivas e novas demandas para os gestores e para as demais pessoas envolvidas. Para a implementação da gestão estratégica na biblioteca universitária vem a ser necessária a observação dos critérios definidos por Oliveira (1998) e explicitados por Andrade e Santos (2007, p. 9), nas seguintes fases:

a) FASE 1 – consiste no planejamento estratégico, que se desdobra em outras quatro subfases, a saber:

- Diagnósticos estratégicos, quando são feitas as análises internas (forças e fraquezas da empresa) e externas (oportunidades e ameaças ambientais);
- Definição da missão da organização, ou seja, a determinação do objetivo fundamental da organização e do que a organização pretende ser no seu ambiente de negócios;
- Determinação dos instrumentos prescritivos e quantitativos tais como: objetivos, metas, estratégias, políticas e projetos;
- Definição do controle de avaliação (critérios e parâmetros).

b) FASE 2 – constitui o desenvolvimento estratégico, estando relacionada à implantação organizacional das determinações definidas na fase anterior.

Essa fase consiste em converter as determinações em resultados e ações concretas, viabilizados por meio de planos táticos (planos dos níveis intermediários da empresas) e operacionais da estrutura organizacional. Nela pressupõe-se uma mudança organizacional para a incorporação de novos papéis, nova matriz hierárquica, o sistema de retro-alimentação organizacional, e as peculiaridades da estrutura de pessoal.

- c) FASE 3 – refere-se ao controle estratégico, considera as definições no plano estratégico da organização, e avalia periodicamente o grau de consecução e de desvio obtidos, relativamente aos padrões determinados, de modo a corrigir distorções e a aperfeiçoar os resultados alcançados. O controle estratégico possibilita a geração de informações úteis para as duas fases anteriores, permitindo o aprimoramento das ações prescritas e praticadas, viabilizando o melhoramento contínuo, por mudanças de processos, e pela adaptação a diferentes situações surgidas ao longo do tempo.

Assim, para assegurar a implementação do planejamento estratégico e a sinergia entre todos os níveis organizacionais nesse processo, surgiu uma ferramenta que está sendo utilizada de forma crescente nas organizações: o BSC. Tal modelo de controle de gestão nasceu em função da visão de estratégia da empresa, e evidencia o desempenho organizacional (PARISOTTO; FERNANDES, 2005).

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. Assim, 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, pelas pesquisas sobre o tema, como 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.

Com o uso dessa ferramenta, podem-se definir indicadores de desempenho em bibliotecas universitárias, com o objetivo de auxiliar o planejamento estratégico. Portanto, torna-se necessária uma avaliação criteriosa sobre indicadores para selecionar o modelo que se adapte melhor às particularidades da gestão em bibliotecas universitárias.

O estudo básico sobre a incorporação do BSC ao processo de implementação do planejamento estratégico foi destacado anteriormente. Entretanto, em virtude da importância dessa questão para o tema determinado neste trabalho, será enfatizado o estudo da elaboração de indicadores que interessam de modo particular ao método proposto, com a finalidade de estabelecer uma metodologia para a identificação de indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias.

2.3 Indicadores de Desempenho

Na definição de Rozados (2005, p. 62), “indicadores nada mais são do que unidades que permitem medir – caso de elementos quantitativos –, ou verificar – caso de elementos qualitativos –, se estão sendo alcançados os objetivos ou as mudanças previstas”. Nessa visão, percebe-se a importância de indicadores como ferramenta que permite a mensuração de dados quantitativos ou qualitativos com o objetivo de avaliação para tomada de decisão.

Na literatura encontrada sobre a temática, verificam-se designações diferentes, tais como: medidas de desempenho, taxas de melhoria, indicadores de qualidade, métrica de desempenho, indicadores de desempenho, entre outras denominações. Para todas as designações citadas basicamente foram encontrados os mesmos conceitos, apenas com nomenclatura diferenciada. Para o enfoque e a análise do presente estudo, usar-se-á o termo geral “indicadores de desempenho”.

Relaciona-se a seguir algumas definições do termo segundo a *International Standard Organization-ISO* (1998 *apud* COLETTA; ROZENFEL, 2007, p. 130): indicador é “uma expressão (que pode ser numérica, simbólica ou verbal) usada para caracterizar atividades (eventos, objetos, pessoas) em termos quantitativos e qualitativos, a fim de determinar o valor das atividades caracterizadas e os métodos associados”.

Na definição de Ponjuan (1998 *apud* COLETTA; ROZENFEL, 2007, p. 135),

Indicadores são ferramentas de gestão que permitem precisar a qualidade e eficácia dos serviços oferecidos e de outras atividades desenvolvidas em diversas organizações. [...] Os indicadores estão muito vinculados aos objetivos da organização e constituem ferramentas imprescindíveis para o planejamento e a avaliação.

Pode-se entender como indicador o parâmetro capaz de medir a diferença entre a circunstância atual e a situação almejada, podendo tal parâmetro identificar os aspectos a serem melhorados num determinado processo, permitindo a sua quantificação.

Zeltzer (2005, p. 162) assim define indicador de desempenho:

O conceito do indicador de desempenho está associado a um modelo e uma variável aleatória em função do tempo. Portanto, define indicadores como formas de representação quantificável de características (atributos ou requisitos) de produto (bens + serviços) e processos (conjunto de causas e condições que transforma recursos em produtos) utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

Analisando as definições propostas, observa-se que indicadores atuam como ferramenta que auxilia no planejamento e no gerenciamento para tornar efetivo os objetivos e as ações de qualquer organização. Com o uso de indicadores, a avaliação dos processos torna-se mais prática devido às atividades serem avaliadas de forma mais frequente, permitindo a verificação dos resultados alcançados e motivando as pessoas ao monitoramento.

Percebe-se que a gestão dos indicadores tem como pilar a satisfação do indivíduo com relação ao produto ou serviço, fundamentada nos resultados da medição. Assim sendo, os indicadores de desempenho favorecem a tomada de decisão face aos dados coletados e comparados, superando os desafios que se levantam para a melhoria contínua e favorecendo o aproveitamento das oportunidades.

A necessidade de avaliação de serviços intangíveis é um fato que tem se destacado de forma progressiva, levando profissionais administrativos à busca de indicadores que sirvam como ponto de partida para a realização dessa avaliação.

Assim sendo, visto que as bibliotecas universitárias possuem como produto a prestação de serviços, portanto, ativos intangíveis, a elaboração de indicadores para esse setor apresenta grande complexidade. Dessa forma, emerge o desafio de identificar fatores que possibilitem a medição de desempenho em prestação de serviços, no caso, em bibliotecas.

Salienta-se que os serviços prestados por bibliotecas universitárias possuem peculiaridades que dificultam a medição de seu desempenho, daí a necessidade de

determinação de indicadores que sirvam como base para a elaboração e a implementação da estratégia. Essa fase da incorporação do BSC ao planejamento estratégico é um dos maiores desafios para todos os envolvidos no processo. Norton (2001, p.157) explica que “os sistemas de mensuração e os sistemas correlatos de gestão do desempenho não foram projetados para lidar com a sofisticação e a complexidade dos ativos intangíveis”. Os sistemas básicos de mensuração usados pelas organizações estão inseridos em duas categorias, a saber:

- a) Sistemas de avaliação: consistem na avaliação dos ativos, dos passivos e do patrimônio da organização em momentos bem definidos;
- b) Sistemas de criação de valor: constituem o enfoque de demonstração do resultado, que define os recursos consumidos durante um período e os resultados. O BSC é uma adaptação desse modelo de sistema.

A implantação dos indicadores de desempenho exige ações administrativas fundamentais para o alcance dos objetivos da organização. Quanto às fases de implantação de um sistema de indicadores, Zeltzer (2005) destaca as seguintes fases:

- a) Preparação: é a fase de disseminar clima adequado e cultura adequada, envolvendo todos que compõem a instituição e desenvolvendo espírito de trabalho em equipe;
- b) Identificação dos indicadores e metas: esta é a fase de realizar pesquisa que traduza as expectativas e necessidades da empresa, de desdobrar os indicadores selecionando os mais importantes para realizar pesquisa. Para tanto, devem ser observados requisitos para gerar um indicador, tais como: grau de importância, simplicidade, clareza, baixo custo de obtenção, representatividade, abrangência, estabilidade, durabilidade, rastreamento, acessibilidade, confiabilidade, coerência e comparabilidade;
- c) Sistema de informação: fase de identificar fontes de elementos, abolir indicadores irrealizáveis, e desenvolver procedimentos tais como: *benchmarking*, processos de comparação com outros referenciais (média do

mercado, melhor concorrente), processo de projeção (média móvel, média acumulada), processo de previsão (projeção + predição);

- d) Medição e análise de dados e resultado: é a fase de coleta, processamento e análise dos dados e resultados alcançados;
- e) Uso dos dados e resultados: etapa de tomada de decisões fundamentada nas análises dos dados e resultados;
- f) Avaliação e melhoria: fase de avaliar o uso dos indicadores e aprimorar o sistema de indicadores.

Lima (2003) enfatiza as principais vantagens da elaboração de indicadores de desempenho para a efetivação da estratégia numa organização, conforme descrito a seguir:

- a) Têm uma ampla conexão com o conceito da qualidade focado no cliente, com base nas suas necessidades, explicitadas por meio das características da qualidade do produto ou serviço;
- b) Garantem o desdobramento das metas do negócio, possibilitando avanços nas unidades de negócio por meio da sinergia, e colaborando com as finalidades da organização;
- c) Oferecem apoio ao diagnóstico crítico dos resultados dos negócios, às tomadas de decisão, e às informações essenciais para o realinhamento do planejamento estratégico.

Com relação às vantagens da utilização de indicadores, Zeltzer (2005, p. 163) acrescenta:

[...] A essência da gestão dos indicadores está na busca da satisfação das pessoas, através da medição dos resultados, e nas decisões baseadas em fatos e dados, procurando novos desafios, valores e oportunidades. Os indicadores se relacionam diretamente com os valores do cliente e ao desempenho global da organização, harmonizando, alinhando e melhorando os propósitos de todos os envolvidos no negócio.

Dessa forma, os indicadores de desempenho possibilitam a medição e o acompanhamento do alcance de cada objetivo estratégico determinado no planejamento. Nessa direção, Kallás (2003) salienta que os indicadores deverão ser atrelados ao alvo principal da empresa e aos objetivos estratégicos, passíveis de mensuração num período determinado, admissíveis para todos os membros da instituição, maleáveis para modificações pertinentes, adequados para a motivação dos envolvidos na obtenção dos resultados almejados.

Assim sendo, o resultado da análise dos indicadores determinam tendências e viabilizam o desdobramento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento, além de contribuir para a melhoria dos processos, dos produtos e dos serviços organizacionais.

Zeltzer (2005) destaca exemplos de alguns indicadores que podem ser utilizados para medir o desempenho de uma organização, a saber: clientes, mercado, pessoas, financeiro, fornecedores, parceiros, processos, etc. Nessa direção, Figueiredo (2002) explica que as medidas de desempenho do procedimento expõem os processos e motivam as pessoas a controlá-los, possibilitando o monitoramento do progresso por parte da administração, além de presumir e impedir problemas, no aprimoramento contínuo do processo.

Diante do exposto, abstrai-se que os indicadores possuem uma inter-relação com os valores do cliente e com a performance integral da organização, favorecendo a harmonia, o alinhamento e o empenho de esforços de todos os envolvidos rumo ao alcance dos propósitos da instituição. Portanto, conclui-se que a elaboração de indicadores de desempenho é uma etapa vital para a obtenção de resultados positivos em uma organização, oferecendo uma visão holística nas quatro perspectivas do BSC, revendo os objetivos e às atividades de gestão de informação em bibliotecas universitárias.

2.3.1 Padronização de Indicadores de Desempenho

Conforme Guimarães (2007), sobre este assunto, há dois documentos que merecem destaque: um de base, a ISO 11620: “*International Standard on Library Performance Indicators*”, publicada em 1998, com uma atualização em 2003, e cuja transposição para a Norma Portuguesa foi feita em 2004, e o outro é o documento “*International guidelines for performance in academic libraries*”, publicado pela Federação Internacional das Associações Bibliotecárias (IFLA) e que, embora não seja de aplicação direta às bibliotecas nacionais, constitui uma boa base de consulta.

Guimarães (2007, p. 65) indica ainda que “esse esforço nasceu em um ambiente de globalização, de integração de blocos regionais, de disputa internacional por fundos de pesquisa, e não menos importante, de cooperação internacional entre bibliotecas”.

A norma ISO 11620/98 surgiu como uma das soluções no desenvolvimento da avaliação dos serviços em bibliotecas, com uma perspectiva dinâmica e inovadora. A elaboração desta norma possibilitou uma extensa orientação em levantamentos estatísticos de bibliotecas.

A proposta desta norma é formada por um grupo de indicadores capaz de relacionar a qualidade dos serviços e a administração de uma forma mais ampla em bibliotecas. Compreendendo vinte e nove indicadores, e após uma emenda em 2003 foram acrescidos mais seis.

Conforme apresenta Guimarães (2007, p. 5)

Para cada indicador constam: objetivo, escopo, definição, metodologia, interpretação e fontes de referência. Entre os procedimentos, são adotados: cálculo de percentual, amostragem, questionário e entrevista. Além disso, oferece detalhada orientação sobre a metodologia e as análises sobre seu emprego. Alguns setores dos serviços de biblioteca, como, por exemplo, treinamento de usuário e serviços eletrônicos, não estão contemplados nessa norma, mas são cobertos por outra norma, a ISO 2789/2003.

Como qualquer outra norma, o uso da Norma 11620/98 exige a observação de critérios que se tornam necessários na aplicação dos indicadores existentes e no estabelecimento de novos, usando sempre a adequação na descrição dos mesmos.

Galvão e Machado (2005) salientam os indicadores de desempenho da ISO 11620/98 que foram considerados os mais importantes:

- a) Taxa de respostas corretas;
- b) Satisfação dos usuários com os serviços da biblioteca como um todo ou com os diferentes serviços;
- c) Rapidez do Empréstimo Interbibliotecas;
- d) Disponibilidade do Sistema Automatizado;
- e) Taxa de sucesso de pesquisa no catálogo de títulos;

- f) Taxa de sucesso de pesquisa no catálogo de assuntos;
- g) Tempo médio da aquisição de documentos;
- h) Tempo médio do processamento de documentos;
- i) Tipologia das avaliações de desempenho mais típicas nas bibliotecas nacionais;
- j) Rapidez de disponibilização e consistência do registro na bibliografia nacional;
- k) Eficácia da legislação do depósito legal;
- l) Utilização e qualidade dos serviços em linha (documentos eletrônicos, tais como publicações em série eletrônicas, catálogos coletivos);
- m) Avaliação da coleção da biblioteca;
- n) Velocidade de entrega de documentos impressos e não impressos.

Como não existe uma norma que contemple a realidade e as especificidades das bibliotecas nacionais, a ISO 11620/98 vem sendo utilizada como padrão de indicadores, sofrendo algumas adaptações em algumas experiências de implementação no Brasil, tendo acontecido a mais conhecida experiência de grande porte na Universidade de São Paulo. O Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo–SIBI/USP desenvolveu o PAQ–Programa de Qualidade de Produtos e Serviços de Informação para ser implementado em sua rede de bibliotecas. Para isso, englobou duas metodologias diferentes de avaliação, o SERVQUAL e o LibQUAL + TM, ajustadas às características das bibliotecas (REBELLO, 2004).

2.3.2 O Uso de Indicadores de Desempenho em Bibliotecas Universitárias

As ações de controle e certificação de qualidade intensificaram-se nas organizações e, conseqüentemente, atingem os serviços de informação, matéria-prima utilizada pelas bibliotecas universitárias. A busca dessas ações exige a elaboração de indicadores de desempenho e seu monitoramento, com o intuito de avaliá-las e assim promover ações estratégicas para a concretização da missão e da visão dessa organização.

A esse respeito, Vergueiro e Carvalho (2001, p. 4) destacam que:

A qualidade dos serviços bibliotecários na área universitária requer, entre outras coisas, indicadores que permitam avaliar esses serviços. Algumas medidas de desempenho fornecem informações nesse sentido, como, por exemplo, as de acessibilidade, tempo de resposta, abrangência da coleção e relevância do acervo. No entanto, necessitam de indicadores para a otimização dos critérios que abrangem. Esses indicadores foram inicialmente vistos como alvos numéricos ou guias quantitativos para avaliar um serviço específico; mais recentemente, têm sido encarados de maneira diversa, ou seja, como critérios gerais de excelência para todos os aspectos dos serviços e produtos disponibilizados aos seus clientes.

Dessa forma, comprova-se que a mensuração de desempenho permite saber se as organizações estão caminhando na direção dos objetivos propostos, na missão e na visão, e atendendo de forma satisfatória ao seu público. A qualidade transformou-se em alvo principal para as instituições, para o enfrentamento dos desafios que se impõem para o seu alcance, remetendo imediatamente à necessidade de se descobrir formas de medição de produtos e serviços. E os indicadores de desempenho têm sido utilizados ao longo das últimas décadas, revelando-se o meio mais apropriado para a avaliação de qualidade, visto ser essa avaliação uma tarefa muito complexa. Os gestores de todas as organizações humanas, especialmente os de bibliotecas, que administram informações, buscam a criação de táticas que identifiquem a satisfação dos clientes com produtos e serviços, e que proporcionem melhoria nos processos

Para a elaboração desses indicadores de desempenho em bibliotecas universitárias – além da análise para descobrir o que medir –, é necessário definir o tipo de instrumento capaz de medir o que se deseja. Rosados (2005, p. 61) acentua que para “a definição de métrica inclui três aspectos: o item medido (o que medir), a unidade de medida (como medir) e o inerente valor associado com a métrica (por que medir ou o que se pretende encontrar com esta mensuração)”.

A preocupação na elaboração de critérios para a formulação de indicadores em unidades de informação resultou na elaboração e na publicação de dois documentos: a Norma Internacional ISO 11620 – Indicadores de Desempenho para bibliotecas tradicionais, e a Norma Internacional ISO 20983 – Indicadores de Desempenho para bibliotecas eletrônicas. Com a definição de padronização que define medidas de desempenho específicas para

bibliotecas como as de acesso, de tempo de resposta, de abrangência da coleção e de relevância do acervo, entre outros indicadores, demonstram que a gestão de bibliotecas universitárias não deve deixar de planejar suas atividades vitais, maximizando os recursos disponíveis e o uso das facilidades à disposição de sua administração.

2.4 *Balanced Scorecard*

Em 1992, foi publicado, na *Harvard Business Review*, um artigo marcante sobre o tema, de autoria de Robert S. Kaplan e David P. Norton, artigo este considerado por muitos estudiosos como o marco inicial do BSC. Já para Martins e Marquitti (2006), existem outras versões para a história e o desenvolvimento do indicador, como as atividades desenvolvidas na empresa Analog Devices, nos Estados Unidos. Outra questão abordada pelos referidos autores é o fato de que o nome *Balanced Scorecard* (BSC) foi utilizado numa proposta semelhante à de Robert S. Kaplan e David P. Norton e publicada no mesmo período por Maisel. Porém, a paternidade do BSC foi conferida a David P. Norton.

O BSC surgiu na intenção de se criar um novo modelo de medição de desempenho, já que para Kaplan e Norton (1997) os modelos de avaliação de desempenho já existentes evidenciavam muito mais indicadores contábeis e financeiros. Depois de muitos estudos envolvendo várias organizações, surgiu o “*scorecard*” corporativo que incorporava – além das medidas financeiras tradicionais – outras medidas de desempenho relacionadas a prazos de entrega ao cliente, à qualidade e às etapas dos processos de produção, e também à eficácia em desenvolver novos produtos. Como resultado de várias discussões sobre esse foco, surgiu o “*Balanced Scorecard*”, baseado na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais, organizadas com base em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, e de aprendizado e crescimento.

No entendimento de Kallás (2003), o BSC inicialmente foi definido como um sistema de medida de desempenho e, em seguida, como ferramenta de gestão estratégica; com a publicação de estudos sobre o tema, foram apresentadas várias classificações para o BSC, tais como: modelo, sistema, instrumento, ferramenta e *softwares*.

Para Kallás (2003, p. 25) “o BSC deve ser tratado como suporte para a tomada de decisões e também tem como objetivo a comunicação da estratégia e o *feedback* sobre a implantação da estratégia”. Nesse sentido, Kallás (2003, p. 26) vislumbra que “uma vez que o BSC não é direcionado apenas à tomada de decisão e nem sempre contempla todos os

componentes de um sistema, parece mais adequado classificá-lo como uma ferramenta de gestão”.

O BSC é uma ferramenta apropriada para a implantação e para o controle do processo de gestão estratégica, representada por missão, objetivos e desafios atuais, possibilitando o alcance de resultados positivos em qualquer organização, inclusive na biblioteca universitária.

Conforme estudos realizados por Martins e Marquitti (2006) sobre o desenvolvimento e a implantação do BSC, a ferramenta engloba alguns aspectos básicos como a importância da comunicação, a necessidade de confiança, e o envolvimento de todos que compõem a instituição. Esses aspectos também podem ser observados durante a sua implementação pela biblioteca universitária, seguindo as sugestões dos autores, a saber:

- a) Determinação de objetivos claros para a implantação;
- b) Escolha da unidade de negócio apropriada em que será desenvolvido o BSC;
- c) Comprometimento dos executivos *seniores* com a implantação;
- d) Formação de uma equipe dentro da organização que possua os conhecimentos necessários sobre estratégia, mercados, concorrentes, processos e competências, e a fase de desenvolvimento propriamente dita.

Kaplan e Norton (1997, p. 9) acentuam que o “BSC é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais”. A ferramenta tem como objetivo adotar as seguintes ações:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas, e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Esses objetivos podem ser observados na Figura 2 a seguir:

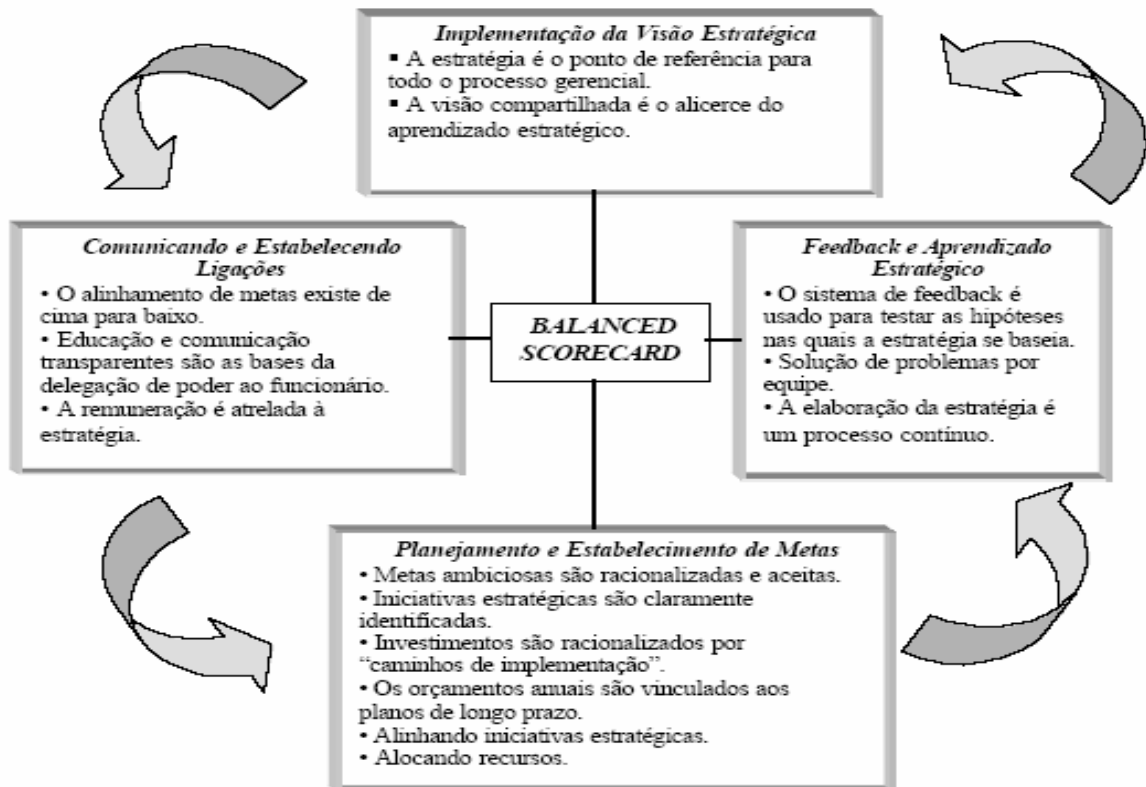


Figura 2 - O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

De acordo com essa estrutura, o processo de construção de um BSC tem início com a tradução seguida da implementação da visão e estratégia, dos objetivos e das medidas de resultados transmitidos a toda a organização. Inicia-se, então, o processo de estabelecimento de metas e o alinhamento das iniciativas, e, por fim, busca-se o *feedback* e o aprendizado estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo o da organização como um todo.

Com base nas considerações apresentadas anteriormente, pode-se perceber que o funcionamento do BSC envolve a realização de etapas fundamentais para a efetividade da sua implantação e do seu acompanhamento, de modo a propiciar o alcance dos objetivos da empresa. Assim, todas as ações devem interligar o funcionamento do *Balanced Scorecard* às estratégias e às metas da organização. Com esse direcionamento, Kaplan e Norton, *apud* Kallás (2003, p. 27), afirmam que “de acordo com a lógica estabelecida pelo método, um BSC deve possuir: objetivos estratégicos, indicadores-chaves de desempenho, estabelecimento de metas ao longo do tempo, e planos de ação e projetos”.

Para que o funcionamento do BSC proporcione benefícios, deve estar atrelado ao modelo de gestão da empresa. Kaplan e Norton (2000) observam que apesar das peculiaridades de cada organização, percebe-se a atuação de cinco princípios comuns, que chamam de “princípios da organização focalizada na estratégia”:

- a) Transformar a estratégia em termos operacionais: as novas estratégias e o BSC liberam capacidades ocultas na velha organização. É necessário comunicar a estratégia de forma coerente, por meio de mapas estratégicos de modo compreensível para toda a organização;
- b) Alinhar a organização para criar sinergia: Alinhar a organização significa romper barreira evitando problemas de coordenação e comunicação entre as diversas áreas, e permitindo o gerenciamento de unidades compartilhadas e descentralizadas;
- c) Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos: é preciso que todos os empregados entendam e conduzam suas atividades de forma a contribuir para o êxito da estratégia. Para tanto, deve-se manter um processo de comunicação de cima para baixo, fazendo com que os executivos utilizem o BSC como uma ferramenta de comunicação e educação da empresa. As organizações bem sucedidas escolhem meios de recompensas voltadas para o trabalho em equipe, capazes de motivar os funcionários a incorporar a estratégia nas suas tarefas cotidianas;
- d) Transformar a estratégia em processo contínuo; trata-se do gerenciamento da estratégia que envolve: ações de acompanhamento, atualização da estratégia, alocação de prioridades, diálogo, colheita interna, e finalmente reunião gerencial para solucionar os problemas. Esse processo se desenvolve como um ciclo de aprendizagem da estratégia e deve ser constante;
- e) Liderança executiva para mobilizar a mudança: a gestão deve estar voltada para as iniciativas que facilitem o processo de mudança com foco nos resultados almejados. Se as pessoas do topo não agirem como líderes do processo,

consequentemente a estratégia não será implantada, as mudanças não ocorrerão, e os objetivos estabelecidos pela organização não serão alcançados.

Diante do exposto, pode-se identificar a viabilidade da aplicação do BSC, conforme apresentada neste capítulo, de forma dinâmica e eficaz, pois somente assim a biblioteca universitária poderá garantir o seu funcionamento efetivo com o uso do BSC como principal ferramenta organizacional para importantes processos da instituição, e não apenas a elaboração do planejamento estratégico.

Os ativos intangíveis da biblioteca universitária devem ser trabalhados como uma poderosa vantagem, devendo ser alinhados aos processos internos com treinamentos de pessoal e programas de incentivos, tendo como base os cinco princípios destacados anteriormente e ilustrados na Figura 3.

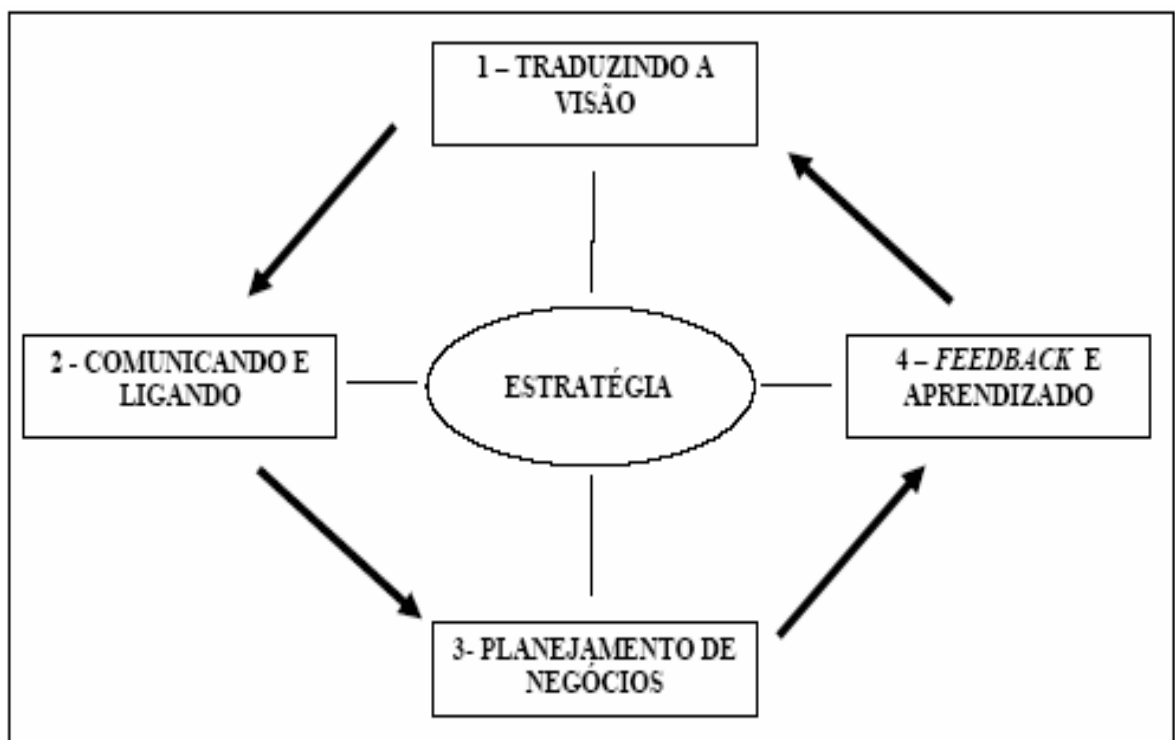


Figura 3- Ciclo das etapas da estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

2.4.1 As Quatro Perspectivas do BSC

Kaplan e Norton (2000) explicam de uma forma sucinta que o BSC surgiu como um sistema de medição de desempenho cujas medidas de desempenho financeiras e não-

financeiras são agrupadas em quatro perspectivas (financeira, cliente, interna dos negócios, e inovação e aprendizagem), de forma a prover uma visão abrangente do desempenho da instituição aos gestores.

Essas perspectivas são demonstradas em detalhe na Figura 4 seguinte, em que são ilustradas as relações de causa e efeito da estratégia.

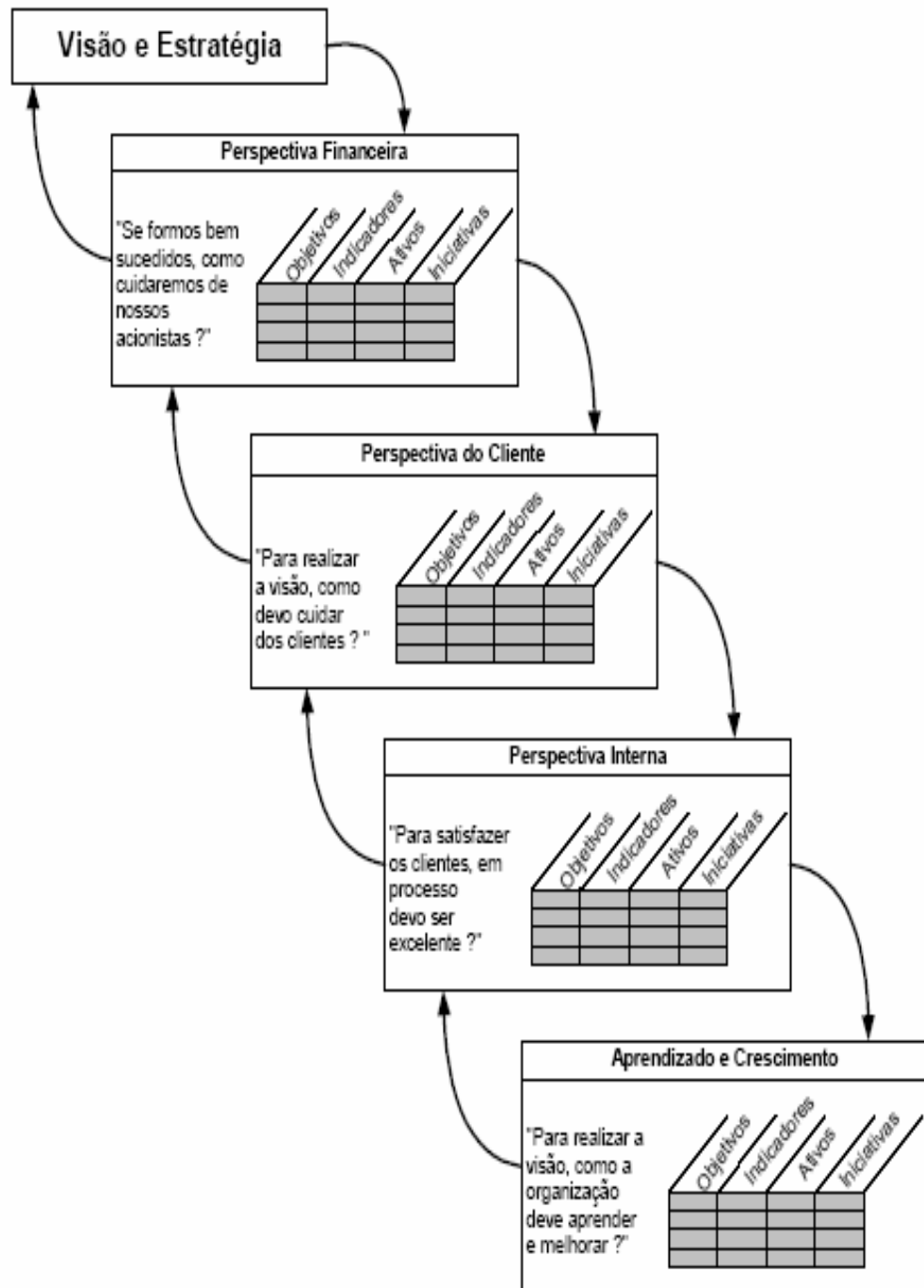


Figura 4 - Definindo as relações de causa e efeito da estratégia

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p. 89).

A seguir serão resumidos os aspectos explorados em cada uma das perspectivas inicialmente previstas por Kaplan e Norton (1997):

- a) Financeira: a rentabilidade da empresa é um dos principais motivadores do seu desempenho. Assim, o retorno financeiro é o ponto de partida para se alcançar uma estratégia eficaz, proporcionando o crescimento da organização no mercado em que está inserida;
- b) Cliente: a satisfação e a fidelidade do cliente são fundamentais para que as empresas sobrevivam num mercado cada vez mais competitivo. Dessa forma, as organizações precisam identificar as suas perspectivas e oferecer um atendimento com base na ética, no respeito e na qualidade;
- c) Processos internos: trata-se da realização de análise dos processos internos da empresa, identificando os recursos e as capacidades necessárias para melhorar a qualidade interna da organização;
- d) Aprendizagem e crescimento: tem como objetivo orientar o aprendizado e o crescimento organizacional de modo a diminuir o problema enfrentado pelos gestores com relação à justificativa de investimento direcionado para a capacitação de pessoal, por se tratar de obtenção de resultado a longo prazo, quando normalmente eles são avaliados em relação a resultados imediatos.

Os estudos sobre essas perspectivas demonstram que elas podem ser consideradas como modelo norteador da aplicação do BSC, podendo ser adaptado para a realidade de cada instituição. No caso das IES, Pessoa (2000) apresenta um modelo de gestão com base no BSC para as Universidades Federais Brasileiras, cuja adaptação foi feita conforme apresentada na Figura 5 a seguir:

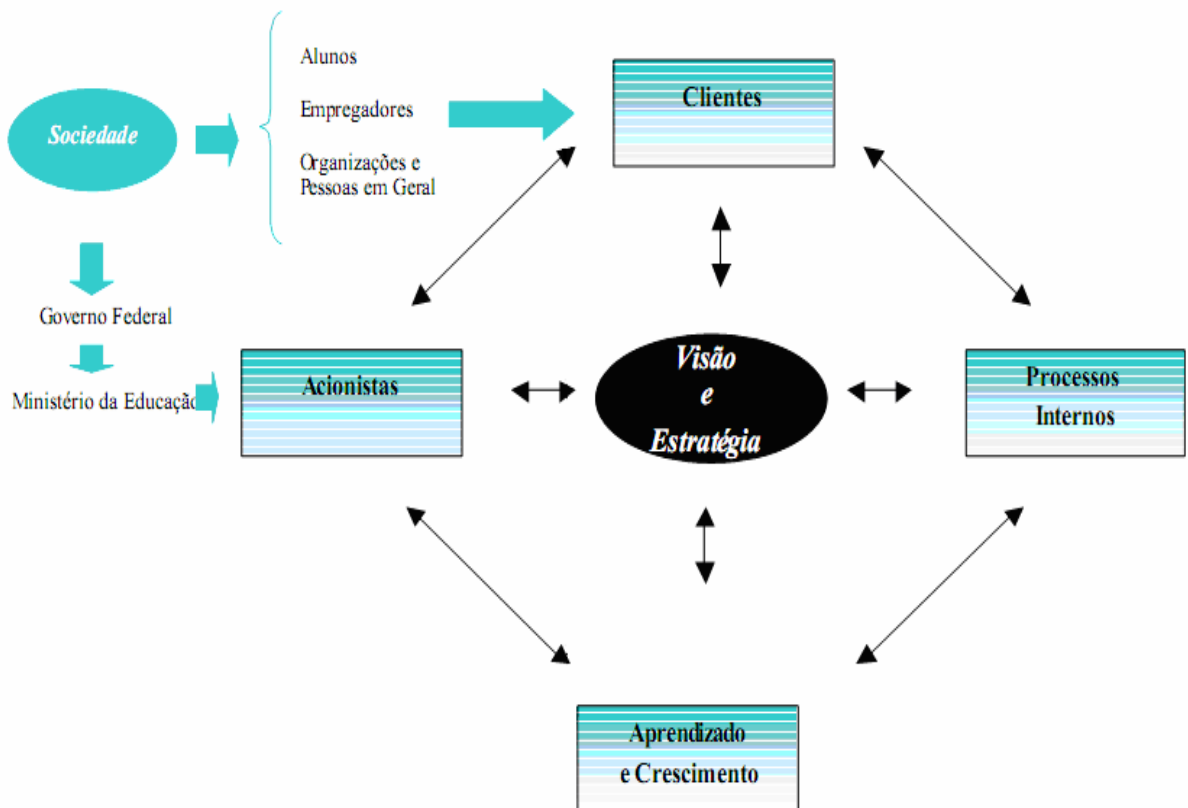


Figura 5 - Ambiguidade dos atores nas perspectivas dos clientes e dos acionistas
Fonte: Pessoa (2000, p. 200).

De acordo com o modelo proposto por Pessoa (2000), as perspectivas do BSC para universidades têm como diferencial o fato de ser o cliente a principal perspectiva, considerando sociedade, estudantes, empregadores, organizações e pessoas em geral, seguidas pelos acionistas (sociedade, Governo Federal e o MEC), que substituem a perspectiva financeira. Note-se que a sociedade está incluída tanto na perspectiva do cliente quanto na dos acionistas, já que a sociedade em geral contribui financeiramente para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), por meio dos impostos, e ao mesmo tempo usufrui como cliente das universidades públicas.

Desse modo, pode-se considerar o BSC uma ferramenta viável para as IES porque possibilita a adaptação da missão e da estratégia da instituição para um conjunto de medidas de desempenho que sirva de base para a aplicação da gestão estratégica. Sob essa ótica, o BSC possui uma ligação com a gestão estratégica. Conforme destaca Oliveira (1999, p. 27), a estratégia “[...] é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representado por seus objetivos, desafios e metas”.

Com base na assertiva acima e nas considerações sobre a gestão estratégica, pode-se afirmar que o BSC é uma ferramenta apropriada para a implantação e para o controle do processo de gestão estratégica, representada por missão, objetivos e desafios atuais, possibilitando o alcance de resultados positivos para as IES.

O processo de implantação do BSC deve basear-se nos quatro processos gerenciais críticos descritos por Kaplan e Norton (1997, p. 12): “esclarecimento e tradução da visão e da estratégia; comunicação e vinculação; planejamento e estabelecimento de metas, e o *feedback* e aprendizado estratégico”.

Para o prosseguimento de elaboração do BSC é necessário o alinhamento desse processo, composto das etapas a seguir descritas:

- a) Arquitetura do programa de medição: promove a compreensão e uma análise dos direcionadores do negócio e da visão de futuro;
- b) Inter-relacionamento de objetivos estratégicos: destina os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC (financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento) de forma que elas se relacionem entre si;
- c) Escolha e elaboração dos indicadores: identifica os indicadores que melhor transmitem o significado da estratégia;
- d) Elaboração do plano de implantação: define as metas, os planos de ação e os responsáveis, com o objetivo de direcionar a implantação da estratégia.

Com base nas considerações apresentadas, pode-se perceber que o funcionamento do BSC envolve a realização de etapas fundamentais para a efetividade da sua implantação e do seu acompanhamento, de modo a possibilitar o alcance dos objetivos da empresa. Assim, todas as ações devem interligar o funcionamento do BSC às estratégias e às metas da organização.

Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) colocam a sequência integrada de 10 passos a percorrer como fundamental para revisar o sistema de gerenciamento pelo qual a organização funciona:

- a) Esclarecer a visão: esse esclarecimento torna possível um consenso na definição da estratégia a ser comunicada para todos da organização;
- b) Comunicar aos gerentes de nível médio: cada unidade de negócio aprende a traduzir sua estratégia a partir das discussões sobre a nova estratégia, usando o *Balanced Scorecard*;
- c) Eliminar investimentos não estratégicos: esclarecendo as prioridades estratégicas, o *Scorecard* corporativo identifica muitos programas ativos que não estão contribuindo para a estratégia;
- d) Analisar o *Balanced Scorecard* de cada unidade de negócio: essa análise permite que o executivo principal da equipe participe de toda a elaboração da estratégia das unidades de negócios;
- e) Aprimorar a visão: permite atualizar questões importantes que não haviam sido inicialmente incluídas na estratégia;
- f) Comunicar o BSC a toda a empresa: tem a finalidade de estabelecer objetivos individuais de desempenho;
- g) Atualizar o plano e o orçamento de longo prazo: metas de cinco anos são estabelecidas para cada indicador. Os investimentos necessários para atender a essas metas são identificados e recebem verbas;
- h) Realizar revisões mensais e trimestrais: após a aprovação do *Scorecard* das unidades pela corporação, tem início um processo de revisão mensal, complementado por revisões trimestrais que focalizam com mais ênfase as questões estratégicas;
- i) Realizar revisões anuais de estratégias: ao final do terceiro ano, a revisão estratégica deve ser revisada;

j) Relacionar o desempenho de todos ao *Balanced Scorecard*.

Esses 10 passos possibilitam uma ampla revisão do sistema gerencial de qualquer organização e provocam a tentativa de esclarecimento da visão, dando surgimento a uma nova abordagem de gestão organizacional.

2.4.2 Fases de Desenvolvimento do BSC

- a) Coleta e distribuição de material base sobre a missão, a visão, os valores, a estratégia, a posição competitiva e as competências essenciais dos funcionários;
- b) Desenvolvimento de objetivos e medidas de desempenho para cada perspectiva;
- c) Desenvolvimento de ligações de causa e efeito entre as medidas de desempenho;
- d) Estabelecimento de metas para as medidas de desempenho com sua validação com os executivos, e desenvolvimento do plano de implantação.

Diante do exposto, pode-se identificar a necessidade de aplicação dos módulos de funcionamento, conforme apresentados neste capítulo, de forma dinâmica e eficaz, pois somente assim a organização poderá garantir o funcionamento efetivo do BSC, e não apenas a sua implantação.

2.4.3 Elaboração do Mapa Estratégico

O mapa estratégico é construído com base nas relações de causa e efeito resultantes da definição dos objetivos estratégicos e das perspectivas propostas pelo *BSC*. O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando a integração e a combinação dos objetivos nas quatro perspectivas, com a finalidade de descrever claramente a estratégia.

Conforme afirma Grebimi (2004, p. 41),

Nos mapas, as relações de causa e efeito são demonstradas através de setas que interligam os objetivos considerados estratégicos pelas empresas. Os objetivos estratégicos são acompanhados de indicadores de desempenho e suas respectivas metas, as quais serão suportadas por iniciativas estratégicas.

Assim, o mapa estratégico passa a ser uma representação gráfica da estratégia da organização, e com esse retrato permite-se ter uma melhor visualização da estratégia, dos objetivos e dos indicadores, facilitando assim o seu gerenciamento.

A construção do mapa estratégico segue uma metodologia composta de seis etapas, conforme Cassol (2006) apresenta:

- a) Definição da lacuna de valor, que representa a diferença que os acionistas veem entre sua realidade presente e suas aspirações futuras, devendo a empresa fixar metas arrojadas para eliminá-la;
- b) Reconciliação da proposição de valor para os clientes, que requer a identificação de segmentos e novas fontes de valor para eles;
- c) Estabelecimento do horizonte de tempo para a criação de valor, que deve mostrar como e em que prazo a lacuna de valor será eliminada;
- d) Identificação dos temas estratégicos e distribuição da lacuna de valor entre esses temas;
- e) Promoção da prontidão estratégica dos ativos intangíveis, que requer a identificação da lacuna referente aos ativos intangíveis e as formas de eliminá-la;
- f) Identificação dos programas estratégicos e suas fontes de financiamento, ou seja, como financiar a estratégia.

Com base no estudo teórico sobre o tema, no próximo capítulo será apresentada uma proposta de *Balanced Scorecard* a ser adotada na Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC, com o propósito de contribuir e melhorar o processo de gestão dessa biblioteca.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição da metodologia utilizada no presente trabalho foi delineada no primeiro capítulo, e o presente capítulo descreve os caminhos percorridos na elaboração desta pesquisa e demonstra a confiabilidade e o rigor científico como condições necessárias e perseguidas neste trabalho.

3.1 Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa

Conforme recomendações de Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa bibliográfica, considerada o primeiro passo de toda pesquisa científica, consiste no levantamento, estudo e fichamento das fontes de informação sobre o tema em estudo. Assim, a metodologia adotada inclui duas etapas.

- a) A primeira etapa foi desenvolvida em três ações:
 - ✓ A primeira ação consistiu na revisão de literatura em artigos publicados nos principais periódicos da área de Administração e Ciências da Informação, assim como em dissertações, teses e livros em língua portuguesa sobre assuntos relativos à gestão de bibliotecas universitárias: métodos, instrumentos de gestão, e indicadores de desempenho. Entre as ferramentas de gestão, escolheu-se o método BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004) e complementado com uma visão crítica apresentada nos trabalhos de: Pessoa (2000), Santos (2002), Mâsih (2002, 2005), Figueiredo (2002), Lima (2003), Pereira (2003), Canavarolo (2004), Freitas (2004), Ribeiro (2005), Rodrigues (2005), Cassol (2006), dentre outros autores;
 - ✓ O levantamento bibliográfico foi fundamental na identificação de literatura mais pertinente à pesquisa proposta, assim como a revisão de literatura propiciou a obtenção de um maior entendimento dos conceitos básicos desta investigação – gestão estratégica, gestão de bibliotecas universitárias, indicadores de desempenho organizacionais, métodos,

ferramentas e instrumentos de gestão – necessários à construção da base teórico-metodológica desta pesquisa;

- ✓ O segundo passo foi o estudo das fontes de informação, constituído de uma pesquisa documental acerca do planejamento estratégico do Sistema de Bibliotecas da UFC, particularmente o planejamento da Biblioteca de Ciências da Saúde. A pesquisa obteve informações relevantes sobre o sistema como um todo, e a Biblioteca de Ciências da Saúde em particular, para o desenvolvimento da pesquisa empírica.
- ✓ A terceira ação consistiu numa pesquisa em diversos sites da internet voltados para a divulgação da ferramenta BSC e estudos sobre bibliotecas universitárias (ex. banco de teses e dissertações da CAPES). Utilizou-se os seguintes descritores de pesquisa: ‘o uso do BSC em biblioteca universitária’, ‘uso do *balanced scorecard* nas organizações’, ‘*balanced scorecard* em BU’, gestão estratégica em BU e planejamento estratégico em BU. Ressalta-se como resultado de pesquisa os seguintes autores: Chiavegatto (2000), Vergueiro (2001), Vanderlei Filho (2002), Oliveira (2002), Maciel (2002), Silvia (2002), Gomes *et. al.* (2005), Andrade *et al.* (2007), Guimarães (2007), Coleta (2007), entre outros teóricos.
- b) A segunda etapa foi constituída do desenvolvimento da pesquisa de campo, com base na abordagem do estudo de caso. Seu objetivo foi desenvolver um método de gestão estratégica, com base no BSC, que possibilitasse o uso de métodos estratégicos, instrumentos e indicadores de desempenho nas atividades desenvolvidas na Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC.

3.2 Abordagem do Estudo de Caso, População Pesquisada

A pesquisa utilizou a abordagem do estudo de caso como um modo de recorte do objeto de estudo, por ser um método que permite apresentar detalhes do ambiente, das pessoas, ou de uma situação específica de pesquisa, partindo de focos de interesse mais amplos, permitindo que o quadro teórico seja elaborado na proporção em que os dados vão sendo coletados e examinados (GODOY, 1995).

Selecionou-se como população os gestores, os técnicos administrativos e os colaboradores envolvidos no desenvolvimento das atividades da Biblioteca de Ciências da Saúde, tendo como sujeitos: o diretor e o coordenador do Sistema de bibliotecas da UFC, a diretora, os chefes de seções, os técnicos administrativos e os colaboradores da Biblioteca de Ciências da Saúde.

3.3 Instrumentos para Coleta de Dados

Segundo Yin (2001), a coleta de dados em um estudo de caso pode estar baseada em diversas fontes de evidências. As mais comuns e normalmente utilizadas são as evidências de fontes documentais, de registros em arquivos, de entrevistas, de observação direta, de observação participante e de artefatos físicos. A utilização dessas diversas fontes de evidências é responsável pela significância e confiabilidade dos resultados do estudo de caso.

Assim, optou-se, para a coleta de dados nesta pesquisa, por reuniões e entrevistas que foram aplicadas *in loco*. As reuniões foram organizadas com o propósito de reunir os sujeitos envolvidos na pesquisa para a obtenção de esclarecimentos sobre a proposta de implantação do BSC, as definições dos grupos de trabalhos, e o consenso dos temas discutidos nas reuniões e abordados nas entrevistas.

O instrumento da entrevista foi selecionado como uma técnica que Yin (2005) define como fonte essencial para evidenciar os fatos, uma vez que o estudo de caso em pesquisa social ou de processos administrativos tem como foco atividades de pessoas ou grupos.

Assim, o uso da entrevista coletou dados referentes ao planejamento estratégico que envolve: missão, visão, estratégia, objetivos e metas do sistema de bibliotecas da UFC, e de forma mais detalhada a Biblioteca de Ciências da Saúde, enfatizando dados sobre a gestão e os processos desenvolvidos por essa biblioteca. Essa iniciativa levantou informações fundamentais para se chegar a afirmações sobre a gestão dos processos da biblioteca selecionada para o estudo.

Ressalta-se que a entrevista foi realizada seguindo um roteiro de perguntas semiestruturadas e sem o uso de gravador, no intuito de criar uma relação espontânea e menos formal entre o entrevistador e o entrevistado.

Nesta investigação, a coleta de dados, além da entrevista para a obtenção das informações sobre a gestão desenvolvida na unidade pesquisada, também foi utilizada a

análise de documentos como: folders, informativos, estatuto, orçamentos da organização, documentos de planejamento, regulamentos, relatórios de atividades, regimento, manual de procedimentos, normas administrativas da UFC, e relatórios do *software* Pergamum (Programa de automação das Bibliotecas da UFC).

CAPÍTULO 4 - MÉTODO PROPOSTO

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. Considerou-se que a metodologia adotada poderia contribuir para avanços na avaliação dos processos e serviços de bibliotecas universitárias, por ultrapassar as clássicas e muito utilizadas análises de levantamentos estatísticos que enfocam apenas a frequência de usuários, a quantidade de livros emprestados e o processamento técnico das coleções.

O BSC é uma metodologia que se diferencia da grande maioria das metodologias ou sistemas de avaliação de desempenho à medida que trabalha com 4 (quatro) perspectivas, além da perspectiva financeira, buscando balancear aspectos financeiros, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Dessa maneira, evidenciam-se suas potencialidades e sua viabilidade como ferramenta de gestão estratégica face às necessidades e aos problemas enfrentados pelas bibliotecas universitárias.

Em geral, a construção de um BSC é um processo com sete (7) a dez (10) etapas, e sua execução requer um período de 16 a 20 semanas. O processo de construção apresentado por Kaplan e Norton (1997) compreende uma sequência de dois tipos de atividades: a construção do modelo estratégico e a implementação, envolvendo várias etapas. 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 de literatura, definiu-se como base teórica o modelo original de Kaplan e Norton (1997), os processos definidos por Pessoa (2000) e Freitas (2005), como se apresenta no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Base teórica dos modelos utilizados neste trabalho

Etapas	Kaplan e Norton (1997)	Pessoa (2000)	Freitas (2005)
I	Selecionar a unidade organizacional adequada	Fase de preparação	Definir os limites da entidade onde o modelo será implementado
II	Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação	Definir os limites da organização onde o modelo será implementado	Estabelecer ou definir a visão e a missão da unidade organizacional selecionada
III	Realizar a primeira série de entrevistas	Orientar para processos	Definir a estratégia
IV	Sessão de síntese de entrevistas	Definir a missão, visão e estratégia da(s) unidade(s) escolhida(s)	Definir os objetivos estratégicos
V	Primeira etapa do <i>workshop</i> executivo	Fase de operacionalização	Identificar e selecionar os indicadores
VI	Reuniões dos subgrupos	Definir os objetivos estratégicos	Estabelecer as metas
VII	Segunda etapa do <i>workshop</i> executivo	Escolher os indicadores	Analisar os indicadores
VIII	Desenvolver o plano de implementação	Estabelecer metas	Plano de implementação
IX	Terceira etapa do <i>workshop</i> executivo	Racionalizar os processos internos críticos	
X	Finalizar o plano de implementação	Analisar os indicadores	

Em função das similaridades das etapas que orientam a construção do processo de implementação do BSC dos autores mencionados no quadro anterior, torna-se necessário

esclarecer que as etapas de implementação do BSC, neste estudo, referem-se ao modelo original de Kaplan e Norton (1997), apresentado detalhadamente no capítulo anterior.

O método proposto fundamenta-se no BSC com algumas modificações visando à sua utilização em bibliotecas universitárias. Como destacam Kaplan e Norton (2000), a missão de entidades sem fins lucrativos deve ser avaliada no nível mais alto do BSC, e o sucesso financeiro não é o principal objetivo dessas organizações.

O presente estudo apresenta 9 (nove) etapas definidas com base no modelo de Kaplan e Norton(1997), considerando que por meio dessas etapas a entidade poderá avaliar se sua missão está sendo executada com sucesso. Com isso, parte-se da missão para construir o BSC, já que ela é o ponto fundamental para se definir as perspectivas do BSC.

Nos capítulos anteriores, foram apresentadas as teorias que fundamentam o método a ser proposto neste estudo, e na Figura 6 (seis) a seguir apresentam-se em detalhes as respectivas etapas:

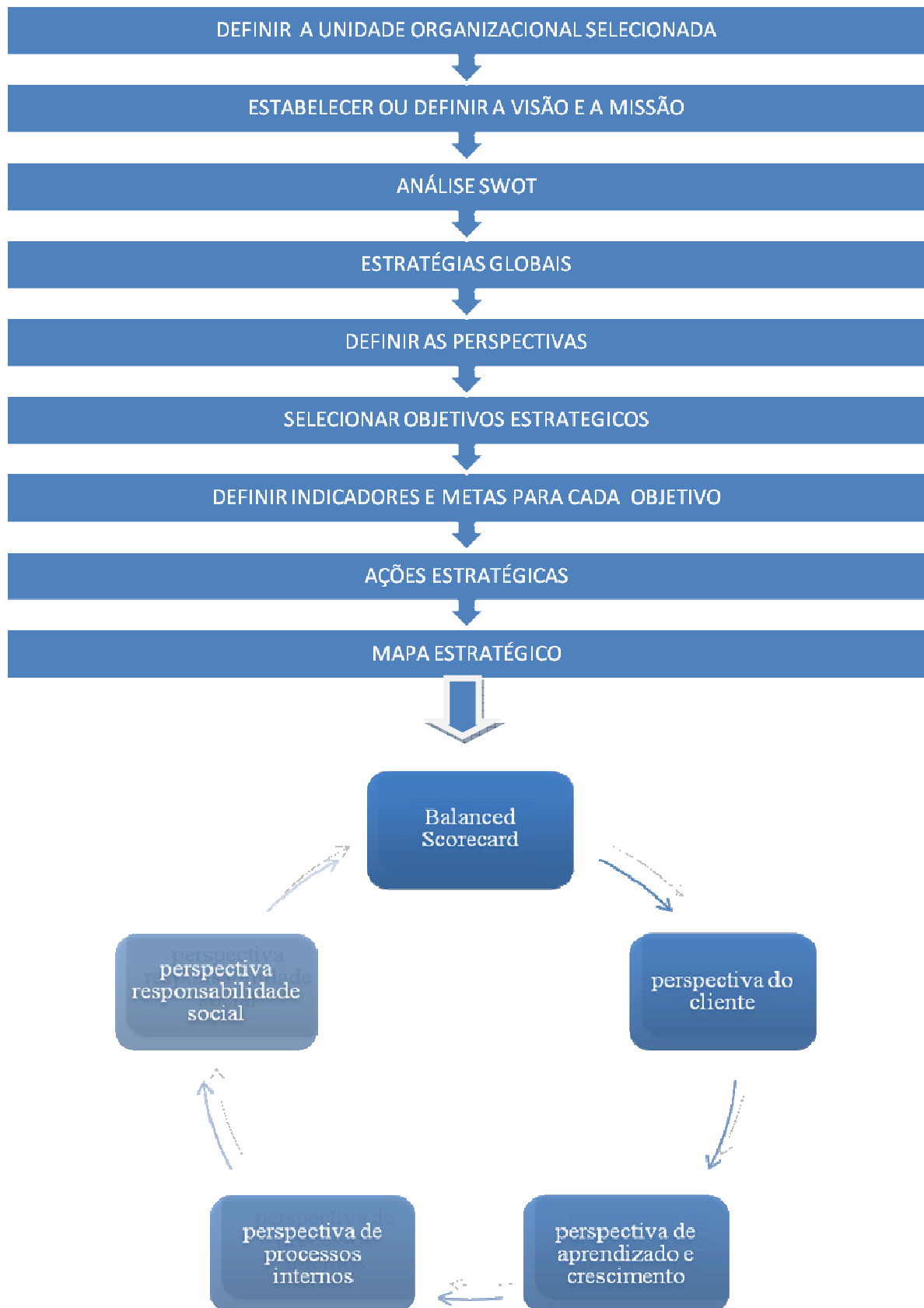


Figura 6 - Etapas do Método Proposto

4.1 Etapas do Método Proposto

4.1.2 Etapa 1 - Definição da Unidade Organizacional Seleccionada

A primeira etapa de elaboração do BSC consistiu na seleção de uma unidade dentro da organização e a 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, processos, e clientes.

4.1.3 Etapa 2 - Definir a Visão e a Missão da Unidade Seleccionada

Nesta etapa para estabelecer ou definir a visão e a missão da unidade organizacional selecionada, 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 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. Ressalta-se que na entrevista as perguntas foram voltadas ao esclarecimento dos produtos e serviços prestados pela unidade, à descrição dos processos internos, e à identificação dos clientes. 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 sobre a visão e a missão da Biblioteca de Ciências da Saúde.

Deve-se ressaltar que o apoio da alta administração nessa etapa – bem como em todas as outras – foi imprescindível.

4.1.4 Etapa 3 - Realizar a Análise Swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada na análise de cenário ou de ambiente, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. É uma forma simples e sistemática de verificar a posição da estratégia de um empreendimento, sendo dividida em dois momentos:

a) Análise Interna: observa o microambiente, identificando pontos fortes e fracos da instituição. As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam a fatores internos. Essa análise possibilita aos dirigentes do negócio administrar ações que controlem os pontos fracos e que ressaltem ao máximo os pontos fortes.

b) Análise Externa: observa o macroambiente, identificando oportunidades e ameaças mercadológicas, de forma a antecipar o futuro em função dos fatores externos, que devem ser conhecidos e monitorados com frequência para evitar as ameaças e usufruir das oportunidades.

A análise *swot* da Biblioteca de Ciências da Saúde iniciou-se com esclarecimentos para o grupo envolvido sobre o que é e como se desenvolve essa análise, e em seguida foi distribuído um formulário com exemplos de experiências de empresas que realizaram a análise *swot*. Essa atitude serviu para tornar clara a análise e facilitar a definição dos pontos relevantes para sua aplicação.

4.1.5 Etapa 4 - Definir Estratégias Globais

Com a análise *swot*, tornou-se mais clara a elaboração da estratégia partindo dos resultados dos fatores chaves de sucesso da instituição em destaque. Todos os pontos relevantes foram analisados em reunião com a participação de toda a equipe envolvida na implantação do BSC, com o propósito de formular as estratégias da Biblioteca de Ciências da Saúde. Após essa análise, foram explicitadas e esclarecidas as estratégias globais a todos os envolvidos na organização, para que fossem compreendidas e vivenciadas no trabalho de cada um, fazendo surgir um processo contínuo. A estratégia tem que se apresentar em ações concretas.

4.1.6 Etapa 5 - Definir as Perspectivas

A definição das perspectivas depende do tipo de organização. Assim, é importante avaliar se as perspectivas propostas no modelo original do BSC contemplam as particularidades da organização pesquisada. Nesse aspecto, evidenciou-se a necessidade de destacar alterações, já que a Biblioteca de Ciências da Saúde faz parte de uma organização pública e requer uma análise dos resultados de suas atividades voltadas essencialmente para os benefícios sociais, em vez da valorização dos benefícios financeiros.

Nessas circunstâncias, detectou-se a necessidade de substituir a perspectiva financeira pela perspectiva de responsabilidade social, dado que as organizações públicas devem priorizar as questões sociais, e seu êxito não deve ser medido pelos resultados financeiros, mas, sim, pelo atendimento às necessidades dos cidadãos. Rocha (2000) afirma que as instituições de ensino superior têm um grande papel social, e que seu principal objetivo é a educação, exigindo uma maior preocupação com a educação de qualidade.

4.1.7 Etapa 6 - Definir os Objetivos Estratégicos

Para se obter a definição dos objetivos estratégicos, faz-se necessário esclarecer a equipe envolvida no projeto sobre a implantação do BSC. Partindo daí, será preparado o material que facilite o entendimento de todos sobre o modelo BSC e a divulgação de documentos elaborados nas fases anteriores sobre visão, missão e estratégia da organização e da unidade selecionada.

Após a análise desse material, o próximo passo serão as entrevistas com o fim de obter informações sobre os objetivos estratégicos que possam estar alinhados às quatro perspectivas sugeridas no modelo proposto. Os objetivos estratégicos traduzem a estratégia da organização, passando a ser uma medida operacional fundamental para o sucesso do BSC.

4.1.8 Etapa 7 – Definir os Indicadores e Metas para Cada Objetivo

A partir da leitura da produção literária pertinente ao tema, elaborou-se uma lista de indicadores que foi usada como base para o instrumento de pesquisa, visando a avaliação e a adequação dos indicadores selecionados: comunicação, acesso, confiança, cortesia, efetividade/eficiência, qualidade, resposta, tangíveis, credibilidade, segurança, extensividade, intangíveis, garantia, satisfação do usuário, custo/benefício, e tempo de resposta como utilizados por Vergueiro e Carvalho (2000).

Os indicadores selecionados tiveram a função de captar e comunicar melhor a intenção de cada objetivo definido na fase anterior. Assim, esta etapa foi desenvolvida da seguinte forma:

- a) Primeira reunião: foram selecionados e explicitados os objetivos estratégicos por meio das sínteses das reuniões e entrevistas realizadas, identificando-se o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção dos objetivos; avaliando e selecionando os indicadores sugeridos pela norma 11620/2004 publicada pela ISO, e definindo para cada perspectiva uma lista de indicadores com objetivos, descrição, e sua quantificação e comunicação. Após a síntese dessas definições, foi apresentado graficamente o resultado da seleção dos indicadores para cada perspectiva às equipes envolvidas para maiores análises.
- b) Segunda reunião: foram discutidas de forma mais abrangente – com os diretores, os chefes e os subordinados – as declarações da visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais do *BSC*, dando início ao desenvolvimento de um plano de implementação.

Após a definição dos indicadores, torna-se necessária a proposição de metas com o propósito de se fixar períodos de tempo para a realização dos objetivos propostos pela organização. Além disso, o estabelecimento de metas permite que a organização quantifique os resultados pretendidos, como também identifique mecanismos para que os resultados sejam atingidos.

Elaborar metas é uma iniciativa de se planejar melhor os recursos em função da estratégia e, como consequência, cumprir a missão e a visão da organização. Dessa forma, na elaboração de metas é exigido um cuidado especial no entendimento da missão, da visão e da estratégia da organização, especificamente da unidade selecionada. Assim, foi necessária uma

reunião com todo o grupo envolvido no processo para se definir as metas em função de todo o entendimento das etapas anteriores.

4.1.9 Etapa 8 – Definir Ações Estratégicas

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.

A elaboração das ações foi realizada por cada setor, e posteriormente as ações foram apresentadas em reunião com toda a equipe envolvida na aplicação do BSC, com a finalidade de se chegar a um consenso sobre todas as ações definidas para cada perspectiva e explicitadas na aplicação do método proposto.

4.1.10 Etapa 9 - Construir o Mapa Estratégico

A elaboração do mapa estratégico, objetiva demonstrar a vinculação entre as medidas das quatro perspectivas definidas no modelo proposto: perspectiva de responsabilidade social, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento. Nesta etapa, a equipe responsável pelo projeto de BSC se reunirá para discutir e validar as relações de causa e efeito por meio da medição da correlação entre duas ou mais medidas propostas. A validação da relação de causa e efeito será feita após essa reunião que, quando, de comum acordo, o grupo decidirá sobre a estrutura dos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas, conectados entre si.

Essas relações são fundamentais para se pensar sistematicamente se a estratégia ou as estratégias globais da Biblioteca de Ciências da Saúde estão sendo encontradas nas correlações estabelecidas no mapa estratégico.

CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO DO MÉTODO

A proposta deste trabalho tem como principal propósito desenvolver um método de gestão para biblioteca universitária fundamentado no BSC. O desenvolvimento deste capítulo objetiva verificar a funcionalidade desse método na biblioteca de Ciências da Saúde da UFC, por meio da aplicação de todas as etapas propostas.

A opção de escolha para a aplicação do método proposto na Biblioteca de Ciências da Saúde, entre as demais bibliotecas que compõem o sistema de bibliotecas da UFC, se deu com base nos seguintes critérios:

- a) A unidade ocupa o espaço entre as 3 (três) maiores do sistema de bibliotecas da UFC;
- b) A facilidade do pesquisador em obter as informações necessárias a realização da pesquisa, por trabalhar nessa unidade;
- c) O apoio demonstrado pela direção da unidade na realização da pesquisa;

5.1 Apresentação da Organização

As Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará foram surgindo à medida que novas unidades de ensino foram sendo incorporadas ou criadas. Em 1957, foi instalada a Biblioteca Central, subordinada à Reitoria. Apesar do nome, não exercia qualquer função centralizadora, sendo extinta em 1969, com a criação do efêmero Serviço de Bibliografia e Documentação, quando todo o seu acervo bibliográfico foi disperso e distribuído nas bibliotecas das diversas áreas. De 1955 a 1969, foram instaladas 17 bibliotecas na UFC, pertencentes às unidades de ensino surgidas após a criação da Universidade.

Com a implantação da Reforma Universitária (1972) e a instituição dos Centros, teve início a fusão de bibliotecas de áreas correlatas, em decorrência da extinção de alguns institutos de pesquisa, como os de Antropologia, Medicina Preventiva, Meteorologia, Tecnologia Rural e o de Zootecnia. À mesma época, ocorria o desmembramento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras nas Faculdades de Educação, de Ciências e de Letras, dos

Institutos de Matemática, Física, Química, Biologia e Geociências, favorecendo a criação de novas bibliotecas.

A tendência para agrupar bibliotecas de áreas afins perdurou até 1985. Em 1973, ocorreu a incorporação da Biblioteca de Farmácia e, em 1975, com a criação do Curso de Enfermagem, teve início a formação de mais uma biblioteca, ambas reunidas ao acervo da Biblioteca de Saúde. Em 1977, a Biblioteca de Ciências Sociais reincorporou-se à Biblioteca de Humanidades. Com a volta da Biblioteca Central em 1975, pretendeu-se adotar um sistema de bibliotecas com centralização monolítica, tendência em voga à época. No entanto, apenas alguns acervos foram reunidos, como os da Química, Biologia, Geociências e Engenharia (1976 e 1978) e, posteriormente, (1981), o de Ciências Agrárias, os quais iriam constituir a atual Biblioteca de Ciências e Tecnologia.

Em 1996, os acervos das Bibliotecas de Ciências Humanas, da Educação e das Casas de Cultura foram reunidos para formar uma única biblioteca denominada Biblioteca de Ciências Humanas. Atualmente, o Sistema de Bibliotecas compreende 12 bibliotecas em Fortaleza e 3 (três) no interior, quais sejam (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2008):

- a) Em Fortaleza: Biblioteca de Ciências e Tecnologia; Biblioteca do Curso de Matemática; Biblioteca de Economia Agrícola; Biblioteca do Curso de Física; Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia; Biblioteca de Ciências da Saúde; Biblioteca de Ciências Humanas; Biblioteca da Faculdade de Direito, Biblioteca do Curso de Arquitetura; Biblioteca de Pós-Graduação em Economia; Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade; Biblioteca Rui Simões de Menezes do Instituto de Ciências do Mar (Labomar);
- b) No interior: Biblioteca de Medicina de Barbalha; Biblioteca do Campus do Cariri (Juazeiro do Norte) Biblioteca da Faculdade de Medicina de Sobral.

5.1.1 Organograma do Sistema de Bibliotecas da UFC

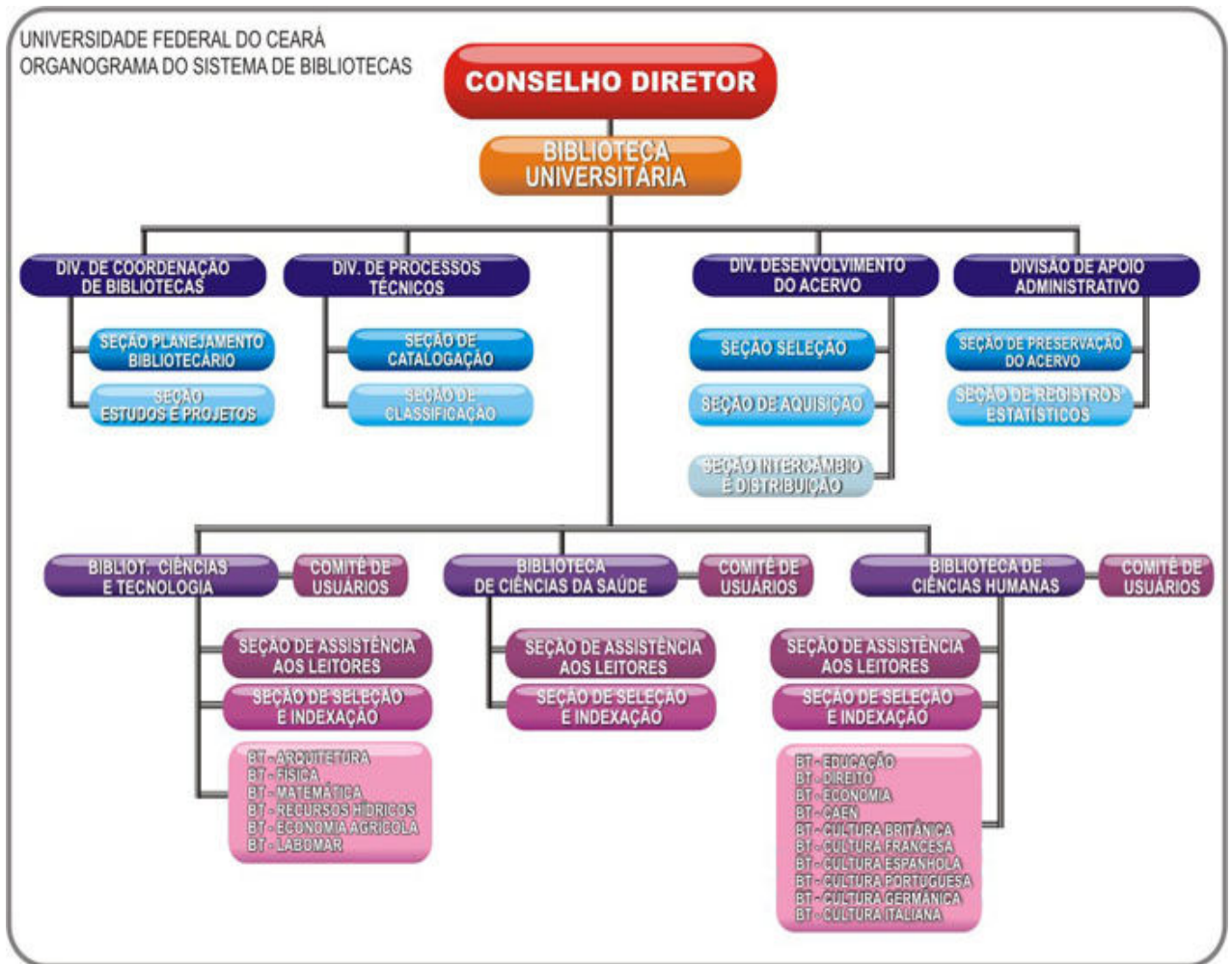


Figura 7- Organograma do Sistema de Bibliotecas da UFC

Fonte: (UFC, 2008).

Ressalta-se que, após entrevistas realizadas com o diretor do sistema de bibliotecas da UFC e com a diretora da Biblioteca de Ciências da Saúde, constatou-se que a comissão de pessoal formada por bibliotecários de todo o sistema vem executando um estudo visando à reestruturação organizacional do Sistema de Bibliotecas da UFC, a fim de traçar uma configuração mais adequada para o alcance dos objetivos e dos resultados almejados pelo mesmo. Essa comissão já enviou um documento solicitando a colaboração dos funcionários no trabalho de revisão das competências das unidades funcionais, para assim obter subsídios para a elaboração de uma nova estrutura organizacional. Com essa iniciativa, observa-se que o sistema de bibliotecas da UFC tem buscado mudanças em sua estrutura para atender melhor as demandas.

Na investigação sobre o histórico e o funcionamento da Biblioteca de Ciências da Saúde, utilizou-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 biblioteca estudada; a análise dos documentos: Guia de serviços da biblioteca da saúde, Manual de estrutura, normas e procedimentos administrativos da Biblioteca Universitária (1998), Regimento da Biblioteca da Faculdade de Medicina (1969), Relatório de atividades (2006, 2007, 2008).

5.2 Biblioteca Selecionada

A Biblioteca de Ciências da Saúde é parte integrante do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará. É uma evolução da Biblioteca da Faculdade de Medicina, instalada em 1948. Funcionou até 1957 na Praça José de Alencar, quando foi transferida para o bairro de Porangabussu, onde foi organizada e passou a funcionar dentro dos padrões técnicos estabelecidos na época.

Em Porangabussu, ocupou a ala central do prédio do antigo Instituto Evandro Chagas, até 1966; quando esgotada a capacidade daquela área, ocupou a ala lateral esquerda do mesmo prédio, onde antes funcionavam alguns laboratórios. Ao transferir-se em 1970 para suas atuais instalações, credenciou-se, mediante convênio, para atuar como Sub-Centro do BIREME – Centro Latino-Americano e do Caribe de Informações em Ciências da Saúde OPAS/OMS. Em 1982, passa a ser Biblioteca Base do COMUT.

Em julho de 1988, passou a fazer Comutação "*On Line*" via RENPAC e iniciou em outubro, do mesmo ano, a alimentação da Base de Dados LILACS – Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (editada em CD – ROM), além de realizar também Levantamentos Bibliográficos Automatizados.

No decorrer de todos esses anos, incorporou o acervo das extintas bibliotecas do Instituto de Medicina Preventiva e dos cursos de Farmácia e de Odontologia, além de haver recebido, no mesmo período, valiosa doação do curso de Enfermagem. Com o objetivo de melhor atender à demanda sempre crescente de usuários e serviços, passou em 1994 e 1995 por uma reforma total em suas instalações, ampliando e melhorando sua área física.

Os cursos atendidos na Biblioteca de Ciências da Saúde são:

- a) Graduação: Enfermagem, Farmácia, Medicina e Odontologia.
- b) Especialização: Análises clínicas, Bioquímica clínica e biologia molecular, Biossegurança, Endodontia, Enfermagem neonatal, Hematologia clínica, Implantodontia, Prótese Dental e Saúde da Família.
- c) Mestrado: Ciências Farmacêuticas, Cirurgia, Enfermagem, Farmacologia, Microbiologia Médica, Odontologia, Patologia, Saúde Pública, Tocoginecologia.
- d) Doutorado: Cirurgia, Clínica Médica, Enfermagem e Farmacologia

Os serviços prestados pela Biblioteca de Ciências da Saúde são divididos em duas seções, a de Assistência ao Leitor e a de Seleção e Indexação:

- a) Seção de Assistência ao Leitor: essa seção concentra 90% dos serviços da biblioteca, que atende diretamente às demandas dos usuários com os respectivos serviços:
 - Consulta local: os acervos da UFC, compostos por livros, folhetos, periódicos, monografias, teses, dissertações, obras raras, mapas, fitas de vídeo e CDs, são abertos ao público em geral para pesquisa local. As dissertações só são liberadas para empréstimo quando a biblioteca possui mais de um exemplar, porque sempre deve permanecer um exemplar para consulta local;
 - Circulação de Materiais: os usuários cadastrados no Pergamum têm acesso ao empréstimo domiciliar dos acervos do Sistema de Bibliotecas, e são habilitados a realizar – pela internet – renovações, reservas, consulta de material pendente, consulta de débitos, histórico de empréstimos, atualização de dados pessoais, e cadastro de *e-mail* para receber as correspondências relacionadas a reservas e devoluções, por meio do “Acesso Usuário”;

- Comutação bibliográfica – COMUT: por intermédio do Comut (Programa de Comutação Bibliográfica), são obtidas cópias de documentos em outras instituições brasileiras, quando não encontradas nas bibliotecas da UFC, no Portal da CAPES, entre outras fontes. Respeitada a Lei de Direitos Autorais, é permitida a solicitação de cópias dos seguintes documentos: artigos de periódicos, teses e dissertações, anais de congressos e partes de trabalhos técnico/científicos. Pelo SCAD (Serviço Cooperativo de Acesso a Documentos), é permitido o acesso a documentos da área de Ciências da Saúde, da BIREME(Centro Latino Americano e do Caribe em Ciências da Saúde) e das bibliotecas cooperantes do serviço SCAD.

Os pedidos também podem ser encaminhados para serviços internacionais como o DOCLINE (NLM) e o British Library's document supply service (BLDSC). O serviço é pago e está disponível somente para usuários ou instituições registrados. Para obter o serviço, basta que o usuário se cadastre e faça suas solicitações de cópias por meio das bibliotecas setoriais. Outra opção é fazer as solicitações sem a intermediação da Biblioteca. Nesse caso, é preciso cadastrar-se como usuário solicitante na página do programa <http://comut.ibict.br/comut/do/index?op=filtroForm>. Além de se cadastrar, o usuário deve adquirir bônus **Comut** e/ou <http://scad.bvs.br/html/pt/home.html>, com o mesmo procedimento e pagamento via boleto bancário;

- Apoio à elaboração de trabalhos acadêmicos: os bibliotecários auxiliam os usuários na aplicação das normas da ABNT para a apresentação de trabalhos técnico-científicos, realizam a revisão e a correção de referências bibliográficas e elaboram a ficha catalográfica, que deve constar no verso da folha de rosto de dissertações e teses. A biblioteca disponibiliza também as seguintes fontes de pesquisas *on-line*:

- Guia para Normalização de Trabalhos Acadêmicos da Biblioteca Universitária;
- Normalização de artigos para publicação em periódicos científicos;
- Normas vigentes do Comitê ABNT/CB-14 – Informação e Documentação;
- Mecanismos online para elaboração de referências bibliográficas

- Capacitação de usuários: são oferecidas visitas orientadas, com treinamento para melhor utilização dos recursos bibliográficos; capacitação para a elaboração de referências bibliográficas e treinamento em bases de dados. Esse serviço funciona a partir de um contato prévio com a biblioteca para agendar dia e horário do treinamento;

b) Seção de Seleção e Indexação: compete a esta seção fazer o tratamento adequado do material bibliográfico, disponibilizando no software Pergamum, conforme padrões vigentes de catalogação, classificação e indexação. Além dessas atividades, desenvolve a integração das publicações on-line do Pergamum com a Rede BiblioSUS e com a UNESCO;

- Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – TEDE: disponibiliza a produção científica em acesso *on-line* desenvolvendo as seguintes atividades:

- Elaboração de um guia de orientação para submissão de teses e dissertações;
- Assistência aos programas de Pós-Graduação e autores (secretarias e coordenadores dos programas);
- Processamento técnico de toda a produção científica;
- Comunicação por e-mail entre IBICT, autores e usuários.

5.3 Definição da Visão e da Missão da Unidade Selecionada

Definir a missão e a visão da Biblioteca de Ciências da Saúde é fundamental para entender a essência do trabalho desenvolvido por essa unidade e buscar a coerência do que se propõe e o que se executa, sem gerar conflitos de objetivos e reafirmar a razão de sua existência.

Na realização das entrevistas, foram obtidas informações sobre a definição da missão, disponibilizada no site da UFC. Conforme explicação dada pelo diretor do sistema de bibliotecas, a missão foi definida para o sistema e todas as setoriais trabalham com o mesmo objetivo, ou seja, todas as bibliotecas incluídas no sistema devem trabalhar para alcançar essa missão:

A biblioteca universitária tem como 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 desenvolvimento da instituição e sua ação na sociedade, elevando o nível socioeconômico e cultural da sociedade em geral. (UFC, 2008).

Com base na análise dos documentos citados anteriormente, e após as entrevistas, constatou-se a inexistência da visão. Em função disso, partiu-se para a elaboração de uma visão para a unidade selecionada.

Na fase de elaboração da visão, convocou-se uma reunião, em que os participantes foram contatados previamente a fim de levarem sugestões com base em um formulário criado pelo coordenador da equipe com propostas de visões elaboradas por outras bibliotecas. O resultado dessa reunião foi a elaboração da seguinte visão:

“Ser biblioteca de excelência na gestão de conteúdos informacionais na área da saúde, tornando-se referência para o Estado do Ceará até 2013”.

5.4 Análise *Swot* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

A análise *swot* foi realizada após a definição de um mapa, conforme a Figura 8, contendo esclarecimentos sobre cada ponto a ser desenvolvido pelo grupo de cada setor analisado, seguida da realização de uma exposição de conceitos e exemplos de outras instituições. Após as explicações necessárias dos pontos chaves para essa análise, os responsáveis por cada setor foram entrevistados pelo coordenador do projeto com a intenção de organizar todos os pontos importantes discutidos com o grupo e, logo em seguida, foi feita a descrição do cenário para cada serviço.

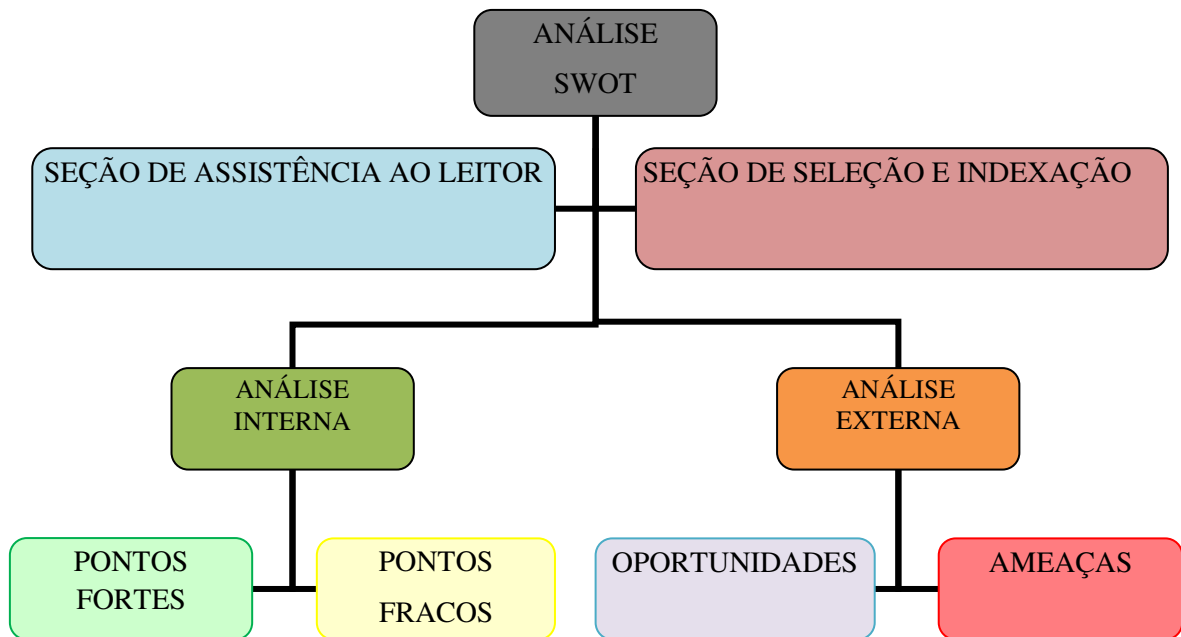


Figura 8 – Mapa de apresentação da análise *swot* da Biblioteca de Ciências da Saúde.

Os serviços prestados pela Biblioteca de Ciências da Saúde foram discutidos e analisados com todos os servidores responsáveis pela organização e pelo desenvolvimento de todas as atividades.

A seguir, encontram-se discriminadas todas as atividades realizadas na Biblioteca de Ciências da Saúde determinadas com base na análise *swot*. Após as discussões necessárias, elaborou-se este quadro os pontos resultantes dessa etapa.

Quadro 2 - Análise *swot* da Biblioteca de Ciências da Saúde.

SEÇÃO DE ASSISTÊNCIA AO LEITOR			
ATIVIDADES: Empréstimo, devolução, reserva, renovação, e consulta de material bibliográfico			
ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<p>Recuperação automatizada;</p> <p>Empréstimo automatizado;</p> <p>Recebimento de doações e permutas de material bibliográfico;</p> <p>Reserva e renovação via internet;</p> <p>Acesso do usuário via internet;</p> <p>Controle de dados pessoais via internet;</p> <p>Acesso a comunidade acadêmica pela biblioteca;</p> <p>Maior visibilidade do acervo via internet.</p>	<p>Desconhecimento da bibliografia básica dos cursos;</p> <p>Acervo desatualizado;</p> <p>Títulos e exemplares insuficientes;</p> <p>Falta de política de desenvolvimento de coleção;</p> <p>Número reduzido de assinaturas de periódicos;</p> <p>Catálogo de periódicos manual;</p> <p>Número de funcionários insuficiente;</p> <p>Controle inadequado de entrada e saída do acervo bibliográfico;</p> <p>Falta de espaço físico apropriado para leitura;</p> <p>Colaboradores terceirizados sem capacitação;</p> <p>Mau uso do ambiente da biblioteca</p>	<p>Mutilação do acervo;</p> <p>Ausência de articulação com os departamentos e as faculdades;</p> <p>Ausência de orçamento.</p>	<p>Aquisição de livros eletrônicos na área de saúde;</p> <p>Possibilidade de incremento do acervo por meio de doações e permutas;</p> <p>Auto-empréstimo</p>
ATIVIDADES: Treinamentos nas bases de dados e normas da ABNT			
ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<p>Funcionário qualificado;</p> <p>Acesso as norma da ABNT;</p> <p>Acesso às bases de dados nacionais e internacionais na área de saúde;</p> <p>Guia de normalização de trabalhos acadêmicos.</p>	<p>Não- inserção na programação dos seminários dos recém- ingressos e dos alunos de pós – graduação;</p> <p>Inadequação da sala de aula de treinamentos;</p> <p>Precariedade no atendimento das demandas;</p> <p>Ausência de infraestrutura e de apoio logístico.</p>	<p>Redução de público;</p> <p>Não uso do Portal da CAPES</p>	<p>Parcerias com outras instituições;</p> <p>Convênios com outras instituições;</p> <p>Participação em eventos promovidos pela Bireme e pela ABNT;</p> <p>Aproximação com os departamentos e faculdades;</p> <p>Elaboração de um guia para pesquisa bibliográfica.</p>
NORMALIZAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS			
ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<p>Orientação aos usuários nos trabalhos acadêmicos;</p> <p>Guia de normalização via internet;</p> <p>Padronização da produção científica dos cursos de graduação e pós-graduação</p>	<p>Número de bibliotecários insuficiente para as demandas.</p>	<p>Falta de uma regulamentação da instituição para a padronização dos trabalhos acadêmicos produzidos.</p>	<p>Padronização da produção científica da UFC;</p> <p>Envolvimento com as Pró-reitorias de Graduação e Pós-Graduação</p>

ATIVIDADE: Informações aos usuários			
ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Campanhas de preservação do acervo; Maratonas do conhecimento; Visitas orientadas.	Ausência do bibliotecário de referência.	Atendimento inadequado.	Atividades de promoção da leitura; Uso de canais de comunicação internos e externos.
ATIVIDADE : Comutação			
ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Rapidez na localização e na execução dos pedidos; Comprometimento em atender rápido ao usuário; Buscar material em outras bibliotecas do sistema para atender às solicitações.	Insuficiência do acervo de periódicos para atender à demanda; Demora das outras instituições em responder aos pedidos solicitados.	Possibilidade de os pedidos dos usuários serem feitos sem passar pela biblioteca; Diminuição gradativa do número de Solicitações.	Atendimento ao usuário <i>on-line</i> agregando valor à biblioteca; Promoção de cursos para ensinar a pesquisar nas bases de dados e no portal da CAPES.
SEÇÃO DE SELEÇÃO E INDEXAÇÃO			
ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Doação; Catalogação on-line; Implantação do Programa da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).	Código de Classificação desatualizado; Número de funcionário insuficiente para atender à demanda; Equipamentos obsoletos.	Falta de conhecimento do usuário sobre os processos técnicos; Falta de comunicação dessa seção com o usuário.	Acesso a tesouros automatizados na área da saúde; Participação na comissão de catalogação;

5.5 Estratégias Globais

Esta etapa teve início com 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 Biblioteca de Ciências da Saúde.

Comprovou-se que as estratégias globais dessa biblioteca não estão definidas num documento específico, porém existe um documento elaborado pela gestão do Sistema de Bibliotecas da UFC intitulado “Planejamento Estratégico da Biblioteca Universitária”, apresentado como requisito para a avaliação da disciplina “planejamento estratégico do Curso de Formação de Gestores” em 1999, elaborado por uma equipe de bibliotecários o Sistema de bibliotecas da UFC. Nesse documento, existem definições de várias estratégias relevantes. Após a análise desse documento, foi convocada uma reunião com a diretora e toda a chefia da Biblioteca de Ciências da Saúde para se discutir e chegar a um consenso sobre as estratégias pertinentes à realidade dessa biblioteca. O resultado da reunião foi a elaboração das seguintes estratégias para a Biblioteca.

- a) Modernizar e renovar os equipamentos da Biblioteca de Ciências da Saúde, oferecendo aos usuários maior rapidez e eficiência na recuperação da informação;
- b) Definir racionalmente o desenvolvimento de coleções, visando a uma aquisição planejada 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 entorno do Porangabussu em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão, Faculdades e Departamentos da área de Saúde.

5.6 Definição das Perspectivas

Na ótica de Mâsih (2005), o objetivo final das instituições públicas é cumprir sua missão em atender bem os cidadãos, ficando o alcance de bons resultados financeiros em segundo plano. Sob esse aspecto, no desenvolvimento das atividades da Biblioteca em questão é notório o distanciamento do aspecto financeiro, deixando clara a dificuldade de se medir o valor financeiro.

Após a análise dos documentos e a execução das entrevistas, observou-se que na história das bibliotecas da UFC nunca houve uma dotação orçamentária destinada à sua gestão. Assim, nota-se que esse dado contribui para a dificuldade de se definir indicadores financeiros.

Embora o retorno financeiro seja importante para o sucesso dessa instituição, neste estudo a ênfase é dada a questões sociais, em face dessa realidade, foi oportuno trabalhar com as seguintes perspectivas: perspectiva de responsabilidade social, em que a possibilidade de trabalhar questões sociais passou a acontecer de forma planejada e com probabilidades de serem executadas; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos, e perspectivas de aprendizado e crescimento.

5.7 Definição dos Objetivos Estratégicos

Na definição dos objetivos estratégicos, o coordenador do projeto convocou uma reunião com duração de 60min, ocasião em que a equipe composta pelo coordenador do projeto e pelas chefias de cada seção dos serviços da Biblioteca de Ciências da Saúde identificou – para cada perspectiva – os seguintes objetivos:

Na perspectiva de responsabilidade social, que envolve toda a comunidade do entorno da biblioteca, poderiam ser desenvolvidos os seguintes objetivos:

- a) Contribuir para o exercício da responsabilidade social
- b) Intensificar a interação com a comunidade do seu entorno
- c) Melhorar a acessibilidade;

Na perspectiva dos clientes, que abrange todos os usuários, relacionaram-se como prioritários os seguintes objetivos:

- a) Melhorar a satisfação do cliente;
- b) Melhorar a qualidade e a pontualidade nos serviços;
- c) Reduzir reclamações recebidas

A perspectiva dos processos internos fundamenta-se na busca da excelência do atendimento ao cliente, considerando-se, assim, como prioridade os objetivos a seguir:

- a) Inovar processos visando à satisfação dos clientes;
- b) Desenvolver instrumentos para aferição da satisfação do cliente;
- c) Promover atendimento de qualidade.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, ressalta-se a importância dos objetivos, a saber:

- a) Desenvolver nos servidores capacidade de criar e manter bom relacionamento;
- b) Incentivar a qualificação dos servidores;
- c) Incentivar a participação dos servidores na solução de problemas;
- d) Promover a atualização contínua da infraestrutura física e tecnológica

5.8 Escolha e Elaboração dos Indicadores e Metas

Após a definição dos objetivos estratégicos para cada perspectiva, o próximo passo foi convocar uma reunião com as equipes de cada setor para elaboração dos indicadores e das metas.

Na primeira reunião desta etapa, foi entregue para cada participante um formulário contendo uma tabela com as perspectivas e seus respectivos objetivos estratégicos definidos na etapa anterior. Na reunião, foram analisados os objetivos estratégicos com o propósito de se definir indicadores para cada perspectiva, capazes de comunicar com mais eficácia cada objetivo definido. Foi determinada uma data para o recebimento do formulário de todo o grupo envolvido, para avançar no processo de escolha das sugestões dos respectivos indicadores.

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 3, a seguir:

Quadro 3 – Proposta de indicadores e metas para Biblioteca de Ciências da Saúde

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas
Responsabilidade Social	<p>Contribuir para o exercício da responsabilidade social;</p> <p>Intensificar a interação com a comunidade do seu entorno;</p> <p>Melhorar a acessibilidade</p>	<p>% de projetos em ações sociais;</p> <p>% de envolvimento da biblioteca em projetos sociais;</p> <p>% de projetos sobre acessibilidade.</p>	<p>100% de envolvimento da biblioteca em projetos sociais;</p> <p>50% das campanhas para projetos sociais.</p> <p>80% das necessidades de acessibilidade;</p>
Clientes	<p>Melhorar a qualidade e a pontualidade nos serviços;</p> <p>Melhorar a satisfação do cliente;</p> <p>Reduzir reclamações recebidas sobre treinamento de usuário.</p>	<p>% de reclamação para cada serviço</p> <p>Número de treinamentos solicitados/Número de treinamentos realizados;</p> <p>Número de reclamações/soluções</p>	<p>Definir o tempo médio necessário ao desenvolvimento de 100% dos serviços;</p> <p>Alcance de 100% das solicitações de treinamentos.</p> <p>Acompanhamento de 100% do desenvolvimento dos serviços;</p>

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas
Processos Internos	<p>Inovar processos visando à satisfação dos clientes;</p> <p>Desenvolver instrumentos para aferir a satisfação do cliente;</p> <p>Promover atendimento de qualidade</p>	<p>% de processos reformulados;</p> <p>Índice de Reclamações de clientes quanto à eficiência de procedimentos;</p> <p>Nº de instrumentos desenvolvidos;</p>	<p>100% de processos reformulados;</p> <p>Atingir índice zero de reclamações;</p> <p>Atingir 100% dos serviços</p>
Aprendizado e Crescimento	<p>Desenvolver nos funcionários capacidade de criar e manter bom relacionamento;</p> <p>Incentivar a qualificação dos servidores;</p> <p>Incentivar a participação dos servidores na solução de problemas;</p> <p>Promover a atualização contínua da infra-estrutura física e tecnológica</p>	<p>Nº de servidores treinados;</p> <p>% de servidores qualificados;</p> <p>Nº de sugestões de servidores implementadas;</p> <p>Horas de treinamento por área/competência;</p> <p>Nº de aplicativos em TI disponibilizados ;</p> <p>Nº de processos automatizados/total de processos;</p> <p>Disponibilidade de equipamentos e instalações</p>	<p>Atingir 100% dos servidores</p> <p>Atingir 100% de servidores qualificados;</p> <p>Aumentar em 80% a implementação de sugestões;</p> <p>Aumentar em 30% a carga horária de treinamentos;</p> <p>100% de aplicativos essenciais;</p> <p>70% dos processos automatizados;</p> <p>Atender 100% de demanda de infraestrutura</p>

5.9 Ações Estratégicas para a Biblioteca de Ciências da Saúde

As ações foram elaboradas por toda a equipe envolvida na implementação do BSC, tendo como base os objetivos estratégicos desenvolvidos na fase anterior. Para cada objetivo estratégico foi discutido como ele poderia ser viabilizado, e a partir do resultado dessa discussão elaboraram-se as ações estratégicas, resultando em iniciativas que, sendo efetivadas, contribuirão para a realização da missão e da visão, a seguir especificadas:

5.9.1 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.

5.9.2 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.

5.9.3 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

5.9.4 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 com 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.

Todas essas ações foram definidas com base nas definições das fases anteriores, como mostra o quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Quadro resumo das ações estratégicas

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas	Ações Estratégicas
Responsabilidade Social	<p>Contribuir para o exercício da responsabilidade social;</p> <p>Intensificar a interação com a comunidade do seu entorno;</p> <p>Melhorar a acessibilidade.</p>	<p>% de projetos em ações sociais;</p> <p>% de envolvimento da biblioteca em projetos sociais;</p> <p>% de projetos sobre acessibilidade;</p>	<p>100% de envolvimento da biblioteca em projetos sociais;</p> <p>30% dos projetos para acessibilidade;</p> <p>50% das campanhas para projetos sociais.</p>	<p>Organizar palestras sobre prevenção e tratamento de doenças;</p> <p>Desenvolver projetos sociais em parceria com a Pró-reitoria de extensão;</p> <p>Realizar campanhas educativas na área de saúde com o envolvimento dos alunos de graduação e pós-graduação;</p> <p>Desenvolver projetos em parceria com os residentes que empreendem projetos de extensão;</p> <p>Elaborar projetos culturais que envolvam a comunidade do seu entorno;</p>
Clientes	<p>Melhorar a qualidade e a pontualidade nos serviços;</p> <p>Melhorar a satisfação do cliente;</p>	<p>% de reclamação para cada serviço;</p> <p>Número de treinamentos solicitados/Número de treinamentos realizados;</p> <p>Número de reclamações/soluções</p>	<p>% do tempo médio para cada processo;</p> <p>Atingir em 100% as solicitações de treinamentos.</p> <p>Acompanhar 100% o</p>	<p>Elaborar manual de procedimentos de todos os serviços;</p> <p>Estabelecer mecanismos para mensurar a satisfação dos usuários;</p> <p>Mapear os</p>

	<p>Reduzir reclamações recebidas.</p>		<p>desenvolvimento dos serviços;</p>	<p>pontos críticos de cada setor;</p> <p>Criar um canal de comunicação;</p> <p>Desenvolver uma política de recompensa;</p> <p>Ampliar os meios de atendimento ao usuário e de acesso aos serviços;</p>
<p>Processos Internos</p>	<p>Inovar processos visando à satisfação dos clientes;</p> <p>Desenvolver instrumentos para aferir a satisfação do cliente;</p> <p>Promover atendimento de qualidade.</p>	<p>% de processos reformulados;</p> <p>Índice de Reclamações de clientes quanto à eficiência de procedimentos;</p> <p>Número de instrumentos desenvolvidos;</p>	<p>100% de processos reformulados;</p> <p>Atingir índice zero de reclamações;</p> <p>Atingir 100% dos serviços</p>	<p>Criar uma agenda de discussão anualmente para revisar as metodologias de trabalho a cada semestre;</p> <p>Criar instrumentos normativos para regulamentar os procedimentos para os serviços da biblioteca;</p> <p>Elaborar pesquisas sobre a satisfação do cliente anualmente;</p> <p>Implementar ações para a melhoria do suporte e da manutenção de sistemas e equipamentos.</p>

<p>Aprendizado e Crescimento</p>	<p>Desenvolver nos funcionários capacidade de criar e manter bom relacionamento;</p> <p>Incentivar a qualificação dos funcionários;</p> <p>Incentivar a participação dos funcionários na solução de problemas;</p> <p>Promover a atualização contínua da infraestrutura física e tecnológica</p>	<p>Número de funcionários treinados;</p> <p>% de funcionários qualificados;</p> <p>Número de sugestões de funcionários implementadas;</p> <p>Horas de treinamento por área/competência;</p> <p>Número de aplicativos em TI disponibilizados;</p> <p>Número de Processos Automatizados/ Total de processos;</p> <p>Disponibilidade de equipamentos e instalações.</p>	<p>Atingir 100% de funcionários qualificados;</p> <p>Aumentar em 80% a implementação de sugestões encaminhadas e procedentes;</p> <p>Aumentar em 30% a carga horária em treinamento;</p> <p>100% dos aplicativos essenciais disponibilizados;</p> <p>70% dos processos automatizados;</p> <p>Atender 100% da demanda de infraestrutura.</p>	<p>Elaborar uma agenda com prioridade de treinamentos para os funcionários;</p> <p>Definir oficialmente critérios para o afastamento de servidores para qualificação, tendo com parâmetro as normas da UFC;</p> <p>Realizar levantamento sobre a necessidade de qualificação dos servidores;</p> <p>Criar um programa de relacionamento dinâmico entre direção e servidores;</p> <p>Instituir programa permanente de capacitação e desenvolvimento dos servidores;</p> <p>Mapear as competências organizacionais;</p> <p>Identificar as discrepâncias de competências para capacitar e fazer a lotação de forma correta.</p>
-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.9.5 Elaboração do 5W1H

Após a definição das ações tornou-se imprescindível a elaboração do 5W1H que de acordo com Rossato (1996), é uma ferramenta que identifica as ações e responsabilidades de quem irá executar as atividades de uma organização ou empresa. O planejamento das ações de forma organizada deve ser elaborado com base nos seguintes questionamentos: what(o que), why (por que), who (quem), when (quando), how (como) e where (onde).

A elaboração do 5W1H trouxe como resultado uma tabela construída com base nessas perguntas que servirão como apoio no desenvolvimento e acompanhamento da implantação das ações, conforme mostra o quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Quadro 5w1h

AÇÕES (O QUE)	JUSTIFICATIVA (POR QUE)	DESCRIÇÃO DA AÇÃO (COMO)	EXECUTORES (QUEM)	ONDE
Desenvolver projetos sociais em parceria com a Pró-reitoria de extensão;	Efetivar o papel social da biblioteca através do seu envolvimento em projetos sociais	Buscar convênios com órgãos financiadores de pesquisas e secretarias de saúde municipal e estadual para execução de projetos sociais	Biblioteca/Pró-Reitoria de Extensão	Biblioteca de Ciências da Saúde
Realizar campanhas educativas na área de saúde com o envolvimento dos alunos de graduação e pós-graduação	Envolver alunos e biblioteca na educação preventiva dos problemas de saúde pública	Elaborar anualmente proposta das campanhas e buscar parcerias com instituições envolvidas com os temas	Biblioteca/coordenação / chefia dos cursos	Biblioteca de Ciências da Saúde
Desenvolver projetos em parceria com os cursos que desenvolvem projetos de extensão;	Criar um vínculo entre biblioteca/curso/extensão no desenvolvimento de suas atividades	Atuar junto à Pró-Reitoria de Extensão e os cursos do campus de Porangabussu	Biblioteca/coordenação / chefia dos cursos	Biblioteca de Ciências da Saúde
Elaborar projetos culturais que envolvam a comunidade em seu entorno;	Envolver mais a comunidade nas ações sociais desenvolvida pela biblioteca	Promover palestras com temas que envolva a prevenção, tratamento de temas como: alcoolismo, tabagismo, DST etc.	Biblioteca/coordenação / chefia dos cursos	Biblioteca de Ciências da Saúde
Elaborar manual de procedimentos de todos os serviços;	Melhorar o desenvolvimento e a avaliação dos serviços	Definir uma equipe responsável pela elaboração de normas e procedimentos	Direção da Biblioteca	Biblioteca de Ciências da Saúde
Estabelecer mecanismos para mensurar a satisfação dos usuários;	Dinamizar produtos e serviços com base na satisfação dos usuários	Desenvolver pesquisas sobre o uso dos serviços e satisfação dos usuários	Direção da Biblioteca	Biblioteca de Ciências da Saúde
Mapear os pontos críticos de cada setor;	Para minimizar as reclamações dos usuários	Instituir equipe de estudo visando à elaboração de um	Direção da Biblioteca	Biblioteca de Ciências da Saúde

		diagnóstico das rotinas de trabalho		
Criar um canal de comunicação;	Facilitar a comunicação entre biblioteca e usuário	Elaborar projeto de marketing para dinamizar produtos e serviços	Chefia das Seções	Biblioteca de Ciências da Saúde
Ampliar os meios de atendimento ao usuário e o acesso aos serviços;	Tornar o usuário mais independente e mais participante dos projetos da biblioteca	Elaborar projeto de educação ao usuário	Chefia das Seções	Biblioteca de Ciências da Saúde
Criar uma agenda de discussão anual	Revisar metodologia de trabalho	Elaborar rotinas visando elaboração de manual de normas e procedimentos	Direção/chefia das seções	Biblioteca de Ciências da Saúde
Criar instrumentos normativos	Regulamentar os procedimentos para os serviços da biblioteca;	Instituir comissão para elaborar critérios de padronização dos serviços	Direção da Biblioteca	Biblioteca de Ciências da Saúde
Programar ações para a melhoria do suporte e manutenção de sistemas e equipamentos	Atender as demandas de serviços com qualidade	Levantar necessidades e definir soluções com o NPD	Biblioteca/Direção do sistema de bibliotecas/NPD	Biblioteca de Ciências da Saúde
Elaborar uma agenda com prioridades de treinamentos para os servidores;	Treinar os servidores conforme necessidades referentes ao desenvolvimento de suas atividades na biblioteca	Mapear e elaborar cursos conforme necessidade específica da biblioteca	Biblioteca/RH	Biblioteca de Ciências da Saúde
Realizar levantamento sobre as competências dos servidores	Avaliar se os servidores estão desempenhando suas funções com a qualificação demandada	Definir e programar uma adequada política de avaliação dos servidores	Biblioteca/RH	Biblioteca de Ciências da Saúde
Criar um programa de relacionamento dinâmico entre direção e servidores;	Tornar os servidores envolvidos com a gestão da biblioteca	Reunir o grupo com frequência para discutir e buscar soluções para os problemas enfrentados através da responsabilidade de cada um e o envolvimento de todos	Direção da Biblioteca	Biblioteca de Ciências da Saúde

5.10 Mapa Estratégico da Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC

O mapa estratégico é considerado um diagrama que descreve a estratégia da organização. É constituído de um conjunto de objetivos estratégicos ligados por relações de causa e efeito, distribuídos nas perspectivas selecionadas pela organização. Essa relação foi apresentada no mapa estratégico da Biblioteca de Ciências da Saúde por meio das perspectivas de responsabilidade social, de clientes, de aprendizado e crescimento e de processos internos.

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 conseqüentemente promoverá um atendimento de qualidade por meio do seu empenho em desenvolver instrumentos para medir a satisfação do cliente.

Toda melhoria processada com base na qualificação e na atualização na infraestrutura física e tecnológica acarretará uma melhoria na qualidade e na pontualidade nos serviços prestados pela Biblioteca de Ciências da Saúde, resultando numa redução de reclamações recebidas e satisfazendo o usuário pelo fortalecimento de sua imagem institucional e sua presença marcante nas ações sociais da comunidade do seu entorno, cumprindo, assim, seu papel social. Essa relação envolve, ainda, a otimização dos processos internos e o desenvolvimento do capital humano, de modo a possibilitar motivação, envolvimento e melhorias nas relações interpessoais e nos processos de comunicação interna da instituição.

No mapa estratégico da Biblioteca de Ciências da Saúde os objetivos estratégicos foram distribuídos nas quatro perspectivas, e a relação de causa e efeito é mostrada na Figura 9, a seguir:

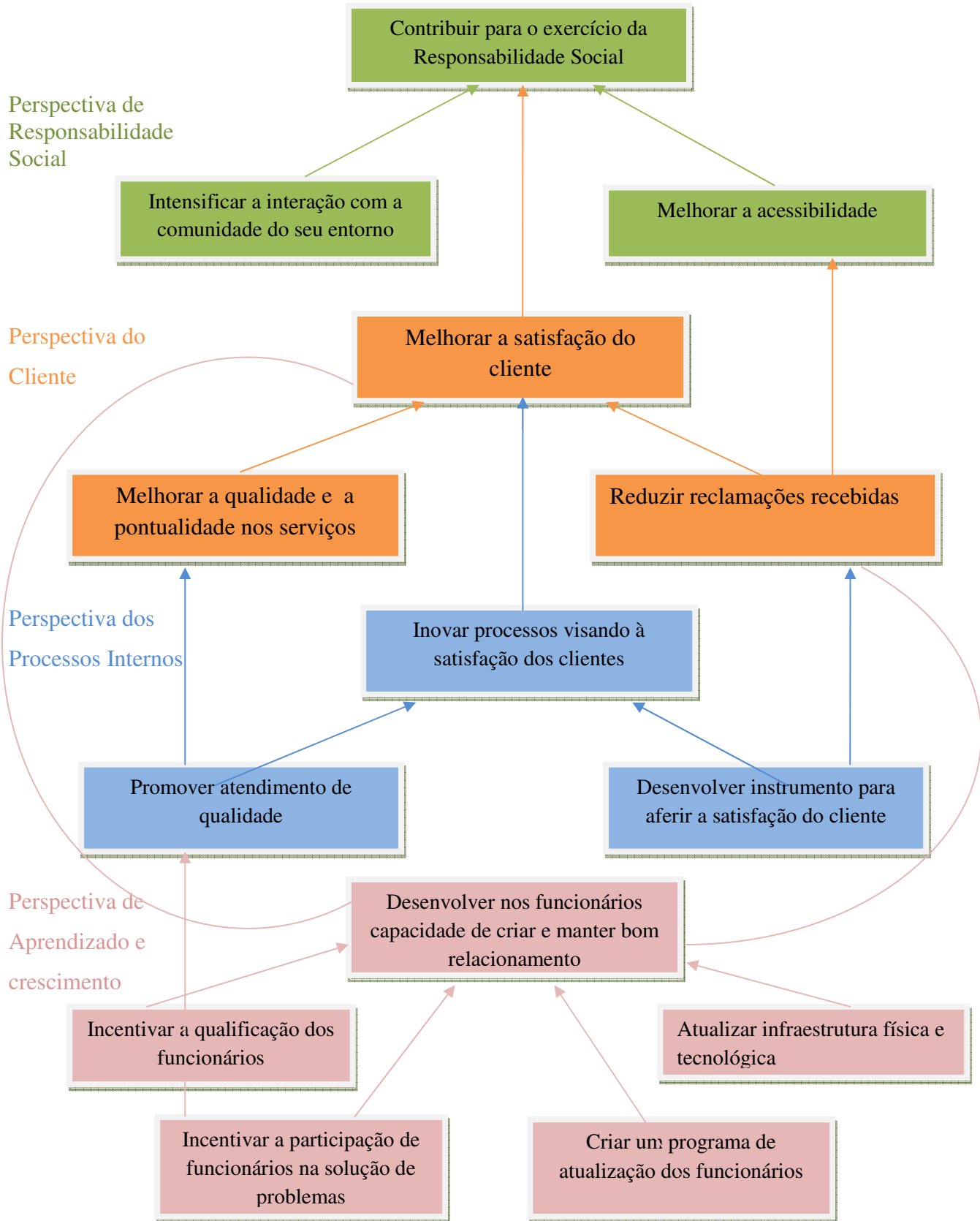


Figura 9- Mapa estratégico da Biblioteca de Ciências da Saúde

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

6.1 Considerações

A realização deste trabalho foi motivada por questionamentos que suscitaram a busca de um método e de indicadores de desempenho que pudessem mensurar o grau de eficiência da gestão estratégica de bibliotecas universitárias, impulsionando sua verdadeira missão social.

Para responder a esses questionamentos, esta dissertação foi desenvolvida com o objetivo de elaborar um método de gerenciamento estratégico para bibliotecas universitárias apoiado no *Balanced Scorecard*, a partir da utilização dessa ferramenta na Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC, com a finalidade de avaliar a eficácia desse método e a sua contribuição para a gestão de biblioteca universitária.

Para o desenvolvimento do trabalho, com vistas a se adquirir uma maior compreensão da complexidade da gestão estratégica nas organizações, particularmente em bibliotecas universitárias, foram também estabelecidos objetivos específicos tais como: identificar, por meio de um levantamento bibliográfico, métodos e instrumentos de gestão adotados em biblioteca universitária; escolher entre os instrumentos de gestão estudados na revisão de literatura uma ferramenta estratégica que viesse colaborar na gestão de biblioteca universitária; desenvolver um método de gerenciamento estratégico para a biblioteca universitária

Para o primeiro objetivo específico utilizaram-se os elementos colhidos na revisão bibliográfica que elucidaram os itens: conceitos de indicadores estratégicos em bibliotecas universitárias; gestão, planejamento e padrões utilizados nessas organizações; utilização do BSC como ferramenta estratégica em instituições públicas e privadas; uso detalhado do BSC na gestão universitária.

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.

Como resultado desse primeiro objetivo, observou-se a gestão participativa, a implementação da qualidade total, e as discussões sobre as competências do gestor. 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.

Com referência a parâmetros e padrões, identificou-se a Norma ISO 11620/98 como uma solução que vem sendo aplicada como recurso estratégico para tornar viável a elaboração de indicadores para bibliotecas universitárias como mostra algumas experiências divulgadas no Brasil. A mais conhecida aconteceu na Universidade de São Paulo, que desenvolveu o Programa de Qualidade de Produtos e Serviços de Informação – PAQ, tendo essa norma como referência. Outra importante contribuição surgiu com o estabelecimento da norma internacional ISO 20983 – Indicadores de Desempenho para Bibliotecas eletrônicas. Vale ressaltar que essas normas sofrem adaptações quando aplicadas na padronização dos serviços e produtos para bibliotecas universitárias brasileiras.

Como segundo objetivo específico, optou-se pelo uso do BSC por ser uma ferramenta bastante utilizada como sistema de avaliação de desempenho na gestão de empresas e de instituições públicas. 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 de Ciências da Saúde 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.

Para o alcance do terceiro objetivo propôs-se um método composto de 9 (nove) etapas, quais sejam: definir a unidade organizacional selecionada; estabelecer a visão e a missão; realizar a análise *swot*; definir estratégias globais; definir as perspectivas; selecionar os objetivos estratégicos; definir indicadores e metas para cada objetivo; definir ações estratégicas, e elaborar o mapa estratégico.

O método foi submetido especificamente à Biblioteca de Ciências da Saúde, que faz parte do Sistema de Bibliotecas da UFC, para evidenciar as possíveis dificuldades e

limitações. Cada etapa foi definida com base nas atividades desenvolvidas pelo grupo responsável pela elaboração do BSC, conforme explicitado no capítulo 4.

Na aplicação do método, tornou-se necessário o entendimento de como funcionava a gestão do sistema, com isso, constatou-se que na gestão da biblioteca de Ciências da Saúde os instrumentos utilizados para acompanhar a gestão tem 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.

Na realização da fase de análise dos documentos, foram estudados dois importantes documentos: o “Plano estratégico para o sistema de bibliotecas da UFC: 1995-1999”, e o “Planejamento estratégico de 1999”, que forneceram informações fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação, como missão, diretrizes, políticas, e histórico da instituição, bem como ações estratégicas desenvolvidas para o sistema de bibliotecas nesse período.

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.

Após levantamentos realizados sobre a gestão do sistema de bibliotecas da UFC, iniciou-se a divulgação do propósito deste trabalho, e no decorrer do desenvolvimento do método proposto foi constatado que – para a implementação desse modelo – a Biblioteca de Ciências da Saúde, e até mesmo todo o sistema de bibliotecas da UFC, deve passar por uma reformulação na sua gestão estratégica.

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 constitui uma ferramenta de controle de efetividade das ações estratégicas.

Os principais aspectos positivos da execução do BSC na Biblioteca de Ciências da Saúde 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 da Biblioteca de Ciências da Saúde, bem como para a busca contínua de aprendizagem e de excelência.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Na presente dissertação, o enfoque dado ao estudo foi à elaboração de um método de gestão para contribuir com a gestão estratégica de bibliotecas universitárias de IES. Essa proposta admite adaptações e sua aplicação em outras Instituições de Ensino Superior.

Assim, sugere-se que a aplicação do método proposto seja utilizada em outras bibliotecas, públicas e/ou privadas, fazendo adaptações ou acréscimos às quatro perspectivas propostas por Norton e Kaplan, visto que permitirá:

- A confirmação ou não dos resultados encontrados neste trabalho;
- Sugestões para reformular o método e;
- Observar as similaridade ou divergências no processo de administração estratégica de bibliotecas universitárias em instituições públicas e privadas.

No desenvolvimento deste trabalho, existiu a preocupação de elucidar a responsabilidade social em bibliotecas universitárias por meio da substituição da perspectiva financeira, evidenciando os possíveis objetivos estratégicos em função das questões sociais pertinentes a esta organização. Desta forma, recomenda-se a exploração do tema responsabilidade social em bibliotecas universitárias para trabalhos futuros.

Sugestões como essas, visam uma maior contribuição para o estado da arte e questões de ordem práticas sobre gestão em bibliotecas universitárias.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. P. **A definição de indicadores em uma organização na sociedade do conhecimento.** Disponível em: <www.unikey.com.br/clipping/nov9901.htm>. Acesso em: 10 maio 2008.
- ANDRADE, M. V. M. **Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias:** indicadores de desempenho e padrões de qualidade. 2004. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. Princípios da gestão estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 22., 2007, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 2007.
- BARBALHO, C. R. S.; SILVA, C. M. T.; FREITAS, K. A. A. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 29., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2000. 1 CD.
- BARBÊDO, S. A. D.; VERGUEIRO, W. **Qualidade em bibliotecas universitárias da área pública:** a contribuição do gspública. 2006. Disponível em: <<http://mtc-m16.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-16%4080/2006/10.31.16.31/doc/Simone.pdf>> Acesso em: 2 jan. 2008.
- BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial:** uma tentativa de previsão social. São Paulo: Cultrix, 1973.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico:** sistêmico para instituições de ensino. São Paulo: Hoper, 2005.
- CARNAVAROLO, M. E. A. P. **Experiências sobre a implantação de *balanced scorecard* em empresas no Brasil:** estudo de caso. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- CARVALHO, M. C. R. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias.** Brasília, DF: ABDF, 1981.
- CARVALHO, M. C. R. **Estatísticas e padrões para o planejamento e a avaliação de bibliotecas universitárias.** Florianópolis: UFSC, 1995.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. (v.1; A era da informação: economia, sociedade e cultura).
- CASSOL, M. **Uma proposta de *balanced scorecard* e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada.** Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

CHIAVEGATTO, M. V. **As práticas do gerenciamento da informação**. 2000. Disponível em: <www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/chiavegatto2000.pdf>. Acesso em: 23 out. 2007.

COLETTA, T. G.; ROZENFELD, H. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.3, p.129-141, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_srttext&pid=S1413-99362007000300010&Ing=ene&nrm>. Acesso em: 6 mar. 2008.

CYSNE, F. P. **Transferência de conhecimento entre a universidade e a indústria: uma análise nacional**. 2003. Tese (Doutorado) – Faculty of Information Technology, University of Brighton, Brighton, UK, 2003. Tradução da autora.

CYSNE, F. P. **Biblioteconomia: dimensão social e educativa**. Fortaleza: EDUFC, 1993.

DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informação. **Rev. da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 37-54, mar. 1985

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

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.

GALVÃO, R. M.; MACHADO, A. **Avaliação de qualidade: em busca da excelência nas bibliotecas**. Disponível em: <adinfo.apbad.pt/congresso8/com24.pdf>. Acesso em 18 fev. 2008.

GREBIM, J. A. **“Empresasaúde-rs”**: estudo de caso: o painel de pilotagem para a utilização do *balanced scorecard* como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GUIMARÃES, M. C. S. *et al.* Indicadores de desempenho de bibliotecas no campo de saúde: um estudo piloto na Fiocruz. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.3, n.1, p. 63-74, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/pbcib/index.php/pbcib/article/view/687>>. Acesso em: 18 jun. 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, L. C. V. B.; BARBOSA, M. L. A. Impacto da aplicação das tecnologias da informação e comunicação (tics) no funcionamento das bibliotecas universitárias. *In:*

CINFORM. ENCONTRO NACIONAL DE CIENCIA DA INFORMACAO, 6., 2005, Salvador. **Anais ...** Salvador, 2005. Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXT011.HTM>. Acesso em: 14 abr. 2008.

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.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos um estudo com jogos de empresa. São Paulo, 2003. 217 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **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.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.

LIMA, M. A. **Uma proposta do Balances Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CD.

MACEDO, N. D.; DIAS, M. M. K. Subsídios para a caracterização da biblioteca universitária. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 25, n. 3/4, p. 40-48, jul./dez. 1992.

MÂSIH, R. T. **O Levantamento da necessidade de treinamento em ambientes gerenciados pelo Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4029.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2007.

MÂSIH, R. T. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <[HTTP://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4029.pdf](http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4029.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2008.

MÂSIH, R. T.; MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. A utilização do *balanced scorecard* em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2002.

MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1982.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MIGUEL, N. M. D.; AMARAL, R. **A Biblioteca Universitária e as novas tecnologias**. Disponível em: <http://www.aceso.uerj.br/a_biblioteca_artigo.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2008.

NORTON, D. P. Medir A criação de um valor, tarefa possível. **Revista HSM Management**, v. 24, p. 88-93, jan./fev. 2001.

OLIVEIRA, Â. M. ; NOVAIS, E. S.; SILVA, I.; BERTHOLINO, M. L. F. Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 360-382, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n3/a06v11n3.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.

PARISOTTO, I. R. S.; FERNANDES, F. C. Aplicação do Balanced Scorecard na Avaliação de desempenho em Supermercado: um estudo de caso. *In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS*, 1., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2005.

PEREIRA, A. G. **O balanced Scorecard acadêmico como sistema de gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

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.

RAMOS, P. B. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n.1, 1996. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/483>. Acesso em: 22 jul. 2008.

REBELLO, M. A. F. R. Avaliação da qualidade dos produtos/serviços de informação: uma experiência da biblioteca do hospital universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 80-100, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://polaris.bc.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=27>>. Acesso em: 25 jul. 2008

RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão em Contabilidade e Auditoria. Braga, 2005. Portugal.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada**: estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

RODRIGUES, M. V. **Método para determinação da escala de prioridade de ações estratégicas fundamentado no grau de inter-relacionamento entre os indicadores das perspectivas do balanced scorecard (bsc) e o valor econômico adicionado (eva)**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

ROZADOS, H. B. F. R. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.3, n.1, p.60-76, jul./dez.2005. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/index.php>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

ROSSATO, I. F. **Uma metodologia para análise e solução de problemas**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1998.

SANTOS, M. **Práticas de Gerenciamento Estratégico da Informação**: Como as Empresas Brasileiras estão Utilizando a Informação para a Competitividade. 2002. Disponível em: <www.mcon.com.br/artigo102.pdf>. Acesso em: 21 out. 2007.

SILVA, F. C. C.; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A Gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Inf, l o n d r i n a**, v. 11, n. 2, j u l . / d e z . 2 0 0 6. Disponível em: <www.uel.br/revistas/informacao/include/getdoc.php>. Acesso em: 20 out. 2007.

SILVA, C. C. M.; RADOS, G. J. V. Gestão de serviços em bibliotecas: melhoria com foco no cliente. **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 7, n. 1, 2002, p.198-218.

SILVA NETO, C.; SERI, R. H. S. Pensamento complexo e inclusão informacional. *In*: PINTO, Virgínia Bentes; CAVALCANTE, Lídia Eugênia; SILVA NETO, Casemiro (Org.). **Ciência da informação**: abordagens transdisciplinares, gêneses e aplicações. Fortaleza: Edições UFC, 2007.

SHAFF, A. A Sociedade Informática. São Paulo : Brasiliense-UNESP, 1992.

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

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 4. Ed. Rio de Janeiro : Record, 1980.

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.

VANDERLEI FILHO, D. *et al.* **Uma proposta fuzzy na avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias brasileiras**. Disponível em: <www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/38.a.pdf>. Acesso em: 02 out. 2007.

VERGUEIRO, W. ; CARVALHO, T. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27-40, jan./jun. 2001.

VERGUEIRO, W. ; CARVALHO, T. Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras: um enfoque na certificação. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2002, Recife. [**Anais eletrônicos...**] Disponível em: <<http://www.ufpe.br/snbu/docs/142.a.pdf>>. Acesso em: fev., 2008.

VOLPATO, S. M. B. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento de métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZELTZER, R. Indicadores de Desempenho: Coleta e análise de dados, estabelecer indicadores e promover melhoria contínua. *In*: NewsLab - edição 71 – 2005, p. 162-163. Disponível em: <http://www.newslab.com.br/newslab/ed_anteriores/71/art04.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2008.