

XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB 2013)  
**GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações**

Comunicação Oral

**O *BALANCED SCORECARD* EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Fátima Portela Cysne – UNILAB  
Eliene Gomes Vieira Nascimento – UFC  
Lucas Almeida Serafim – URCA  
Maria de Fátima Oliveira Costa – UFC  
Elieny do Nascimento Silva – URCA  
Adriana Nóbrega da Silva – UFC

**Resumo**

Pesquisa sobre o uso do *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1997), como método de gestão estratégica para bibliotecas universitárias. Neste sentido, apresenta modelo adaptado por um grupo de pesquisa interdisciplinar da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), Universidade Federal do Ceará (UFC) e Universidade Federal do Cariri (UFCA), no qual indica nove etapas para sua consecução: definição da unidade organizacional selecionada; estabelecimento ou definição da visão e a missão da organização; procedimento da análise *SWOT*; determinação das estratégias globais; definição de perspectivas futuras; seleção dos objetivos estratégicos; definição de indicadores e metas para cada objetivo; sugestão de ações estratégicas; e elaboração de mapa estratégico. Conclui que a sistematização proposta aponta possibilidades eficazes de gerenciamento da biblioteca universitária na medida em que guia o aprofundamento das estratégias consideradas essenciais para a consolidação e o crescimento das instituições acadêmicas, bem como incentiva a busca contínua de aprendizagem e de excelência para o cumprimento da missão social da biblioteca universitária.

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

**Abstract**

Research on the use of the *Balanced Scorecard* (BSC) proposed by Kaplan and Norton (1997), as a method of strategic management for academic libraries. In this sense, presents the model adapted by a group of interdisciplinary research at the University of International Integration Lusophone African-Brazilian (UNILAB), Federal University of Ceará (UFC) and the Federal University of Cariri (UFCA), which indicates nine steps to achieve them : definition of the selected organizational unit, establishment or setting the vision and mission of the organization; procedure SWOT analysis, determination of overall strategies, definition of future prospects; selection of strategic objectives, definition of indicators and targets for each objective; suggestion strategic actions , and developing strategic map. Concludes that the proposed systematization points possibilities effective management of the university library in that guide the further development of strategies considered essential for the consolidation and growth of academic institutions as well as encourages the pursuit of continuous learning and excellence for the fulfillment of social university library.

**Keywords:** University Library. *Balanced Scorecard*. Strategic Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES), em todo o mundo estão passando por grandes e profundas transformações, sendo-lhes exigidos diversos desafios com destaque para se tornarem centros de excelência de pesquisa, ensino e projetos de extensão. Juntam-se a isto, a solicitação de ter atenção especial a programas de ensino e de educação (SMEBY, 2003) em virtude de um aumento crescente de alunos, diversificação de especializações em cada ramo do saber, o que implica em oferta de diversas disciplinas.

Em seu conjunto essas ocorrências tornam-se um excepcional indicador da necessidade de repensar de que modo as instituições as universidades estão sendo geridas e se analisar e discutir como os gestores estão encarando ou devem enfrentar esses e outros novos e complexos desafios, advindos das demandas e exigências de um mundo marcado por um processo de competitividade e exigência de competência, qualidade e respostas eficazes cada vez mais presente nas organizações.

No Brasil são visíveis essas exigências oriundas principalmente da expansão das IES e de sua interiorização, gerando grandes expectativas para as localidades onde são implantadas, trazendo novas demandas em relação à sua estrutura física, aos aspectos de natureza administrativa e, sobretudo, concernentes à importância do planejamento institucional e das unidades acadêmicas relacionadas às atividades acadêmicas que visam ao atendimento de novas exigências na formação do profissional contemporâneo.

Os paradigmas sociais que produziram a contemporânea Sociedade da Informação estão se inovando em uma velocidade espantosa. Isto tem pressionado as instituições de Pesquisa, de Tecnologias de (P&D) e de ensino a obterem uma melhor compreensão do movimento transformador produzidos pelas inovações em Ciência e Tecnologia (C&T) de modo a adequarem-se aos novos padrões de aprendizagem, produção e comunicação sociais e a inovarem, também, seu instrumento e gestão, controle e avaliação produtiva.

Os novos paradigmas sociais têm na informação não apenas a matéria-prima, mas um condicionante agregador de valor que se apresenta- em todos os processos da vida laboral, tecnológica e de ensino e aprendizagem. Observa-se que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) penetram, na atualidade, todas as atividades humanas.

Desse modo, como já indicava Castells (1999), a lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações tem as TIC como sua base principal. Assim, a organização e a reorganização de processos nas diversas organizações da Sociedade da Informação (SI) assentam-se em uma exponencial convergência de tecnologias específicas para uma nova

proposta de sistema altamente integrado.

Sob essa ótica, apresentam-se as Bibliotecas Universitárias (BU) como espaços de pesquisa e estudo que, devidamente mobilizado, converter-se-á em um equipamento de vital valor para o alcance das novas formas de processos de pesquisa, ensino e aprendizagem, produção científica, técnico-cultural, assim como a tomada de decisões nas universidades.

As bibliotecas universitárias 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. Para se atingir a inovação da sua missão e de seus objetivos centenário, as BU necessitam programar ou adotar novos modelos gerenciais e técnicas administrativas inovadoras que possibilitem melhorias no ambiente de trabalho, nas relações humanas e na qualidade dos produtos e serviços de informação oferecidos às diversas unidades acadêmicas.

Nessa perspectiva, percebe-se que às BU também é requerido um esforço maior de reflexão sobre as mudanças que vem transformando as formas e modelos de cultura e de sociedade que afetam profundamente o seu gerenciamento. Por isso, seus gestores devem levar em consideração as mudanças estratégicas que a nova realidade passa a exigir em sua forma de organização e funcionamento. Isso se impõe como possibilidade concreta da BU propiciar e facilitar o fluxo, a circulação e a distribuição de informações com valor agregado para atender às demandas e desejos procedentes tanto dos corpos docente, discente e da área administrativa, quanto das comunidades externas à instituição. Essa abordagem inovadora da gestão da BU permite que ela contribua para a construção e transformação de uma nova interação informacional e simbólica com o contexto universitária e na extensão de seus sérvios.

Além das exigências relativas à produtividade, eficiência e eficácia, resultantes do crescimento da competitividade que caracterizam a atual SI, há outras exigências sociais dos órgãos públicos, incrementadas pela lei da acessibilidade que obrigam a se criar os repositórios digitais de informação pública e organizá-las e tratá-las de modo a disponibilizar e facilitar o acesso a informações legais, contratuais, de recursos humanos, científicas, tecnológicas, políticas, artísticas, sociais e culturais.

Assim, há condição urgente relativa à avaliação da importância e eficácia de bibliotecas nos seus vários tipos, missão e objetivos. Particularmente nesse estudo se focará os sistemas de bibliotecas universitárias (SBU) no que concerne aos processos de

planejamento, gestão estratégica, estudos de usuário, de comunidade e de uso de informação, políticas de seleção, aquisição, tratamento, recuperação, transferência, disseminação e de serviços de informação, com vistas ao pleno acesso, uso e assimilação da informação. Na literatura sobre SBU já é evidente o relato de uma preocupação social em verificar os processos de tomada de decisão que gestores das IES utilizam e a utilização das bibliotecas universitárias como sistemas de informação acadêmicos.

Considerou-se, então, de importância capital envidar esforços desse grupo de pesquisa em desenvolver estudos sobre as principais questões tratadas nesse estudo. Pela investigação se buscou parâmetros de mensuração de desempenho e procedimentos adequados à elaboração de métodos estratégicos e práticos para gerenciar a estratégia e as atividades operacionais e de serviços do Sistema de Bibliotecas Universitária (SBU). Escolheu-se identificar e utilizar os principais indicadores de desempenho da biblioteca universitária (BU) para o desenvolvimento da pesquisa sobre sua gestão estratégica.

Como o projeto de estudo deste grupo de pesquisa tem caráter mais amplo no desenvolvimento da averiguação, dividiu-se de investigação em etapas com temáticas específicas de estudo, análise e discussão. Nesta pesquisa, como uma das temáticas investigadas, o objetivo principal é apresentar a base teórica em relação ao *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta metodológica para diagnóstico de gestão estratégica também em SBU, indicando as etapas de construção das ferramentas de diagnóstico. Indicam-se parte das etapas do percurso metodológico que vem sendo desenvolvido, em especial descrevem-se os caminhos percorridos na elaboração dos indicadores e das ferramentas de diagnósticos com base na sua confiabilidade e o rigor científico desse instrumental metodológico avaliativo, como condições necessárias que devem ser perseguidas.

Assim, este neste trabalho constitui-se em uma síntese da pesquisa em duas Instituições Federais do Ensino Superior (IFES) escolhidas por terem sido criadas há poucos anos em cidades do interior do Ceará, com destaque para a revisão de literatura em fontes primárias, secundárias e em sites de divulgação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) além da da pesquisa documental nas duas instituições escolhidas como campo de estudo do BSC. O estudo discorre sobre estudo de caso como a metodologia selecionada para a pesquisa, indicando os instrumentos utilizados para a coleta de dados, cujo objeto de estudo é a elaboração de uma ferramenta para diagnóstico de gestão estratégica para bibliotecas universitárias com base no *Balanced Scorecard*.

1- Reorganizar os itens 2 (Revisão de Literatura) e 3 (Metodologia), pois causam conflito e parte do abordado em cada item se confunde, revisão ou

metodologia, falta explicitar ou esclarecer, por exemplo o item 2.1 (Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa).

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 MAPEAMENTO TEÓRICO DA REVISÃO DA LITERATURA**

Para o mapeamento do estado da arte sobre o *Balanced Scorecard*, teve como base a seleção de artigos dos principais periódicos da área de Administração e Ciências da Informação, assim como em dissertações, teses e livros em língua portuguesa que versavam sobre métodos, instrumentos de gestão e indicadores de desempenho para gestão de bibliotecas universitárias.

O levantamento da literatura foi fundamental para identificação dos estudos, pesquisas, teorias e conclusões pertinentes às questões, hipóteses e objetivos deste trabalho e que facilitaram a elaboração da revisão de conceitos básicos escolhidos para este estudo, em especial a gestão estratégica de bibliotecas universitárias, indicadores de desempenho organizacionais, métodos, ferramentas e instrumentos de gestão e a ferramenta do BSC na avaliação de desempenho em diversos tipos de organizações. Essa etapa foi basal para a construção da fundamentação teórico-metodológica deste estudo investigativo.

Dos vários modelos, métodos, técnicas de gestão e indicadores de desempenho para gestão de bibliotecas universitárias revisados na literatura selecionada, considerou-se que o estudo do *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004), apresentava componentes significativos para e passíveis de serem aplicados em organizações como as bibliotecas universitárias. Também se observou ser uma temática pouco explorada nos estudos desse indispensável equipamento acadêmico de orientação e serviços de informação. Para complementar a pesquisa e análise, considerou-se outros estudos sobre o mesmo assunto, mais direcionados para bibliotecas e que ofereciam uma visão crítica da BU, sua gestão, avaliação e serviços, com destaque para: Cassol (2006), Martins; Marquitti (2006), Mâsih (2005; 1999), Ribeiro (2005), Rodrigues (2005), Canevarolo (2004), Freitas (2005), Norton (2001); Cysne (1998); Kallás (2003), Lima (2003), Pereira (2003), Figueiredo (2002), Pessoa (2000) e Santos (2002).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 LEVANTAMENTO E PESQUISA NAS FONTES ESPECIALIZADAS DE INFORMAÇÃO**

O levantamento e estudo das fontes de informação especializadas na temática desta pesquisa foi o primeiro procedimento metodológico utilizado e que possibilitou o desenvolvimento da pesquisa exploratória que identificou estudos e pesquisas em andamento, outras concluídas, em especial as relativas às bibliotecas. Essa primeira investigação também serviu de base para a escolha da fundamentação teórica da revisão da literatura desta pesquisa.

É importante chamar atenção sobre essa fase da pesquisa. Strohl (1926), indicava como condição obrigatória para o desenvolvimento de um trabalho científico profícuo: iniciar com uma formulação clara e exata do problema e, a partir das questões de pesquisa, observar de forma perspicaz o conhecimento publicado a partir de outras pesquisas científicas que indicavam as novas descobertas, discussões ou conclusões sobre o assunto. O Autor argumentava que a exigência dessa condição era para que o pesquisador demonstrasse domínio especial da bibliografia e, assim, relatar o estado da arte do campo específico de seu estudo.

Em 1991, Lakatos e Marconi também fazem menção especial à pesquisa bibliográfica, elemento fundamental e que dá início a pesquisa em qualquer estudo científico. Seu processo inclui o levantamento, seleção cuidadosa do que realmente contribui para a pesquisa, o estudo minucioso que se explicita no fichamento de cada uma das fontes estudadas em relação às questões, teorias, metodologias, análises, discussões e conclusões já obtidas acerca do objeto de estudo de uma pesquisa.

A revisão da literatura tinha como procedimento técnico o fichamento dos textos. O conjunto de fichas (hoje eletrônicas), classificadas por temas das questões, hipóteses e objetivos que estão sendo buscados, indicavam referências, passagens textuais, paráfrases interpretações, contradições, argumentações, exemplificações, gráficos, fotos, tabelas, estatísticas etc., tornando-se uma rica (se bem elaborada) base de dados científica, tecnicamente arquitetada como uma fonte de dados da literatura pesquisada, o que permite ao pesquisador obter os elementos essenciais para elaborar um capítulo fundamental de seus estudos científicos: revisão de literatura com a base teórica e guia da investigação.

Campana (1999) explica ainda que para se formular um problema científico é necessário se levar em conta o conjunto registrado e publicado de dados de outros estudos e pesquisa, porque são eles que dão a uma pesquisa o embasamento teórico e as premissas e

incógnitas que subjazem um estudo em questão. Os resultados da obtenção desses conhecimentos pelo investigador, em função da sua pesquisa, é que se denomina de revisão de literatura, como parte exigida em estudos científicos.

### **3.2 PESQUISA EM SITES DE DIVULGAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD**

A segunda etapa metodológica se consistiu em uma pesquisa em diversos sites da internet voltados para a divulgação da ferramenta *Balanced Scorecard* e estudos sobre bibliotecas universitárias (ex. banco de teses e dissertações da CAPES). Utilizaram-se os seguintes descritores de pesquisa: ‘o uso do *Balanced Scorecard* em biblioteca universitária’, ‘uso do *Balanced Scorecard* nas organizações’, ‘*balanced scorecard* em BU’, gestão estratégica em BU e planejamento estratégico em BU.

### **3.3 ABORDAGEM DO ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIA DE PESQUISA DE CAMPO**

O estudo de caso, como um modo de recorte do objeto de estudo, foi escolhido por ser um método que permite apresentar detalhes do ambiente, das pessoas ou de uma situação específica de pesquisa, o que permite que o quadro teórico seja elaborado na proporção em que os dados vão sendo coletados e examinados (GODOY, 1995).

A população-alvo escolhida para o estudo foram os profissionais e colaboradores de bibliotecas universitárias (BU). Para a amostra foram indicados os técnicos administrativos e colaboradores envolvidos no desenvolvimento das atividades das bibliotecas universitárias: o diretor e o coordenador do Sistema das BU, o diretor, coordenador ou chefes de seções, os técnicos administrativos.

### **3.4 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 a serem aplicadas *in loco*. As reuniões foram organizadas e realizadas com o propósito de

reunir os sujeitos envolvidos na pesquisa para a obtenção de esclarecimentos sobre a proposta de implantação do *Balanced Scorecard*, 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 base em 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.

Desta forma, o uso da entrevista foi para coletar dados referentes ao planejamento estratégico que envolveu: missão, visão, estratégia, objetivos e metas do sistema de BU, enfatizando dados sobre a gestão e os processos desenvolvidos por essa biblioteca. Essa iniciativa deve levantar informações fundamentais para se chegar a afirmações sobre a gestão dos processos da biblioteca selecionada para o estudo. A entrevista deve seguir 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.

Além da entrevista deverá ser utilizada a análise de documentos como: folders, informativos, estatuto, orçamentos, documentos de planejamento, regulamentos, relatórios, regimento, manual de procedimentos, normas administrativas, e relatórios do *software* de automação da biblioteca pesquisada.

### **3.5 ELABORAÇÃO DAS ETAPAS DO MÉTODO PROPOSTO**

#### **3.5.1 ETAPA 1 - DEFINIÇÃO DA UNIDADE ORGANIZACIONAL SELECIONADA**

A primeira etapa de elaboração do *Balanced Scorecard* é constituída da 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, torna-se essencial a identificação das relações entre a unidade escolhida e a organização identificando objetivos, temas corporativos, relações internas.

Para esse levantamento fez-se necessário à 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.

#### **3.5.2 ETAPA 2 - DEFINIR A VISÃO E A MISSÃO DA UNIDADE SELECIONADA**

Nesta etapa em que se estabeleceu a visão e a missão da unidade organizacional



selecionada, pode-se fazer uma análise criteriosa das declarações registradas nos diversos documentos já existentes na organização. Verifica-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.

A partir daí, deve-se proceder à coleta de dados com entrevista a 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 devem ser 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 são discutidas em reuniões com a equipe responsável com vistas a se obter um consenso sobre a visão e a missão da BU. Deve-se ressaltar que nessa etapa o apoio da alta administração e de todos os envolvidos é imprescindível.

### **3.5.3 ETAPA 3 - 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* deve ser iniciada com o esclarecimento para o grupo envolvido sobre o que é e como se desenvolve essa análise, e em seguida, ser distribuído um formulário com exemplos de experiências de empresas que realizaram a análise *swot*. Essa atitude serve

para tornar clara a análise e facilitar a definição dos pontos relevantes para sua aplicação.

#### **3.5.4 ETAPA 4 - DEFINIR ESTRATÉGIAS GLOBAIS**

A aplicação da análise *swot* torna mais clara a elaboração da estratégia, a partir dos resultados dos fatores-chave de sucesso da instituição investigada. Todos os pontos relevantes devem ser analisados em reunião, com a participação de toda a equipe envolvida na implantação do *Balanced Scorecard*, com o propósito de formular as estratégias da BU. Após essa análise, devem ser explicitadas e esclarecidas as estratégias globais a todos os envolvidos na organização para que sejam compreendidas e vivenciadas no trabalho de cada um, fazendo surgir um processo contínuo. A estratégia tem que se apresentar em ações concretas.

#### **3.5.5 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 *Balanced Scorecard* contemplam as particularidades da organização pesquisada. Pode-se verificar, por exemplo, a necessidade de substituir a perspectiva financeira pela perspectiva de responsabilidade social, quando se tratar de organizações públicas que devem priorizar as questões sociais, e seu êxito não deve ser medido pelos resultados financeiros, mas, pelo atendimento às necessidades dos cidadãos. Rocha (2000) afirma que as instituições de ensino superior têm um grande papel social, cujo principal objetivo é a educação, exigindo maior preocupação com a educação de qualidade.

#### **3.5.6 ETAPA 6 - DEFINIR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para obter a definição dos objetivos estratégicos, faz-se necessário esclarecer a equipe envolvida no projeto sobre a implantação do *Balanced Scorecard*. Partindo daí, será preparado o material que facilite o entendimento de todos sobre o modelo *Balanced Scorecard* 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 passo seguinte foi a entrevista 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 *Balanced Scorecard*.

### 3.5.7 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 deverá ser 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, extensão, intangíveis, garantia, satisfação do usuário, custo/benefício, e tempo de resposta como utilizados por Vergueiro e Carvalho (2012).

Os indicadores selecionados tem a função de captar e comunicar melhor a intenção de cada objetivo definido na fase anterior. Assim, esta etapa deve ser desenvolvida seguindo as seguintes etapas:

- a) **primeira reunião**: selecionar e explicitar 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. A síntese dessas definições deve ser apresentada, em um gráfico, como resultado da seleção dos indicadores para cada perspectiva, às equipes envolvidas para maiores análises.
- b) **segunda reunião**: devem ser discutidas de forma mais abrangente, com os diretores, chefes e subordinados, as declarações da visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais do *Balanced Scorecard*, dando início ao desenvolvimento de um plano de implementação.

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

Na elaboração das metas é exigido um cuidado especial no entendimento da missão, da visão e da estratégia da organização, especificamente da unidade selecionada. Isto pode ser feito em reunião com o grupo envolvido no processo para se definir metas, em função de todo o entendimento das etapas anteriores.

### **3.5.8 ETAPA 8 – DEFINIR AÇÕES ESTRATÉGICAS**

Na definição das ações estratégicas a equipe deve utilizar como base os objetivos estratégicos para a elaboração desta etapa. Para cada objetivo estratégico devem-se planejar ações com o intuito de efetivar todos os objetivos discutidos e definidos em cada perspectiva.

A elaboração das ações deve ser realizada por cada setor e que devem ser apresentadas em reunião com toda a equipe envolvida na aplicação do *Balanced Scorecard*. Sua finalidade é obter um consenso sobre todas as ações definidas para cada perspectiva e explicitadas na aplicação do método proposto.

### **3.5.9 ETAPA 9 - CONSTRUIR O MAPA ESTRATÉGICO**

A elaboração do mapa estratégico visa demonstrar vínculos entre as medidas das perspectivas definidas no modelo: perspectiva de responsabilidade social, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento. Nesta etapa, a equipe responsável pelo projeto de *Balanced Scorecard* 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 se for de comum acordo, o grupo decidirá sobre a estrutura dos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas, conectados entre si.

Essas relações foram fundamentais para se pensar, sistematicamente, se a estratégia global da BU está ocorrendo nas correlações do mapa estratégico.

## **4 RESULTADOS DA PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA DE CAMPO**

### **4.1 PESQUISA EM SITES DE DIVULGAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD**

A pesquisa realizada em diversos *sites* da internet, voltados para a divulgação da ferramenta *Balanced Scorecard* e estudos sobre bibliotecas universitárias (ex. banco de teses e dissertações da CAPES), utilizou como descritores de busca as seguintes expressões: ‘o uso do *Balanced Scorecard* em biblioteca universitária’, ‘uso do *Balanced Scorecard* nas organizações’, ‘*balanced scorecard* em BU’, gestão estratégica em BU e planejamento estratégico em BU. Obteve-se como resultados significativos os estudos, pesquisas, relatórios, livros, dissertações seguintes autores: Chiavenatto (2000), Vergueiro e Carvalho (2012), Vanderlei Filho *et al.* (2002), Oliveira (2002), Maciel (2000), Silva e Rados (2002), Gomes e Barbosa (2005), Andrade

e Santos (2007), Guimarães *et al.* (2007), Coletta e Rozenfeld (2007).

Ao se usar a abordagem do *Balanced Scorecard* seguindo as nove etapas descritas na metodologia, observou-se que as bibliotecas apresentavam diversas dificuldades e várias barreiras para desenvolver suas atividades-meio e atividades-fim, de modo a bem cumprir sua missão e alcançar os objetivos propostos. Contudo, também já mostraram concretamente empenho, avanços e inovações na prestação de serviços de informação de qualidade.

Por exemplo, ficou evidente haver na biblioteca do Campus dos Palmares uma ação proposta e intencional de articulação, comunicação e entrosamento dos setores da biblioteca com a comunidade universitária em suas diversas unidades administrativas e de serviços, com ênfase no atendimento dos usuários, discutindo parcerias, trabalhos conjuntos, partilhando conhecimento, discutindo problemas e necessidades. Isto indicou um desempenho muito elevado, apesar de não estarem ainda firmadas e concluídas as pesquisas mencionadas para a estruturação formal do sistema, por ainda estar em implantação. Nas bibliotecas do Sistema da UFCA ficou houve coincidência de bom desempenho daquelas que apresentaram maior interação com usuários e comunidade universitária, diferenciando das que estão de certa forma mais isoladas.

Mesmo se pautando em documentos em elaboração, ainda não concluídos ou sendo utilizados enquanto não finalizados os processos, a aplicação do *Balanced Scorecard* permitiu visualizar nas respostas das diretoras entraves, as limitações, as atitudes, os esforços, criatividade, inércias e iniciativas, falta de desenvolvimento, implementação e respostas a situações-problemas em que se tomou decisão em reunião formal. Também foi importante e revelador a obtenção de resultados indicando as formas e os formatos de interação ou comunicação existentes, seus pontos fortes e fracos, assim como os isolamentos que sem se perceber prejudicam toda uma boa proposta e planejamento das dois sistema de bibliotecas.

Esses resultados permitiram verificar e ou perceber que os trabalhos das unidades dos dois sistemas de bibliotecas, em seus planos e projetos buscam constantemente identificar objetivamente as necessidades, dificuldades, interesses e demandas de seus usuários, assim desenvolvem ações para promoção de maior interação entre os setores internos aos sistemas, quando em relação às unidades das Universidades. Foi possível identificar que as ações e atividades com vistas à obtenção de uma maior integração de trabalhos, ações e propostas colaborativas têm dado como resultado, maior valorização da biblioteca e satisfação dos usuários.

Isso pode significar para os gestores e os que tomam decisão que as intervenções

para fortalecer o sistema de informação nos dois sistemas de bibliotecas Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e Universidade Federal do Cariri-Ceará (UFCA) precisam concluir com urgência seu regimento, normas e procedimentos, estrutura organizacional, contratação de profissionais da área para se juntarem ao grupo de pesquisa que busca evidências atuais e reais das necessidades, demandas e propostas de serviços de informação, de treinamento e orientação de seus usuários. Também é necessário estudar os setores que serão implantados, os que devem ser modificados, incrementados, inovados e seus relacionamentos internos e com a comunidade acadêmica de modo a implantar um Sistema Integrado de Bibliotecas em que conheça e esteja articulado com cada uma das unidades de serviço, do conjunto dos setores em termos de sistema, em função da busca constante da qualidade das atividades desenvolvidas e da satisfação dos usuários, dos servidores e da missão e objetivos das duas Universidades em função da pesquisa, do ensino e da extensão.

Observou-se que o BSC é uma ferramenta importante de gestão e avaliação por ter possibilitado o uso de tabela de indicadores equilibrados ou ferramenta semelhante, essencial para monitorizar o desempenho e as melhorias resultantes de intervenções dos serviços de informação do sistema de bibliotecas, apresentando-se como uma metodologia de ação muito eficaz na gestão de bibliotecas universitárias.

#### **4.2 OS SISTEMAS DE BIBLIOTECA DA UFCA E DA UNILAB INVESTIGADOS**

O desenvolvimento da pesquisa de campo, com base na abordagem do estudo de caso, selecionou duas novas universidades de duas regiões do Ceará – Cariri e Maciço de Baturité – com o objetivo já mencionado de desenvolver um método de gestão estratégica com base no *Balanced Scorecard* que possibilitasse o uso de métodos estratégicos, instrumentos e indicadores de desempenho nas atividades desenvolvidas na Biblioteca da UFCA, no Campus de Juazeiro do Norte-Ce da UNILAB, no Campus da Liberdade, em Redenção.

Observou-se o planejamento estratégico da Biblioteca do Campus Cariri em Juazeiro do Norte no Ceará (UFCA) e o da Biblioteca do Campus da Liberdade da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) estavam adiantadas no desenvolvimento de estudos e formação de equipes de profissionais para a elaborarem a minuta do regimento, das normas, da estrutura, das políticas de informação, formação e desenvolvimento das coleções do acervo, para o estudo de necessidade e demandas de usuários, dos usos do acervo, dos cursos, treinamentos, orientações e serviços das bibliotecas etc., para análise pela comunidade acadêmica e aprovação no CONSUNI das duas IFES.

Embora ainda embrionário, em início de pesquisa, os documentos já elaborados forneceram informação relevante para se pensar seu aperfeiçoamento já neste período de pesquisa e implantação e estruturação documental das unidades de informação, a aplicação da ferramenta do BSC.

#### **4.2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS GLOBAIS NECESSÁRIAS AO REGIMENTO E PLANEJAMENTO**

Os resultados da aplicação da entrevista com as diretoras dos dois Sistemas Integrados de Bibliotecas (UFCA e UNILAB) com o objetivo averiguar as estratégias definidas ou em análise para nortear a Gestão dos sistemas de bibliotecas universitárias investigados, ficou evidente que ainda não foram definidas as estratégias globais no seu regimento e planejamento estratégico, como documento formal, porque ainda está elaborado em forma de minuta, sendo analisado e atualizado pela colaboração das unidades de serviços e bibliotecas setoriais dos dois sistemas, mas que tem prazo para ser apresentado para consulta e análise da comunidade universitária da UNILAB no final de novembro, e existindo um registro 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 e que serve de base para a elaboração do documento definitivo da UFCA.

Nos documentos das duas instituições pesquisadas já há algumas definições de importantes com relação à missão, visão, Objetivos, metas, e estratégias, considerados dados relevantes desta pesquisa. Após a análise cuidadosa dos documentos provisórios das dois sistemas de bibliotecas, houve uma reunião formal com cada diretora e se procedeu a um discussão dos dados para melhor entendimento dos participantes desta pesquisa e para se obter uma visão mais clara e fundamentada sobre os conceitos e possíveis ações a serem implementadas concernentes às estratégias pertinentes a cada realidade das bibliotecas setoriais das duas IFES.

Como uma colaboração do grupo de pesquisa e para se criar os laços necessários à continuidade da pesquisa nas duas instituições, propôs-se aos dois Sistemas de Bibliotecas alguns elementos estratégicos a serem pensados para serem experimentados pelas suas Bibliotecas:

- a) Definir a política de formação, atualização e desenvolvimento das coleções do acervo das bibliotecas, com vistas a uma aquisição planejada de material bibliográfico, eletrônico, digital, em qualidade e quantidade que atenda as demandas e necessidades e interesses da comunidade universitária (professores, alunos, grupos de pesquisa, grupos de extensão, programas de graduação e pós-graduação, unidades técnico-administrativas e comunidade local);
- b) Desenvolver a política de estudo de usuários, de comunidade e de usos de informação e das coleções dos acervos das bibliotecas.
- c) Desenvolver política de formação, treinamento, orientações, atendimento e serviços de informação aos diversos tipos de usuários.
- d) Implantação e desenvolvimento da biblioteca digital e virtual de modo a 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) Envolver a biblioteca em projetos de graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, EAD e sócio-artístico-cultural para a comunidade acadêmica e do entorno do Maciço do Baturité e dos países lusófonos.

## 5 CONCLUSÃO

A realização deste estudo, como etapa significativa dos estudos do grupo de pesquisa interdisciplinar de professores e técnico-administrativos da UFC, UFCA e UNILAB, teve como motivação maior questionamentos que suscitaram a busca de métodos, ferramentas, indicadores de desempenho e estratégias para mensurar o grau de eficiência da gestão de bibliotecas universitárias.

Para tanto, alguns objetivos foram estabelecidos, destacando-se a construção de um método de gerenciamento estratégico para bibliotecas universitárias com base no *Balanced Scorecard*. A revisão de literatura sobre métodos, estratégias e ferramentas de gestão de bibliotecas universitárias foi fundamental para a escolha e tomada de decisão da equipe de pesquisa para apresentar as etapas de aplicação do método do *Balanced Scorecard* para biblioteca universitária desenvolvida como ferramenta que já podem ser utilizada em bibliotecas do ensino superior para diagnosticar o desempenho de sua gestão estratégica.

Numa etapa anterior a pesquisa de campo foi desenvolvida de modo individual na biblioteca de Saúde da UFC, trazendo várias contribuições ao estudo do grupo, a escolha de mais dois campos trouxeram maiores subsídios avaliativos para a utilização em maior escala do *Balanced Scorecard* nas gestões de bibliotecas, destacando as BU.



Conclui-se, por fim, que ao se divulgar resultados da pesquisa, antecipando as etapas instrucionais da aplicação do método elaborado pela pesquisa do *Balanced Scorecard* para bibliotecas universitárias como ferramenta que já foi testada em três bibliotecas universitárias (Biblioteca de Saúde da UFC, UNILAB e Biblioteca do Campus de Juazeiro-Ce na UFCA), poderá provocar nos gestores e utilizadores da ferramenta estudada análises e avaliações que com certeza deverão ser divulgados em outros trabalhos e encontros favorecendo o aperfeiçoamento deste instrumental de diagnóstico de gestão estratégica por este grupo de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

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

CAMPANA, Álvaro Oscar. Metodologia da investigação científica aplicada à área biomédica. *J Pneumol*, v. 25, n.1, jan./fev. 1999.

CANEVAROLO, M. E. A. P. **Experiências sobre a implantação de *balanced scorecard* em empresas no Brasil**: estudo de caso. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos.

CASSOL, M. **Uma proposta de *balanced scorecard* e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada**. Porto Alegre, 2006. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia universidade católica do Rio Grande do Sul faculdade de administração, contabilidade e economia.

CASTELLS, M. A. **A sociedade em rede**. Sao Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVEGATTO, M. V. **As práticas do gerenciamento da informação**. 2000. Disponível em: <[www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/chiavegatto2000.pdf](http://www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/chiavegatto2000.pdf)>. Acesso em: 27 de março de 2012.

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](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_srttext&pid=S1413-99362007000300010&Ing=ene&nrm)>. Acesso em: 6 març. 2008.

CYSNE, F. P. Estratégias metodológicas na transferência de conhecimento em BU uma prática gerencial. *In: \_\_\_\_\_*. **Knowlegde transfer between university and industry**.: a national analisis uma análise nacional. 1998 Thesis (PhD) – Faculty of Information Technology. Information Management School.University of Brighton. Brighton, UK. (capítulo traduzido pela autora).

FREITAS, M. M. M. **O balanced scorecard em entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso no centro de treinamento e desenvolvimento – CETREDE.** Fortaleza, 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria) - Universidade Federal do Ceará.

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

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.I B.; BARBOSA, M. L. A. Impacto da aplicação das tecnologias da informação e comunicação (tics) no funcionamento das bibliotecas universitárias. In: CIFORM. ENCONTRO NACIONAL DE CIENCIA DA INFORMACAO, 6, 14-17, jun., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador, 2005. Disponível em: <[http://www.cinform.ufba.br/iv\\_anais/artigos/TEXT011.HTM](http://www.cinform.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXT011.HTM)>. Acesso em: 14 abr. 2008.

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**, Nova Série, 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.

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

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

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

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

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

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

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

MARTINS, R. A.; MARQUITTI, L. M. D. **Desenvolvimento e Implantação de *balanced scorecard*** numa unidade de uma multinacional da indústria química: estudo de caso. In: SIMPEP, 13., 2006, Bauru. **Anais ...** Bauru, 2006.

MÂSIH, R. T. **O Levantamento da necessidade de treinamento em ambientes gerenciados pelo *Balanced Scorecard***. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: [www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4029.pdf](http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/4029.pdf). Acesso em: 02 de abril. 2012.

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

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

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

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

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

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

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)**. Santa Catarina, 2005. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

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](http://www.mcon.com.br/artigo102.pdf)>. Acesso em: 21 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, p.198-218, 2002.

SMEBY, Jean-Christian. **The impact of massification on university research:** tertiary education and management. United Kingdom, v. 9, n.2, p.131-144, jun 2003.

STROHL, J. The scope of bibliographies. **Science**, v. 63, p.218-221, 1926.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca de Ciências da Saúde. **Histórico**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.ufc.br/bt\\_saude.html](http://www.biblioteca.ufc.br/bt_saude.html)>. Acesso em: 14 abril. 2012.

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](http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/38.a.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2007.

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., 2012.

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

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