



## O *BALANCED SCORECARD* COMO FERRAMENTA METODOLÓGICA PARA DIAGNÓSTICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

***Eliene Gomes Vieira Nascimento***, <sup>1</sup>***Fatima Portela Cysne***<sup>2</sup>, ***Adriana Nóbrega da Silva***,<sup>3</sup> ***Lucas Almeida Serafim***<sup>4</sup>, ***Elieny do Nascimento Silva***<sup>5</sup> ***Angela Patrício Bandeira***<sup>6</sup>

<sup>1</sup>*Mestra, Universidade Federal do Ceará,*

<sup>2</sup>*Doutora, UFC-CAMPUS-CARIRI, Juazeiro do Norte, Ceará*

<sup>3</sup>*Mestra, UFC-CAMPUS-CARIRI, Juazeiro do Norte,*

<sup>4</sup>*Mestre, UFC-CAMPUS-CARIRI, Juazeiro do Norte Ceará,*

<sup>5</sup>*Mestra, UFC-CAMPUS-CARIRI, Juazeiro do Norte*

<sup>6</sup>*Especialista, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira*

### Resumo

Metodologia para o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) como método de gestão estratégica proposta por Kaplan e Norton (1997), adaptado para bibliotecas universitárias. A metodologia usada na elaboração *Balanced Scorecard* para biblioteca universitária foi desenvolvida por um grupo de pesquisa interdisciplinar (UNILAB/UFC/UFCA) propõe o desenvolvimento de 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. Conclui-se que o método proposto apontou possibilidades eficazes para a biblioteca universitária à medida que serve de inspiração e norte para o aprofundamento das estratégias determinadas como essenciais para a consolidação e o crescimento das instituições acadêmicas, bem como incentiva a busca contínua de aprendizagem e de excelência para o cumprimento social da missão da biblioteca universitária.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scored Card (BSC)* em Biblioteca Universitária; *Balanced Scored Card (BSC)* em Gestão estratégica.

### Abstract

Methodology for using the *Balanced Scorecard* strategic management as a method proposed by Kaplan and Norton (1997) was adapted for university libraries. An interdisciplinary research group (UNILAB / UFC / UFCA) developed The BSC methodology to be used by university library to analyze its strategic management To apply this method the university library has to following nine steps: set the selected organizational unit, to establish or define the vision and mission of the organization; *swot* to analyze and determine overall strategies, defining perspectives, selecting strategic objectives, indicators and targets for each objective and suggest strategic actions, and develop the strategic map. It is concluded that the proposed method



showed possibilities for effective university library and serves as an inspiration and north to the deepening of certain strategies as essential for the consolidation and growth of academic institutions, and encourages continuous pursuit of learning and excellence to fulfill the social mission of the university library

**Keywords:** *Balanced Scorecard* (BSC) in University library; *Balanced Scorecard* (BSC) Strategic Management.

## 1 Introdução

Este trabalho é um extrato dos estudos de grupo de pesquisa de professores e bibliotecários, uma parceria entre a Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, a Universidade Federal do Ceará e a Universidade Federal do Cariri (a ser implantada em 2014, atualmente Campus Cariri da UFC) e que está sendo formalizado ainda este ano junto ao CNPq sobre os usos de ferramentas, estratégias, modelos e metodologias de Gestão da Informação e do Conhecimento (GI e GC) e para gestão estratégica em bibliotecas universitárias.

Neste trabalho, indicam-se parte das etapas do percurso metodológico que vem sendo desenvolvido, principalmente são descritos os caminhos percorridos na elaboração desta pesquisa de modo a demonstrar sua confiabilidade e o rigor científico como condições necessárias e perseguidas pelo grupo de pesquisa.

O objetivo principal deste trabalho é apresentar a base teórica dos modelos utilizados nos estudos do grupo de pesquisa em relação ao *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta metodológica para diagnóstico de gestão estratégica e as etapas de construção dessa ferramenta de diagnóstico.

Apresenta-se, neste estudo, um resumo da revisão de literatura e da pesquisa documental na instituição escolhida para pesquisa de campo e em sites de divulgação da ferramenta *Balanced Scorecard*, a metodologia do estudo de caso, indicando-se os instrumentos utilizados para a coleta de dados. O foco do estudo está na seção 3, a elaboração metodológica de uma ferramenta metodológica para diagnóstico de gestão estratégica, com base no *Balanced Scorecard*, e aplicável a bibliotecas universitárias. Nessa seção são apresentadas as teorias que fundamentam o método proposto e os detalhes de cada etapa.

## 2 Revisão de Literatura

### 2.1 Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa

Dá-se o nome pesquisa bibliográfica ou levantamento bibliográfico aos primeiros procedimentos metodológicos necessários para se fazer a revisão da literatura, uma das etapas obrigatórias de qualquer investigação científica. Já em 1926, Strohl indicava as condições para se realizar um trabalho científico profícuo: formulação clara e exata do problema, observação perspicaz e conhecimento do que já foi feito sobre o assunto; esta última indicando a condição exigida do pesquisador de domínio especial da bibliografia.

Cerca de setenta anos depois Lakatos e Marconi (1991) consideram a pesquisa bibliográfica como o primeiro passo de toda pesquisa científica, consistindo no levantamento, estudo e fichamento das fontes de informação sobre um tema de estudo. Nessa mesma década Campana (1999) explica que na formulação de um problema científico, há necessidade de levar em conta o conjunto registrado e publicado de dados que dão o embasamento teórico e as premissas e incógnitas e cujos resultados da obtenção desses conhecimentos são denominados é chamado de revisão da literatura.

O grupo de pesquisa, para o estudo do tema de sua investigação adotou a pesquisa bibliográfica, em sua conceituação mais ampla, buscando primeiro fazer um mapeamento teórico pesquisando fontes de informação, seguido da pesquisa documental nas instituições pesquisadas e, por último, pesquisa em sites de divulgação sobre o tema.

### **2.1.1 Mapeamento Teórico para a Revisão da Literatura**

A primeira ação do grupo de pesquisa consistiu em uma revisão de literatura em artigos dos principais periódicos da área de Administração e Ciências da Informação, assim como em dissertações, teses e livros em língua portuguesa sobre métodos, instrumentos de gestão, e indicadores de desempenho para gestão de bibliotecas universitárias. Em função da elaboração deste artigo, escolheu-se um dos métodos e ferramentas de gestão, o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004) e complementado com uma visão crítica apresentada nos trabalhos de Cassol (2006), Martins; Marquitti (2006), Mâsih (2005; 2002), Ribeiro (2005), Rodrigues (2005), Canavarolo (2004), Freitas (2005), Norton (2001); Cysne (1998); Kallás (2003), Lima (2003), Pereira (2003), Figueiredo (2002), Pessoa (2000), Santos (2002), dentre outros autores;

O levantamento bibliográfico, fundamental na identificação de literatura mais pertinente à pesquisa proposta, assim como a revisão de literatura necessária à obtenção de um maior entendimento dos conceitos básicos desta investigação – gestão estratégica de bibliotecas universitárias, indicadores de desempenho organizacionais, métodos, ferramentas e instrumentos de gestão – para a construção da base teórico-metodológica desta pesquisa.

### **2.1.2 Pesquisa Documental na Instituição Pesquisada**

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 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 *Balanced Scorecard*, que possibilitasse o uso de métodos estratégicos, instrumentos e indicadores de desempenho nas atividades desenvolvidas na Biblioteca de Ciências da Saúde da UFC.

### **2.1.3 Pesquisa em sites de divulgação da ferramenta *Balanced Scorecard***

A terceira ação consistiu numa 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. Ressaltam-se como resultado de pesquisa os seguintes autores: Chiavegatto (2000), Vergueiro e Carvalho (2012), Vanderlei Filho *et al.* (2002), Oliveira (2002), Maciel (2000), Silva e Rados (2002), Gomes e Barbosa (2005), Andrade *et al.* (2007), Guimarães *et al.* (2007), Coletta e Rozenfeld (2007), entre outros teóricos.

## **3 Materiais e Métodos**

### **3.1 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.

#### **3.1.1 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 devem ser organizadas 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 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.

Desta forma, o uso da entrevista será para coletar dados referentes ao planejamento estratégico que envolve: 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 das Bibliotecas pesquisadas

### **3.2 O *Balanced Scorecard*: Ferramenta metodológica para diagnóstico de Gestão Estratégia**

A tentativa de elaborar um método capaz de desenvolver um elo entre os aspectos operacionais, táticos e estratégicos da biblioteca universitária foi atividade deste grupo de pesquisa, a proposta do uso do *Balanced Scorecard* 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 BU, por ultrapassar as clássicas e muito utilizadas análises de levantamentos estatísticos que enfocam mais a frequência de usuários, a quantidade de livros emprestados e o processamento técnico das coleções.

A metodologia do *Balanced Scorecard* é uma metodologia que se diferencia de outras metodologias ou sistemas de avaliação de desempenho por trabalhar com 4 (quatro) perspectivas: buscar balancear aspectos financeiros, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Ficam evidentes suas potencialidades e sua viabilidade como ferramenta de gestão estratégica face às necessidades e aos problemas enfrentados pelas BU.

Em geral, a construção de um *Balanced Scorecard* é um processo que envolve de sete a dez etapas, e sua execução requer um período de 16 a 20 semanas. Kaplan e Norton (1997) apresentam uma sequência de dois tipos de atividades: a construção do modelo estratégico e a implementação que envolve várias etapas. Entre as abordagens de construção e de implementação do *Balanced Scorecard*, observou-se que o modelo original de Kaplan e Norton sofre alterações dependendo da origem, da dimensão e da característica da organização. Por isto, definiu-se como base teórica o modelo original de Kaplan e Norton (1997), conjugados com os processos definidos por Pessoa (2000) e Freitas (2005), apresentados no quadro 1 a seguir:

<b>E tapas</b>	<b>Kaplan e Norton (1997)</b>	<b>Pessoa (2000)</b>	<b>Freitas (2005)</b>
--------------------	-----------------------------------	--------------------------	-----------------------

1	Selecionar a unidade organizacional adequada	Fase de preparação	Definir os limites da entidade onde o modelo será implementado
2	Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação	Definir limites da organização onde o modelo será implementado	Estabelecer a visão e a missão da unidade organizacional selecionada
3	Realizar 1ª série de entrevistas	Orientar para processos	Definir a estratégia
4	Sessão de síntese de entrevistas	Definir missão/visão/estratégia da(s) unidade(s) escolhida(s)	Definir os objetivos estratégicos
5	Primeira etapa do <i>workshop</i> executivo	Fase de operacionalização	Identificar e selecionar os indicadores
6	Reuniões dos subgrupos	Definir os objetivos estratégicos	Estabelecer as metas
7	2ª etapa do <i>workshop</i> executivo	Escolher os indicadores	Analisar os indicadores
8	Desenvolver o plano de implementação	Estabelecer metas	Plano de implementação
9	Terceira etapa do <i>workshop</i> executivo	Racionalizar os processos internos/críticos	
10	Finalizar o plano de implementação	Analisar os indicadores	

**Quadro 1 – Base teórica dos modelos utilizados neste trabalho**

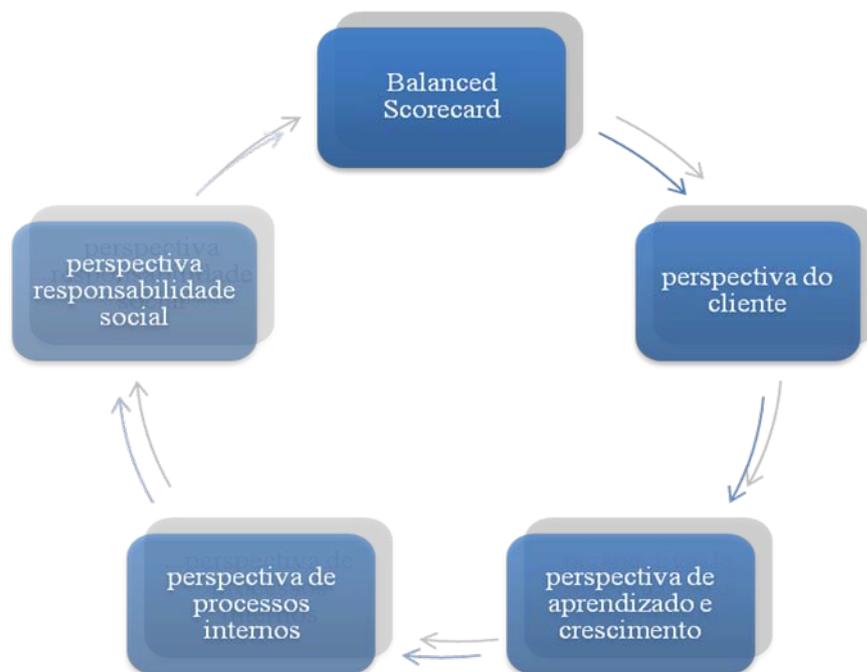
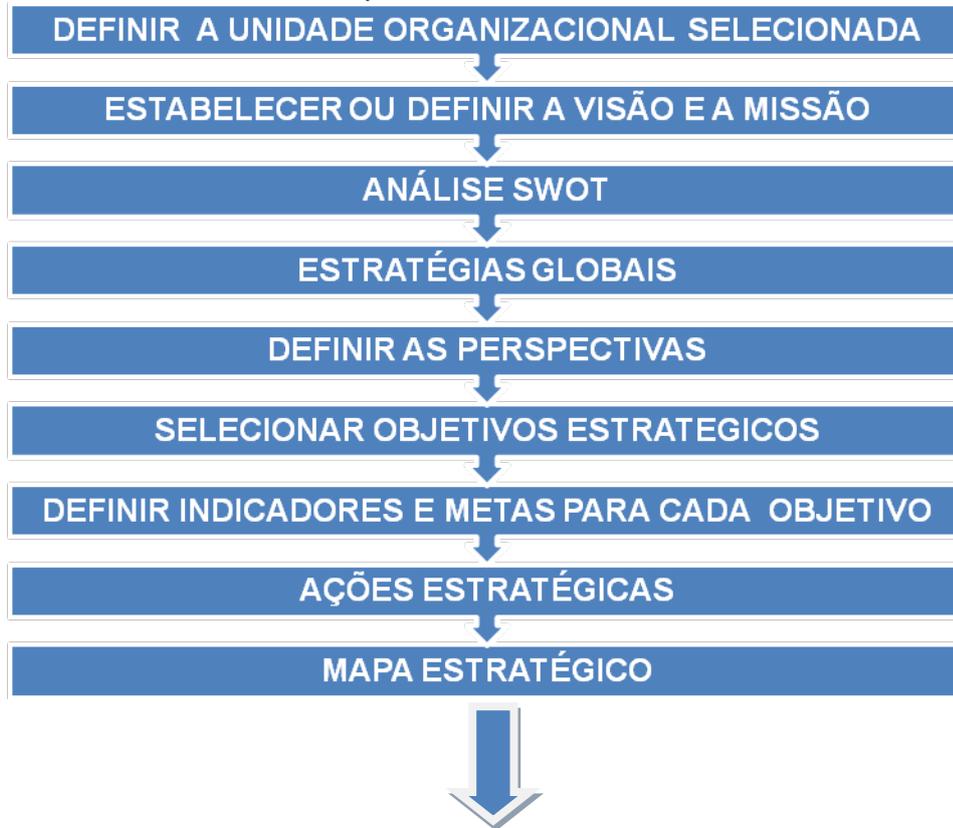
Fonte: pesquisa própria

O método proposto fundamenta-se no *Balanced Scorecard*, com algumas modificações, visando 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 *Balanced Scorecard*, considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo dessas organizações.

Os estudos do grupo de pesquisa na elaboração do *Balanced Scorecard* para BU apresenta nove etapas definidas com base no modelo de Kaplan e Norton (1997). Considerou-se que por meio dessas etapas as BU poderão avaliar se sua missão está sendo executada com sucesso. A missão da BU foi o passo inicial para a construção das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Apresentam-se na figura 1 a seguir, as etapas sequenciais utilizadas na

construção do *Balanced Scorecard* para BU:



**Figura 1: Etapas do Método Proposto**  
Fonte: pesquisa própria?

## 4 Resultados Parciais

### 4.1 Etapas do Método Proposto

#### 4.1.1 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 faz-se necessária 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.

#### 4.1.2 Etapa 2 - Definir a Visão e a Missão da Unidade Selecionada

Nesta etapa em que se estabelece a visão e a missão da unidade organizacional selecionada, deve-se fazer 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.

#### 4.1.3 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.

#### 4.4.4 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.

#### 4.1.5 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.

#### 4.1.6 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 próximo passo será o das 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 *Balanced Scorecard*.

#### 4.1.7 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 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 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.

#### 4.1.8 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.

#### 4.1.9 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 são fundamentais para se pensar, sistematicamente, se a estratégia global da BU está ocorrendo nas correlações do mapa estratégico.

### 5 Conclusões Parciais

A realização deste trabalho, a partir dos estudos de um grupo emergente de pesquisa, envolvendo professores e bibliotecários de três universidades, 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 para este artigo 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 pode ser utilizada em bibliotecas do ensino superior para diagnosticar o desempenho de sua gestão estratégica.

Considera-se, por fim, que ao se divulgar resultados parciais do grupo de pesquisa, antecipando as etapas instrucionais da aplicação do método elaborado pela pesquisa do *Balanced Scorecard* para bibliotecas universitárias como ferramenta que foi testada apenas em uma biblioteca, provocará nos utilizadores 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.

### 6 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



CARNAVAROLO, 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.

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&lng=ene&nrm](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_srttext&pid=S1413-99362007000300010&lng=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*: CINFORM. 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/pt/cib/index.php/pt/cib/article/view/687>>. Acesso em: 18 jun. 2008.

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

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.

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.

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.



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.

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.

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

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](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.