

## **A aplicabilidade da ferramenta Balanced Scorecard – BSC em uma biblioteca universitária**

**Ludmila Aparecida Scardoelli <sup>1</sup>**  
**Marta Alves de Souza <sup>2</sup>**

O objetivo deste trabalho foi verificar como a ferramenta *BSC* (*Balanced Scorecard*) pode auxiliar no planejamento e administração de uma unidade de informação que, neste caso, trata-se de uma biblioteca universitária. Descreve a gênese do *Balanced Scorecard – BSC*, qual é a definição dada pelos estudiosos desta ferramenta, seus objetivos, o que o *BSC* agrega como ferramenta gerencial, como o mesmo pode produzir vantagem competitiva em um ambiente organizacional e quais são os desafios encontrados pelos profissionais para a construção de um *BSC* bem-sucedido. A abordagem metodológica adotada foi bibliográfica e descritiva, por meio de um estudo de caso. Concluiu-se que a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em uma biblioteca universitária é possível e que o *BSC* tem pilares que podem auxiliar os bibliotecários na gestão da referida instituição.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard; BSC; Planejamento; Biblioteca universitária; Biblioteca.*

### **The applicability of the tool Balanced Scorecard - BSC in a university library**

*The aim of this study was to determine how the tool BSC (Balanced Scorecard) can assist in planning and administering a unit of information that, in this case, it is a university library. Describes the genesis of the Balanced Scorecard - BSC, which is the definition given by the scholars of this tool, your goals, what adds the BSC as a management tool, as it can produce competitive advantage in an organizational environment and what are the challenges faced by professionals to construct a BSC successful. The methodological approach adopted was descriptive literature and, through a case study. It was concluded that the applicability of the Balanced*

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração de Empresas da FEAD – BH/MG. Brasil. ludscardoelli@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Administração e Planejamento de Sistemas de Informação. Professora do Curso de Administração de Empresas da FEAD – BH/MG. Brasil. marta.souza@fead.br

*Scorecard in a university library and it is possible that the BSC has pillars that can assist librarians in the management of that institution.*

**Key words:** *Balanced Scorecard; BSC; Planning; University library; Library.*

## **Introdução**

Os efeitos da globalização trouxeram novos conceitos de estratégia e, com estes, novos sistemas e ferramentas de gestão que visam auxiliar os administradores em todos os tipos de organizações em que os mesmos cooperam. Toda instituição almeja que a sua administração seja eficaz, com os menores percentuais de erros possíveis tendo a possibilidade de crescer e de se obter o sucesso organizacional. Para que isso se torne possível, é necessário que a organização comece a criar estratégias e a analisar os procedimentos da mesma, como o controle de suas atividades, implantação de políticas e regras fortalecendo suas fontes financeiras e o seu relacionamento com os clientes / usuários.

O presente trabalho buscou apresentar a ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* associando-a às necessidades de gestão que uma biblioteca universitária possui, e principalmente a sua aplicação dentro do contexto dessa instituição. Procurou-se também verificar como a adoção da ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* poderia ajudar na avaliação voltada para a qualidade centrada no usuário proporcionando uma visão panorâmica e uma revisão de conceitos e métodos de trabalho na equipe da biblioteca e, conseqüentemente, dos próprios usuários / clientes.

De acordo com Araújo; Oliveira (2005), a biblioteca ou outra unidade de informação (arquivos, museus, centros de documentação) seria entendida como uma unidade que trata de informação, desde a organização até a sua difusão (base de dados, serviço de informação especializada, centro de informação, telecentro, etc.). Pressupõe atividades bem características por trabalhar a informação, fazendo com que esse tipo de instituição ofereça serviços e produtos particularizados.

Observando esses fatores, surgiu então a necessidade de gestão e políticas voltadas para instituições como as bibliotecas e unidades de informação que precisariam buscar o

melhoramento contínuo do desempenho dos serviços prestados, garantindo assim, a satisfação do usuário / cliente destas unidades de informação.

A partir do conhecimento de cenário apresentado pela biblioteca universitária, percebeu-se a importância de se conhecer um pouco mais sobre esta instituição que tanto colabora para a formação da sociedade acadêmica e todos os aspectos que a envolve, dentre eles os sistemas e ferramentas de gestão que é onde o *BSC* se encaixa, buscando implementá-lo na realidade deste tipo de organização. Certamente, esta ferramenta tem muito o que agregar para o bibliotecário administrador e a intenção aqui proposta é a de que os profissionais conheçam um pouco mais sobre essa metodologia, para que saibam usufruí-la visando o benefício da organização em que os mesmos administram e representam.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar a possibilidade de se implementar a ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* em uma biblioteca universitária; e especificamente, analisar como a ferramenta *BSC (Balanced*

*Scorecard)* poderia ajudar na gestão de uma biblioteca, oferecendo informações que orientassem o bibliotecário e administrador na tomada de decisão.

Assim sendo, o problema que orientou este trabalho foi: como a ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* poderia contribuir para a gestão e planejamento dos serviços e produtos de uma biblioteca universitária?

No empenho dedicado a responder a esta questão, partiu-se do pressuposto de que esta ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* poderia auxiliar na gestão e no planejamento da biblioteca, oferecendo suporte nas tomadas de decisão.

## **Referencial teórico**

### **A gênese do Balanced Scorecard - *BSC***

Conforme Norton (2002, p.1), “a origem do atual *Balanced Scorecard - BSC* foi a experiência da *General Eletric (GE)*, na década de 1950, a partir de um sistema de gerenciamento semelhante ao *Balanced Scorecard* .” Esse sistema de planejamento e controle se constituía Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

de sete indicadores de *performance* divididos em perspectivas financeiras, de clientes, internas e de recursos humanos. Enfocava a lucratividade e produtividade no curto prazo e o crescimento e liderança no longo prazo.

De acordo com Kaplan; Norton (1997) o *BSC* surgiu:

A partir de um estudo patrocinado pela empresa de consultoria e auditoria KPMG, o Instituto Nolan Norton, em 1990, onde se realizou uma pesquisa em diversas empresas, sendo esse estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. O motivo dessa pesquisa era a crença de que métodos existentes para a avaliação do desempenho empresarial, apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.(KAPLAN; NORTON, 1997, p.7).

Segundo Kallás (2006), o *Balanced Scorecard* extrapolou o seu projeto inicial, motivando a criação de valores agregados a processos, clientes e mercados.

O *Balanced Scorecard* originou-se a partir de conceitos da administração estratégica e seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho. Entretanto, conforme sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. (KALLÁS, 2006, p.1)

O que é *Balanced Scorecard* – *BSC*

Conforme Kaplan; Norton (1997) o *Balanced Scorecard* seria:

Um instrumento que integra todas as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho passado e sob quatro perspectivas diferentes. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes) e as medidas internas dos processos críticos de negócio (como a inovação, o aprendizado e o crescimento).(KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24).

De acordo com Dumont; Ribeiro; Rodrigues (2006, p. 76), o “*Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia de organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.”

Os autores Sousa Neto; Martins (2010, p. 205) falam que: “O *BSC* não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organização Orientada para a Estratégia.”

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

“A proposta do *BSC* é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional.” (DUMONT; RIBEIRO; RODRIGUES, 2006, p. 76).

As metas específicas de curto prazo e as medidas de desempenho deveriam ser divididas em quatro perspectivas, segundo Kaplan; Norton (1997). Cada perspectiva deveria ser definida levando em conta os objetivos, as medidas de desempenho e as iniciativas. As quatro perspectivas do *BSC* são:

- **A perspectiva financeira:** medidas financeiras que indicam se e quanto de êxito a empresa está obtendo em decorrência das estratégias definidas, implementadas e executadas. O êxito pode ser medido por lucratividade, crescimento e incremento do valor para o acionista.
- **A perspectiva dos clientes:** Ser estruturada visando os seguintes pontos chaves: participação no mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.
- **A perspectiva dos processos internos:** Os gestores devem identificar aqueles que são críticos e nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Os três processos principais são a inovação, a operação e o pós-venda.
- **A perspectiva do aprendizado e crescimento:** origina-se nas três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Assim, as medidas a ser utilizadas são: a satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades e direcionadores específicos dessas medidas.

Kaplan; Norton (1997) enumeraram a seguir, três diferentes estágios dos negócios, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, são eles:

- **Estágio do crescimento rápido (*rapid growth*):** os objetivos enfatizam o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, novos produtos e novos canais de *marketing*, vendas e distribuição, com um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos.

- **Estágio da colheita (*harvest*):** prioriza o fluxo de caixa, todo investimento deverá prover o seu retorno (*cash payback*) com baixa incerteza e curto prazo, minimizando o risco.
- **Estágio da sustentação (*sustain*):** os objetivos enfatizam as medidas financeiras tradicionais, como retorno do capital, lucro operacional e margem bruta.

Os objetivos do Balanced Scorecard – *BSC*

“O principal objetivo do *BSC* é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa.” (SOUSA NETO; MARTINS. 2010, p. 205).

E conforme Sousa Neto; Martins (2010), esse principal objetivo é alcançado através das seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico;
- Alinhar indicadores de resultado com indicadores de tendência;
- O *BSC* considera diferentes grupos de interesse na análise e na execução da estratégia;
- Comunicação da estratégia;
- O *BSC* é direcionado e focado nas ações;
- O *BSC* é um instrumento flexível e considera o planejamento estratégico como um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente;
- Alinhamento da organização com a estratégia;
- Promove a sinergia organizacional;
- Constrói um sistema de gestão estratégica e vincula a estratégia com planejamento e orçamento.

O *Balanced Scorecard* - *BSC* como ferramenta gerencial

Kaplan; Norton (1997) definiram quatro processos gerenciais que sintetizam a gestão estratégica proporcionada pelo *Balanced Scorecard*. São eles: formular, comunicar, planejar e avaliar.

- **Formular:** representa classificar a visão e obter consenso;

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

- **Comunicar:** significa informar e educar sobre a metodologia, estabelecer objetivos, vincular recompensas às medidas de desempenho;
- **Planejar:** representa estabelecer as metas, alinhar as iniciativas estratégicas, alocar recursos, definir os marcos;
- **Avaliar:** indica compartilhar a visão, dar retorno sobre o realizado, facilitar a avaliação da validade da estratégia e o aprendizado estratégico.

Como o Balanced Scorecard - BSC pode produzir vantagem competitiva

Conforme Porter (1999), a vantagem competitiva está relacionada ao atendimento correto das necessidades dos clientes e que, em vez de copiar o que os concorrentes estão fazendo, a organização deve analisar o que o cliente realmente quer. A vantagem competitiva está além da relação dos custos e despesas das organizações; representa o valor percebido pelos seus clientes.

Considerando isto, percebe-se que o *Balanced Scorecard* se destaca como metodologia que pode agregar vantagem competitiva, buscando ênfase na gestão administrativa dos processos.

Rocha; Oliveira (2006), por meio de uma revisão de literatura dos clássicos que exploraram a metodologia do *Balanced Scorecard*, concluíram que a metodologia auxilia as organizações a maximizarem seus resultados por meio da perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Com isso, interliga todos os processos para adquirir vantagem competitiva em relação aos custos, qualidade, tempo e flexibilidade.

Desafios para a construção do Balanced Scorecard - BSC bem sucedido

Conforme Kaplan; Norton (1997), a criação do primeiro *Balanced Scorecard* de uma organização deve ser feita sistematicamente, buscando traduzir claramente a missão e estratégica em objetivos e indicadores operacionais. Para que isto aconteça, os autores acreditam que deve haver um arquiteto do projeto, ou seja, um facilitador capaz de coletar as informações básicas e estruturá-las, a fim de que seja iniciado o BSC.

Kaplan; Norton (1997) ainda destacam quatro etapas para que a criação do *Balanced Scorecard* – BSC seja bem-sucedido. São elas:

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

- **Determinar a arquitetura do programa de medição:** selecionar a unidade organizacional e identificar as limitações e oportunidades.
- **Definir os objetivos estratégicos:** por intermédio dos principais executivos é elaborada uma relação preliminar de objetivos, entre os quais serão selecionados três ou quatro, de acordo com cada perspectiva.
- **Escolher indicadores estratégicos:** são realizadas várias reuniões que detectarão os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com *Scorecard* e, para cada um deles, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Ao final, deve ser elaborado um documento que transmita as intenções e o conteúdo do *BSC* a todos os funcionários da unidade do negocio em questão.
- **Elaborar o plano de implementação:** desenvolve-se o plano com os líderes e finaliza-se a implementação, integrando o *BSC* ao sistema gerencial da organização. No processo de implantação, algumas barreiras deverão ser vencidas, por exemplo: os líderes da organização não compram a ideia do modelo; tomam o *BSC* como uma ferramenta de indicadores e não como um sistema de gestão da estratégia; comunicação ruim que não explica para os funcionários o que é o modelo e como ele deve ser utilizado; integração deficiente entre o *BSC* e o processo de gestão.

O sucesso da implantação do *BSC* depende de vários fatores. Percebe-se que quanto mais empresas têm sucesso quando da utilização da ferramenta *BSC*, mais isso desperta o interesse de outras organizações em implantá-lo.

Mas, conforme lembrou Goldszmidt (2003) “O *BSC* também não é apenas um sistema de gestão que por si só assegura o bom desempenho da organização.” É preciso que a ferramenta *BSC* seja conectada com os processos gerenciais e organizacionais eficazes para que a empresa obtenha resultados satisfatórios.

Kaplan; Norton (1997) destacaram cinco princípios que orientam a filosofia dessa ferramenta de gestão estratégica, realçando as características relevantes de cada um deles: realizar a tradução da estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em um processo contínuo; e, por fim, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.



## Conceito de biblioteca

As teorias e conceitos que embasam grande parte das atividades das bibliotecas são oriundos da Ciência da Informação, em função de orientações comuns na resolução de problemas.

Dessa maneira, “a biblioteca é uma coleção de documentos bibliográficos (livros, periódicos etc.) e não bibliográficos (gravuras, mapas, filmes, discos etc.) organizada e administrada para a formação, consulta e recreação de todo o público.” (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2005, p. 36).

Conforme Araújo; Oliveira (2005, p. 37), existem vários tipos de bibliotecas; mas para essa pesquisa o foco é conceituar a biblioteca universitária.

### **Conceito de biblioteca universitária**

De acordo com Araújo; Oliveira (2005, p. 37), a biblioteca universitária tem “a finalidade de atender às necessidades de estudo, consulta e pesquisa de professores e alunos universitários.”

Conforme Araújo; Oliveira (2005, p. 38), analisando a biblioteca como uma organização, percebe-se que a mesma realiza três grandes funções a seguir:

- Função gerencial: responsável pela administração e organização.
- Função organizadora: responsável pela seleção, aquisição, catalogação, classificação e indexação.
- Função divulgação: responsável pelo setor de referência, empréstimo, orientação, serviços de disseminação e extensão.

Observando essas funções, percebeu-se que toda biblioteca ou unidade de informação precisa ter uma gestão e políticas específicas que atendam os seguintes aspectos: organização dos serviços, pessoal, equipamento, recursos financeiros, serviços aos usuários, produção, interação com os usuários e com a instituição que está subordinada, intercâmbio com outros organismos e outras unidades de informação. (GUINCHAT; MENO, 1994).

Através das explanações e definições descritas acima, viu-se que a biblioteca como organização, também precisa de mecanismos, metodologias e ferramentas que a auxiliem no Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

cumprimento de sua missão, visão, valores e políticas. Refletindo sobre esse cenário organizacional da biblioteca em questão, que é a biblioteca universitária, vimos que a mesma pode adotar a ferramenta *BSC* como um método de agregar vantagens competitivas.

A implementação do Balanced Scorecard em uma biblioteca universitária

De acordo com Dumont; Ribeiro; Rodrigues (2006), a implementação do modelo *BSC* numa biblioteca poderia ocorrer de várias maneiras; mas, há um pré-requisito que tem de ser cumprido: o *BSC* precisa de ser customizado, isto é, moldado de forma a adaptar-se à organização.

A eficácia da implementação do *BSC* depende assim, antes de mais nada, da sua capacidade de refletir os desígnios da organização, sendo aquela, por sua vez, determinada pela prévia reflexão coletiva feita em torno das características que o modelo deve possuir.

Vergueiro (2006) apontou que a experiência de aplicação deste modelo numa biblioteca universitária, permite esboçar um modelo de implementação do *BSC*, onde primeiramente, há que assegurar a nomeação, pelos funcionários da biblioteca, do gestor do projeto, o qual irá garantir o acompanhamento do processo de implementação, bem como o cumprimento dos prazos.

Este processo decorre, simultaneamente, a nível estratégico e a nível operacional. A implementação estratégica implica a existência de dois elementos: a formalização da visão e o estabelecimento de objetivos estratégicos onde a visão / foco estratégico constitui a essência do *BSC*, pois é a partir dela que é feito o alinhamento dos objetivos estratégicos no quadro das quatro perspectivas do modelo.

O foco estratégico seria composto por três elementos: os mecanismos que permitem concretizar a visão (por exemplo, as equipas de projeto e as tabelas de registo / avaliação); a infra-estrutura necessária (por exemplo, as tecnologias que permitem a integração de suportes - papel e eletrónico) e os resultados esperados da concretização da visão.

A elaboração de um plano de médio prazo que, refletindo os objetivos estratégicos da biblioteca, tem por base as perspectivas propostas pelo modelo *BSC*. Ao nível operacional, a

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

introdução eficaz deste modelo deve ser garantida pela existência de um conhecimento teórico sólido sobre o *BSC* em todas as unidades organizacionais, promovido por meio da realização de ações de formação. No final destas ações de formação, todas as unidades da biblioteca devem ser capazes de empreender um processo de desenvolvimento das suas próprias Tabelas de Avaliação dentro do quadro da estratégia global.

## Metodologia

Esta foi uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, que abordou a gênese do *Balanced Scorecard - BSC*, sua definição de acordo com os teóricos, seus objetivos, como o *BSC* pode gerar vantagem competitiva para as organizações que o adotam, o que ele pode oferecer como uma ferramenta gerencial, como a organização que adota esta ferramenta podem chegar ao sucesso se seguir os princípios do *BSC*.

A referida pesquisa foi baseada em livros e outros materiais acadêmicos, onde o tipo da pesquisa é a bibliográfica, descritiva e estudo de caso. Foi também realizada uma análise da literatura que existe sobre o assunto aqui abordado, mais a análise dos dados coletados.

A abordagem qualitativa foi aqui assumida porque interessou-se compreender o assunto abordado a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. De fato, como o assegura Godoy (1995, p.58), a pesquisa qualitativa busca "[...] compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo."

Para tanto, lida com um nível da realidade que não é passível de quantificação, ou seja, "[...] o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis" (MINAYO, 1993, p. 22).

Conforme Laville; Dionne (1999), a pesquisa qualitativa é definida como aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise.

## Tipo da pesquisa

A presente pesquisa classificou-se como sendo qualitativa-quantitativa, bibliográfica e descritiva, através de um estudo de caso.

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

### Quanto à abordagem

Em conseqüência da grande complexidade que cerca a decisão e a ação organizacional, neste caso, de uma Biblioteca de Ensino Superior, para atingir o objetivo proposto no início deste trabalho, recorreu-se, quanto à abordagem, à pesquisa qualitativa para avaliar a possibilidade de se implementar a ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* em uma biblioteca universitária e identificar como a referida ferramenta pode ajudar na gestão de uma biblioteca, oferecendo informações que orientam o bibliotecário - administrador na tomada de decisão. Empregou-se a pesquisa qualitativa, devido a sua grande aplicabilidade em estudos relacionados com temáticas que requerem profundidade na investigação, como é o caso das estratégias e tomadas de decisão organizacional.

### Quanto aos fins

Quanto aos fins, a presente pesquisa classificou-se como sendo descritiva. Para Gil (2010, p.28), as pesquisas explicativas tem como propósito “[...] identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Estas pesquisas são as que mais se aprofundam o conhecimento da realidade, pois tem como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.”

O caráter explicativo esteve na intenção de justificar a necessidade de um uma gestão profissional em uma Biblioteca de Ensino Superior, a importância da aplicabilidade da ferramenta *Balanced Scorecard – BSC* na referida organização e como o *BSC* pode oferecer vantagem competitiva para esse tipo de instituição.

### Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa constitui um estudo de caso. Para Stake (1994), o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões. Entretanto, conforme Platt (1998), mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade é retida e o número de casos em si não é considerado.

Essa estrutura metodológica foi escolhida devido à necessidade de se verificar como a ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* pode ajudar na gestão de uma biblioteca universitária e identificar o se os bibliotecários/gestores da biblioteca conhecem e se eles utilizam o *BSC* na

gestão da biblioteca universitária. Neste sentido, foi analisada a aplicabilidade da ferramenta *Balanced Scorecard - BSC* em uma biblioteca universitária, o cenário desta organização e o papel do administrador - bibliotecário em seu espaço de trabalho.

#### Instituição de análise e sujeitos de pesquisa

A Instituição de análise é uma biblioteca universitária de uma universidade pública, situada em Minas Gerais. Conta com aproximadamente 80 bibliotecários distribuídos pelas unidades interligadas ao sistema da biblioteca universitária. A mesma foi escolhida como unidade de pesquisa por possuir várias bibliotecas universitárias que são interligadas através do sistema de bibliotecas universitárias, onde são ao todo 29 bibliotecas que fazem parte do sistema universitário.

Os indivíduos alvos da pesquisa são bibliotecários da universidade que possuem graduação em Biblioteconomia, portanto sendo profissionais qualificados para responderem a questões relativas às necessidades do estudo. Logo, a constituição do grupo de sujeitos baseia-se na identificação da população-alvo de profissionais da referida instituição e que têm a experiência e o conhecimento necessários para responder às questões de interesse do estudo.

A população-alvo do estudo é de aproximadamente 80 bibliotecários e a amostragem foi de 32 bibliotecários devido à facilidade de acesso aos profissionais e ao tamanho relativamente reduzido da população.

#### Instrumentos de coleta de dados

A análise quantitativa exigiu o uso de um instrumento de coleta de dados, que foi o questionário aplicado aos bibliotecários do sistema da biblioteca universitária. O objetivo do questionário foi verificar junto aos profissionais da área, se o sistema da biblioteca universitária utiliza o *Balanced Scorecard- BSC* e se eles acreditam ser possível a aplicabilidade desta ferramenta de gestão no contexto da referida instituição que é a biblioteca universitária.

#### Técnicas de análise e interpretação de dados

Os documentos coletados na biblioteca universitária foram submetidos à análise documental, de caráter qualitativo, buscando-se deles extrair informações que permitam caracterizar a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, além de fornecer dados relacionados ao ambiente estudado.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando a procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e à obtenção de indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Para a análise dos resultados das respostas dadas ao questionário, foi utilizada abordagem estatística.

De acordo com Hair *et al.* (2005), questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

Os referidos autores comentam que questionários autoadministrados vêm sendo usados de forma crescente. Trata-se de questionários que são respondidos pelo entrevistado sem a presença de um pesquisador.

Para obtenção das respostas, neste caso, o questionário foi distribuído pessoalmente pelas pesquisadoras, em formato impresso. Todos os bibliotecários respondentes receberam as instruções para o devido preenchimento do questionário.

#### Dados e análise da pesquisa

A presente pesquisa pretendeu verificar a aplicabilidade da ferramenta *Balanced Scorecard* – *BSC* em uma biblioteca universitária. Para isso, procurou-se saber se os bibliotecários conheciam esta ferramenta de gestão, se eles a utilizam na biblioteca em que trabalham, se os mesmos acreditavam ser possível aplicar o *BSC* na instituição, que aqui se trata da biblioteca universitária, o que eles julgavam ser a principal razão para se implementar o *BSC* na biblioteca, e se eles acreditam que o *BSC* poderia ajudar na gestão da biblioteca.

Conforme Dumont; Ribeiro; Rodrigues (2006), a implementação do *Balanced Scorecard* - *BSC* em uma biblioteca poderia ser feita de várias formas; mas existe um pré-requisito que tem de ser cumprido: o *BSC* precisa ser moldado de forma a adaptar-se à organização.

De acordo com Vergueiro; Carvalho (2002) a experiência de aplicação deste modelo numa biblioteca universitária, permitiu traçar um modelo de implementação do *BSC*, onde a nomeação pelos funcionários da biblioteca, do gestor do projeto, visou garantir o acompanhamento do processo de implementação, bem como o cumprimento dos prazos.

Mas, conforme lembrou Goldszmidt (2003), o *BSC* também não é apenas um sistema de gestão que por si só assegura o bom desempenho da organização. É preciso que a ferramenta *BSC* seja conectada com os processos gerenciais e organizacionais eficazes para que a empresa obtenha resultados satisfatórios.

Os autores Kaplan; Norton (1997) frisaram cinco princípios que orientam a filosofia dessa ferramenta de gestão estratégica, realçando as características relevantes de cada um deles: realizar a tradução da estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em um processo contínuo; e, por fim, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Na análise dos dados da pesquisa observou-se o que é dito nos referenciais teóricos através dos seguintes resultados: na pergunta 1 do questionário que tratava do conhecimento dos bibliotecários em relação a ferramenta *BSC* ou não, obteve-se o seguinte: 81% dos respondentes disseram que conheciam a ferramenta *BSC* e 19% disseram que não conheciam.

Em relação à pergunta 2, onde o interesse era saber se o *BSC* era utilizado por eles na gestão da biblioteca universitária, a resposta foi unânime: ninguém utiliza o *Balanced Scorecard* - *BSC* na gestão da biblioteca universitária, apesar do fato de que a maioria dos questionados conhecerem a referida ferramenta e acreditarem em seu potencial como ferramenta de gestão.

Na pergunta 3, utilizou-se a escala Likert, onde a opção “concordo totalmente” tinha a pontuação máxima de 5; a opção “concordo parcialmente” tinha a pontuação de 4; a opção “não concordo e nem discordo” tinha a pontuação 3; a opção “discordo parcialmente” tinha a pontuação de 2 e a opção “discordo totalmente” tinha a pontuação de 1. O objetivo era avaliar

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

o nível de importância que os bibliotecários davam para a questão. Do total, 65% disseram que concordavam totalmente com a questão; 16% responderam que concordavam parcialmente; e 19% responderam que não concordavam nem discordavam da questão. As opções: discordo parcialmente e discordo totalmente não foram assinaladas pelos respondentes. Pode-se observar essa análise no Gráfico 1 a seguir:

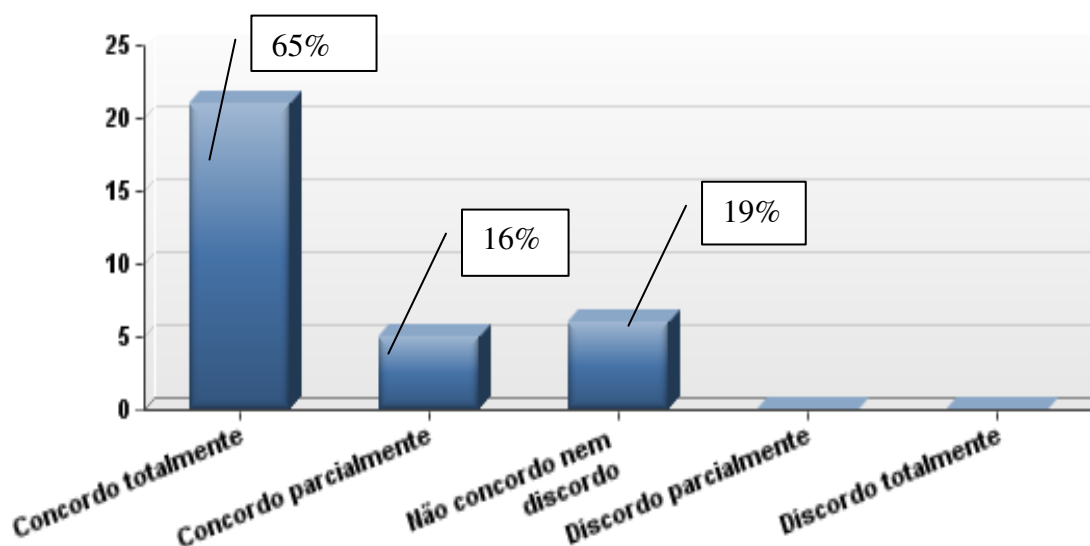


Gráfico 1: Sobre a aplicabilidade do BSC para auxiliar na gestão da biblioteca universitária  
Fonte: da pesquisa

Em relação a qual seria a principal razão para se implementar o *BSC* em uma biblioteca universitária, sendo esta a 4ª pergunta do questionário, 62% escolheram a opção: “melhorar a gestão da biblioteca, agregando valor para usuários e colaboradores”; e 38% selecionaram “todas as opções anteriores” que abrange as opções: “melhorar a gestão da biblioteca, agregando valor para usuários e colaboradores”; “conseguir recursos financeiros” e “conquistar vantagem competitiva no segmento de mercado”. A seguir, tem-se o gráfico 2 para apreciação.





Gráfico 2: Sobre a principal razão para se implementar o BSC em uma biblioteca universitária  
Fonte: da pesquisa

Foi perguntado aos bibliotecários na questão 5 se eles acreditavam que o BSC alinha a todos na organização, facilita o planejamento e desburocratiza a tomada de decisões na biblioteca universitária, onde 62% responderam “concordo parcialmente”; 38% responderam “não concordo nem discordo”. As outras opções não foram consideradas pelos respondentes nessa questão. Nesta pergunta também foi utilizada a escala Likert. O objetivo também era o de avaliar o nível de importância que os bibliotecários davam para a questão proposta.

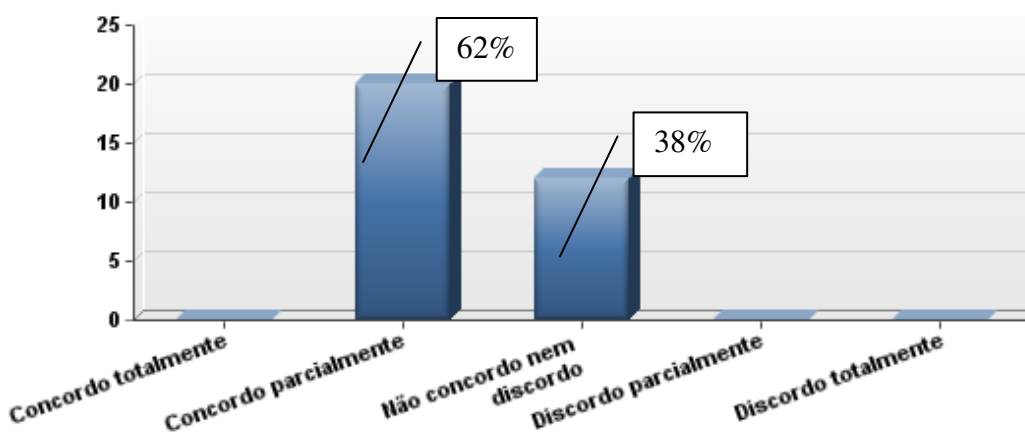


Gráfico 3: Sobre o alinhamento do BSC para auxiliar na gestão da biblioteca universitária  
Fonte: da pesquisa

Por último, na questão 6, foi perguntado aos bibliotecários/gestores sobre como o BSC pode ajudar no planejamento e gestão dos serviços e produtos oferecidos pela biblioteca universitária; onde 34% responderam a opção “através da melhora do feedback e o aprendizado estratégico”; e 66 % optaram por “todas as opções anteriores”. Entende-se por “todas as opções anteriores” as opções: “através do foco nas ações”; “através da melhora do

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

*feedback* e o aprendizado estratégico” e “por meio do alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização”. Segue-se o gráfico 4 para visualização dos resultados:



Gráfico 4: Como o *BSC* pode ajudar no planejamento e gestão da biblioteca universitária  
Fonte: da pesquisa

Após a tabulação dos questionários e suas respectivas demonstrações informacionais, pode-se observar o seguinte: a maioria dos bibliotecários conhecem a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard –BSC*, mas nenhum deles utiliza essa metodologia na biblioteca universitária em questão; o que gera um paradoxo, pois os profissionais conhecem a ferramenta, acreditam que a mesma pode ser aplicada em uma organização como a biblioteca universitária e consideraram que o *BSC* ajuda no planejamento e gestão da instituição em evidência, mas, seja qual for o motivo, eles ainda não adotaram o *BSC* para ajudá-los na administração de uma organização como a biblioteca universitária.

### Considerações finais e sugestões

O presente trabalho buscou demonstrar a aplicabilidade da ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* em uma biblioteca universitária e como a mesma poderia ajudar na gestão da referida instituição.

Conforme a análise do repertório teórico, somado ao estudo de caso que foi realizado, concluiu-se que a aplicabilidade da ferramenta *BSC (Balanced Scorecard)* em uma biblioteca universitária é certamente possível e que o *BSC* tem pilares que podem auxiliar os bibliotecários / administradores na gestão da referida instituição, agregando desta maneira, o

diferencial que as organizações buscam para se manterem no segmento em que atuam, e, paralelamente buscando a plena satisfação dos seus clientes.

Concluiu-se também, uma situação curiosa e paradoxal, onde os respondentes conheciam o *BSC*, acreditavam em sua metodologia e no auxílio que a ferramenta poderia lhes oferecer para administrar e gerir a biblioteca universitária; mas nenhum dos respondentes até então utilizavam o *BSC* para auxiliá-los na gestão da biblioteca em questão. O que significa que num futuro próximo eles possam decidir adotar o *BSC* para auxiliá-los na gestão da biblioteca universitária já que eles acreditam na referida metodologia do *BSC*.

Observando, pois, o fato curioso revelado pela presente pesquisa, segue-se então a sugestão para que os bibliotecários adotem e apliquem o *Balanced Scorecard – BSC* no sistema da biblioteca universitária, pois essa metodologia pode agregar um diferencial positivo no modelo de gestão e administração da biblioteca universitária.

Sugere-se também que os gestores/bibliotecários aprimorem os seus conhecimentos sobre todas as premissas da metodologia do *Balanced Scorecard – BSC* para que os mesmos percebam que essa ferramenta tem muito o que oferecer como diferencial de gestão para o contexto da biblioteca universitária, onde o objetivo é agregar valor para os bibliotecários/gestores, clientes/usuários e demais *stakeholders* que interagem com os serviços e produtos oferecidos pela biblioteca universitária.

## Referências

ARAÚJO, E. A.; OLIVEIRA, M. A produção de conhecimentos e a origem das bibliotecas. *In: CENDÓN et al. Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Belo Horizonte: UFMG, p. 29 – 44. Capítulo 2, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: 70, 1977.

CASTRO, J.M. **Métodos e técnicas de pesquisa**: uma introdução. Apostila Mestrado Profissional em Administração, USP. São Paulo. 2006.

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J. A; RODRIGUES, L. A. **Inteligência pública**: na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, - 5ª Ed. 2010.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. FGV-SP. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol.35, n.3, maio/jun, 1995.

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.

GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do Balanced Scorecard. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 27., Atibaia, **Anais ...** Atibaia: ANPAD, 2003.

GUINCHAT, C.; MENO, M. **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação**. Brasília: IBICT, 1994.

HAIR Jr., J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

KALLÁS, D. Medindo os benefícios reais do Balanced Scorecard. **Revista Mundo Project Management**, São Paulo: Editora Mundo Ltda. 2006

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1995.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ArtMed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MINAYO, M. C. de S., **O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa**. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec/ Abrasco. 2. ed. 1993.

NORTON, D. P. The first Balanced Scorecard. **Balanced Scorecard Report**. New York. jul. – aug. 2002

PLATT, J. What can case study do? *In: BURGESS, R.G. (ed.) Studies in Qualitative Methodology: a research annual*. Londres: JAI Press, v. 1, 1998.

PORTER, M.E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA, H. M.; OLIVEIRA, U. R. Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. *In: Ensino de engenharia de produção: desafios, tendências e perspectivas*. São Paulo, v. 12. **Anais**, 2006

SOUSA NETO, J. A.; MARTINS, H. C. **Finanças corporativas na prática: ferramentas gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

STAKE, R.E. Case studies. *In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (ed.) Handbook of qualitative research*. Londres: SAGE Publications, p. 236-247, 1994.

VERGUEIRO, W.; CARVALHO, T. Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias brasileiras: um enfoque na certificação. *In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, 12., 2002, Recife. **Anais**. Recife, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v.3, n.1, mar.2013.