



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

1

**XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**  
**SNBU 2014**

**O BALANCEAD SCORECARD E SUA APLICAÇÃO EM BIBLIOTECAS**  
**UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS: O CASO DA BIBLIOTECA**  
**UNIVERSITÁRIA DA UFLA**

Assis Simone Medeiros  
Roberto Magalhães  
Nivaldo Oliveira



## RESUMO

O artigo tem como objetivo elaborar uma proposta de adaptação do BSC a ser aplicada na Coordenadoria de Atendimento ao Usuário da Biblioteca da Universidade Federal de Lavras (UFLA), buscando melhorias no desempenho de suas atividades. Discorre-se sobre o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias e descreve a metodologia do BSC e sua aplicação em bibliotecas. Faz-se uma contextualização do ambiente que serviu como objeto deste estudo, a seguir, realiza-se uma análise SWOT para identificar quais seriam principais pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades. Por fim, passa-se a aplicação do BSC, definindo-se, ainda, os objetivos estratégicos, indicadores, metas, e ações estratégicas para reduzir os pontos fracos identificados pela análise SWOT. Como técnica de pesquisa, adota-se uma abordagem qualitativa, utilizando-se de revisão bibliográfica e pesquisa exploratória. O método de coleta de dados adotado foi à entrevista estruturada. Quanto aos resultados, os principais pontos identificados foram quanto a espaço físico insuficiente, falta de mobiliário e dificuldades de adaptação dos servidores às mudanças. Os principais pontos fracos identificados foram devido a grande demanda gerada pelos novos cursos ofertados e estudantes recém ingressados na universidade. Conclui-se que para que a proposta de BSC na Biblioteca Universitária da UFLA seja efetivada, será necessário compromisso com a mudança de seus líderes, e o contínuo apoio administrativo da alta administração.

**Palavras-Chave:** Planejamento de Bibliotecas; Balanced Scorecard; Análise SWOT.

## ABSTRACT

The article aims to develop a proposal for adapting the BSC to apply the Coordination of Care User Library, Federal University of Lavras, seeking improvements in the performance of their activities. It talks about strategic planning in academic libraries and describes the BSC methodology and its application in libraries. It is a contextualization of the environment that served as study object, then its hold a SWOT analysis to identify what are the main strengths and weaknesses, threats and opportunities. Finally, you enter the BSC, even if defining strategic objectives, indicators, targets, and strategic actions to reduce the weaknesses identified by the SWOT analysis. As a technique for research adopts a qualitative approach, using a literature review and exploratory research. The method of data collection used was the structured interview. As for the results, the main points were identified as insufficient space, lack of furniture and difficulties in adjusting their servers changes. The main weaknesses identified were due to overwhelming demand generated by the new courses offered and students recently entered the university. It is concluded that for the proposed BSC UFLA in the University Library to be honored will be necessary commitment to change their leaders, and ongoing administrative support of senior management.

**Keywords:** Planning library; Balanced Scorecard; SWOT analysis.

## 1 Introdução

Ao longo dos anos, as instituições públicas depararam com a crescente necessidade de aprimorar sua forma de atuação utilizando-se de diferentes estratégias para otimizar seu desempenho e recorrendo muitas vezes às práticas gerenciais adotadas com maior ênfase pelo



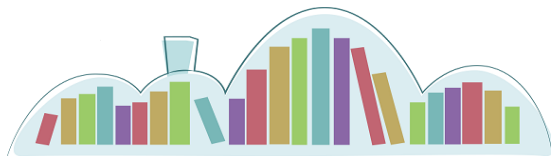
setor privado. No entanto, por apresentarem características próprias, tais como rígida hierarquia e observância a rotinas operacionais, há o imperativo de se adotar estratégias específicas para o setor público, ao invés de aplicar os modelos desenvolvidos para a iniciativa privada.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma das metodologias estratégicas de avaliação e medição de desempenho utilizada em larga escala no setor privado que tem ganhado cada vez mais adeptos no setor público. O BSC orbita em torno de missão de uma organização e suas metas, além de avaliar o seu desempenho a partir de perspectivas diferentes. Baseando-se nas cinco perspectivas do BSC (financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento), torna-se possível determinar as relações que a organização desenvolverá com seus parceiros, fornecedores e comunidade para demonstrar um bom aproveitamento perante seu público alvo e, como consequência, resultados financeiros satisfatórios.

Há na literatura casos exitosos da aplicação do BSC em universidades públicas, pois, uma vez que não possui fins lucrativos, refletem os investimentos por elas recebidos em serviços de extrema qualidade percebidos pela sociedade. Por estarem inseridas nesse contexto, as bibliotecas universitárias também podem obter êxito quando aplicados seus princípios. A aplicação deste estudo se deu na Coordenadoria de Atendimento aos Usuários da Biblioteca da Universidade Federal de Lavras.

O tema justifica-se devido à necessidade de se tentar levantar quais as deficiências do setor para se buscar mais eficiência na prestação de serviços, uma vez que a Coordenadoria estaria mais próxima ao atendimento da comunidade acadêmica. O artigo tem como objetivo elaborar uma proposta de adaptação do BSC a ser aplicada no setor alvo do estudo, buscando melhorias no desempenho de suas atividades.

No primeiro momento, discorre-se sobre o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. Após, passa-se a exposição sobre a metodologia do BSC e sua aplicação na Administração Pública. No tópico posterior, faz-se uma contextualização do ambiente que serviu como objeto deste estudo, abordando aspectos como seu histórico, estrutura física, processos e serviços, apontando-se, ainda, sua missão, visão e valores. A seguir, realizou-se a análise SWOT para identificar quais seriam os principais pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades. Por fim, passa-se a aplicação do BSC, definindo, ainda, os objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações estratégicas para reduzir os pontos fracos identificados pela análise SWOT.



## 2 Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias

Diante do cenário atual e as constantes mudanças nos ambientes econômico, social, tecnológico e político, conseguir antever-se e preparar-se é essencial, pois isso possibilita as organizações enfrentar e aproveitar as ameaças e as oportunidades encontradas nesses ambientes. Devido a esse quadro e as novas exigências do mercado, o planejamento estratégico tem sido muito abordado nas organizações, tornando-se um dos grandes temas da alta administração, assim como a gestão estratégica que engloba esse processo de planejamento.

O mundo em que as bibliotecas têm operado mudou drasticamente nas últimas décadas, principalmente com a evolução da Sociedade da Informação e das tecnologias. Com isso, as atividades de prestação de serviços das bibliotecas vêm se diversificando diante desse cenário, fazendo com que o planejamento também deva ser aplicado nessas instituições. No entanto, segundo Almeida (2009, p. 7) “em muitas bibliotecas ou serviços de informação, essa função não é exercida, ou não é de forma rigorosa ou adequada”. Ainda segundo este autor, a principal justificativa seria a falta de tempo, porém, o tempo empregado no processo de planejamento certamente é menos e mais produtivo do que o tempo perdido com processos improvisados.

Como salienta Almeida (2009, p. 1) “a administração hoje é vista como um processo cíclico, cujas funções são intimamente relacionadas em interação dinâmica, em que o planejamento precede todas as demais funções”. Embora, na prática, todas as funções se integrem, é o planejamento que estabelece os objetivos para o esforço do grupo. Segundo Davok e Pereira (2011, p. 328),

O planejamento diz respeito a pensar antecipadamente os objetivos e as ações institucionais, e a definir os procedimentos e métodos a serem seguidos para: (i) obter e aplicar recursos; (ii) alcançar objetivos; e (iii) avaliar o alcance dos objetivos de maneira formativa e, se necessário, usar de ações corretivas em relação aos planos estabelecidos no decorrer do processo.

As organizações devem empregar o planejamento para execução das suas atividades, buscando alcançar melhores resultados. Para isso, é importante que o planejamento não seja apenas um acontecimento, mas um processo permanente e dinâmico (ALMEIDA, 2009).

Segundo Almeida (2009), por meio do planejamento é possível fixar objetivos, definir as linhas de ação, detalhar as etapas para atingi-los e prever os recursos necessários a consecução desses objetivos. Dessa forma, decisões planejadas ajudam a dar estabilidade à organização e conseqüentemente criam um ambiente mais equilibrado e mais produtivo.



A biblioteca não pode melhorar o seu desempenho futuro quando seu desempenho atual não é mensurável, nem pode encontrar problemas e desenvolver programas que levam a excelência do serviço no futuro. Para isso, é essencial fazer um diagnóstico para avaliar sua estrutura como um todo. A avaliação na prática é um processo catalisador de mudanças, mas para que seja bem sucedido, deve ser possível e desejável para a organização. Segundo Almeida (2009), avalia-se para aprimorar a qualidade de serviços, programas e projetos para que se possam evitar erros e não apenas remediá-los.

Segundo Rossi e Freeman (1989) apud por Almeida (2009), a avaliação permite: a) verificar a adequação da unidade de informação às metas da organização e às necessidades dos usuários; b) verificar o grau de cumprimento dos objetivos com vista à sua eficácia; c) verificar a adequação de alocação de recursos; d) monitorar: acompanhar determinado programa ou serviço do ponto de vista da eficácia e da eficiência; e) verificar o impacto de determinado serviço ou atividade implementada (avaliação voltada para os benefícios); f) testar programas inovadores; g) aprimorar determinados serviços e atividades para manter níveis de desempenho; h) decidir sobre a continuidade ou descontinuidade de programas.

Atendo-se a essas características, é possível perceber a importância da avaliação para aprimoramento de planos e concretizar mudanças em qualquer instituição.

Outro fator de êxito para o planejamento é observar o contexto no qual a instituição está inserida, pois a biblioteca como unidade integrante da universidade não deve desenvolver suas práticas gerenciais como peça autônoma. Para que os objetivos, a missão e a visão da biblioteca sejam efetivados, é essencial que as ações de planejamento estejam também alinhadas com a instituição na qual está inserida. Como expõe Lubisco (2002, p. 2),

o cumprimento dos objetivos e missão de uma universidade dependem da parcela de contribuição que compete à biblioteca, da mesma forma que o cumprimento dos objetivos da biblioteca depende do seu nível de participação no planejamento da instituição.

Por conseguinte, o planejamento da universidade deverá alinhar-se ao do órgão ao qual está hierarquicamente subordinado. Concluindo com as palavras de Matus (1993), “o planejamento deve ser baseado na busca pela solução de problemas, definindo estes como uma situação indesejável que possa sofrer ajuste ou modificação, por intermédio da atuação de um agente decisor ou ator”.

### **3 Balancead Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de medição e avaliação de



desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, no ano de 1992. Esse modelo gerencial exprime os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto de indicadores de desempenho que buscam equilíbrio entre indicadores externos e medidas internas.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o BSC tem as medidas financeiras como um de seus indicadores, uma vez que estes contam os acontecimentos passados, e as complementa com novos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos do BSC derivam da visão e estratégia da organização, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Por meio destas perspectivas são determinadas as relações que a organização desenvolverá com seus parceiros, fornecedores e com a comunidade para demonstrar um bom aproveitamento perante seu público alvo e, como consequência, resultados financeiros satisfatórios. Para Atkinson et al. (2000, p. 594) “[...] o balanced scorecard requer e reflete um sistema de planejamento inclusivo e que entenda como os processos da empresa contribuem com os objetivos primários da empresa.”

Carvalho e Azevedo (2001) consideram que o BSC deverá basear-se nas seguintes características: a) transformar a missão e a estratégia em objetivos e indicadores organizados em quatro perspectivas; b) permitir uma estrutura e uma linguagem de comunicação da missão e da estratégia; c) informar os empregados sobre as causas do êxito presente e futuro, por meio da utilização de indicadores; d) utilizar os indutores de atuação para justificar a consecução dos objetivos financeiros; e) complementar os indicadores de atuação passada com os indutores de atuação futura.

A seguir, tem-se a descrição das quatro perspectivas do BSC, as quais compõem um conjunto lógico e interligado, com seus objetivos e indicadores estabelecendo relações de recíprocas formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

1. **Perspectiva financeira:** para Kaplan e Norton (1997), o BSC utiliza a perspectiva financeira, pois seria relevante para analisar as consequências econômicas das ações aplicadas na organização. Essa perspectiva permite mensurar os resultados que se tem obtido, além das necessidades para seu crescimento. Para sua avaliação, podem ser considerados, dentre outros, indicadores como retorno sobre o investimento, acréscimo de receitas e lucratividade. A perspectiva financeira deve estar aliada à estratégia da empresa,



servindo como referência para as demais perspectivas, numa relação de causa e efeito;

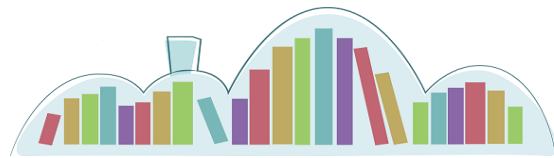
2. **Perspectiva cliente:** as empresas determinam livremente em qual segmento de mercado desejam atuar. Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de clientes possibilita que as empresas direcionem seus objetivos para aquele seguimento-alvo, levando em conta as medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação, lucratividade. As empresas que não levam em consideração tal perspectiva correm o risco de perderem o mercado para seus concorrentes;

3. **Perspectiva processos internos:** nessa perspectiva, são avaliadas as inúmeras atividades desenvolvidas pela empresa, fazendo-se uma análise dos processos internos críticos, dos quais haja necessidade de melhorias. Busca-se focar nos processos internos que representem maior impacto na satisfação dos clientes e no alcance dos objetivos financeiros, por isso, há quem defenda que essa perspectiva deva ser realizada após a análise das duas perspectivas anteriores. Nesse processo, é indispensável a participação dos funcionários da empresa, já que, segundo Kaplan e Norton (1997), as ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização;

4. **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** os objetivos delineados nessa perspectiva proporcionam a infraestrutura necessária para a consecução dos objetivos identificados nas demais perspectivas. Kaplan e Norton (1997) apontam que seriam três as principais categorias de indicadores para essa perspectiva: a capacidades dos funcionários; a capacidades dos sistemas de informação; e a motivação, *empowerment* e alinhamento. Defende-se, ainda, que o processo de aprendizagem assume relevante papel nesse ambiente de constantes mudanças, pois possibilita rever e adaptar as estratégias frente a novas oportunidades ou ameaças que possam surgir.

O BSC se mostra uma relevante ferramenta para esclarecer as indagações e necessidades das empresas. Fica claro que a análise conjunta das quatro perspectivas possibilita uma compreensão da verdadeira situação como um todo, permitindo uma visão sistêmica da organização e do ambiente em que ela atua.

Embora o BSC tenha sido um modelo concebido inicialmente para as organizações privadas, pode ser facilmente adaptado para a realidade das organizações públicas. Por ser o objeto de estudo do presente artigo, com a implantação do BSC na Coordenadoria de Atendimento ao Usuário, faz-se necessária uma adaptação das perspectivas para esta



realidade.

### 3.1 BSC aplicado às Bibliotecas Universitárias

Com o passar dos anos, o setor público se viu obrigado a fazer uma análise de seus resultados, de seu desempenho, além de melhorar a transparência de seus atos, o que refletiu em melhoria de sua forma de atuação. Dentro das estratégias adotadas, tem-se buscado algumas práticas gerenciais da iniciativa privada, tais como o BSC.

Na literatura são apresentadas inúmeras vantagens da utilização do BSC na Administração Pública. Azúa (1998) apud Ribeiro (2005, p. 121) menciona as seguintes:

- a) Favorece a transparência da gestão pública, o que agrada aos cidadãos, mas preocupa os políticos;
- b) Desenvolve-se uma cultura mais empreendedora na gestão pública;
- c) Equilibra a gestão pública entre a ação de curto prazo e a gestão de longo prazo.

Desta maneira, fica claro que o setor público pode, e deve, se espelhar no modelo adotado pela iniciativa privada, porém, com ressalvas, já que os objetivos almeçados são diferentes. Enquanto a iniciativa privada busca aumentar seus lucros, o setor público tem na função social o seu objetivo principal. Por esta razão, Marini (1996, p. 21) afirma que “o importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente a ajude cumprir com suas finalidades“. Não haveria, assim, uma obrigatoriedade da aplicação das quatro perspectivas do BSC em instituições públicas (cliente, aprendizado e crescimento, processos internos e finanças).

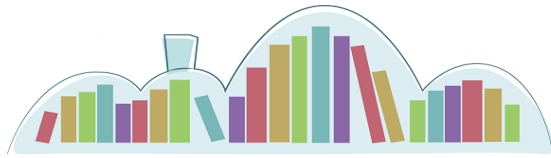
Conforme Ghelman e Costa (2006, p. 3)

O que importa é a aplicação da metodologia, adotando-se um sistema enxuto de medição, baseado nas diferentes perspectivas do negócio, refletindo as diretrizes do futuro e o posicionamento competitivo da organização, integrando a gestão e servindo como seu principal instrumento de gestão estratégica.

Há inúmeros exemplos na literatura em que as organizações públicas customizaram o BSC para se adequar a sua realidade. Em algumas organizações, notou-se a necessidade de reformular a relação assumida entre a perspectiva financeira com as demais, tal como ocorre na Biblioteca Universitária da UFLA, devido sua gestão estar caracterizada pela falta de orçamento próprio e autonomia financeira.

Dessa forma, tornou-se necessária a alteração das quatro perspectivas básicas apresentadas por Kaplan e Norton (1997), para se adequar ao objetivo de uma Instituição de Ensino Superior, na qual a Biblioteca Universitária está inserida, o qual está relacionado a





questões de caráter social, e não à maximização de lucro. Diante desse contexto, a perspectiva do cliente assume papel de destaque, ao topo, em detrimento a perspectiva financeira que é suprimida. Em seu lugar, ganha notoriedade a perspectiva social, devido à relevância e alcance dos resultados obtidos pelas Bibliotecas Universitárias.

Confirmando esse pensamento, Ribeiro (2005) diz que o desempenho de uma instituição sem fins lucrativos, além de ser medido com base em aspectos financeiros, satisfação dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, deve também ser medido sob a ótica da perspectiva social.

O resultado social pode ser observado no retorno que a sociedade obtém da instituição, por meio do desenvolvimento dos seus programas e projetos. A Biblioteca inserida no contexto da Universidade lhe dá suporte nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, garantindo o alinhamento entre a Biblioteca e o plano estratégico da Universidade. Com isso, eleva o nível cultural da sociedade, produz, sistematiza e socializa o conhecimento, fazendo com que as pessoas habilitadas, obtenham melhores retornos dos seus conhecimentos e, conseqüentemente, melhora na qualidade de vida da população do seu meio (MÜLLER, 2001).



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005).

Com a implantação do BSC, as perspectivas são combinadas para produzir uma avaliação “equilibrada” da Biblioteca que poderá perceber em que situação encontra-se naquele momento, como também as características dos valores que a ajudarão no seu futuro desempenho.

#### 4. A Biblioteca da Universidade Federal de Lavras<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dados retirados do site da Biblioteca da UFLA com algumas modificações. Disponível em: <[http://www.biblioteca.UFLA.br/?page\\_id=92](http://www.biblioteca.UFLA.br/?page_id=92)>. Acesso em: 10 fev. 2014.



A Biblioteca da Universidade Federal de Lavras teve seu início no Centro Histórico da Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL). De maneira simples, mas já com o objetivo de contribuir com os estudantes de agronomia daquela época. Atualmente, conta com um acervo de 240.000 exemplares composto de monografias, folhetos, periódicos, materiais de multimídia, dissertações, teses, obras de referência e livros, com predominância na área agrícola, organizados em 5.200 m<sup>2</sup>.

O sistema utilizado para o gerenciamento da informação e serviços técnicos da biblioteca é o Sistema Pergamum. Esse sistema integra as funções de catálogo e empréstimo e está instalado em ambiente web, trazendo ao usuário diversos benefícios, como buscas, reservas, renovação de empréstimo, consulta ao histórico pessoal via Internet. Os conteúdos digitalizados ou eletrônicos e o acesso à informação pela Internet ou Intranet são uma inquietação muito importante, considerando que o acesso à informação por essas vias reduzem os custos e o tempo para aquisição de conhecimento.

A Biblioteca Universitária da UFLA tem como finalidade dar acesso à informação e para isso é importante e indispensável que se estabeleça a troca de informação entre pessoas, a consulta direta ao acervo impresso de obras tradicionais ou por meio virtual graças às maravilhas das novas formas de tecnologia e canais de comunicação.

Para se realizar com sucesso um planejamento estratégico, é necessário conhecer a visão e a missão da empresa, pois o planejamento começa com a definição de metas e da missão da organização, ambas são influenciadas pela análise do ambiente.

#### **4.1 Missão e a visão**

Segundo Prado (2002, p. 8) “o sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica”. Por isso, é determinante que organizações tanto públicas como privadas definam o seu propósito por meio da sua missão e visão, buscando ser bem sucedida no cenário de atuação.

Segundo Viotto (2008, p. 18), “definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico porque ela estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”. Segundo ele, para analisar e especificar a missão é preciso que se procure dar respostas às questões: a) o que a organização está fazendo agora? b) qual sua utilidade para os clientes? c) em que negócio estamos? d) quem são nossos clientes? e) que necessidades estamos atendendo? f) que papéis estamos cumprindo?



Respondendo a estas questões, será mais fácil para a organização definir de fato seu propósito em consonância com os objetivos que deverá atender seus clientes. Além de definir a missão da organização, é essencial que seja definida sua visão, buscando o direcionamento da organização conforme o que ela aspira se tornar a longo prazo.

Segundo Chiavenato (2000, p. 50), “a visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, o que ela pretende ser”. Este conceito remete ao conceito de objetivos organizacionais. As bibliotecas, sendo organizações sem fins lucrativos, são organizadas em torno de um bem geral da sociedade, sua missão deve ser clara e alinhada com os objetivos da instituição a qual esta inserida.

A Biblioteca Universitária da UFLA tem como **missão** adquirir, disponibilizar e difundir recursos de informação impressos e eletrônicos de qualidade a docentes, alunos, pesquisadores e funcionários, buscando consolidar-se como referência na sua área de atuação, obtendo reconhecimento pela satisfação dos usuários e na excelência de suas atividades.

Tem como **visão** ser órgão de excelência reconhecida nos âmbitos nacional e internacional, nas diversas áreas, com um acervo valioso e atualizado, em consonância com a pesquisa mais avançada da pós-graduação. Ser um espaço de difusão e incentivo da produção bibliográfica e cultural do Brasil.

## 4.2 Valores

De acordo com Niven (2002, p. 77) “os valores são os princípios atemporais que orientam uma organização. Eles representam as crenças mais profundas dentro da organização e são demonstradas por meio dos comportamentos do dia-a-dia de todos os funcionários”.

A Biblioteca Universitária da UFLA tem como valores: a) satisfação do usuário; b) qualidade dos serviços e produtos; c) competência profissional; d) cooperação para a divulgação da informação científica, tecnológica e artística da universidade.

## 5 Análise SWOT

Neste trabalho, optou-se por fazer uma ligação entre a análise SWOT e o BSC. De acordo com Costa (2006, p. 69):

Ligar o BSC ao planejamento estratégico é criar uma ferramenta de gestão da estratégia da empresa. Durante algum tempo, toda a mensuração de resultados vinculados ao planejamento estratégico das organizações era focado em indicadores e medidas financeiras, fato que mudou consideravelmente com a chegada do BSC e



sua vinculação a análise da empresa ou do negócio sobre as duas óticas (interna e externa) e as quatro perspectivas.

Pois, segundo Kaplan e Norton (1996, p. 76) “o BSC permite aos gestores uma forma de garantir que todos os níveis da organização possam entender a estratégia de longo prazo e que os objetivos tanto departamentais e individuais estão alinhados com ele”.

O planejamento estratégico é um processo de análises e decisões compreendendo a análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos), a análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades), também denominadas análise S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), possibilitando um diagnóstico da situação atual e uma definição do ponto a que se pretende chegar, fundamentando, assim, a elaboração da missão e das estratégias que levem ao alcance de vantagens futuras (NASCIMENTO, 2009).

Segundo Nascimento (2009), 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. Ela é 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;
- 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 / monitorados com frequência para evitar as ameaças e usufruir das oportunidades.

Com aplicação dessa ferramenta, é possível conhecer sua situação e fazer um balanço de suas forças internas e fraquezas comparando-as com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo. Por meio da identificação desses fatores, a biblioteca poderá desenvolver ações estratégicas, buscando que os pontos fortes sejam utilizados, as oportunidades sejam apoiadas, os pontos fracos eliminados e as ameaças neutralizadas. No quadro a seguir, é possível analisar esses fatores dentro do contexto da Coordenadoria de Atendimento ao Usuário e os principais serviços oferecidos e a infraestrutura existente.

Quadro 1: Matriz SWOT da Biblioteca Universitária da UFLA

<b>COORDENADORIA DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO</b> <b>ATIVIDADES: Empréstimo, devolução, reserva, renovação, e consulta ao material bibliográfico</b>			
ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<p>Recuperação automatizada;</p> <p>Realização de treinamentos dos usuários quanto ao uso da biblioteca e Portal de Periódicos Capes;</p> <p>Acesso do usuário à internet e bases de dados nacionais e internacionais;</p> <p>Maior visibilidade do acervo via internet;</p> <p>Software integrado de funções (Pergamum);</p> <p>Reserva e renovação via internet;</p> <p>Instalações adequadas para deficientes físicos;</p> <p>Estrutura tecnológica de qualidade;</p> <p>Orientação aos usuários nos trabalhos acadêmicos;</p> <p>Qualificação dos servidores.</p>	<p>Poucas iniciativas para promoção da leitura à comunidade acadêmica e de Lavras;</p> <p>Falta de divulgação dos serviços oferecidos aos portadores de necessidades especiais;</p> <p>Falta de interação entre BU e comunidade Lavrense;</p> <p>Espaço físico insuficiente para as demandas informacionais;</p> <p>Dificuldades dos servidores de se adaptarem às mudanças;</p> <p>Falta de um sistema eletrônico de segurança que controle a saída do acervo por magnetização ou rádio frequência;</p> <p>Climatização, iluminação e ventilação inadequadas;</p> <p>Barreiras de servidores com relação à utilização de novas tecnologias;</p> <p>Mobiliário insuficiente para atender as demandas dos usuários, como mesas, cadeiras, etc.</p>	<p>Danos ao acervo;</p> <p>Vários servidores em via de aposentadoria;</p> <p>Existência de biblioteca em outro departamento, sem vínculo com a BU;</p> <p>Sistemas não interligados entre os departamentos (Pergamum, SIG, DRCA);</p> <p>Novas demandas dos usuários;</p> <p>Insuficiência de recursos orçamentários para atendimento das demandas existentes.</p>	<p>Atividades de promoção da leitura;</p> <p>Captação de recursos para aquisição de obras, por meio de projetos (Agências de fomento);</p> <p>Uso de canais de comunicação internos e externos como mídias sociais, TV, rádio e outros;</p> <p>Incentivos externos e internos para capacitação de servidores;</p> <p>Parcerias com outras instituições, pelo Sistema de Comutação Bibliográfica (SCAD/BIREME) e pelo Consórcio Sul Sudeste de Minas Gerais;</p> <p>Revisão do PDI UFLA (2011-2015);</p> <p>Nova vinculação da Biblioteca no organograma da UFLA (Assessoria para Desenvolvimento Acadêmico / Reitoria);</p> <p>Criação de novos cursos dentro da instituição;</p> <p>Incentivo público e privado à pesquisa.</p>





Após a análise, tendo em vista o objetivo do artigo, é proposta a adaptação do BSC à Coordenadoria de Atendimento ao Usuário, visando desenvolver ações estratégicas para minimizar ou resolver os principais pontos fracos encontrados no setor.

## 6 Realizando o BSC

Para a aplicação do BSC é necessário definir os seguintes passos:

a) **Objetivos estratégicos:** para Horváth e Partners (2003), a determinação dos objetivos estratégicos para cada perspectiva será o ponto de partida para todas as atividades, durante a elaboração do Balanced Scorecard. Ainda segundo estes autores, os objetivos estratégicos formam o “coração” do BSC e não os seus indicadores. Kaplan e Norton (1997) acrescentam que os objetivos estratégicos devem traduzir a estratégia da organização e devem permitir o estabelecimento de relações causa efeito entre as várias perspectivas. Assim, a qualidade dos objetivos estratégicos influenciará de forma clara a qualidade de todo o BSC.

b) **Indicadores e metas:** segundo a International Organization for Standardization em sua norma UNE 50-137 (2000), o propósito dos indicadores de desempenho para bibliotecas é fornecer ferramentas para avaliar a qualidade e a eficácia dos serviços prestados por uma biblioteca e outras atividades que poderiam ser tomadas, e para avaliar a eficiência dos recursos alocados aos serviços atribuídos à biblioteca. Segundo as palavras de Gil (1992), um indicador pode ser considerado um “termômetro” para a alta administração, com capacidade para identificar, externamente à organização e o comportamento dos clientes. Destaca ainda que o indicador tem um ciclo de vida, e isso deve ser considerado para que reflita a realidade organizacional. 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. De acordo com Oliveira (2001, p. 78), “meta corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.”

c) **Ações estratégicas:** segundo Spudeit e Führ (2011), a partir do planejamento é possível definir ações e metas a serem alcançadas pelas unidades de informação na busca por resultados eficazes na gestão. Buscando atender as necessidades dos clientes se orientando principalmente pelo atendimento ao usuário, pois é ele que mostrará as oportunidades de melhorias.



## 7 Procedimentos Metodológicos

Segundo Yin (2010, p. 22), “o estudo de caso é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e ainda quando o foco se concentra em fenômenos da vida real”.

Este trabalho é um estudo de caso desenvolvido na Coordenadoria de Atendimento ao Usuário da Biblioteca da Universidade Federal de Lavras (UFLA), uma instituição de ensino superior federal. O artigo tem como objetivo elaborar uma proposta de adaptação do BSC a ser aplicada no setor alvo do estudo, buscando melhorias no desempenho de suas atividades.

Como técnica de pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa, utilizando-se de revisão bibliográfica e pesquisa exploratória. O método de coleta de dados adotado foi a entrevista estruturada. Conforme Selltiz (1995), a entrevista é uma das técnicas de coleta e dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Na primeira etapa por meio da análise SWOT, foi realizado um levantamento dos pontos fracos e fortes, das ameaças e das oportunidades da Coordenadoria de Atendimento ao Usuário da Biblioteca Universitária da UFLA, referente à prestação de serviços e sua infraestrutura. Esses dados foram levantados a partir de uma entrevista com o diretor da seção, o Bibliotecário/Documentalista, que achou suficiente levantar esses dados apenas com esta entrevista, dada a experiência profissional do servidor, além de apresentar um perfil dinâmico, inovador, proativo e possuir uma visão no todo dos serviços e da infraestrutura da Biblioteca.

A partir dos dados obtidos e tendo em vista a proposta de implantação do BSC na Biblioteca Universitária da UFLA, buscou-se por meio dos pontos fracos encontrados, fazer uma ligação entre os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e ações estratégicas tendo como escopo incidir na tomada de decisões, na correção de falhas, na melhora dos serviços, possibilitando as mudanças necessárias para que a biblioteca tenha uma gestão eficiente e eficaz. É importante destacar que com a adesão da UFLA ao programa Reuni, houve uma grande demanda gerada pelos novos cursos ofertados e estudantes recém ingressados na universidade, o que seria a maior causa dos pontos fracos identificados. Para cada ponto fraco encontrado, definiu-se o objetivo estratégico, a meta, o indicador e as ações estratégicas, alinhados respectivamente a cada perspectiva.

Quadro 2: BSC da Biblioteca Universitária da UFLA

PERSPECTIVAS	PONTO FRACO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	AÇÕES ESTRATÉGICAS
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Poucas iniciativas para promoção da leitura junto à comunidade acadêmica e de Lavras	Promover o incentivo à leitura	Definir 10 escolas do município de Lavras para visitação à Biblioteca da UFLA na semana do Livro	Integração de atividades de incentivo à leitura com escolas do município de Lavras e região	Promover a Semana do Livro e da Biblioteca com a participação de alunos das escolas municipais, estaduais e particulares da cidade
	Falta de divulgação dos serviços oferecidos aos portadores de necessidades especiais.	Promover a inclusão social de deficientes	Ministrar palestras de conscientização e informação sobre inclusão	Aumento do número de usuários portadores de necessidades especiais à Biblioteca da UFLA	Realizar a divulgação para a comunidade Lavrense sobre a estrutura disponível para portadores de necessidades especiais
	Pouca interação entre BU e comunidade	Proporcionar a acessibilidade informacional	Ministrar palestras sobre os serviços disponíveis à comunidade pela biblioteca	Aumento do número de usuários não pertencentes à comunidade acadêmica na Biblioteca da UFLA	Divulgar a comunidade sobre a possibilidade de utilização das dependências/acervo pela comunidade
<b>CLIENTES</b>	Espaço físico insuficiente para as demandas informacionais	Ampliar e adequar a estrutura física visando atender as demandas	Aumentar o espaço físico em x metros	Ampliação da estrutura física do espaço de estudo individual na Ala I, II, III e térreo	Solicitar a ampliação da área física da Biblioteca
	Climatização, iluminação e ventilação inadequadas	Promover maior conforto e melhores condições de uso do ambiente	Substituir % por lâmpadas adequadas e instalar % de ventiladores	Estruturação das dependências da Biblioteca	Climatizar e iluminar a biblioteca, visando o conforto dos usuários, aliado aos padrões de preservação do acervo
	Mobiliário insuficiente para atender as demandas dos usuários, como mesas e cadeiras	Promover maior conforto e melhores condições de estudos para os usuários	Adquirir % de novas mobílias	Estruturação do mobiliário	Adquirir novos mobiliários, como mesas e cadeiras
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Falta de um sistema eletrônico de segurança que controle a saída do acervo por magnetização ou RFID	Desenvolver uma infraestrutura inovadora e eficaz para apoiar os serviços da biblioteca	Compra de um sistema de segurança até 2013	Aquisição e modernização dos equipamentos	Adquirir equipamentos que garantam a segurança do acervo
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Dificuldades dos servidores de se adaptarem as mudanças	Desenvolver nos servidores capacidade de inovação e a busca de mudanças	Capacitação, qualificação e atualização de % dos servidores da Biblioteca da UFLA	Atualização dos servidores para desempenharem novos serviços	Participação dos servidores técnicos da biblioteca em cursos de motivação e atualização
	Barreiras de servidores com relação à utilização de novas tecnologias	Buscar a atualização e o aperfeiçoamento contínuo de recursos humanos, visando o aprimoramento das atividades e serviços oferecidos aos usuários	Capacitação, qualificação e atualização de % dos servidores da Biblioteca da UFLA	Capacitação e atualização dos servidores	Capacitação dos servidores para se adaptar às novas tecnologias







## 8 Considerações Finais

Neste artigo discutiu-se o BSC como uma metodologia para planejamento estratégico para as bibliotecas universitárias. Pelo diagnóstico realizado na Coordenadoria de Atendimento ao Usuário da Biblioteca Universitária da UFLA, por meio da análise SWOT, foi possível detectar por meio do ambiente em que esta inserida seus pontos fracos e fortes, suas ameaças e oportunidades.

Os principais pontos identificados foram quanto a espaço físico insuficiente, falta de mobiliário e dificuldades de adaptação dos servidores às mudanças. É importante salientar que a biblioteca enquanto assume um papel de suporte a universidade quanto ao ensino, pesquisa e extensão, sempre recebeu apoio da alta administração, com investimentos para ampliação física, tecnológica, mobiliários e acervo bibliográfico.

O que se observa no contexto atual, é que os principais pontos fracos identificados foram devido à grande demanda gerada pelos novos cursos ofertados e estudantes recém ingressados na universidade. Dessa forma, percebe-se com esta avaliação, que ações estratégicas já são demandadas visando novos investimentos principalmente quanto à ampliação física. Tendo em vista o objetivo deste artigo, procurou-se desenvolver por meio da ferramenta BSC a criação do modelo apresentado, o qual pode ser aplicado futuramente, visando melhorias no setor.

No decorrer do texto, vimos que apesar dos grandes benefícios que podem ser alcançados com o planejamento, algumas organizações ainda resistem. Para que a proposta de BSC na Biblioteca Universitária da UFLA seja efetivada, será necessário compromisso com a mudança de seus líderes e o contínuo apoio administrativo da alta administração.

Ainda, para aplicação do BSC, as bibliotecas devem adaptá-lo as suas próprias necessidades, realidades e contexto. Tanto o BSC como várias outras ferramentas de planejamento só serão eficientes se forem aplicadas e utilizadas corretamente. Após a coleta e análise dos dados, é imperativo que os gerentes usem esses dados para conduzir mudanças estratégicas. Se nenhuma ação for tomada, então o programa BSC perderá credibilidade e tornar-se-á um exercício em vez de uma ferramenta de trabalho. Além disso, tanto a criação como a implementação do BSC precisa ser conduzido de cima para baixo e de baixo para cima para encontrar um equilíbrio.



## Referências

- ALMEIDA, M. C. B. de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed., rev. e ampl. Brasília: Briquet de Lemos, 2009.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARVALHO, C. M. T.; AZEVEDO, G. M. do C. Balanced Scorecard - Sistema de Informação Vs Sistema de Gestão. **Estudos do ISCA**, Aveiro, n. 6/7, p. 56-78, 2001. Disponível: <<http://revistas.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/525/480>>. Acesso em: 24 abr. 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- COSTA, A. L. da. **Implementação do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão**. 2006. 119 p. (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- DAVOK, D. F.; PEREIRA, C. P. de C. Gestão da biblioteca pública de Santa Catarina: planejamento, organização, liderança, controle e avaliação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 16, n. 1, p. 325-340, 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000009970&dd1=39e80>>. Acesso em: 18 mar. 2014.
- GIL, A. L. **Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. da. Adoção do Balanced Scorecard em organizações públicas. 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/422\\_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2014.
- HORVÁTH e PARTNERS. **Dominar el Cuadro de Mando Integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma ISO 11620/1998. Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario (primera parte). **Revista Española de Documentación Científica**, Madrid, v. 22, n. 2, p. 223-247, 1999. Corresponde à norma espanhola UNE 50-137/2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996. Disponível em: <<http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>>. Acesso em: 25 mar. 2014.
- LUBISCO, N. M. L. A biblioteca universitária e o processo de avaliação do MEC: Alguns elementos para o planejamento da sua gestão. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: UFPE, 2002. 19 p. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/main.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2014.



- MARINI F, C. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor **Revista do Servidor Público**, v. 120, n. 3, p. 1-37, set./dez. 1996. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/pt/programasfdc/gestao\\_publica/conhecimento/Documents/crise\\_reforma.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/programasfdc/gestao_publica/conhecimento/Documents/crise_reforma.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2014.
- MATUS, C. **Política, planejamento & governo**. Brasília: IPEA, 1993.
- MÜLLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard**. 2001. (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- NASCIMENTO, E. G. V. **Método de gestão para biblioteca universitária baseado no balanced scorecard**. 2009. 104 p. (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior)-Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results**. New York: J. Wiley & Sons, 2002.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Estratégia empresarial e vantagens competitivas: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PRADO, L. J. **Guia Balanced Scorecard**. Curitiba: Lobato, 2002.
- RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. 2005. 305 p. (Mestrado em Contabilidade e Auditoria)-Universidade do Minho, Braga, 2005.
- SELLTIZ, C. **Metodologia da pesquisa**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- SPUDEIT, D. F. A. O.; FÜHR, F. Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do SENAC Florianópolis. **Bibliotecas Universitárias**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-49, jan./jun. 2011. Disponível em : <<https://www.bu.ufmg.br/rbu/index.php/localhost/article/viewFile/16/18>>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Biblioteca. **Histórico**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.UFLA.br/?page\\_id=92](http://www.biblioteca.UFLA.br/?page_id=92)>. Acesso em: 10 abr. 2014.
- VIOTTO, P. J. **Planejamento estratégico**. Lins: Ed. Unilins, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.