

## **A CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORE CARD (BSC) NA DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO DA ESALQ - USP**

### **Antonio Carlos Fabretti Facco**

Técnico de Documentação e Informação  
Divisão de Biblioteca e Documentação  
Universidade de São Paulo  
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”  
Avenida Pádua Dias, 11 – Caixa Postal 09.  
Piracicaba – SP – Brasil  
E-mail: facco@esalq.usp.br

### **Márcia Regina Migliorato Saad**

Diretora - Divisão de Biblioteca e Documentação  
Universidade de São Paulo  
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”  
Avenida Pádua Dias, 11 – Caixa Postal 09.  
Piracicaba – SP – Brasil  
E-mail: mrmsaad@esalq.usp.br

## **RESUMO**

Diante da complexidade das Unidades de Informação, os níveis de exigências dos clientes, o uso de indicadores se tornou muito importante para o acompanhamento global da biblioteca. Este trabalho conceitua o Balanced ScoreCard (BSC), que foi desenvolvido com o intuito de auxiliar o futuro de uma organização e demonstra como ele pode ser usado no Planejamento Estratégico e na definição dos indicadores de desempenho. Descreve a experiência da Divisão de Biblioteca e Documentação da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo na construção e implantação do seu “Painel de Bordo”, do mapa estratégico, contendo as perspectivas mais importantes para o seu “negócio”, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as metas de curto e longo prazo relacionadas com as estratégias. O trabalho relata também todas as etapas de implantação do BSC.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho; Balanced ScoreCard (BSC); Unidades de Informação; Planejamento Estratégico

## **ABSTRACT**

Facing the evident complexity of the Information Unit and the requirement level of our clients, the use of indicators has become a major tool to reach the global management of the library. This work concerns the Balanced Scorecard (BSC), which was developed with the main goal of helping the future of an organization. Moreover, it shows how the BSC can be used in the Strategic Planning and in the definition of the performance indicators. This paper describes the experience of the Division of Library and Documentation of ESALQ, in the University of São Paulo, in building and implementing its "Control Panel" of the strategic map. Such panel contains the most important perspectives for its "business", the strategic aims, the performance indicators and the goals of short and long term, related to the strategies. The work also describes all the steps of BSC implementation.

Keywords: Performance Indicators; Balanced ScoreCard (BSC); Information Unit; Strategic Planning

## **1 INTRODUÇÃO**

O Sistema de Gestão da Divisão de Biblioteca e Documentação da ESALQ/USP após 6 anos de implantação reviu alguns de seus processos, levando em consideração os fundamentos do Prêmio Paulista de Qualidade de Gestão - PPQG e do Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ, cujos requisitos incidem, na sua maioria em resultados.

Com base no Relatório de Avaliação do PPQG, edição de 2003, a DIBD optou por outra metodologia para obtenção de seus indicadores, baseada no equilíbrio organizacional e fundamentada em 4 diferentes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e inovação e aprendizagem.

O objetivo é buscar estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as 4 perspectivas.

### **1.1 Objetivo**

O objetivo deste trabalho é descrever a experiência da construção de um Balanced Scorecard na DIBD, através de um processo sistemático que busque

consenso e clareza na tradução da missão e visão da biblioteca, em objetivos e medidas operacionais.

## 2 O QUE É O BSC E SUA ADAPTAÇÃO PARA A DIBD

O BSC é uma ferramenta para avaliação do desempenho de uma organização que leva em consideração que os indicadores financeiros por si só, não refletem perfeitamente a efetividade da organização.

Os objetivos organizacionais são vários e muitas vezes conflitantes entre si. Assim a redução de custos pode vir a conflitar com a qualidade dos serviços.

O propósito é fazer com que os múltiplos objetivos funcionem de modo cooperativo entre si. Busca-se sinergia, ou seja, ação positiva de um objetivo sobre os demais, proporcionando efeitos multiplicados e não apenas somados.

O BSC é baseado no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento entre as quatro perspectivas (Figura 1).



Figura 1 - As quatro perspectivas do BSC

1. *Perspectiva Financeira*: como a organização, neste caso neste caso a DIBD é vista pelos seus acionistas (área financeira da ESALQ, ou mesmo da USP). Os indicadores devem mostrar se a execução da estratégia está

contribuindo para melhoria dos resultados: resultado do investimento em informação e serviços, redução de custos operacionais, fluxo de caixa.

2. *Perspectiva do Cliente*: como a biblioteca central e as setoriais são vistas pelo cliente e como podem atendê-los melhor. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização, a satisfação dos clientes e a obtenção de clientes potenciais.

3. *Perspectivas dos processos internos*: quais os processos de produtos em que a DIBD precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos operacionais estão alinhados e se geram valores. Ex: Qualidade dos processos, eficácia dos processos, produtividade.

O BSC busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as 4 perspectivas, permitindo que esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência. É um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema contínuo de monitoração.

O importante deste sistema é traduzir o mapa estratégico em objetivos estratégicos – indicadores para medir resultados, bem como as metas específicas e as respectivas ações individualizadas.

Alinhamento e foco são as palavras-chave; alinhamento significa coerência, foco concentração. O BSC habilita a organização a DIBD a alinhar e focar suas equipes de bibliotecários, administrativos e analistas para sua estratégia.

4. *Perspectivas da Inovação e Aprendizagem*: como tornar a organização capacitada para a melhoria contínua e prepará-la para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a DIBD pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento. Ex: Índice de renovação de novos produtos e serviços aos usuários, desenvolvimento dos processos internos de tratamento da informação, inovação das competências, mapeamento das competências, motivação das pessoas.

### **3 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC NA DIBD**

O processo de construção começou pela reestruturação no modelo de formulação das estratégias e dos objetivos, a partir do Planejamento Estratégico. O PE manteve o mesmo padrão anterior, usando-se a matriz swot mais o levantamento de dados histórico, a análise do desempenho passado, e a análise do meio externo.

Dessa forma, tendo como base a Missão, a Visão, e o resultado do Planejamento Estratégico, as estratégias foram formuladas.

Vale lembrar que, a partir de 2006, a Missão e a Visão da DIBD passaram ser a mesmas do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo, onde está inserida como umas das 40 bibliotecas que compõem o SIBi/USP.

#### **Missão**

*Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a realização eficaz dos recursos públicos;*

#### **Visão**

*Ser um modelo de excelência na gestão e disseminação da informação até 2010.*

#### **3.1 Montagem do Mapa Estratégico**

As estratégias foram formuladas segundo suas perspectivas básicas (financeiras, clientes, processos internos, inovação), desdobradas em objetivos estratégicos com os respectivos indicadores e metas a serem atingidas nos próximos 3 anos. Foram definidas também as ações que garantam sua execução. Para que o desempenho seja mais que a soma de suas partes, as estratégias devem ser interligadas e integradas, uma vez que a sinergia é o objetivo deste novo desenho organizacional.

O foco nas estratégias deve vencer as barreiras departamentais e, portanto exigem novos formatos. A Figura 2 mostra um novo mapa estratégico da Divisão de Biblioteca e Documentação DIBD.

As estratégias e seus desdobramentos, assim como os indicadores, metas e ações foram transmitidos às chefias e líderes de UGBS\* - Unidades Gerenciais Básicas, de maneira consistente e significativa. Na verdade o que se fez, foi traduzir a estratégia em termos operacionais para que ela seja implementada nos níveis tático e operacional, de forma adequada.

O BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e espírito de equipe, integrando todas as áreas da Divisão de Biblioteca e criando sistemática para envolver todos os planos de “negócio” (Figura 3), catalisar esforços e motivar as pessoas e ainda, medir e avaliar o desempenho por meio de indicadores.

#### **4 DESDOBRAMENTO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS**

Para compor os indicadores operacionais, cada UGB, definiu seus produtos, a partir do mapeamento dos processos e, com base nos requisitos de qualidade exigidos pelo cliente interno ou externo, estabeleceu seus indicadores e, em comum acordo com a chefia propôs as metas.

Dependendo do tipo de produto/serviço da UGB, estes indicadores estão ligados a uma das quatro perspectivas.

Assim os indicadores da UGB Empréstimo, por exemplo, podem refletir a melhoria de um processo ou a satisfação do cliente. As Figuras 4, 5 e 6 mostram os indicadores de Postura de Atendimento, Agilidade no Serviço Prestado e Qualidade, que medem, respectivamente as perspectivas do cliente e dos processos.

Para indicadores que reflitam a satisfação do cliente foram usadas 2 ferramentas: a pesquisa de satisfação do cliente e o QFD “Quality Function Deployment”, este último que traduz em indicadores, as características de qualidade exigidas pelo cliente.

---

\* Menor célula da Divisão de Biblioteca e Documentação - DIBD

## MAPA ESTRATÉGICO

Perspectivas	Mapa das estratégias	Objetivos Estratégicos	Indicadores 2006 2007 2008	Metas			Ações
				2006	2007	2008	
<b>Financeira</b>		* Otimizar o Orçamento e o uso de Recursos * Reduzir Despesas Operacionais	* Número da Aquisição de Bens e Serviços/Orçamento Anual * Índice de Redução de Custo Operacional	10%	15%	20%	* Parcerias e Projetos de Captação de Recursos * Planejamento de uso dos Recursos (Cronograma de Desembolso) * Critérios de Redução de Custos
<b>Clientes</b>		* Manter a satisfação do Cliente * Aumentar o uso dos Produtos/Serviços * Conhecer a demanda do Cliente	* Índice de Satisfação do Cliente * % do Uso de Serviços e Produtos * % Atendimento as Demandas	70%	75%	80%	* Serviços por demanda de clientes * Divulgação-Marketing * Serviços Personalizados
<b>Processos Internos</b>		* Melhorar a qualidade dos Processos * Aumentar a eficácia dos Processos	* Índice de Processos sem Retrabalho * Índice de Produtividade	5%	4%	3%	* Up Grade da Rede * Instalações de Novos Equipamentos e Acessórios * Correção das Inconsistências * Revisões e Melhorias em Processos
<b>Inovação, Aprendizado, Ambiente e Sociedade</b>		* Treinar, Qualificar e Equipar o Pessoal (motivação) * Ter compromisso com a ética * Responsabilidade Socioambiental	* Índice de Eficácia nos Treinamentos * Índice de Desenvolvimento de Pessoal * % de Participação em Monitorias * % de Participação em Difusão * % de Envolvimento em Planos de Ação * % em Participação em Atividades Socioambientais	5%	15%	20%	* Implementação e Ajustes na Consolidação do Programa de Educação * Consolidação do Mapeamento do Processos * Novos suportes de Tecnologia da Informação * Implementação do QFD e outros itens do SDG - Sistema de Gestão * Ações socioambientais

Figura 2 – Mapa Estratégico da DIBD

DESDOBRAMENTO DE PLANOS DE AÇÃO - 2006



PLANOS DE AÇÃO



Nº	Descrição do Plano de Ação	Números	Perspectiva			Nível		UGB										CRONOGRAMA																					
			Financeira	Clientes	Processos	Personas/Sociedade	Estratégico	Tático	Gestão	Apoio Administrativo	BS-Economia	BS-Genética	BS-Tecnologia	Circulação e Empréstimo	Comutação Bibliográfica	Conservação do Acervo	Cópias	Monografias	Produção Bibliográfica	Publicação e Divulgação	Referência	Seleção e Aquisição	Seriados	Tecnologia da Informação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro			
1	Remanejar o acervo do tombado para a sala 07	1																																					
2	Implantar o sistema automatizado de empréstimo na BSG	6	X		X																																		
3	Remanejar o acervo de livros da Biblioteca Central	2			X																																		
4	Elaborar modelos de cartas para atender às renovações por e-mail	3			X																																		
5	Acompanhar a implantação do sistema automatizado de empréstimo na BSG	7			X																																		
6	Fazer a sinalização aérea da sala de leitura	9			X																																		
7	Ajustar os itens do Programa de Educação	8				X																																	
8	Definir critérios para uso dos recursos do orçamento	19	X																																				
9	Implantar o Sistema de Informação na DIBD com adoção de novos indicadores	16		X																																			
10	Efetuar a consistência de separatas da Base Produção - BC	11			X																																		
11	Repassar o cadastramento e indexação da Base Peri. na área de alimentos, para a BST	17			X																																		
12	Cadastrar os eventos numerados nacionais - BSE	12			X																																		
13	Cadastrar os eventos numerados nacionais - BSG	13			X																																		
14	Cadastrar os eventos numerados nacionais - BC	14			X																																		
15	Efetuar a consistência de separatas da Base Produção - BST	15			X																																		
16	Efetuar melhorias no conteúdo do site da DIBD	10		X																																			
17	Estabelecer cronograma de desdobro	18	X																																				
18	Definir metodologia para avaliação de cópias de livros no acervo	26			X																																		
19	Consolidar o Sistema Comut para o serviço de comutação bibliográfica da USP	28	X	X	X	X																																	
20	Efetuar preparação para o PPOG	20	X		X																																		
21	Reavaliar o material de divulgação da DIBD	25			X																																		
22	Definir critérios para redução de custos	20	X		X																																		
23	Montar a Casa da Qualidade com dados obtidos da pesquisa com os clientes externos	25			X																																		
24	Elaborar relatório para o PPOG	28	X	X	X	X																																	
25	Consolidar a técnica de auditoria de segurança	26		X	X	X																																	
26	Realizar atividade comemorativa para a Semana do Livro	27		X	X	X																																	
27	Implantar o software de formatação de teses	28		X	X	X																																	
28	Implantar o PAO no site da DIBD	29			X																																		
29	Implementar a Base Lixex	30			X																																		
30	Elaborar o Informativo "Fique por Dentro"	31			X																																		
31	Montar arquivo da grade curricular de livros para graduação	32		X	X	X																																	
32	Definir estratégia para ampliar o público-alvo do Programa DIBD Recicla	33		X	X	X																																	
33	Instalar um grade do servidor na rede	34		X	X	X																																	
34	Instalar laboratório de Informática	35		X	X	X																																	
35	Avaliar planos administrativos	36		X	X	X																																	

● Responsável    ⊗ Participante    ■ PLAs

LEGENDA

RESPONSÁVEL PELA APROVAÇÃO	RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO	REVISÃO	NUMERO	Nº PAGINA
DATA	DATA	07	J04.07/8	1/1

Figura 3 - Desdobramento dos Planos de Ação

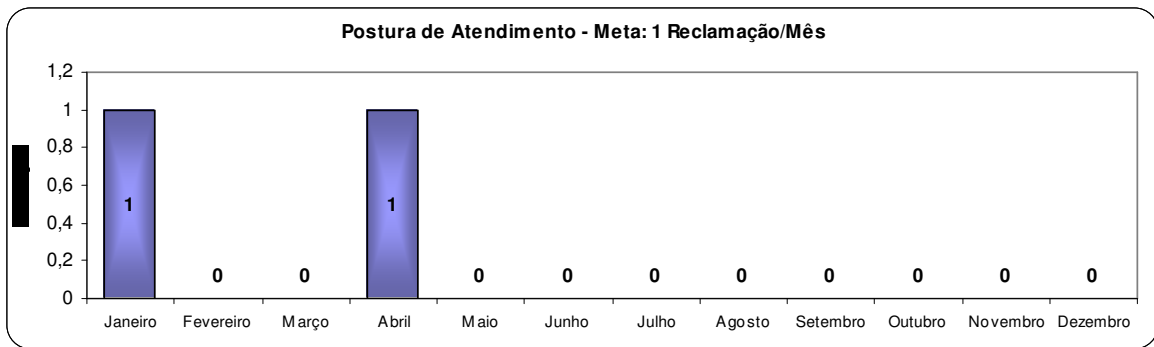
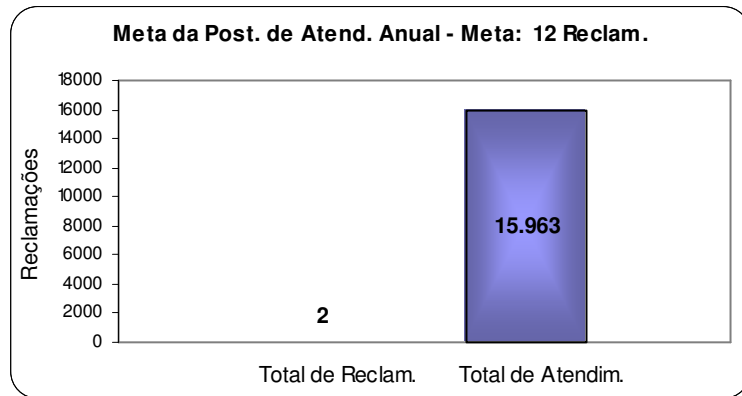


Figura 4 - Gráfico de postura de atendimento da UGB Empréstimo

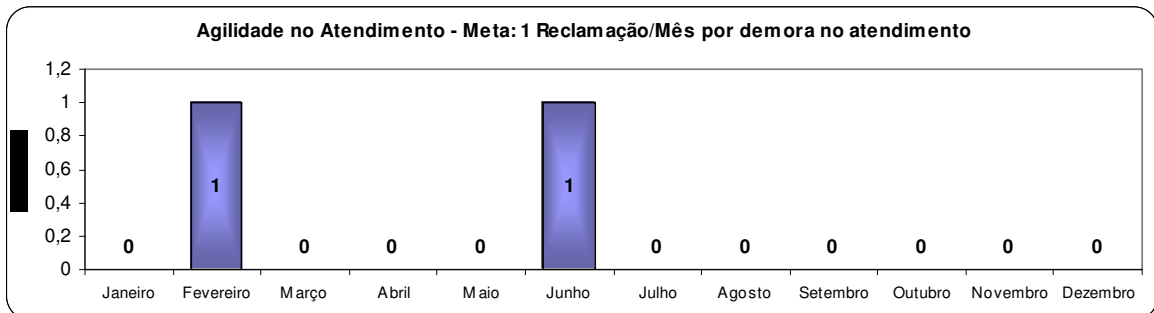
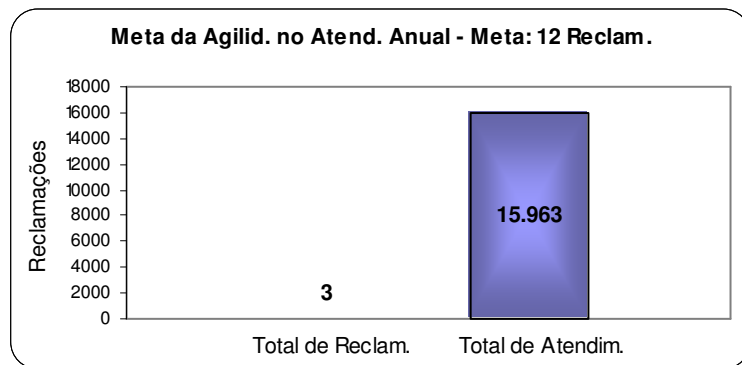


Figura 5 - Gráfico de Agilidade no atendimento da UGB Empréstimo

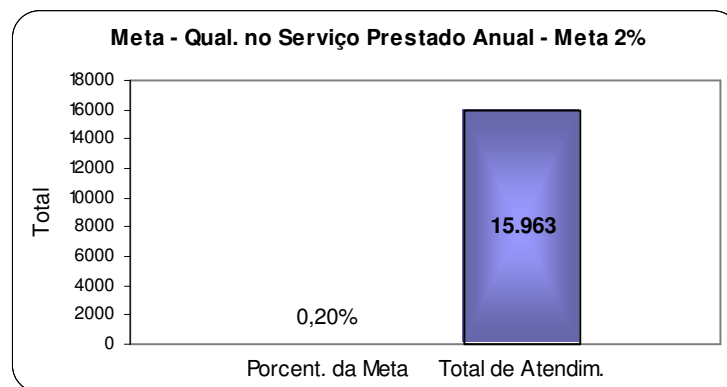
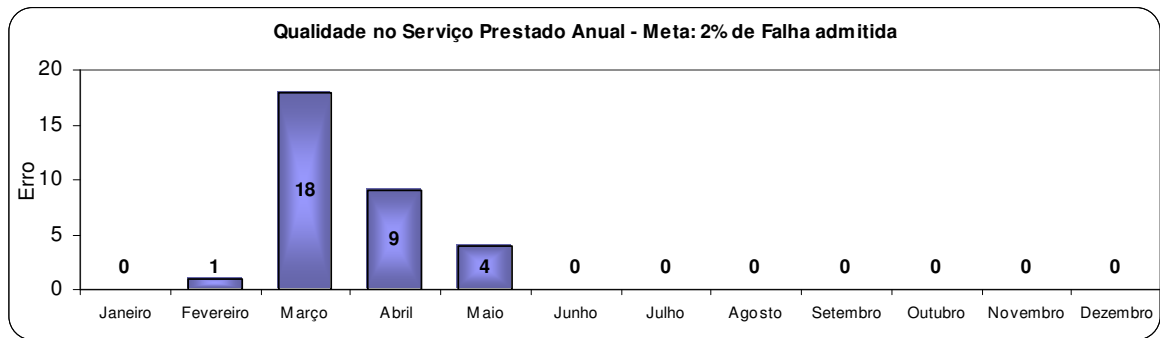


Figura 6 - Gráfico de Qualidade de Serviço Prestado da UGB Empréstimo

## 5 INDICADORES “OUTCOMES” E “DRIVERS”

Os indicadores “outcomes” são aqueles referentes ao resultado, ou seja, já aconteceram e não há nada a fazer sobre eles. No mapa estratégico, os resultados obtidos a cada ano, dentro de cada um dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, são frutos do desempenho dos indicadores operacionais.

Já os “drivers” são os direcionadores, ou seja, aqueles que são monitorados mensalmente nos meios operacionais, através do sistema de informação e que direcionam a tomada de decisão e mudanças no rumo, ainda no âmbito das UGBS.

Quando as medidas adotadas não atingem o efeito esperado, os itens críticos são levados à reunião de análise crítica da alta administração para, com base nas ferramentas da qualidade, seja encontrada a causa do problema.

As reuniões acontecem a cada 3 meses, mas o monitoramento pode ser feito, tanto pelas chefias, quanto pelo funcionário, através do sistema de

informação ou dos gráficos disponibilizados nos quadros de administração visível de cada UGB.

## **6 RESULTADO ESPERADO**

Este é o primeiro ano de implantação do BSC na DIBD e, portanto não há um referencial comparativo com metodologia anterior.

O primeiro resultado poderá medido pela classificação que a DIBD obtiver no próximo PPQG, edição 2006-2007.

## **7 CONCLUSÃO**

Embora não se tenha resultado ainda, pode-se dizer que este formato motiva a equipe, catalisa esforços, cria sinergia na medida em que envolvem todos, em direção às metas.

A divulgação das estratégias da biblioteca proporciona o conhecimento sobre os rumos da biblioteca.

A informação em tempo real sobre os indicadores dos processos e produtos operacionais, permite a cada UGB monitorar seu próprio desempenho, criando autonomia e autogerenciamento da rotina.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

BUCCELLI, D.O. **Estratégia e medição do desempenho**. São Paulo: IPEG, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S., NORTON D.P. **A estratégia em ação**. 12 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

MINTZBERG, H. ET AL. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.