



Universidade de Brasília

Repositório Institucional da Universidade de Brasília

repositorio.unb.br



Este artigo está licenciado sob uma licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

Você tem direito de:

Compartilhar — copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato.

Adaptar — remixar, transformar, e criar a partir do material.

De acordo com os termos seguintes:

Atribuição — Você deve dar o **crédito apropriado**, prover um link para a licença e **indicar se mudanças foram feitas**. Você deve fazê-lo em qualquer circunstância razoável, mas de maneira alguma que sugira ao licenciante a apoiar você ou o seu uso

Não Comercial — Você não pode usar o material para **fins comerciais**.

Sem restrições adicionais — Você não pode aplicar termos jurídicos ou **medidas de caráter tecnológico** que restrinjam legalmente outros de fazerem algo que a licença permita.



This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

You are free to:

Share — copy and redistribute the material in any medium or format.

Adapt — remix, transform, and build upon the material.

Under the following terms:

Attribution — You must give **appropriate credit**, provide a link to the license, and **indicate if changes were made**. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

NonCommercial — You may not use the material for **commercial purposes**.

No additional restrictions — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Esta licença está disponível em: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

BalancedScoreCard: sua aplicação na identificação de necessidades de informação de usuários

Rita de Cássia do Vale Caribe

Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Brasília, DF, Brasil

rita.caribe@gmail.com

Resumo: Tece reflexões quanto ao potencial de uso do *BalancedScoreCard* (BSC) nos estudos de necessidades de informação das organizações. O BSC é uma metodologia de gestão estratégica, que tem como objetivo traduzir a missão, visão de futuro e a estratégia de empresas em um conjunto de objetivos/resultados e medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de mensuração e de gestão estratégica, organizados de acordo com quatro perspectivas. As unidades de informação podem adotar o BSC de duas formas: integrando o BSC da organização, neste sentido está inserida na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento/crescimento, pois informação é considerada um ativo intangível, fundamental nas organizações. Por outro lado, as unidades de informação podem ser consideradas unidades de serviços compartilhados, que são unidades internas que prestam serviços à unidade estratégica de negócios, por este motivo podem ter seu próprio BSC. Em ambos os casos, os serviços e produtos de informação devem estar em sintonia e sincronia com a missão, visão de futuro e resultados previstos para a organização. Assim, as necessidades de informação das organizações são identificadas a partir do mapeamento dos processos organizacionais que integram as perspectivas do BSC, quando são identificados os *inputs* e os *outputs* de cada processo, dos quais a informação está sempre presente.

Palavras-chave: BalancedScoreCard; Estudo de usuário; Necessidade de informação; Planejamento bibliotecário

Balanced scorecard: its application in identification of user information needs

Abstract: Reflections about the potential use of the Balanced ScoreCard (BSC) in user information needs applied to organizations were studied. The BSC is a strategic management methodology, which aims to translate the mission, vision and future business strategy into a set of objectives / outcomes and performance measures, which are the basis for a measurement and strategic management system, organized according to four perspectives. Information units can adopt the BSC in two ways: by integrating organizational BSC, this effect is included in the Perspective of learning and development / growth, as information is deemed an intangible asset, essential in organizations. Moreover, the units of information can be considered shared services units, which are internal units that provide services to strategic business unit, for this reason it may have their own BSC. In both cases, the services and information products must be in tune and synchronize with the mission, vision and expected results for the organization. Thus, information needs of organizations are identified from the mapping of business processes that integrate the perspectives of the BSC, when inputs and outputs of each process are identified, of which the information is always included.

Key words: Balanced ScoreCard; Information need; Library planning; User study.

BalancedScoreCard: su aplicación en la identificación de las necesidades de información de usuarios

Resumen: Entrelaza reflexiones sobre el potencial uso del *BalancedScoreCard* (BSC) en los estudios de las necesidades de información de las organizaciones. El BSC es una metodología de gestión estratégica que tiene como objetivo traducir la misión, la visión de futuro y la estrategia de empresas en un conjunto de objetivos/resultados y medidas de desempeño, que sirven de base para un sistema de medida y de gestión estratégica, organizados de acuerdo con cuatro perspectivas. Las unidades de información

pueden adoptar el BSC de dos formas: integrando el BSC de la organización, en este sentido se inserta en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo/crecimiento, porque la información es considerada un activo intangible, fundamental en las organizaciones. Por otro lado, las unidades de información pueden ser consideradas unidades de servicios compartidas, que son unidades internas que prestan servicios a la unidad estratégica de negocios, por esta razón pueden tener su propio BSC. En ambos los casos, los servicios y productos de información deben estar en sintonía y sincronía con la misión, visión de futuro y resultados previstos para la organización. Así, las necesidades de información de las organizaciones son identificadas a partir del mapeo de los procesos organizacionales que integran las perspectivas del BSC, cuando son identificados los *inputs* y los *outputs* de cada proceso, en los cuales la información está siempre presente.

Palabras-claves:BalancedScoreCard; Estudio de usuario; Necesidad de información; Planificación bibliotecaria.

1 Introdução

Este trabalho tem como objetivo tecer reflexões quanto ao potencial de uso do *BalancedScoreCard* (BSC) para auxiliar nos estudos de necessidades de informação das organizações, portanto, não se trata de relato de experiências reais desenvolvidas no âmbito das bibliotecas. As necessidades de informação de uma organização estão, necessariamente, interligadas com as atividades desenvolvidas dentro dos processos organizacionais, que por sua vez devem estar em sintonia e sincronia com a sua missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e resultados, ou seja, as informações necessárias para que a organização atinja sua missão.

O BSC é uma metodologia de gestão estratégica, que tem como objetivo traduzir a missão, visão de futuro e a estratégia de empresas em um conjunto de objetivos/resultados e medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de mensuração e de gestão estratégica, organizados de acordo com quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento que serão detalhadas mais adiante.

O BSC trabalha com os objetivos e resultados organizacionais, o seu uso pressupõe a gestão por processos e uma orientação voltada para os clientes. A partir do mapeamento dos processos organizacionais que integram as perspectivas do BSC, são identificados os *inputs* e os *outputs* de cada processo, dos quais a informação está sempre presente. Desta forma os serviços e produtos de informação que devem estar em sintonia e sincronia com a missão, visão de futuro e resultados previstos para a organização, poderão atender às necessidades informacionais da organização com maior eficiência, eficácia e efetividade.

2 Contexto

A era da informação propicia o desenvolvimento de um novo ambiente operacional em que as empresas, para se manterem no mercado, precisam adotar um conjunto de premissas operacionais, que são caracterizadas por processos interfuncionais. Assim, a

empresa precisa operar os processos de negócios de forma integrada, abrangendo as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos. Neste contexto as unidades de informação precisam estar atentas para também participar dessa integração, identificando as necessidades de informação de cada processo organizacional.

A segmentação de clientes impulsiona as empresas a aprenderem, a oferecer serviços e produtos inovadores, com eficácia e alta qualidade, personalizados aos diversos segmentos de clientes, sem que isto acarrete em aumento de custos em consequência da alta variedade e baixo volume de produção. O ciclo de vida dos produtos continua diminuindo, o que reflete na necessidade de as empresas preverem as necessidades futuras de seus clientes, criando produtos e serviços sempre inovadores. Neste aspecto, as unidades de informação também precisam estar atentas, pois com a diminuição do ciclo de vida dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, é preciso identificar as necessidades de informação para a geração de novos produtos e inovação.

As empresas da era da informação, para se manter competitivas, precisam se transformar em organizações que aprendem, que adquirem constantemente novos conhecimentos. Seus funcionários aprendem com os próprios erros, compartilham conhecimento, comunicam-se abertamente (RAMPERSAD, 2004). No aprendizado das organizações as unidades de informação têm papel fundamental, pois podem se tornar ponto de referência para o compartilhamento de informações e conhecimentos gerados e para educação continuada.

A função das pessoas nas organizações é pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade, pois as máquinas são projetadas para operar automaticamente. Desta forma, os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer, pelo conhecimento que podem gerar a partir das informações (RAMPERSAD, 2004). As unidades de informação têm papel de convergir essas informações geradas e disseminá-las dentro da organização.

Assim, constata-se que a informação é fundamental para implementar processos de melhoria, para que a organização produza com maior eficiência e eficácia, aumentando a rapidez de produção, a qualidade e a personalização de acordo com as características de cada segmento de clientes. Neste contexto, as unidades de informação precisam, necessariamente, estar integradas e atentas a esses movimentos dentro das empresas.

3 Balanced Scorecard

O *Balanced Score Card* (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias organizacionais de longo prazo. O acompanhamento do desempenho das organizações realizado apenas com indicadores

financeiros foi considerado insuficiente pelos professores David P. Norton e Robert S. Kaplan, que desenvolveram o BSC, no início da década de 1990.

O BSC tem como objetivo traduzir a missão, a visão de futuro e a estratégia de empresas em um conjunto de objetivos/resultados e suas respectivas medidas de desempenho. Os objetivos e as medidas utilizadas no BSC derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da organização ou unidade de negócios, ou seja, a partir da missão, visão de futuro e dos resultados esperados, tornando-os mensuráveis, traduzindo-os sistematicamente em ações.

Desta forma, cria-se uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão, visão e as estratégias, utilizando indicadores para informar sobre os vetores de sucesso atuais e futuros, articulando-os com atividades a serem desenvolvidas. Destaca-se que o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não como um sistema de controle.

As medidas de desempenho servem de base para um sistema de mensuração e de gestão estratégica, que transforma a missão, visão e estratégia da organização em um conjunto de objetivos que são organizados de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

4 Perspectivas do BSC

São quatro as perspectivas do BSC, constantes na figura 1, às quais podem ser incorporadas outras que sejam de interesse para a organização, lembrando sempre que este consiste em um modelo e não uma camisa de força.

Figura 1 – As quatro perspectivas do BSC e seus relacionamentos



Fonte: elaboração própria.

As perspectivas estão interligadas e nenhuma pode ser vista de forma independente, por isso as setas duplas apresentadas na figura 1. Encontram-se integradas por relações de causa e efeito, com uma direção geral de causalidade, possibilitando a apresentação de mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004b).

A capacitação dos funcionários, por exemplo, que está dentro da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, permite melhorar os processos organizacionais, pois possibilitará que estes desenvolvam suas atividades como mais qualidade, maximizando a utilização de recursos, desta forma, impacta a perspectiva dos processos internos. Com isso os produtos e serviços terão mais qualidade. Se os produtos têm mais qualidade os clientes (perspectiva do cliente) ficam mais satisfeitos, podendo aumentar o consumo, e consequentemente, gerar melhores resultados financeiros - perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 2004a; KAPLAN; NORTON, 2004b). O entendimento dessas relações de causa e efeito permite identificar como os serviços e produtos informacionais, que integram a perspectiva de aprendizado e crescimento podem impactar o desenvolvimento de uma atividade específica da organização.

Para cada perspectiva são definidas metas e selecionados indicadores de progresso. Essas medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 2004b).

4.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira trata das necessidades de satisfação dos acionistas (criação de valor sustentável). Ela vincula os objetivos financeiros que representam a meta de longo prazo a ser alcançada à estratégia da empresa. Essa estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas. Nesta perspectiva utilizam-se os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita. Porém, a utilização isolada de indicadores financeiros faz centrar as atenções da gestão em resultados de curto prazo que podem prejudicar a criação de valor em longo prazo. Assim, o BSC busca avaliar os objetivos de longo prazo relacionados com o lucro a ser auferido para os acionistas. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustá-los às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. O desempenho financeiro, indicador de resultado é o critério definitivo do sucesso da organização (KAPLAN; NORTON, 2004a; KAPLAN; NORTON, 2004b).

As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. Nem sempre as melhorias operacionais (redução de índices de defeitos de 500 para 50 partes/milhão; pontualidade na entrega melhorada de 70% para 96% e o salto do rendimento de 26% para 51%, por exemplo) são convertidas pela empresa em resultados financeiros (não apresentou melhorias, o preço das ações caíram, não houve aumento na rentabilidade) devido à morosidade no lançamento de novos produtos e a incapacidade de expandir o *marketing* para novos clientes (KAPLAN; NORTON, 2004a; KAPLAN; NORTON, 2004b).

Nas organizações públicas, este fator está relacionado ao êxito das ações governamentais no atendimento às necessidades do cidadão – a perspectiva financeira enfatiza a eficiência do custo, isto é, a habilidade de distribuir o maior valor agregado ao contribuinte. Os indicadores financeiros em organizações não lucrativas podem ser vistos como catalizadores do sucesso dos clientes (cidadãos) ou como restrições entre as quais a organização deve operar. Será difícil colocar um preço justo ao trabalho que executam (ex. ações de apoio à prevenção da saúde). As estratégias de aumento da receita não vêm do aumento do valor oferecido ao cliente se o financiamento não for indexado à satisfação dos cidadãos e empresas (clientes) e da entidade que tutela o serviço (acionistas) (PEDRO, 2004).

4.2 Perspectiva do cliente

O cliente é o referencial de toda a atividade da organização, pois é para uma determinada clientela que ela existe. A organização deve determinar a quem serve e qual a melhor forma de fazer para concretizar a sua missão. A empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios; identificar o que os clientes do segmento-alvo valorizam e elaborar uma proposta de valor para eles. O interesse dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços e custo (KAPLAN; NORTON, 2004a; KAPLAN; NORTON, 2004b).

A perspectiva do cliente visa avaliar a capacidade da organização de dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a total satisfação do cliente. A organização precisa dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos e que envolvem os seguintes aspectos: participação de mercado; satisfação do cliente; retenção de cliente; captação de clientes; satisfação de clientes e lucratividade dos clientes. Essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 2004a; KAPLAN; NORTON, 2004b).

As medidas de resultados representam metas para as operações: logística, *marketing* e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas. Ao estabelecer os indicadores dessa perspectiva, devem-se considerar os atributos de funcionalidade, qualidade, preço, experiência de compra, relações pessoais, imagem e reputação.

O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhoria do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como a satisfação, retenção e crescimento e o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004a; KAPLAN; NORTON, 2004b).

Nas organizações públicas a perspectiva do cliente emerge da missão e não da captação de recursos financeiros a partir dos interessados na organização. No modelo governamental, o norte da avaliação do desempenho da organização é diferente daquele adotado para um ambiente estritamente comercial: os clientes/consumidores e o cidadão (acionistas do Estado) têm precedência sobre os resultados financeiros (PEDRO, 2004).

4.3 Perspectiva dos Processos Internos

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. A empresa deve se preocupar com os processos operacionais e com serviços de pós-venda, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando à oferta de produtos e serviços de qualidade superior.

Esta perspectiva foca os resultados dos negócios internos da organização, avaliando-os em função do sucesso financeiro e da satisfação dos clientes. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes, condicionam o funcionamento da empresa e estão orientados no sentido da satisfação do cliente. Podem ajudar ou prejudicar a estratégia delineada.

O desempenho dos processos internos é o indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros. Para oferecer valor aos clientes são necessários processos internos otimizados que permitam obter níveis de custos baixos e competitivos. Para isso é necessário gerir e medir sistematicamente os processos.

Os processos internos permitem que a unidade de negócio: ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Para definir os objetivos organizacionais e as expectativas dos clientes, as organizações devem identificar os processos-chave do negócio ou processos internos críticos nos quais elas devem ser excelentes, visando atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Esses

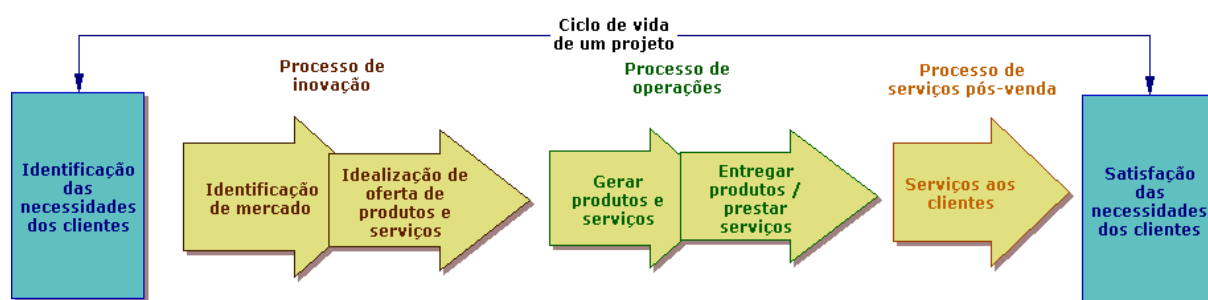
processos são monitorados para garantir que serão satisfatórios e permitir que seja avaliado o desempenho da organização em função dos mecanismos de mensuração. Cabe ressaltar, no entanto, que os indicadores voltados para os clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas dos clientes.

Os processos internos são classificados em quatro agrupamentos:

- Gestão operacional – produção e entrega de produtos aos clientes. Geram resultados em curto prazo por meio de reduções de custo e melhoria de qualidade.
- Gestão de clientes – estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes. Os resultados começam a aparecer de 6 a 12 meses após a melhoria inicial.
- Inovação – consiste na análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos.
- Regulatório e social - conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades mais fortes. Os resultados podem ocorrer ainda mais distantes no futuro, à medida que as empresas evitam litígios e reforçam sua reputação na comunidade.

A figura 2 apresenta o modelo da cadeia de valor na perspectiva dos processos internos no qual o ciclo de vida de um projeto se desenvolve, desde a identificação das necessidades dos clientes até a sua satisfação. Deve-se ressaltar que em cada uma dessas etapas do modelo a informação deve estar incluída.

Figura 2 – O modelo da cadeia de valores genética na Perspectiva dos Processos Internos



Fonte: elaboração a partir de Kaplan; Norton, 2004a; Kaplan; Norton, 2004b.

No setor público devem-se identificar os processos internos que direcionam valor para o cliente. Que processos devem ser melhorados até a excelência de modo a oferecer maior valor aos clientes (cidadãos e empresas)? Os processos escolhidos derivam normalmente dos objetivos e indicadores escolhidos na perspectiva cliente (p. ex. se deseja atuar sobre o tempo

de registro de uma empresa, deve-se atuar sobre as atividades que constituem esse processo) (PEDRO, 2004).

4.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento / desenvolvimento

As perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos no BSC revelam lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para suprir essas lacunas as empresas terão de investir na capacitação de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia de informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Nesse item incluem-se também os serviços e produtos informacionais que devem estar agregados a cada atividade desenvolvida pela organização.

A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento/crescimento descreve como pessoas, tecnologias, informação e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia, oferece as bases ou alicerces para que as demais perspectivas tenham êxito. O sucesso de desempenho dos processos depende da capacidade de construir, manter e desenvolver as infraestruturas básicas da organização (pessoas, tecnologias, alianças, marcas, organização).

Esta perspectiva trata dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia. Recordando que Norton e Kaplan realizaram estudos em diversas empresas e concluíram que os relatórios financeiros não eram suficientes para mensuração e gestão do valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização. Os investimentos nessa área são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, assim as empresas têm dificuldade em entender que devem investir nessa área, desconhecem que investir em ativos intangíveis é investir no futuro, é criar valor de longo prazo. Além disso, seus resultados podem aparecer em outras áreas como a geração de novos produtos e processos que ocorrem na perspectiva dos processos internos, por exemplo. Os ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável (KAPLAN; NORTON, 2004b).

Os ativos intangíveis podem ser classificados, de acordo com Kaplan e Norton (2004b), em três categorias:

- Capital humano – habilidades, talento e conhecimento dos empregados; as competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) dos empregados; os indicadores avaliam as habilidades e as capacidades dos empregados.

- Capital da informação – bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica; os indicadores avaliam a qualidade dos sistemas de informação. Neste item podem-se incluir as bibliotecas, centros de informação das empresas.
- Capital organizacional – cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento; os indicadores avaliam o alinhamento organizacional ou procedimentos organizacionais, ajustamento aos objetivos da organização.

São também considerados ativos intangíveis os processos de alta qualidade, sensíveis às necessidades dos clientes, relacionamentos com os clientes e gestão de marcas; recursos de inovação. Cabe ressaltar que ativos intangíveis são definidos como aqueles bens que não podem ser tocados, vistos, pois são incorpóreos, podem possuir valor econômico, mas não possuem substância física ou corpo físico. Entretanto, quando se observa os exemplos apresentados por Norton e Kaplan percebe-se que vários itens possuem corpo e são considerados como ativos intangíveis tais como: patentes, contratos, *copyright*, direito autoral, direito de propriedade intelectual, marcas, patentes, cultivares, licenças, direitos, domínio de internet, softwares, receitas e fórmulas, modelos, projetos e protótipos de informação registrada.

Quando estas três categorias estão alinhadas com a estratégia, a empresa desfruta de alto grau de prontidão – ela tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia. A prontidão da organização é considerada grande quando: as capacidades do capital humano nas funções estratégicas estão estreitamente alinhadas com os temas estratégicos; o capital da informação fornece infraestrutura vital e aplicações estratégicas de TI que complementam o capital humano para a promoção de desempenho dos temas estratégicos; a cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe reforçam as mudanças no clima organizacional, necessárias para a execução da estratégia.

Os ativos intangíveis representam 75% do valor da organização, portanto, a formulação e a execução da estratégia devem tratar, explicitamente, da mobilização e alinhamento destes ativos (KAPLAN; NORTON, 2004b, p.31). O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas ou os cidadãos no caso de órgãos públicos. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

Kaplan e Norton (2004b) esclarecem que os ativos intangíveis não possuem valor isoladamente da estratégia da organização, seu valor aparece quando estão combinados eficazmente com outros ativos. Apresentam como exemplo que a capacitação dos funcionários

alcança maior potencial quando estes têm acesso à informação oportuna e detalhada que é fornecida pelos sistemas de informação que estão orientados aos processos.

Nesse contexto as bibliotecas das organizações devem estar sensibilizadas, alinhadas e preparadas para identificar e atender, prontamente, às necessidades de informação derivadas da execução das atividades que integram os processos organizacionais.

No setor público o sucesso em aperfeiçoar processos, depende em grande parte da habilidade dos funcionários e dos instrumentos (e um deles é a informação) que usam como suporte de suas atividades. Funcionários motivados com competências e instrumentos, operando num clima organizacional desenhado para sustentar os aperfeiçoamentos adotados nos processos, são os ingredientes centrais para prosseguir melhorando continuamente, dentro dos limites financeiros, em direção ao sucesso dos clientes (cidadãos) e realização da missão (PEDRO, 2004).

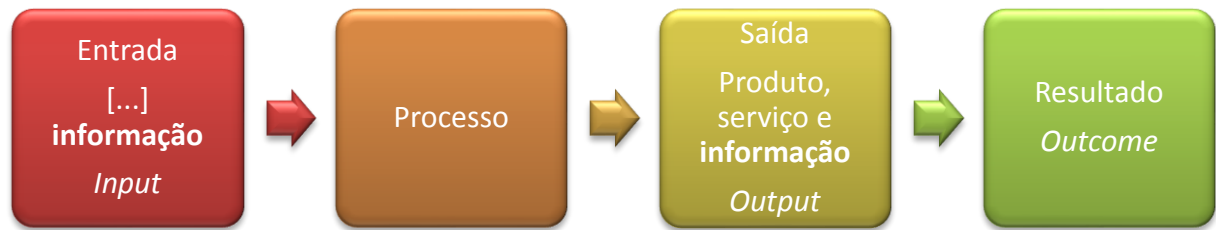
5 Mapeamento de processos

A implantação da metodologia do BSC em uma organização pressupõe uma visão de processo, uma orientação voltada para os clientes/cidadãos. Porém, é importante desenvolver a capacidade de identificar pontos de ineficiência, para isto é necessário conhecer como os processos acontecem dentro das organizações, ou seja, é fundamental mapear e documentar os processos e, posteriormente, compará-los com uma situação ideal ou real funcionando melhor.

As necessidades de informação nas organizações estão associadas à execução dos processos que são desenvolvidos para atingir a missão e visão de futuro. Assim, os estudos de necessidades de informação deveriam estar centrados, não no usuário como pessoa física, mas nos processos que são desenvolvidos na empresa.

Os processos são entendidos como um conjunto de atividades estruturadas, desenhadas e organizadas através do tempo e do espaço, com início e fim, para produzir um determinado *output* (produto, serviço, gerando sempre informação, como produto e serviço principal ou como subproduto) para um cliente ou mercado, a partir dos *inputs* (pessoal, capital, materiais, recursos, informações, opiniões ou qualquer outra coisa que alimente o processo em suas atividades de transformação). O *outcome* significa o resultado, o impacto do *output* (serviço, produto, informação) no receptor, cliente ou mercado, conforme ilustra a figura 3 (CARIBÉ, 2007).

Figura 3 – Modelo de processo



Fonte: elaboração própria

Todos os processos da organização devem ser mapeados, definidos, avaliados do ponto de vista do seu desempenho; padronizados e identificados os pontos críticos para implementação de iniciativas de melhoria e inovação.

Será por meio do mapeamento dos processos organizacionais que serão identificadas as informações necessárias para a realização de cada processo, ou seja, os componentes de informação que integram os *inputs*, bem como identificar as informações que são geradas como *output* de cada processo, que podem se constituir em *input* de outros processos organizacionais.

6 Unidades de informação

O BSC é, geralmente, aplicado à organização como um todo, porém pode ser aplicado a apenas uma unidade dentro da organização. Adequa-se melhor às unidades estratégicas de negócios (*Strategic Business Units – SBU*) que são unidades que executam atividades ao longo de toda a cadeia de valor, inovação, operações, *marketing*, distribuição, vendas e serviços. Entretanto, há situações em que pode ser aplicado a uma unidade dentro da organização, neste caso às unidades de serviços compartilhados (*Shared Service Units – SSU*), que são unidades internas que prestam serviços à unidade estratégica de negócios (SBU). Dentre as SSU encontram-se as unidades organizacionais voltadas para gestão de pessoas, tecnologia da informação, gestão ambiental, gestão da informação tais como as bibliotecas e demais unidades de informação, dentre outras.

Diante do acima exposto, as unidades de informação podem ser consideradas de duas formas:

- Integrando o BSC da organização como um todo - neste sentido está inserida na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento/crescimento, pois conforme Kaplan e Norton (2004b) capital da informação é considerado um ativo intangível, fundamental nas organizações.

- Desenvolvendo o seu próprio BSC - as unidades de informação podem ser consideradas unidades de serviços compartilhados (*Shared Service Units – SSU*), que são unidades internas que prestam serviços à unidade estratégica de negócios (SBU), por este motivo podem ter seu próprio BSC.

Quando a organização como um todo desenvolve o seu BSC a biblioteca integrará a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento/crescimento, pois seu objeto de trabalho, a informação, que é considerada por Kaplan e Norton como um ativo intangível, e de primordial importância para a organização. Neste caso a biblioteca, como uma SSU, é parceira, deve estar alinhada com as demais unidades organizacionais. Deve analisar todos os processos organizacionais desenvolvidos e identificar as necessidades de informação de cada processo e a forma que deverá utilizar para atendê-las.

Por outro lado, por se caracterizar como uma SSU, a biblioteca pode desenvolver um BSC voltado totalmente para ela. Neste caso deverá ser vista como um negócio independente tendo como clientes as unidades organizacionais, ou seja, os usuários internos da própria organização, podendo ter também usuários externos à organização quando for o caso.

Em ambos os casos, deve-se ter como premissa básica, que a unidade de informação deverá estar em sintonia e sincronia com a missão e visão de futuro da organização da qual é parte, pois a sua função é contribuir para que a organização o alcance, fornecendo os serviços e produtos informacionais necessários às SBU e SSU para subsidiar a ação da organização.

7 Considerações finais

Embora as definições estejam mais direcionadas para as empresas privadas, o BSC pode ser aplicado também ao setor público, ao qual estão subordinadas inúmeras bibliotecas e serviços de informação. No setor público, nas instituições de governo, a perspectiva financeira corresponde à sociedade, ao cidadão que paga impostos e com esses recursos os serviços e produtos são oferecidos. Desta forma, representa a prestação de contas à sociedade. A perspectiva financeira está relacionada ao êxito das ações governamentais no atendimento às necessidades do cidadão, enfatizada pela eficiência do custo, a eficácia, a efetividade e a habilidade de distribuir o maior valor agregado ao contribuinte. As organizações do setor público cumprem sua missão ao atenderem às necessidades de seus clientes-alvo. (PEDRO, 2004).

A informação se constitui em insumo básico de todos os processos da organização, apresentando-se na entrada e na saída destes.

O uso do BSC pelas unidades de informação permite a identificação das necessidades de informação que dão suporte aos processos, que por sua vez impactam diretamente os resultados da organização. Na medida em que são diagnosticadas as informações que são necessárias para a realização dos processos, é possível planejar e gerar produtos e serviços de informação para dar suporte, o que pode resultar em melhoria dos desempenhos próprios processos, o que refletirá na melhoria dos serviços e produtos oferecidos aos clientes, portanto interferindo na perspectiva do cliente e, conseqüentemente, na perspectiva financeira.

As unidades de informação podem adotar o BSC de duas formas: podem integrar o BSC da organização, neste sentido estão inseridas na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento/crescimento, pois informação é considerada um ativo intangível, fundamental nas organizações. Por outro lado, as unidades de informação podem ser consideradas unidades de serviços compartilhados (*Shared Service Units – SSU*), que são unidades internas que prestam serviços às unidades estratégicas de negócios (SBU), por este motivo podem ter seu próprio BSC. Em ambos os casos, os serviços e produtos de informação devem estar em sintonia e sincronia com a missão, visão de futuro e resultados previstos para a organização como um todo.

Assim, as necessidades de informação das organizações são identificadas, não a partir do estudo das necessidades de informação dos usuários individualmente, mas a partir do mapeamento dos processos organizacionais que integram as perspectivas do BSC.

Cada processo tem seus *inputs* (entradas) que podem ser recursos financeiros, matéria prima, energia, e uma infinidade de outros elementos/insumos que podem ser considerados como entrada para um processo. Porém, um componente sempre estará presente: é a informação. A informação sempre estará entre os insumos necessários para a produção de qualquer serviço ou produto, não importa que tipo seja.

Por outro lado, quando são identificados os *outputs* (saídas) dos processos, observa-se que sempre como saída são gerados produtos e serviços. Além disso, há sempre um elemento constante como saída de qualquer processo: a informação.

Cabe destacar, no entanto, que os processos somente terão sucesso, se gerenciados por empregados envolvidos e motivados e supridos com informação tempestiva e adequada às suas necessidades. As mudanças de expectativa têm especial importância para as organizações, pois as mudanças dos clientes podem levar os empregados a assumir posturas novas, o que pode requerer habilidades, capacidades, tecnologias, informações e estruturas organizacionais não disponíveis até então.

Por meio do BSC podem-se identificar as informações, conhecimentos, habilidades e sistemas de que os empregados necessitarão (perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento/crescimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectiva dos processos internos), capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente) que, por fim, resultará em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira).

Referências

CARIBÉ, Rita de Cássia do Vale. Sistemas de indicadores: uma introdução. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 6, n. 2, p. 1-23, jan. /jun. 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. 19.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 126p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: balancedscorecard**; convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 491p.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. Balanced scorecard. In:TARAPANOFF,Kira (org.) **Inteligência organizacional e competitiva**.Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 227-239.

PEDRO, José Maria. O balancedscorecard (BSC) no sector público. **Informação e Informática**,Lisboa, n. 28, p. 14-23. 2004.Disponível em:<http://www.inst-informatica.pt/v20/documentos/p_rev/rev_28/Artigo2.pdf>.Acesso em: 14 dez. 2004.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total**; alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 391p.

Recebido/Recibido/Received:2016-02-26
Aceitado/Aceptado/Accepted: 2016-04-29