

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MILENA CELERE

**CARACTERIZAÇÃO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS E ESTADUAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes

São Carlos

2015

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária UFSCar
Processamento Técnico
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C392c Celere, Milena
Caracterização da medição de desempenho em
bibliotecas universitárias federais e estaduais /
Milena Celere. -- São Carlos : UFSCar, 2016.
146 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de
São Carlos, 2015.

1. Medição de desempenho. 2. Bibliotecas
universitárias. 3. Sistemas de medição de desempenho.
I. Título.



Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Milena Celere, realizada em 15/12/2015:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Glauco H. de S. Mendes', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes
UFSCar

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Leonardo Guimarães Garcia', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Leonardo Guimarães Garcia
USP

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roberto Antonio Martins', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
UFSCar

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Zaira Regina Zafalon', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Zaira Regina Zafalon
UFSCar

DEDICATÓRIA

A Ele que tudo criou

À Luz que me tirou das sombras

À família que me deu tudo

À mãe que nunca desistiu de mim

Ao amor verdadeiro do marido

Ao filho que me trouxe a vida

Ao irmão que mesmo distante se fez presente

Ao pai que traz lembranças

À leitura que me fez companhia

À morte que me mostrou o real

À alegria que venceu a tristeza

Ao Wushu que ensina a não desistir

Ao Céu para onde espero ir

Agradeço tudo que tenho, que perdi e ao que ainda vou ter e perder.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos

Ao professor orientador Glauco Henrique de Sousa Mendes pelo tempo e confiança dedicados a esta pesquisa.

A Biblioteca da ESALQ pela valiosa contribuição.

Ao professor Gilberto Miller Devós Ganga pelas contribuições estatísticas da pesquisa.

Aos professores da banca, Leonardo Guimarães Garcia, Roberto Antonio Martins e Zaira Zafalon, pela valiosa contribuição a esta pesquisa.

A querida Beatriz Celere pela ajuda com o mapa.

Ao professor Deusdedit pela revisão do português.

Aos amigos Beto e Guto por toda a diagramação em tão pouco tempo.

Ao professor e frei Marcio Pereira Ponzilacqua pelas conversas e orientações.

A minha mãe, ao meu irmão e ao marido pelas leituras e correções.

Ao meu marido, a minha mãe, aos meus sogros, aos cunhados e sobrinhos que cuidaram do meu precioso enquanto me dediquei a este trabalho.

Ao precioso que entendeu minha ausência e me aconselhou a enfrentar meus medos e desafios.

A todos que fazem parte da minha vida.

Obrigada.

RESUMO

As bibliotecas universitárias são descritas como o órgão-meio para que a missão da Universidade seja alcançada e podem ser consideradas essenciais para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa nessas instituições. Para cumprir seus objetivos com excelência, a administração de uma biblioteca necessita de boas práticas gerenciais. Neste contexto, os sistemas de medição de desempenho são importantes na gestão de bibliotecas fornecendo informações para a tomada de decisão, avaliação, controle e melhoria dos processos. Assim, o uso de indicadores de desempenho tornam-se instrumentos de avaliação e análise. Existem vários modelos de sistemas de medição de desempenho, cada um com diferentes características, propósito e finalidades de avaliação, cabendo às organizações a decisão sobre qual utilizar, adaptar ou criar de acordo com seus objetivos e necessidades. O objetivo da pesquisa foi **caracterizar o processo de medição de desempenho efetuado por bibliotecas universitárias federais e estaduais**, contribuindo para a identificação das práticas adotadas. Assim, buscou-se identificar o uso da medição de desempenho, a relação entre gestão e medição de desempenho, os modelos de referência de Sistemas de Medição de Desempenho utilizados e quais são os papéis, características e processos desses modelos. A investigação da pesquisa teve como objeto as bibliotecas universitárias, públicas das esferas federais e estaduais, sendo estas definidas como a da população-alvo da pesquisa. Esta decisão se deu com base na importância que essas bibliotecas representam para a educação superior nacional. Foi elaborado um questionário considerando-se a literatura, este foi enviado para 653 bibliotecas e obteve-se um total de 149 questionários válidos. Houve predominância na amostra de respondentes nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, a) Sul (22,3% da amostra); b) Sudeste (28,30%). As regiões com menor taxa de resposta em relação à amostra foram: Norte (20,9%) e Nordeste (9,65%). Dos 149 respondentes, apenas 25% (37 bibliotecas) afirmaram que fazem uso de indicadores de desempenho. Com base na análise dos resultados desta pesquisa, foi possível concluir que a medição de desempenho nas bibliotecas universitárias federais e estaduais ainda é incipiente no Brasil.

Palavras-chave: medição de desempenho; bibliotecas universitárias; sistemas de medição de desempenho.

ABSTRACT

Academic libraries are considered the main backbone for the achievement of the University's mission, and are essential for the development of teaching and research. In this context, performance measurement systems are important in library management providing important information for decision-making, evaluation, control and process improvement. Thus, performance indicators become assessment and analysis tools. There are several models of performance measurement systems, each with different characteristics and purposes, leaving the decision to the organizations on which one to use, adapt or create according to their goals and needs. The objective of the research was to characterize the performance measurement process carried out by federal and state university libraries, helping to identify the practices adopted. Thus, we sought to identify the use of performance measurement, the relationship between management and performance measurement, the performance measurement system reference models used and what are the roles, characteristics and processes of these models. The survey research was university libraries, public federal and state levels, these being defined as the target population of the survey. This decision was made based on the importance that these libraries represent for the national higher education. A questionnaire considering the literature was sent to 653 libraries and obtained a total of 149 valid questionnaires. Predominated in the sample respondents were the South and Southeast regions of Brazil: a) South (22.3% of the sample); b) Southeast (28.30%). Regions with lower response rate from the sample were: North (20.9%) and Northeast (9.65%). Of the 149 respondents, only 25% (37 libraries) said they use performance indicators. Based on the analysis of the results of this research, it was concluded that performance measurement in federal and state university libraries is still incipient in Brazil.

Keywords: performance measurement; performance measurement systems; academic libraries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de gestão de desempenho.	28
Figura 2 – Visão sistêmica da Medição de Desempenho.....	29
Figura 3 – Evolução dos SMDs.....	33
Figura 4 – <i>Performance Pyramid</i>	36
Figura 5 – Perspectivas do BSC	37
Figura 6 – Relação causa e efeito entre as perspectivas do BSC	39
Figura 7 – <i>Balanced Scorecard</i> para organizações sem fins lucrativos	39
Figura 8 – Facetas do <i>Performance Prism</i>	40
Figura 9 – Modelo macro-micro de medição de desempenho.....	43
Figura 10 – Modelo <i>Input-Process-Output-Outcomes</i>	48
Figura 11 – Biblioteca como um sistema	51
Figura 12 – Relações entre as perspectivas do <i>Library Balanced Scorecard</i>	59
Figura 13 – Instrumento do LibQUAL+	67
Figura 14 – Gráfico de radar do LibQUAL+	68
Figura 15 – GAP da Superioridade do serviço	68
Figura 16 – GAP da Adequação do serviço.....	69
Figura 17 – Etapas da pesquisa.....	73
Figura 18 – Fases para condução do estudo de caso.....	74
Figura 19 – Distribuição por Estado para questionários enviados e recebidos	79
Figura 20 – Organograma DIDB	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo/Função dos respondentes	89
Gráfico 2 – Quadro de funcionários.....	90
Gráfico 3 – Usuários inscritos.....	91
Gráfico 4 – Volume do acervo.....	91
Gráfico 5 – Utilização indicadores de desempenho.....	92
Gráfico 6 – Motivos para uso da medição de desempenho.....	93
Gráfico 7 – Quantidade de indicadores utilizados	94
Gráfico 8 – Papéis dos SMDs utilizados em %	100
Gráfico 9 – Características dos SMDs utilizados em %	101
Gráfico 10 – Processos dos SMDs utilizados em %	102
Gráfico 11 – Existência de sistema de gestão formal	105
Gráfico 12 – Gestão estratégica em %	106
Gráfico 13 – Gestão de mudança em %	106
Gráfico 14 – Gestão da comunicação em %	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sínteses dos modelos de SMD	35
Quadro 2 – Síntese dos modelos de medição de desempenho em bibliotecas	50
Quadro 3 – Perspectivas e indicadores do <i>Measuring Academic Library Performance</i>	52
Quadro 4 – Perspectivas do modelo <i>Measuring Quality</i>	54
Quadro 5 – Perspectiva Recursos e Infraestrutura	55
Quadro 6 – Perspectiva Uso.....	56
Quadro 7 – Perspectiva Eficiência	56
Quadro 8 – Perspectiva Desenvolvimento	57
Quadro 9 – Perspectiva Usuário	59
Quadro 10 – Perspectiva Financeira	60
Quadro 11 – Perspectiva Processo	60
Quadro 12 – Perspectiva Aprendizado e Desenvolvimento	60
Quadro 13 – Perspectivas da ISO 11620.....	62
Quadro 14 – Perspectiva Recursos, Acesso e Infraestrutura: subáreas e indicadores	62
Quadro 15 – Perspectiva Uso: subáreas e indicadores	63
Quadro 16 – Perspectiva Eficiência: subáreas e indicadores.....	63
Quadro 17 – Perspectiva Desenvolvimento: subáreas e indicadores.....	64
Quadro 18 – Classificação da pesquisa	71
Quadro 19 – Elementos da pesquisa	74
Quadro 20 – Relação entre objetivos, teoria e questões.....	76
Quadro 21 – Indicadores do Mapa Estratégico X Medidas de desempenho	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores relacionados ao uso dos recursos em número de bibliotecas	95
Tabela 2 – Indicadores relacionados à adequação dos recursos em número de bibliotecas	95
Tabela 3 – Indicadores relacionados à eficiência dos recursos em número de bibliotecas	96
Tabela 4 – Indicadores relacionados ao desenvolvimento (recursos humanos, tecnológicos e infraestrutura) em número de bibliotecas	97
Tabela 5 – Indicadores mais utilizados.....	97
Tabela 6 – Modelos de medição de desempenho utilizados.....	98
Tabela 7 – Grau de complexidade do uso de indicadores de desempenho	103
Tabela 8 – Tabulação cruzada entre gestão e medição de desempenho.....	109
Tabela 9 – Associação entre gestão e medição de desempenho.....	110
Tabela 10 – Análise variáveis individuais.....	110
Tabela 11 – Teste KMO e Bartlett's	112
Tabela 12 – Comunalidades	112
Tabela 13 – Análise Fatorial	113
Tabela 14 – Teste T	114

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	21
1.1	Contextualização e justificativa	21
1.2	Problema e Objetivos da Pesquisa	24
1.3	Estrutura do trabalho.....	25
2	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	27
2.1	Medição de Desempenho	27
2.2	Histórico dos SMDs.....	32
2.3	Modelos de Sistema de Medição de Desempenho	34
2.3.1	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART) – Performance Pyramid.....</i>	35
2.3.2	<i>Balanced Scorecard.....</i>	37
2.3.3	<i>Performance Prism.....</i>	40
2.3.4	<i>Integral Framework for Performance Measurement</i>	42
3	MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECAS	45
3.1	Histórico da medição de desempenho em bibliotecas.....	45
3.2	Modelos de medição de desempenho em bibliotecas.....	50
3.2.1	<i>Measuring academic library performance</i>	51
3.2.2	<i>Measuring Quality</i>	53
3.2.3	<i>Library Balanced Scorecard.....</i>	58
3.2.4	<i>ISO 11620: Library performance indicators</i>	61
3.2.5	<i>LibQUAL+®.....</i>	64
4	MÉTODO DE PESQUISA	71
4.1	Classificação da pesquisa.....	71
4.2	Etapas da pesquisa	72
4.2.1	<i>Etapa 1 – Fundamentação teórica.....</i>	73
4.2.2	<i>Etapa 2 – Estudo de caso exploratório.....</i>	73
4.2.3	<i>Etapa 3 – Pesquisa quantitativa (survey).....</i>	75
4.2.4	<i>Etapa 4 – Análise dos dados e implicações da pesquisa</i>	79
5	ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO	81
5.1	Descrição.....	81
5.2	Caracterização do SMD	83
5.3	Considerações sobre o caso.....	88
6	RESULTADOS DA PESQUISA.....	89
6.1	Caracterização geral das bibliotecas universitárias federais e estaduais.....	89

6.2 Práticas de medição de desempenho (Análise descritiva).....	92
6.2.1 <i>Uso de indicadores</i>	92
6.2.2 <i>Utilização de modelos de referência</i>	98
6.2.3 <i>Caracterização das práticas de medição de desempenho</i>	99
6.2.4 <i>Relação entre sistema de gestão e medição de desempenho</i>	104
6.3 Inferências	108
6.3.1 <i>Associação entre SG e SMD</i>	109
6.3.2 <i>Nível de maturidade de gestão x SMD</i>	110
7 CONCLUSÃO	115
7.1 Resultados e Implicações	115
7.2 Limitações e trabalhos futuros.....	118
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A – PROTOCOLO E ROTEIRO DE ENTREVISTA	131
APÊNDICE B - <i>SURVEY</i>	135

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo tem como objetivo contextualizar a pesquisa, apresentando o tema, o problema de pesquisa, seus objetivos, suas justificativas e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização e justificativa

As bibliotecas universitárias são consideradas os órgãos-meio para que a missão da universidade seja alcançada, e são essenciais para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa em uma Universidade (LUBISCO, 2001). Em virtude desta importância, as bibliotecas são cobradas por resultados, quer pelo Governo Federal ou Estadual, pela Universidade ou pela própria sociedade.

Para Lancaster (1996, p. 1), a avaliação tem como finalidade “reunir dados úteis para a solução de problemas e tomada de decisão”. As avaliações, de regulação e controle, integram o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), composto por: avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O objetivo é avaliar todos os elementos relacionados a esses três componentes, tais como: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. As bibliotecas são avaliadas como parte dos recursos de infraestrutura do processo ensino-aprendizagem (BRASIL, 2014).

O SINAES utiliza o Instrumento de Avaliação Externa, que subsidia os atos de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior. O instrumento está organizado em cinco eixos, contemplando as dez dimensões do SINAES. As bibliotecas encontram-se no eixo 5, que corresponde a Dimensão 7: Infraestrutura física, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação do SINAES. Os indicadores de desempenho utilizados para avaliar as bibliotecas universitárias dividem-se em três áreas: infraestrutura física, serviços e informatização, e plano de atualização do acervo (BRASIL, 2014, p. 26-27).

Outro tipo de avaliação oficial ao qual as bibliotecas estão sujeitas é o Censo da Educação Superior, que tem como objetivo sistematizar e fornecer as estatísticas educacionais por meio

da coleta de dados e divulgação de relatórios sobre as instituições de ensino superior no Brasil. Os dados coletados no Censo número de bibliotecas centrais e setoriais;

- Acervo total das bibliotecas (livros, periódicos, vídeos, CD-ROMs e bases de dados), por período de aquisição e área de conhecimento;
- Número de empréstimos por tipo de empréstimo e período;
- Serviços oferecidos pelas bibliotecas;
- Pessoal em exercício nas bibliotecas por regime de trabalho.

Para Lubisco (2008), as avaliações realizadas pelo governo não dispõem de indicadores suficientes e adequados para avaliar o desempenho de uma biblioteca universitária na condição de serviço imprescindível para apoiar os programas de graduação e pós-graduação de uma Universidade. Essas avaliações são apenas alguns exemplos de controle sobre as bibliotecas universitárias, mas reforçam a necessidade delas desenvolverem práticas de medição, quer sejam para atender as avaliações oficiais, quer sejam melhorar seu próprio desempenho. Passonneau (2013) afirma que o desempenho de uma biblioteca deve ser avaliado considerando-se diferentes perspectivas, diferentes meios, e os resultados devem ser comparados numa perspectiva longitudinal e com base no desempenho de outras bibliotecas.

Poll (2006) destaca dois pontos críticos que devem ser considerados nas avaliações das bibliotecas. O primeiro aborda o uso dos serviços da biblioteca, com destaque para os tipos de recursos, o comportamento do usuário e os métodos de busca pela informação. O segundo ponto crítico refere-se ao papel da biblioteca, em que inclusão social, treinamento de usuários, disseminação da informação e economia de tempo devem ser considerados.

Para cumprir os novos usos e papéis das bibliotecas, a administração de bibliotecas necessita de boas práticas gerenciais. Uma das estratégias usadas para melhorar a gestão das bibliotecas é a adoção de sistemas de medição de desempenho (IGAMI, 2003; LUBISCO, 2008; MATTHEWS, 2011; POLL, 2008). Desenvolver indicadores, interpretar corretamente os dados, comunicar os resultados e promover melhorias a partir desses resultados são formas de assegurar a melhoria do desempenho organizacional. Portanto, o sistema de medição de desempenho pode ser um elemento indutor de melhorias, por ser também um elemento da gestão.

Um sistema de medição de desempenho (SMD) pode ser uma opção na análise e melhoria de todo o processo de avaliação de biblioteca (CALVERT, 2008). Entretanto, já em 2003, Igami (2003) destacava que o número de bibliotecas que utilizam um SMD era incipiente.

Mais recentemente, Lubisco (2011) e Pereira (2013) também apontaram a baixa quantidade de pesquisas sobre avaliação de bibliotecas universitárias brasileiras, o que reflete que a avaliação do desempenho não é uma prática estruturada nas bibliotecas do país.

Foi realizado um levantamento bibliográfico, com base nas três últimas edições, nos dois principais eventos sobre bibliotecas universitárias - o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) e o Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (CBBDD) - a fim de identificar trabalhos versando sobre os processos de avaliação nas bibliotecas. Entretanto, nenhum sobre sistemas de medição de desempenho em bibliotecas foi encontrado. Assim, diante do baixo número de publicações sobre o uso de indicadores de desempenho em bibliotecas universitárias nacionais, encontra-se uma oportunidade para que mais pesquisas na áreas sejam desenvolvidas.

Igami (2003) observa que as bibliotecas efetuam avaliações pontuais, tais como: avaliação de coleções, estudo do uso, satisfação de usuários, índice de relevância de base de dados entre outros. Essas avaliações são importantes, mas não contemplam todas as dimensões necessárias à avaliação de desempenho em uma biblioteca, o que reforça a necessidade de substituir essas avaliações pontuais por um sistema integrado de medição de desempenho. Para Bititci, Carrie e McDevitt (1997) o SMD pode ter a função de um sistema de informação, que possibilita que o processo de medição de desempenho seja implementado com eficiência e eficácia.

Os SMDs devem ser utilizados pelos gestores como uma ferramenta para auxiliar a tomada de decisão (GHALAYINI; NOBLE, 1996). Para Franco-Santos *et al.* (2007), um SMD exerce papel fundamental na administração da estratégia, no monitoramento e controle do desempenho, na comunicação da posição da empresa e de seus objetivos, na influência que pode exercer sobre o comportamento e ações dos empregados, além de facilitar a aprendizagem organizacional. Por fim, a medição de desempenho permite a comparação entre o resultado real e o ideal, identificando deficiências e possibilitando ações de melhoria.

Neely, Gregory e Platts (2005) afirmam que um SMD deve contemplar um conjunto de elementos: medidas individuais que quantifiquem a eficiência e eficácia de ações; conjunto de medidas individuais inter-relacionadas estabelecidas pelo uso de um modelo que determine os relacionamentos e os objetivos como um todo e relação entre o SMD e as pressões internas e externas por desempenho.

Na literatura pesquisada foram encontrados vários modelos de SMDs que servem de

referência para que uma organização possa estruturar seu próprio sistema de medição de desempenho. Os modelos diferem em virtude de suas características, propósitos e finalidades de avaliação, cabendo às organizações a escolha de qual modelo utilizar conforme seus objetivos e a decisão da necessidade ou não de adaptação.

Entre os SMDs mais conhecidos estão: o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), *Integral Framework for Performance Measurement* (ROUSE; PUTTERILL, 2003) e *Performance Prism* (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). No âmbito da medição de desempenho em bibliotecas, existem modelos específicos, tais como: a ISO 11620: *Library Performance Indicators* (INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION, 2014), o LibQUAL+ (c2014a) e o *Measuring Quality* (POLL; BOEKHORST, 2007). Portanto, há diferentes modelos de referência que podem ser utilizados por uma biblioteca universitária, além de poder estruturar seu próprio sistema de medição de desempenho e, por consequência, utilizá-lo para promover melhorias para todos os atores envolvidos.

Diante do exposto, o tema deste trabalho aborda os processos de medição de desempenho em bibliotecas públicas de Universidades Federais e Estaduais.

1.2 Problema e Objetivos da Pesquisa

As pesquisas realizadas ao longo deste trabalho indicaram que as bibliotecas públicas universitárias utilizam abordagens incompletas para a avaliação do desempenho (REID, 2011; SELF, 2003); assim é importante ressaltar que o uso de SMDs podem contribuir para que essas abordagens sejam completas e estejam de acordo com as funções de uma biblioteca. Todavia, não há evidências sobre o atual cenário do uso de SMDs nas bibliotecas universitárias Federais e Estaduais brasileiras; assim justifica-se a realização deste trabalho perante a importância que essas instituições representam para a educação superior nacional. Diante dos argumentos apresentados até o momento, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa:

Quais são as práticas adotadas pelas bibliotecas universitárias federais e estaduais para realizar a medição de desempenho?

É a partir do desdobramento da questão de pesquisa que surgem os objetivos do trabalho. Como objetivo geral, este trabalho busca **caracterizar o processo de medição de desempenho efetuado por bibliotecas universitárias federais e estaduais**. A partir do

objetivo geral, a caracterização descritiva será obtida pelos seguintes objetivos específicos:

- Identificar se as bibliotecas universitárias realizam algum tipo de medição de desempenho;
- Identificar se existe relação entre maturidade gerencial e medição de desempenho;
- Identificar os principais modelos de medição de desempenho utilizados pelas bibliotecas universitárias Federais e Estaduais;
- Identificar os papéis, características e processos dos SMDs utilizados.

Para a execução desses objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com ênfase nos modelos de Sistemas de Medição de Desempenho e, mais especificamente, naquelas voltados para bibliotecas, o que serviu como base para o desenvolvimento do trabalho proposto. Em seguida, foi realizado um estudo de caso exploratório em uma biblioteca universitária estadual, para verificar a realidade a ser pesquisada e fornecer subsídios para a elaboração do questionário. Na sequência, foi aplicada uma pesquisa de levantamento (*survey*) a fim de identificar e caracterizar as práticas de avaliação de desempenho adotadas pelas bibliotecas que formam a população-alvo deste estudo. O detalhamento do método de trabalho será apresentado no Capítulo 4.

Deste modo, espera-se que o trabalho possa contribuir na identificação das práticas adotadas na medição de desempenho pelas bibliotecas universitárias federais e estaduais, bem como estabelecer a relação entre gestão de bibliotecas e medição de desempenho.

1.3 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho realizado, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica sobre medição de desempenho. Já o Capítulo 3 trata da revisão sobre medição de desempenho em bibliotecas. Ambos apresentam os principais conceitos sobre os temas centrais da dissertação e, mais especificamente, discorrem sobre os principais modelos de SMDs adotados pelas organizações e também pelas bibliotecas.

O Capítulo 4 traz o detalhamento do método de pesquisa adotado. São apresentadas as etapas para realização do trabalho que incluem a pesquisa conceitual e a pesquisa de campo.

O Capítulo 5 apresenta o estudo de caso exploratório realizado em uma biblioteca universitária estadual.

O Capítulo 6 relata os resultados e as análises da pesquisa de campo realizada, apresentando os dados coletados na pesquisa por meio de gráficos, tabelas e quadros, com as análises descritivas e estatísticas, além da discussão dos mesmos.

Finalmente, o Capítulo 7 apresenta as conclusões do trabalho com base nos resultados.

2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Este Capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta a pesquisa realizada. Ele contém a revisão de literatura sobre medição de desempenho, seu histórico e modelos de sistemas de medição de desempenho.

2.1 Medição de Desempenho

Para Fernandes (2006), desempenho organizacional compreende os esforços empreendidos para se atingir os resultados desejados a fim de atender às necessidades dos vários *stakeholders* (proprietários, empregados, clientes, comunidade, governo e fornecedores), considerando-se diversas perspectivas e não apenas os bons resultados financeiros. Já Lebas e Euske (2007) defendem que desempenho organizacional seja a soma de todos os processos que levarão os administradores a agir apropriadamente no presente para criarem uma organização com bom desempenho no futuro.

Para Bititci (2015), as organizações são sistemas complexos em que o gerenciamento de cada parte do sistema é importante, entretanto não fornecem o entendimento de como essas partes interagem. Desta forma, para esse autor, a gestão de desempenho organizacional promove uma visão holística de toda a organização.

A definição de medição de desempenho tem sido discutida em diversos trabalhos (BOURNE; KENNERLY; FRANCO-SANTOS, 2005; CHOONG, 2013, 2014; FOLAN; BOWNE, 2005; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; NEELY, 1998; WAAL; KOURTIT, 2013).

Por exemplo, Neely (1998, p. 5) define sistema de medição de desempenho como: “... o processo para quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas”, em que eficiência é uma medida econômica e eficácia refere-se às expectativas dos clientes. O autor ainda afirma que a medição em si não melhora o desempenho, mas traz alguns efeitos benéficos para as organizações, uma vez que as prioridades são comunicadas, o resultado das medidas pode resultar em recompensas e a medição torna o progresso explícito. Bond (2002) entende que o objetivo principal da medição de desempenho é indicar se as empresas estão no caminho certo para atingir seus objetivos e metas.

Já o processo da gestão de desempenho pode ser definido como o processo pelo qual a

organização gerencia seu desempenho de forma alinhada às suas estratégias e aos seus objetivos (BITITCI; CARRIE; McDEVITT, 1997), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Processo de gestão de desempenho.



Fonte: Adaptado de Bititci, Carrie e McDevitt (1997, p. 524)

O objetivo desse processo é o de prover um sistema de controle pró-ativo, em que as estratégias corporativa e funcional são desdobradas para todos os processos de negócios, atividades, tarefas e pessoas, e obter *feedback* com o uso de um sistema de medição de desempenho que possibilite aos administradores tomarem decisões apoiados em informações adequadas (BITITCI; CARRIE; McDEVITT, 1997). Ressalta-se que esses processos fazem parte da gestão de qualquer organização e que os sistemas de medição de desempenho (SMDs) são um meio de monitorar e manter controle organizacional.

Neely (1999, 2005) e Tezza, Bornia e Vey (2010) apontam para o interesse sobre o tema, evidenciando o aumento no número de publicações científicas. Choong (2014), em uma atualização da pesquisa de Franco-Santos *et al.* (2007), enumera quatro possíveis razões para o aumento do interesse em SMDs nos últimos anos: a) desenvolvimento de novos SMDs em que a ênfase das medidas de desempenho financeiras é transferida para as medidas de desempenho não financeiras; b) reconhecimento da medição de desempenho como elemento crucial para melhoria do desempenho organizacional; c) suporte do SMD para o processo de tomada de decisão coletando e analisando informações; d) mudanças no ambiente dos negócios, com o aumento da competitividade e globalização.

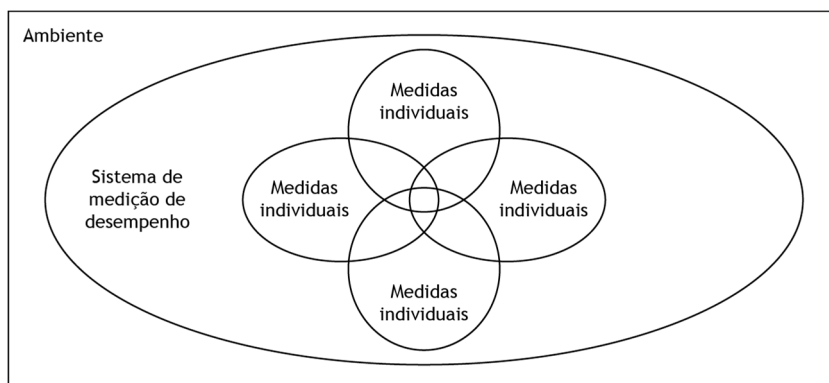
Portanto, é notável a importância que a medição de desempenho representa para as organizações; sendo assim, SMD pode ser entendido como um sistema de informação que possibilita que o processo de medição de desempenho seja implementado com eficiência e eficácia (BITITCI; CARRIE; McDEVITT, 1997).

Neely, Gregory e Platts (1995) definem um sistema de medição de desempenho como o conjunto de medidas utilizadas para quantificar tanto a eficiência quanto a eficácia das ações. Para Neely, Adams e Kennerley (2002, p. xiii):

[...] uma definição completa significa que um sistema de medição de desempenho permite que as decisões e ações a serem tomadas sejam baseadas na quantificação da eficiência e eficácia de ações passadas pela aquisição, compilação, organização, análise e interpretação dos dados fornecidos.

Um sistema de medição de desempenho pode ser constituído por três níveis: por medidas de desempenho individuais, por um conjunto de medidas de desempenho e pela relação entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Nesse sentido, um SMD não é apenas uma lista de indicadores, pois existe a lógica de arranjo e relacionamento entre as medidas individuais, refletindo as mudanças da organização e do mercado (Figura 2).

Figura 2 – Visão sistêmica da Medição de Desempenho



Fonte: Adaptado de Neely, Gregory e Platts (1995)

Da mesma forma, para Franco-Santos *et al.* (2007), um SMD pode ser definido como um conjunto de processos que uma organização usa para gerir a implantação de sua estratégia, comunicar sua posição e progresso, e influenciar o comportamento e ações dos colaboradores.

Para Neely (1998, p. 71), existem diferentes razões para o uso de SMD, as quais, segundo o autor podem ser classificadas em quatro categorias:

- **conferir posição:** saber onde está e para onde vai é fundamental. Sem indicadores de desempenho, não há como verificar se o planejamento é apropriado ou se os resultados desejados estão sendo alcançados. Eles permitem que o desempenho seja monitorado ao longo do tempo e servem para verificar se o esforço e tempo

empregados nos programas de melhoria estão de acordo com o planejado;

- **comunicar posição:** algumas organizações são obrigadas legalmente a comunicar sua posição; em outras, é uma escolha, para as partes externas ou internas. Em qualquer uma das situações, medidas apropriadas e bem definidas proporcionam uma linguagem que pode ser utilizada como a base da comunicação;
- **confirmar prioridades:** os dados provenientes da medição de desempenho permitem que os membros da organização identifiquem sua posição em relação ao alcance dos objetivos, permitindo que planos de ação sejam formulados para corrigir eventuais desvios ou ratificar as ações que estão sendo desempenhadas, além de medir se os planos de ação obtiveram os resultados esperados;
- **compelir o progresso:** a medição de desempenho por si só não garante a melhoria do desempenho. O impacto somente será observado quando as pessoas mudarem seu comportamento, com ações mais eficazes e eficientes, que podem estar relacionadas a recompensas.

Com base em uma extensa revisão da literatura sobre o tema, Franco-Santos *et al.* (2007) apresentam tanto as condições necessárias, sem as quais o SMD não existe, quanto suficientes, que condicionam o SMD, subdivididas em características ou funções, papéis e processos do sistema. Como características, duas são consideradas fundamentais: as medidas de desempenho, sem consenso sobre quais são, variando entre indicadores financeiros e não financeiros; e a infraestrutura de suporte, que pode variar entre métodos manuais simples até sistemas de informação sofisticados, podendo incluir coleta de dados, agrupamento de dados, classificação, análise, interpretação e disseminação, e recursos humanos. Para Franco-Santos *et al.* (2007) e Choong (2013), essas características são a base e elementos essenciais de um SMD.

Ainda segundo Franco-Santos *et al.* (2007), o SMD pode cumprir diferentes papéis ou propósitos. O principal é requisito a todo SMD: medir o desempenho. Outros papéis podem ser destacados, como o objetivo da implantação de um SMD, que pode estar relacionado ao planejamento estratégico ou operacional (formulação estratégica, a execução e o alinhamento estratégico da organização); a comunicação (interna, externa, *benchmark* e conformidade com regulamentação); a influência do comportamento dos colaboradores (monitoramento do progresso).

Os processos considerados na criação de um SMD são: concepção e seleção das medidas

com base nas necessidades dos *stakeholders*, planejamento e objetivos estratégicos; coleta e análise dos dados; gerenciamento da informação, contemplando a provisão, interpretação e tomada de decisão; avaliação do desempenho interligada a recompensas; e revisão do SMD.

Neely *et al.* (2000) propõem que a implantação de um SMD se divida em quatro fases: projeto, implementação, uso e revisão. Na fase de projeto, devem-se identificar os objetivos estratégicos e definir os indicadores de desempenho. Na implementação, os procedimentos para coleta e processamento dos dados são definidos; incluindo-se nessa fase o uso de sistemas de informação que auxiliem na coleta, na interpretação e na disseminação dos dados. Durante a fase de uso, o *feedback* deve ser rápido e simples. Por fim, a revisão do SMD deve ser periódica, motivada por novas estratégias ou por mudanças relacionadas aos clientes e/ou processos, descartando indicadores que não estejam mais em concordância com os objetivos da organização. Bititci e Nudurupati (2002) também ressaltam a importância da revisão constante das medidas de desempenho, a fim de avaliá-las se elas continuam a fornecer dados e informações relevantes aos tomadores de decisão.

Neely *et al.* (1996), Bititci (1995) e Brown (1996) consideram que um SMD deve conter dados para conhecer o passado e planejar o futuro. Os indicadores financeiros e não financeiros devem ser integrados em um sistema confiável que forneça informações para a tomada de decisão. Segundo Takashina e Flores (1996), os indicadores de desempenho são essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, e essenciais ao controle, uma vez que os resultados apurados são fundamentais para a tomada de decisões e seu replanejamento. A ISO 11620 (2014, p. 5) define indicador como: “Expressão (numérica, simbólica ou verbal) usada para caracterizar atividades (eventos, objetos ou pessoas) em termos quantitativos e qualitativos a fim de avaliar o valor das atividades caracterizadas e o método associado.”

Os indicadores de desempenho são considerados a base dos SMDs (MUNARETTO, 2013). Segundo Neely (1998), os indicadores de desempenho devem ser pensados além do nome e da sua fórmula de cálculo, para que possam ser efetivamente implementados. Devem também ser considerados a frequência de medições, a frequência de revisão, as fontes dos dados, quem irá medir e, o mais importante, quem fará a análise dos dados e o que será feito a partir dessa informação.

A utilização de um SMD não garante melhor desempenho das organizações. Além do que já foi discutido nesta Seção, é preciso considerar os processos de negócio envolvidos na

gestão das instituições, Harmon (2010) e Bititci *et al.* (2010) argumentam que a maturidade gerencial e a capacidade dos processos de negócio são determinantes para o desempenho organizacional. Como processos de negócio, entende-se um conjunto de atividades naturalmente conectadas por fluxos de trabalho com um mesmo propósito (DAVENPORT, 1993; HARMON, 2010; SLACK *et al.*, 2006). Bititci *et al.* (2011) defendem que os processos gerenciais sustentam o desempenho através do tempo. Esses autores apresentaram um modelo de maturidade gerencial com base em práticas identificadas na literatura e observadas em organizações. Nesse modelo, cinco processos gerenciais (Mudança, Comunicação, Cultura, Decisão e Desempenho) foram identificados, bem como as atividades gerenciais com objetivos de gestão de desempenho. Segundo esses autores, a gestão estratégica é o processo gerencial mais conhecido, seguido de gestão da mudança e gestão do desempenho.

A seguir, será apresentado um breve histórico dos SMDs destacando-se a transição da avaliação organizacional com ênfase financeira para medidas de desempenho balanceadas (medidas financeiras, não financeiras e de produtividade).

2.2 Histórico dos SMDs

Ghalayini e Noble (1996) dividem a literatura sobre SMD em duas grandes fases. A primeira, entre 1880 e 1980, com ênfase nas medidas financeiras, sendo a lucratividade um dos indicadores mais importantes. Segundo Bititci, Suwignjo e Carrie (2001), já nos anos 60, com o surgimento do movimento da qualidade, as empresas passaram a utilizar indicadores não financeiros relacionados a qualidade, indicando o início de uma mudança na forma de se avaliar o desempenho. A segunda fase vai do fim da década de 80 até hoje, com ênfase nos usos de medidas financeiras e não financeiras para se medir o desempenho organizacional.

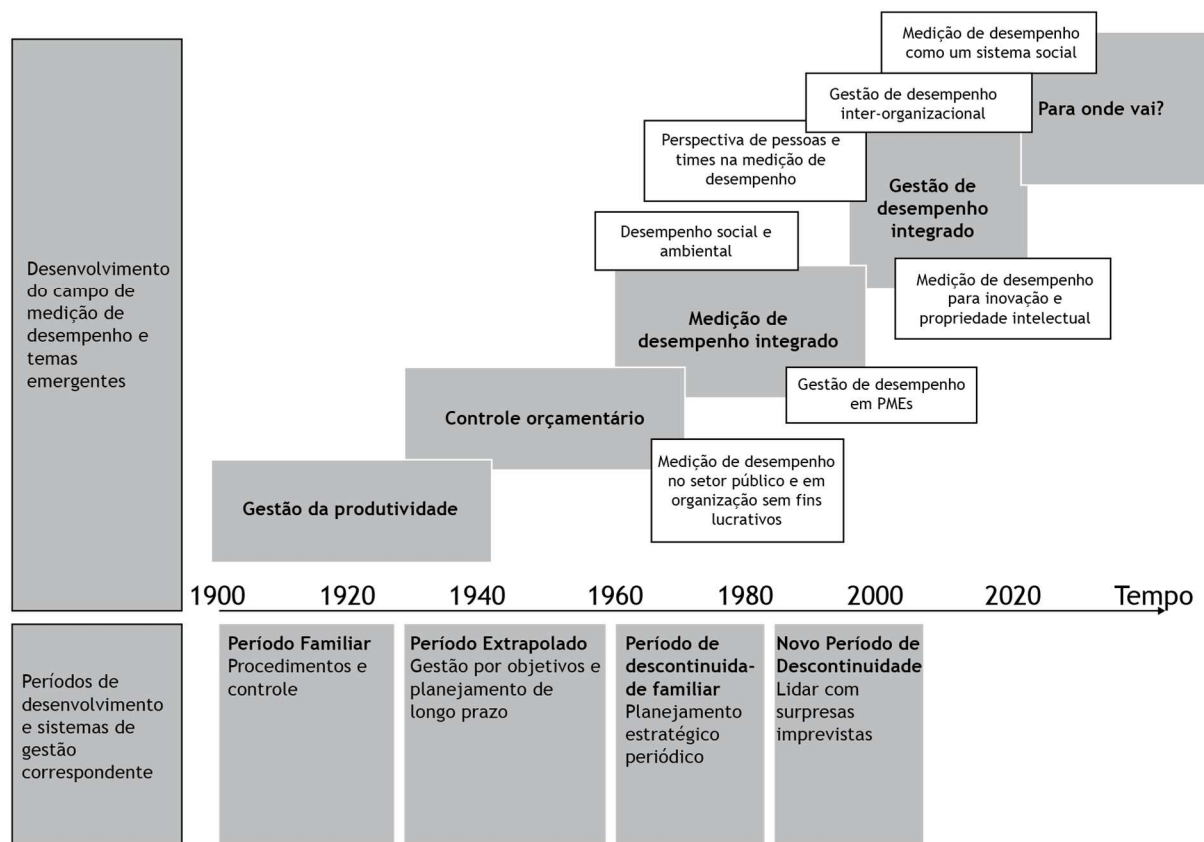
Johnson e Kaplan (1987) identificaram deficiências na maneira de usar as informações financeiras para a tomada de decisão do negócio, pois as medidas de desempenho financeiros empregadas utilizavam apenas a lucratividade gerada pela mão de obra sem considerar as tecnologias e o conhecimento. Segundo Kennerley e Neely (2002), somente os critérios financeiros já não eram mais adequados para avaliar o sucesso de um negócio, e outros tipos de medidas deveriam ser consideradas.

A partir da década de 90, os SMDs passam a ser então utilizados com foco no controle, na melhoria de processos, para dar maior transparência às atividades da empresa

(MUNARETTO, 2013). As medidas de desempenho não financeiras passaram a ser valorizadas no gerenciamento do desempenho da organização, na identificação de pontos críticos e nos processos de melhoria (CARPINETTI, 2000a).

Para ilustrar a evolução dos SMDs, Leite (2014) adaptou a figura de Bititci *et al.* (2012), em que é possível a visualização do desenvolvimento dos SMDs ao longo do tempo de acordo com as tendências globais, sendo possível identificar a ênfase de cada época (Figura 3).

Figura 3 – Evolução dos SMDs



Fonte: Adaptação de Bititci *et al.* (2012) por Leite (2014, p. 49)

Para os autores Bititci *et al.* (2012), os SMDs iniciam próximos a 1900 com a necessidade de gerenciar a produtividade como consequência do aumento da industrialização. Como evolução dessa época, o controle orçamentário também começou a ser considerado. A partir da década de 60, com o aumento da competição e a complexidade das organizações, os SMDs passaram a ter um caráter de integração, somando sistemas de gestão e medição. Como tendência, esses autores destacam a preocupação em medir o desempenho do setor público e organizações sem fins lucrativos, uma vez que essas organizações possuem um papel importante na sociedade, além de considerar que o sistema social e ambiental também

influenciam a concepção e uso do SMD.

Concluindo o histórico dos SMDs, Bititci (2015) destaca que, nos anos 90 e início dos anos 2000, diferentes tipos de organização implantaram diferentes modelos de SMD, o propósito mais comum dessas iniciativas é a melhoria do desempenho organizacional implantando um conjunto de indicadores de desempenho balanceados e integrados. Na próxima seção, serão apresentados os principais modelos de SMD.

2.3 Modelos de Sistema de Medição de Desempenho

Segundo Pun e White (2005), os objetivos dos modelos de SMD são: dar suporte à gestão para medição de desempenho a curto e longo prazo, e analisar a melhoria da eficiência por meio dos processos de tomada de decisão. Os modelos auxiliam a tradução da estratégia na prática, com diferentes finalidades de abordagens, focos e objetivos distintos (MUNARETTO, 2013); assim, como modelo, entende-se a representação teórica sobre o que deve ser a prática.

Martins (1998) identificou mais de 20 modelos de sistemas medição de desempenho desenvolvidos nas décadas de 80 e 90. Atadia e Martins (2003) destacaram o Performance Measurement Matrix (KEEGAN *et al.*, 1989); SMART – Performance Pyramid (CROSS; LINCH, 1990); Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992; 1996); Integrated Performance Measurement System (BITITCI; CARRIE, McDEVITT, 1997) e Performance Prism (NEELY; ADAMS; KENNERLY, 2002) como principais.

De acordo com a revisão sistemática realizada por Tezza, Bornia e Vey (2010) além dos modelos de SMD citados por Atadia e Martins (2003), os autores também destacam o SERVQUAL (PARASURAMAN *et al.*, 1988). Um ponto comum entre esses modelos é a utilização de indicadores financeiros e não financeiros, o que marca a segunda etapa na evolução dos modelos do SMD. Para Garengo, Biazzo e Bititci (2005) ainda que haja elementos comuns, os modelos citados têm enfoques diferentes, assim como as dimensões e indicadores próprios.

O Quadro 1 apresenta uma cronologia em relação ao surgimento dos principais modelos de SMD (Bititci *et al.*, 2012; Bititci, 2015; Taticchi; Tonelli; Cagnazzo, 2010). Além do ano de criação do modelo, são apresentadas algumas características gerais desses modelos.

Modelo	Características
SMART – <i>Performance Pyramid</i> (CROSS; LYNCH, 1989)	Integra as medidas de desempenho desdobradas dos objetivos estratégicos e operacionais Medidas de desempenho de eficiência interna e eficácia externa
<i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996, 2001)	Medidas de desempenho agrupadas em quatro perspectivas Relação de causa e efeito entre as perspectivas
<i>The Performance Prism</i> (NEELY <i>et al.</i> , 2000)	Medição de desempenho da satisfação dos stakeholders Abordagem pela gestão de processos do negócio
<i>The Integral Framework for Performance Measurement</i> (ROUSE; PUTTERILL, 2003)	Estrutura sistemática de medidas de desempenho Estruturado em camadas com medição de desempenho de forma holística, com ênfase nos processos organizacionais

Fonte: Adaptado de Bititci *et al.* (2012) e Bititci (2015)

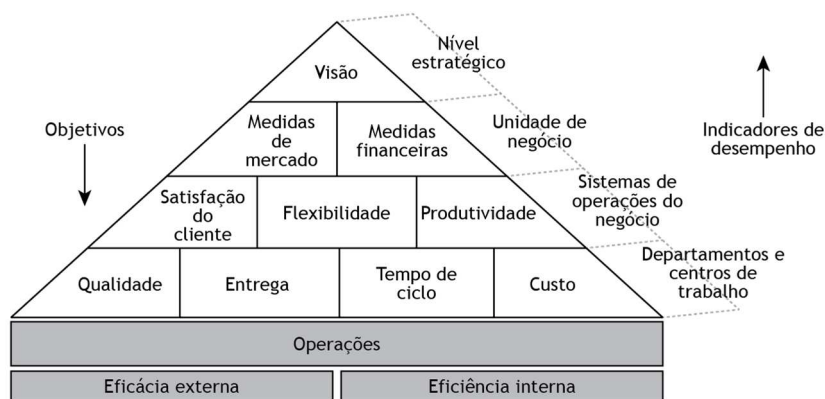
Na próxima Seção será apresentada uma visão global dos principais modelos de SMD.

2.3.1 Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART) – Performance Pyramid

O modelo desenvolvido por Cross e Lynch (1989) é representado por uma pirâmide de quatro níveis de objetivos e indicadores, que asseguram a ligação entre as estratégias e as operações. Segundo Cross e Lynch (1990), o modelo permite integrar e sustentar o foco da organização na estratégia de negócio, monitorando as expectativas dos clientes.

A Figura 4 apresenta o *Performance Pyramid*, com seus níveis: estratégico, unidade de negócios, sistemas de operações do negócio e departamentos e centros de trabalho. Os objetivos estratégicos são definidos na forma *top-down* e sustentados pelos indicadores de desempenho na forma *bottom-up*.

Figura 4 – Performance Pyramid



Fonte: Adaptado de Cross e Lynch (1989, p. 25)

O topo da pirâmide corresponde à visão organizacional, em que a gerência atribui objetivos estratégicos para cada unidade de negócio, departamentos e centros de trabalho, e aloca recursos para sustentá-los. O foco é integrar as estações de trabalho, assegurando que as medidas de desempenho sustentem a visão da organização. No segundo nível (unidades de negócio), os objetivos são definidos em termos de resultados de mercado e financeiros. No terceiro nível (sistemas de operações de negócios), devem ser estabelecidos objetivos para a satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. Na base da pirâmide, os objetivos são traduzidos em indicadores operacionais específicos para as dimensões de qualidade, entrega, tempo de ciclo e custo. O desdobramento dos objetivos é acompanhado pela criação de indicadores, utilizados para monitorar o progresso na consecução desses objetivos.

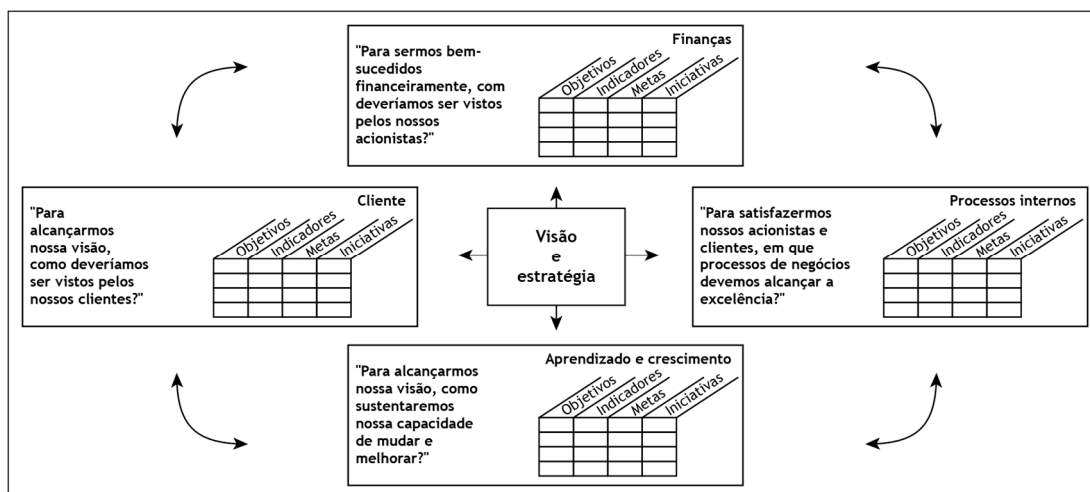
Para Martins (1998), as medidas de desempenho definidas nos níveis sistemas de operações de negócios, departamentos e centros de trabalho são críticas, uma vez que elas somente induzirão à atitude desejada nas atividades da organização, se houver relações de causa e efeito com os objetivos estratégicos. Segundo Cross e Lynch (1990), o sistema será efetivo se a forma de divulgação das informações for simples e com apelo visual, além de corresponder às necessidades de cada nível hierárquico.

Para Neely, Adams e Kennerley (2002), uma crítica ao *Performance Pyramid* é que esse modelo apresenta apenas uma visão parcial ao apontar apenas algumas dimensões que devem ser medidas, desconsiderando outras, como por exemplo, as medidas de desempenho relativas aos *stakeholders*. Outra crítica é feita por Ghalayini, Noble e Crowe (1997), que afirmam que o modelo não estabelece mecanismos para identificação de indicadores-chave, além de não integrar o conceito de melhoria contínua.

2.3.2 Balanced Scorecard

Um dos SMDs mais conhecidos é o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992; 1996). Este modelo permite a visualização dos objetivos estratégicos em quatro perspectivas de forma integrada (KAPLAN; NORTON, 1992). O BSC procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas e metas conforme as quatro perspectivas como mostra a Figura 5. Para este trabalho considerou-se o modelo como um SMD e não como um sistema de gestão estratégico.

Figura 5 – Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992, p. 72)

Segundo Kaplan e Norton (1996), deve existir um equilíbrio (*balanced*) entre as medidas externas (acionistas e clientes) e internas (processos internos e aprendizagem e crescimento), indicando que as medidas de resultado (externas) são influenciadas por medidas de tendências (internas) que direcionam o desempenho futuro. Portanto, este modelo busca contemplar indicadores de desempenho em quatro perspectivas (financeira, mercado, processos internos e aprendizagem), integrando indicadores financeiros e não financeiros, de longo e de médio prazo, e indicadores de resultado e de tendência. Outra característica importante do modelo é que se deve buscar estabelecer uma relação de causa-efeito entre todos esses indicadores.

Um ponto-chave no BSC é o agrupamento dos indicadores em quatro perspectivas de desempenho. Na perspectiva financeira, as medidas indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Os indicadores estão relacionados à rentabilidade, por exemplo, e fazem parte de uma relação

de causa e efeito, em que a posição financeira atual deriva de ações tomadas no passado (MARTINS, 1998).

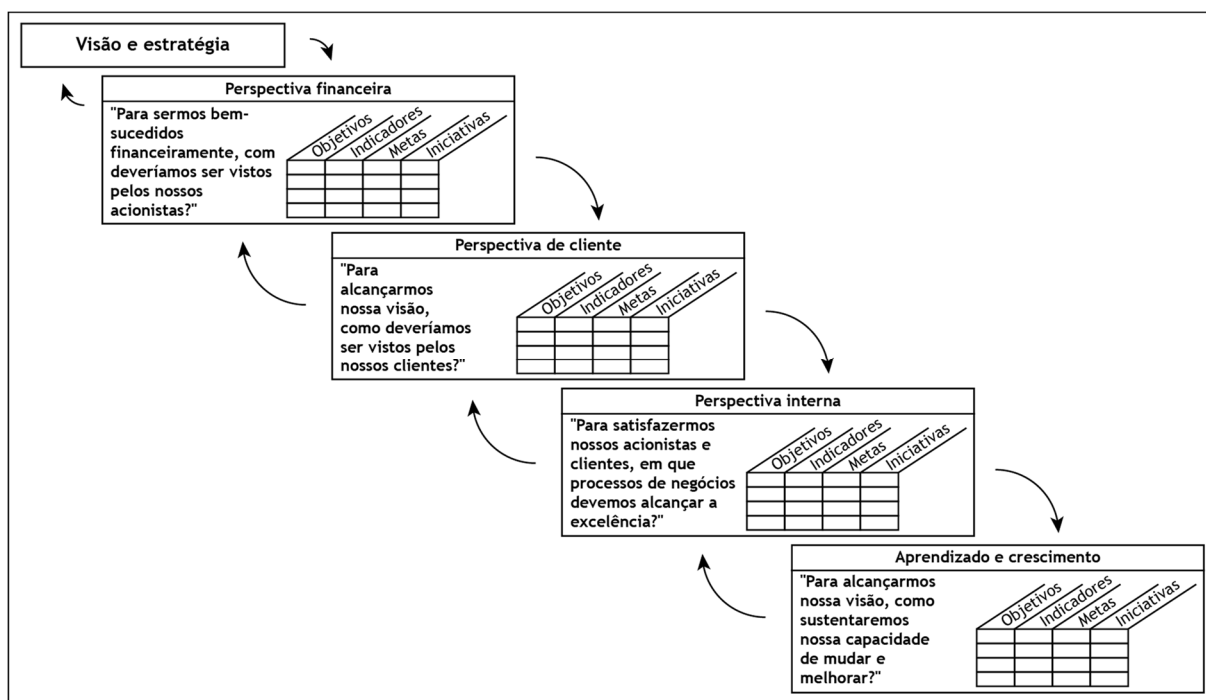
Na perspectiva Clientes, busca-se traduzir a missão da organização em medidas específicas que reflitam os fatores relacionados aos clientes. As necessidades dos clientes tendem a ser categorizadas em tempo (*lead time*), qualidade e desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992).

A perspectiva Processos Internos foca os processos críticos que levam à obtenção dos resultados financeiros. As organizações devem priorizar os processos que devem ter excelência para entregar valor aos clientes e satisfazer os acionistas. Engloba os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e serviços pós-venda (suporte ao consumidor) (KAPLAN; NORTON, 1992).

Por fim, a perspectiva Aprendizagem e Crescimento reflete a habilidade da empresa em inovação, melhoria e aprendizagem e, segundo Kaplan e Norton (1992), os resultados dessa perspectiva são direcionadores para as outras três perspectivas.

A relação entre as perspectivas deve ser de causa e efeito, para que o resultado de uma influencie nas outras (Figura 6). Para cada perspectiva, de três a cinco indicadores devem ser escolhidos para monitorar os objetivos estratégicos. Após a identificação dos indicadores, devem ser estabelecidas as metas, que definem os padrões de desempenho esperado em cada objetivo. Por fim, são definidas as iniciativas estratégicas para cada uma das perspectivas. O conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas formam a estrutura básica do BSC.

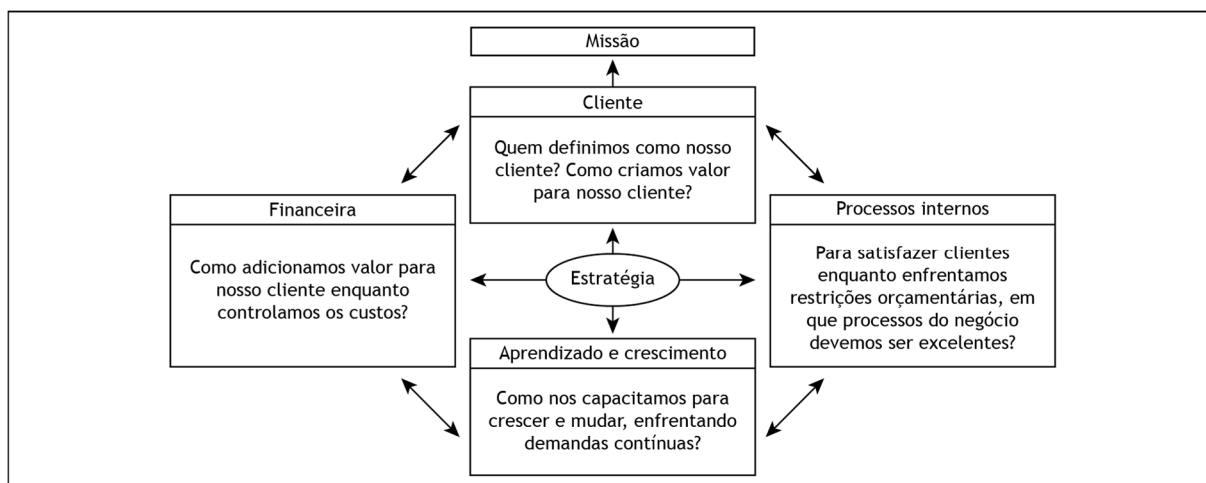
Figura 6 – Relação causa e efeito entre as perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p. 91)

Kaplan (2001) defendeu a importância da medição de desempenho para as organizações que não visam lucro, ressaltando que o sucesso dessas organizações deveria ser medido pela eficiência e eficácia em alcançar seus objetivos. Assim, esse autor reformulou as perspectivas para organizações que não visam lucro, conforme Figura 7, em que a missão da organização localiza-se no topo do modelo refletindo seus objetivos a longo prazo; logo abaixo, está a perspectiva Clientes, sendo necessária a definição de quais são e como criar valor para eles.

Figura 7 – *Balanced Scorecard* para organizações sem fins lucrativos



Fonte: Adaptado de Kaplan (2001, p. 361)

Desta forma, Kaplan (2001) defende que a adaptação do BSC para organizações sem fins lucrativos trata-se de uma forma de comunicação da missão, mas sobretudo permite aferir a extensão com que ela é, na prática, cumprida. Assim, segundo Santos (2008), a missão orienta a estratégia da organização enfatizando que essas organizações devem atingir seus objetivos de criação de valor para seus clientes, com a máxima eficiência, com o mínimo custo social, e ao mesmo tempo devem satisfazer seus financiadores.

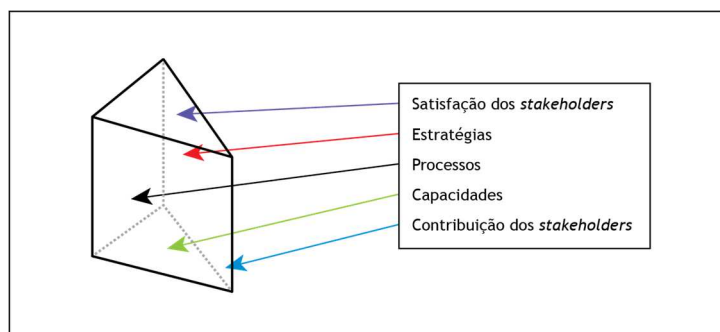
2.3.3 Performance Prism

Desenvolvido por Neely, Adams e Kennerley (2002), o *Performance Prism* é um modelo de medição de desempenho em que empresas e organizações que não visam lucro estarão aptas a utilizá-lo. Tem orientação holística com foco em questões críticas. Quem são nossos *stakeholders* e o que eles querem e precisam? Quais processos precisam ser pensados para executar as estratégias? Quais as capacidades são requeridas para esses processos? Essas são questões que devem ser contempladas num SMD e, para que as organizações se mantenham prósperas a longo prazo, é necessário atender aos *stakeholders* mais importantes.

O *Performance Prism* traz uma visão mais abrangente dos *stakeholders* do que outros SMDs (TANGEN, 2004). O sucesso das organizações deve ser definido em visões de curto e longo prazo sob a perspectiva de todos os *stakeholders*, considerados como ponto de partida e de chegada na definição da estratégia das organizações (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Conforme é mostrado na Figura 8, o *Performance Prism* consiste de cinco facetas interligadas (satisfação dos *stakeholders*, estratégias, processos, capacidades e contribuição), as quais se fundamentam em cinco questões-chave, que devem ser consideradas e respondidas na escolha do conjunto de indicadores de desempenho.

Figura 8 – Facetas do *Performance Prism*



Fonte: Adaptado de Neely, Adams e Kennerley (2002, p. 11)

A primeira faceta do prisma é a Satisfação dos *Stakeholders*, a qual deve considerar as necessidades de todos os *stakeholders* (clientes, acionistas, intermediários, funcionários, fornecedores, reguladores e comunidade). A questão-chave a ser respondida é: “*Quem são os stakeholders mais importantes para a organização e o que eles querem e precisam?*” (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

A segunda faceta (Estratégias) pode ser desenvolvida após se conhecer as necessidades dos *stakeholders* da organização. Após isso, as estratégias para alcançar essas necessidades poderão ser elaboradas. A pergunta chave a ser respondida é: “*Quais são as estratégias que a organização precisa para satisfazer os desejos e necessidades dos stakeholders?*” (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Na terceira faceta (Processos), procura-se identificar os processos que permitam que os objetivos sejam alcançados. São processos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à geração de demanda, ao atendimento da demanda, ao planejamento e à gerência da empresa. Para cada um deles, deve ser possível identificar medidas de desempenho específicas. A questão a ser respondida é: “*Quais processos precisamos colocar em prática para executar nossas estratégias?*” (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

A quarta faceta (Capacidades) é a combinação de pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura que, juntas, permitem a execução dos processos de negócios de uma organização. A questão é: “*Quais aptidões são necessárias para operar os processos?*”. Assim que a resposta for formulada, é possível identificar medidas que possibilitam à organização conhecer sobre as atuais capacidades ou planejar e monitorar as implantações necessárias por meio de ações de melhoria (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Por último, a faceta (Contribuição dos *Stakeholders*) fundamenta-se na premissa de que a entrega de valor não cabe somente à organização, mas também aos próprios *stakeholders*. Para Neely, Adams e Crowe (2001), existe uma relação simbiótica entre a organização e todos os *stakeholders*.

Para Tangen (2004), o ponto forte deste SMD é que, antes de definir os processos e medidas de desempenho, a estratégia é revista com base nos interesses dos principais *stakeholders*, e, após isso, as medidas de desempenho são consideradas. A fraqueza do modelo, segundo esse autor, é que há pouca informação sobre como as medidas de desempenho devem ser coletadas, além de pouca ou nenhuma consideração sobre se a empresa já utiliza algum SMD.

2.3.4 Integral Framework for Performance Measurement

O modelo proposto por Rouse e Putterill (2003), o *Integral Framework for Performance Measurement*, tem como propósito de ser um sistema integral, envolvendo visões micro e macro da organização, em que e medição. A construção de um sistema integral de medição de desempenho baseou-se na necessidade da consideração de multiníveis de análise, ao longo do qual a estratégia é disseminada e passa a ser conhecida por toda a organização.

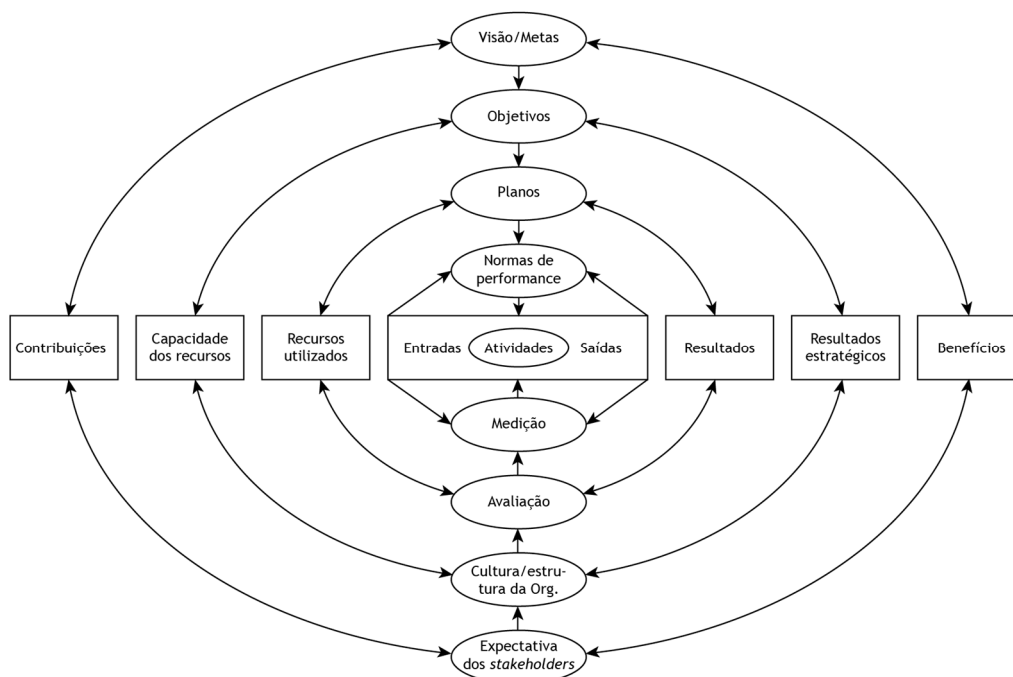
O modelo é estruturado em camadas que reconhecem os fluxos dinâmicos entre os vários níveis de uma organização e que permitem uma medição de desempenho de forma holística. As visões macro e micro podem ser simples *feedbacks* de controle até a avaliação das necessidades dos *stakeholders* e objetivos da organização. A ênfase do modelo está nos processos organizacionais.

O *Integral Framework for Performance Measurement*, apresentado na Figura 9, é dividido em quatro camadas para mensurar o desempenho, descritas de dentro para fora:

- **processos básicos:** o foco são os elementos centrais dos processos básicos (núcleo básico: entradas, atividade e saídas) em que cada um pode ser visto como um conjunto de atividades. Os indicadores são baseados nessas atividades, introduzindo a noção de um controle de medição do processo que compara as atividades com o desempenho padrão ou normas.
- **planejamento e avaliação/Recursos utilizados e resultados:** consideram o uso dos recursos e o produto acabado, passando pelo processo. São duas visões: a vertical, planejamento e avaliação; e a horizontal, recursos utilizados e resultados. Há distinção entre o produto acabado (*output*) e os resultados (*outcome*); assim se pode mensurar os resultados da produção, observando a eficiência, eficácia e avaliação econômica. A utilização de recursos, combinada com as entradas, define as medidas econômicas convencionais; a relação entre entradas e saídas gera medidas de eficiência e eficácia.
- **contexto organizacional:** o foco é a cultura e a estrutura da organização, Assim, para alcançar seus objetivos, a empresa deve ter capacidade de produção e de gerenciamento. A estrutura organizacional e sua cultura afetam o processo de avaliação e os resultados.
- **visão macro/micro:** abrange as relações entre os *stakeholders* e a organização,

assim como a influência do ambiente externo em todos os níveis da organização. As metas organizacionais traduzem a visão ou missão, que, por sua vez, expressam as expectativas dos *stakeholders*.

Figura 9 – Modelo macro-micro de medição de desempenho



Fonte: Adaptado de Rouse e Putterill (2003, p. 799)

Para Rouse e Putterill (2003), a vantagem no uso desse modelo é que o processo de medição de desempenho tende a progredir com o amadurecimento da gestão, em que se começa pelo controle das atividades consideradas críticas para o sucesso do negócio. Na segunda fase, utiliza-se o controle para o planejamento e a comparação. A partir dessa fase, pressupõe-se que a empresa possua uma estrutura e uma cultura organizacional preparada para tratar de questões de planejamento e acompanhamento. Por fim, na última fase, o planejamento deve considerar o grupo de *stakeholders* (FEDATO, 2010).

Este capítulo abordou temas que balizam o desenvolvimento desta dissertação. Discutiuse que o desempenho deve ser avaliado numa perspectiva mais ampla e complexa, ou seja, não apenas considerando aspectos financeiros. Outro ponto foi a relativa importância dos processos de medição de desempenho como forma de avaliar a eficiência e eficácia organizacional e, sobretudo, relacioná-los aos processos de planejamento e tomada de decisão. Também foram apresentados os elementos necessários e suficientes de um SMD. Por

fim, foram apresentados os principais sistemas de medição de desempenho.

Bititci (2015) ressalta que, atualmente, a medição de desempenho e a gestão de desempenho são práticas comuns em todos os setores da indústria e comércio, incluindo o setor público. O próximo capítulo abordará os processos de medição de desempenho em ambientes específicos, que, no caso desta dissertação, são as bibliotecas universitárias.

3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM BIBLIOTECAS

O presente Capítulo apresenta a revisão de literatura sobre medição de desempenho em bibliotecas, seu histórico e modelos de medição de desempenho em bibliotecas.

3.1 Histórico da medição de desempenho em bibliotecas

As bibliotecas e os centros de informação passaram por grandes mudanças nos últimos 30 anos, alterando seu papel de depósito de livros para organizações sociais com produtos e serviços focados nos usuários (CULLEN, 1998). Entretanto, embora tenham evoluído em seus produtos e serviços, a biblioteconomia ainda é orientada pelas leis propostas por Ranganathan, em sua obra “As cinco leis da biblioteconomia” publicada em 1931, que norteia a avaliação de bibliotecas (LANCASTER, 1996). Embora as leis de Ranganathan refiram-se diretamente aos livros, podem ser aplicadas a qualquer informação desejada pelos usuários.

De acordo com Lancaster (1996), essas leis podem orientar as decisões sobre o que deve ser avaliado, quais critérios devem ser considerados e quais métodos devem ser utilizados, proporcionando metas que as bibliotecas deveriam alcançar. A seguir, as leis de Ranganathan por Lancaster (1996):

- **Os livros são para usar:** a avaliação de acervos deve ser feita em função das necessidades dos usuários, adotando-se uma investigação objetiva e empírica. Implica em considerações de custo/eficácia e de otimização de recursos, ou seja, quanto melhor a alocação de recursos, melhor a qualidade dos serviços que se consegue oferecer a partir de um determinado volume de gastos;
- **A cada leitor seu livro:** não basta que a biblioteca possua o livro procurado, é preciso que ele esteja disponível no momento em que é necessário. Em outras palavras, a cada leitor sua necessidade, que pode ser estendida a outros tipos de serviços, por exemplo, o serviço de referência, em que o usuário busca respostas às suas questões de pesquisa;
- **A cada livro seu leitor:** avalia a capacidade de informar as pessoas acerca do material que lhe seja potencialmente útil. A preocupação é em que medida a biblioteca está alcançando êxito em informar os usuários sobre a disponibilidade de novos produtos e serviços;

- **Poupe o tempo do leitor:** atribui um peso ao tempo despendido pelo usuário, pois seu tempo tem um custo. A ênfase é satisfazer a necessidade de modo eficiente. A acessibilidade de um serviço é fator determinante para seu uso;
- **A biblioteca é um organismo em crescimento:** indica que ela deve estar pronta para se adaptar a novas condições ambientais e tecnológicas. A avaliação está relacionada com a capacidade de aprimoramento das possibilidades tecnológicas.

Apesar de surgirem no Século XV quando do início das universidades, foi somente a partir da década de 1950 que as bibliotecas universitárias brasileiras passaram a existir como as conhecemos atualmente (FERREIRA, 1980). Com a evolução do ensino superior universitário, as bibliotecas passaram a desempenhar papel fundamental no desenvolvimento da pesquisa, ensino e extensão (DZIEKANIAK, 2003). A biblioteca universitária é considerada um subsistema da estrutura da universidade, que, por sua vez, está inserida em um sistema mais complexo. Assim, seu ambiente é afetado pelos objetivos, pelo sistema de gestão da universidade, e sua função é servir a comunidade a qual pertence (PEREIRA, 2013).

Para cumprir sua função com excelência, as bibliotecas precisam de uma administração eficaz. A administração é constituída por um conjunto de atividades inter-relacionadas, tendo como função atingir os resultados preestabelecidos e atender às expectativas organizacionais. Para cumprir seu papel, a administração pode utilizar os instrumentos de gestão, compostos por conceitos e técnicas que dão suporte à ação administrativa (ARANTES, 1998).

Um sistema de gestão para bibliotecas deveria compreender diversas dimensões conforme modelo proposto por Dziekaniak (2003), para bibliotecas universitárias. A autora propõe que conceitos e técnicas de gestão sejam agrupadas em seis subsistemas, sendo eles: Institucional, composto por instrumentos de negócio, missão, visão e princípios; Gerencial, constituído por funções de planejamento, direção e controle; Operacional, composto por métodos, normas, materiais informatização e instalações; Organização, responsável pela definição das funções, nível de autoridade e estrutura organizacional; Humano-comportamental, composto por instrumentos dirigidos à motivação e integração; e Ambiental, com função de definir ações ambientais.

Independentemente do sistema de gestão adotado, formal ou informal, algumas funções administrativas são comuns para qualquer tipo de organização. Assim, as funções básicas são planejamento, organização, direção e controle (ARANTES, 1998; CHIAVENATO, 1999;

MAXIMIANO, 2000).

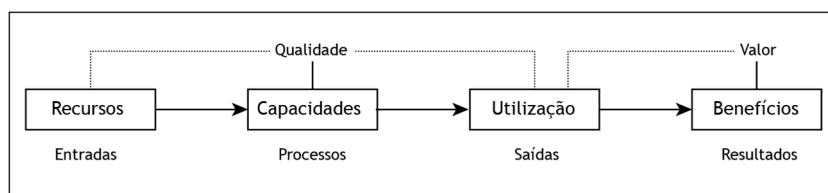
Como parte dessas funções de gestão as bibliotecas começaram a avaliar seu desempenho. Segundo Baker e Lancaster (1991), o processo de avaliação das bibliotecas deve ser entendido como uma ferramenta gerencial com o propósito de identificar fraquezas, além de sugerir áreas para melhoria dos serviços.

Brophy (2008) destaca que os primeiros trabalhos sobre avaliação de serviços em bibliotecas começaram na década de 40. Porém, foi somente na década de 60 que o conceito de eficácia foi introduzido no processo de avaliação (MORSE, 1968). Até o início dos anos 70, a medição de desempenho privilegiava apenas medições estatísticas e estava baseada em poucos indicadores de desempenho (custo, satisfação do usuário e uso da biblioteca) (GOODALL, 1988).

Evans, Boroko e Ferguson (1972) realizaram uma revisão em mais de 500 artigos e livros sobre avaliação de desempenho em bibliotecas. Para esses autores, as medidas de desempenho encontradas privilegiavam a eficiência nos processos das bibliotecas: acessibilidade, custos, satisfação do usuário, tempo de resposta, relação custo/benefício e uso. Além disso, os trabalhos encontrados se concentravam em avaliações parciais (em um ou dois serviços, por exemplo). Por isso, sugerem que as bibliotecas deveriam fazer uma lista com os serviços oferecidos, descrevendo-os e classificando sua importância, para que depois haja a decisão sobre o que medir e qual o peso em relação à biblioteca como um todo.

Para Orr (1973), a avaliação de desempenho de serviços de informação ocorre sob dois aspectos: qualidade e valor. A qualidade significa a capacidade em atender as necessidades dos usuários, e valor é o julgamento dos benefícios alcançados. O autor propôs o modelo *Input-Process-Output-Outcomes* para avaliação de bibliotecas. Conforme representado na Figura 10, os recursos são transformados em saídas por meio de processos (que dependem das capacidades). Essas saídas geram benefícios, que são os resultados. As técnicas de avaliação são necessárias para medir mudanças na capacidade e uso, para prever ou estimar benefícios, e para garantir que a alocação de recursos seja feita da maneira mais eficaz.

Figura 10 – Modelo *Input-Process-Output-Outcomes*



Fonte: Adaptado de Orr (1973, p. 318)

As medidas utilizadas nas avaliações dos recursos são geralmente numéricas, divididas em duas categorias: orçamento e infraestrutura. Dentro de capacidades estão os processos, que geralmente são avaliados em termos de custo e/ou de tempo por atividade. A utilização deve ser avaliada a partir de medidas sobre o uso da biblioteca e seus serviços. Por fim, os benefícios avaliam a relação dos resultados com a missão da organização, isto é, focam em como avaliar o valor que a instituição tem para os usuários.

Na década de 80, a avaliação de desempenho em bibliotecas concentrou-se em medidas de insumos/produto, tornando-se uma maneira de entender os serviços de biblioteca e suas relações com os usuários, sob o ponto de vista de suas necessidades e satisfação. Assim, as pesquisas de satisfação com usuários tornaram-se referência para as bibliotecas tomarem suas decisões. Para Blagden (1980), a ênfase das medidas de desempenho não deveria estar nos recursos, mas no uso desses recursos e nos resultados gerados.

A década de 90 representou um grande avanço na proposição de modelos de SMD para bibliotecas. Em 1995, foi realizada a primeira conferência internacional em medidas de desempenho para bibliotecas e serviços de informação, o *Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*. A partir dessa época, foram publicados modelos sobre medição de desempenho em bibliotecas como o *Measuring Academic Library Performance*, que propôs um guia prático para a medição de desempenho em bibliotecas acadêmicas (VAN HOUSE; WEIL; MACCLURE, 1990). Em 1996 (POLL; BOEKHORST, 1996), outro modelo (*Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*¹) foi publicado pela *International Federation of Library Association and Institutions* como um manual para bibliotecas universitárias. Em 1998, a norma internacional ISO 11620 foi publicada pela *International Organization for Standardization*, para que as bibliotecas tivessem

¹ Em sua segunda edição, publicada em 2007, além de bibliotecas acadêmicas, as bibliotecas públicas foram contempladas

conhecimento de como conduzir o processo de medição de desempenho. Atualmente, a norma está em sua terceira edição, publicada em 2014 (ISO 11620:2014).

Nos anos 2000, outro modelo bastante difundido, o LibQual+, teve sua primeira versão final publicada 2003. Este modelo foi criado por um consórcio formado por doze bibliotecas americanas em conjunto com a *Association of Research Libraries (ARL)*. Seu principal foco é oferecer uma ferramenta de pesquisa *Web*, que permite a aplicação da pesquisa sobre a opinião dos usuários, formatação dos resultados e comparação com outras bibliotecas participantes do programa.

Segundo Matthews (2011), o uso de modelos de referência para a estrutura de SMD permite às bibliotecas um melhor entendimento das relações entre a medição e os resultados, pois seus administradores serão capazes de refletir suas estratégias, capacidades e serviços oferecidos. Ainda segundo esse autor, o uso de sistemas integrados de gestão e medição de desempenho proporcionam dados para análise das relações de causa e efeito.

Na última década, a ênfase em medição de desempenho em bibliotecas passou dos serviços tradicionais de empréstimos, transações e treinamentos para a ênfase na satisfação do usuário. A avaliação dos serviços de biblioteca passou a envolver métodos qualitativos e quantitativos para este fim, explorando a intensidade em que os serviços estão satisfazendo as expectativas dos clientes (AL HIJJI; COX, 2012). Nesta evolução, percebe-se uma mudança de perspectiva em relação à medição de desempenho. Segundo Noblett e Hoskinh (1999), os processos de avaliação passam de mostragem do que a biblioteca faz para a justificação da sua existência.

Poll e Boekhorst (1996) também ressaltam essa mudança de perspectiva em relação à medição de desempenho, com destaque para as diferenças entre a estatística e a avaliação de desempenho. Para esses autores, a estatística em bibliotecas tem ênfase em dados numéricos, geralmente coletados em áreas de fácil obtenção (circulação, coleção, funcionários). A avaliação de desempenho tem como objetivo fornecer uma visão holística sobre a biblioteca, envolvendo questões, por exemplo, sobre se o número de funcionários é suficiente para os serviços oferecidos; se o desenvolvimento de coleções está em acordo com as necessidades dos usuários; ou ainda se a avaliação de desempenho compara e interpreta os dados, avalia a opinião dos usuários e relaciona a missão da biblioteca aos dados computados. Da mesma forma, Lancaster (1996) afirma que a biblioteca deve ser avaliada sobre seu papel, o que reflete um julgamento de valor sobre os níveis de desempenho e os critérios que descrevam a

efetividade organizacional.

3.2 Modelos de Medição de Desempenho em bibliotecas

Segundo Matthews (2011), as medições de desempenho em bibliotecas estão, muitas vezes, combinadas com outras técnicas, tais como: fatores críticos de sucesso, melhoria contínua, qualidade total e sistemas holísticos. Algumas dessas técnicas estão relacionadas à Gestão da Qualidade, a qual utiliza a medição de desempenho para quantificar o desempenho de uma organização e posicioná-la em relação aos seus objetivos. Entretanto, seja qual for o modelo de medição de desempenho utilizado, o usuário deve ser o foco principal, uma vez que a principal função das bibliotecas é atender as suas necessidades de informações. Segundo Nicholson (2004), as bibliotecas deveriam implementar um modelo holístico de avaliação, considerando a instituição como um todo, conectando todos os processos, usuários e sistemas.

Como síntese, apresenta-se cronologicamente os modelos de medição de desempenho para bibliotecas e suas características gerais (Quadro 2), que serão apresentados de forma geral nas próximas seções.

Quadro 2 – Síntese dos modelos de medição de desempenho em bibliotecas

Modelo	Características
<i>Measuring academic library performance</i> (VAN HOUSE; WEIL; McCILURE, 1990)	Indicadores não financeiros Indicadores pré-estabelecidos Indicadores agrupados em perspectivas Satisfação dos usuários
<i>Measuring Quality</i> (POLL; BOEKHORTS, 1996, 2007)	Baseado no <i>Balanced Scorecard</i> Indicadores agrupados em perspectivas Indicadores pré-estabelecidos Indicadores financeiros e não financeiros Satisfação do usuário
<i>Library Balanced Scorecard</i> (MATTEWS, 2008, 2011)	Adaptação do BSC Medidas de desempenho desdobradas da estratégia Indicadores agrupados em perspectivas Indicadores financeiros e não financeiros Satisfação do usuário
ISO 11620: <i>Library performance indicators</i> (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 1998, 2014)	Baseado no BSC Indicadores agrupados em perspectivas Indicadores pré-estabelecidos Indicadores financeiros e não financeiros

Modelo	Características
	Satisfação do usuário
LibQUAL+® (LibQUAL+, 2014)	Indicadores agrupados em perspectivas Indicadores pré-estabelecidos Satisfação do usuário

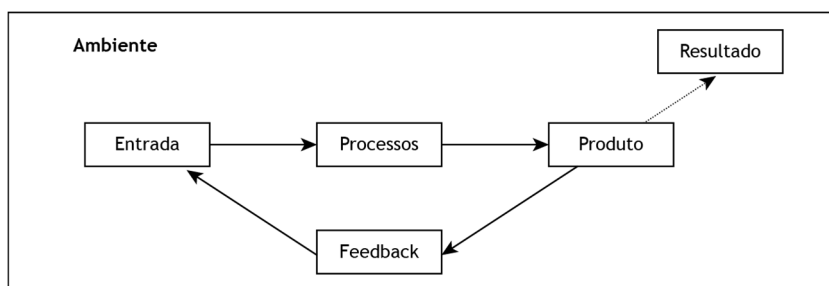
Fonte: Elaborado pela autora

3.2.1 Measuring academic library performance

O modelo foi criado por Van House, Weil e McClure em 1990. Seu objetivo é: a) apresentar um conjunto de medidas para avaliar a eficiência das atividades de uma biblioteca; b) obter dados que auxiliem na tomada de decisão e alocação de recursos; e c) demonstrar aos administradores da universidade o desempenho da biblioteca. (VAN HOUSE; WEIL; McCLURE, 1990).

O modelo é baseado no conceito de avaliação de biblioteca proposto por Orr (1973), que está representado na Figura 11 e que descreve a biblioteca como um sistema de transformação de entradas em saídas gerando resultados para a comunidade. O intuito é medir os processos para prever os resultados e assim garantir alocação dos recursos de maneira eficaz.

Figura 11 – Biblioteca como um sistema



Fonte: Adaptado de Van House, Weil e McClure (1990, p. 6)

Os elementos do *Measuring academic library performance* são:

- **entrada:** consiste em recursos utilizados pelo sistema para geração dos resultados (funcionários, equipamentos e materiais);
- **processos:** são atividades que transformam recursos em produtos (aquisição, catalogação, referência);
- **saída:** são produtos e serviços criados pela biblioteca (acesso aos materiais,

catálogo *on-line*, respostas às questões de referencia);

- **resultados:** são efeitos causados pelos produtos e serviços no ambiente (grau de impacto que a biblioteca causa no conhecimento adquirido);
- **ambiente:** refere-se ao contexto em que a biblioteca está inserida;
- **feedback:** consiste em informações provenientes pelo sistema e ambiente que ajudam a biblioteca melhorar seus processos e produtos e obter o resultado.

Van House, Weil e McClure (1990) afirmam que medir o grau de eficiência dos resultados é apenas uma fase do processo de avaliação. É necessário que o administrador avance no processo e analise os resultados, contextualizando-os no ambiente em que a biblioteca está inserida. Para isso, deve considerar os diferentes grupos de usuários (diferentes necessidades de informação), o que torna mais complexo o processo de avaliação, uma vez que pode gerar dúvidas sobre qual grupo deve ser priorizado na avaliação. Para a decisão sobre o que medir, esses autores propõem três questões: a) Quais serviços são mais importantes para sua biblioteca? b) Existe algum problema em que a biblioteca precisa de mais informação? e c) Como esses dados podem ajudar na tomada de decisão?

O Quadro 3 resume as perspectivas (áreas de avaliação) e os indicadores utilizados neste modelo.

Quadro 3 – Perspectivas e indicadores do *Measuring academic library performance*

Perspectiva	Indicadores	Descrição
Geral	Pesquisa de satisfação	Obtém informações do usuário sobre a natureza e os resultados de sua visita à biblioteca. O objetivo é conhecer qual é o propósito e o nível de satisfação do usuário com relação aos produtos e serviços oferecidos.
Disponibilidade de materiais e uso	Circulação Uso de materiais dentro da biblioteca Uso total de materiais Disponibilidade de materiais Tempo de espera por materiais	Demonstra como a biblioteca atende as necessidades e uso de materiais bibliográficos dos usuários, além dos esforços da biblioteca em disponibilizar esses materiais para consulta e empréstimo.
Facilidades e uso	Atendimentos Uso remoto Uso total Porcentagem de uso Uso de serviços Uso da infraestrutura	O objetivo é avaliar o uso da estrutura física da biblioteca, ou seja, número de pessoas que entram na biblioteca, uso da infraestrutura e uso dos serviços. No entanto, com as inovações tecnológicas, a presença dos usuários nas bibliotecas não é o único indicador que representa seu uso, cabendo medidas que avaliem o uso remoto dos serviços oferecidos.
Serviços de informação	Serviço de referência Pesquisa de satisfação sobre o serviço	A evolução dos recursos bibliográficos e os métodos de busca devem ser considerados. Os serviços de referência

Perspectiva	Indicadores	Descrição
	de referência Avaliação de pesquisas <i>on-line</i>	têm como objetivo ajudar os usuários a encontrarem a informação desejada. Os indicadores dessa dimensão devem avaliar quantitativamente e qualitativamente os serviços oferecidos, como: quantidade de atendimentos do serviço de referência, qualidade nas respostas de questões de referência, satisfação do usuário e avaliação das pesquisas realizadas <i>on-line</i> .

Fonte: Adaptado de Van House, Weil e McClure, 1990

Observa-se pelo Quadro 3 que a ênfase do modelo é a avaliação do uso dos recursos e serviços da biblioteca além da satisfação do usuário. A vantagem no uso desse modelo está na facilidade de implantação e de análises dos resultados, que são exemplificados no manual. Como desvantagem, pode-se citar a avaliação superficial do uso remoto das bibliotecas e a falta de indicadores financeiros. Embora as bibliotecas não sejam organizações que visem lucro, mas geram orçamento, os indicadores financeiros poderiam ser usados para justificar a aquisição dos produtos e serviços informacionais, além de avaliar o cumprimento e a eficiência dos gastos da própria biblioteca. (AL HIJI; COX, 2012; BROPHY, 2008; MATTHEWS, 2007; POLL, 2001).

3.2.2 *Measuring Quality*

A primeira edição do *Measuring Quality* foi publicada em 1996 pela *International Federation of Library Associations (IFLA)*, cujo objetivo é ser um instrumento prático com orientações para a definição da amostra a ser avaliada e procedimentos para realizar as pesquisas, além de fornecer exemplos para cada indicador. Foi desenvolvido por um grupo de estudiosos da IFLA especializado em bibliotecas universitárias e foi inspirado no agrupamento por perspectivas do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996). Atualmente, está em segunda edição (2007), e seus indicadores foram revistos para se adaptar aos novos serviços disponibilizados pelas bibliotecas.

Poll (2008) ressalta que as atualizações mais importantes nesta segunda versão relacionam-se aos indicadores voltados às bibliotecas eletrônicas (medidas específicas para produtos e serviços eletrônicos); ao custo-eficiência (medidas de custos e eficiência de processos); à biblioteca como local de aprendizagem (medidas que demonstrem os serviços de orientação formal aos usuários); à biblioteca como local de trabalho e encontro (medidas que

demonstrem o uso do espaço físico da biblioteca para fins de estudo e culturais); e por fim, aos usuários externos (medidas sobre o uso do espaço físico e dos serviços oferecidos aos usuários externos)

O *Measuring Quality* é formado por quarenta indicadores divididos em quatro perspectivas: Recursos e Infraestrutura, Uso, Eficiência e Desenvolvimento. A definição dessas perspectivas e dos indicadores foi realizada de acordo com os seguintes critérios (POLL; BOEKHORTS, 2007): a) abranger todos os recursos e serviços disponíveis em bibliotecas universitárias; b) considerar serviços tradicionais e eletrônicos; c) selecionar indicadores que foram testados e documentados; e d) incluir diferentes aspectos de um serviço de qualidade descritos no BSC, incluindo indicadores da dimensão aprendizagem e crescimento.

O Quadro 4 apresenta as perspectivas utilizadas no *Measuring Quality*. Em cada perspectiva, foram categorizadas áreas facilitando o agrupamento dos indicadores. Posteriormente, serão apresentados novos quadros que apresentem os indicadores propostos no modelo por perspectiva e categorização.

Quadro 4 – Perspectivas do modelo *Measuring Quality*

<i>Measuring Quality</i>	
Perspectivas	Categorias
Recursos e Infraestrutura	Local de aprendizagem e pesquisa Coleção Funcionários <i>Website</i>
Uso	Geral Local de aprendizagem e pesquisa Coleção Serviços de informação Atividades culturais
Eficiência	Geral Custo da coleção Velocidade dos processos Confiabilidade dos processos
Desenvolvimento	Serviços eletrônicos Desenvolvimento de funcionários Orçamento

Fonte: Adaptado de Poll e Boekhorts (2007)

O Quadro 5 mostra a perspectiva Recursos e Infraestrutura, cujo objetivo é avaliar o que a

biblioteca oferece como produto/serviço, o que inclui:

- se a biblioteca é atrativa como um local para leitura, aprendizagem e pesquisa por meio da medição de indicadores relativos ao tamanho da área, à disponibilidade de estações de trabalho e ao horário de atendimento;
- a qualidade da coleção, definida pela despesa de aquisição per capita, pela comparação entre atendimento e solicitações de empréstimos entre bibliotecas e pela disponibilidade de documentos.

Quadro 5 – Perspectiva Recursos e Infraestrutura

Perspectiva	Categorias	Indicadores
Recursos e Infraestrutura	Biblioteca como lugar	Área de usuário per capita Horário de atendimento em relação à demanda Assentos per capita
	Coleção	Despesa com provisão da informação per capita Porcentagem de sessões rejeitadas Disponibilidade de títulos requeridos Disponibilidade imediata Relação entre requisições recebidas para atendidas no empréstimo entre bibliotecas
	Funcionários	Funcionários per capita
	Website	Acesso direto pela <i>homepage</i>

Fonte: Adaptado de Poll (2008, p. 33)

O Quadro 6 mostra a perspectiva Uso, que avalia o uso dos recursos e serviços oferecidos, incluindo:

- indicadores gerais sobre usuários, como: penetração de mercado, satisfação do usuário e número de visitas;
- ocupação de assentos como um indicador para biblioteca como lugar;
- atratividade da coleção, definido pelos empréstimos comparado aos livros não retirados e por *downloads* per capita;
- adequação dos serviços de informação, medido pelo número de atendimentos em treinamentos e nas questões de referência per capita;
- atratividade de eventos, definido pela adesão per capita.

Quadro 6 – Perspectiva Uso

Perspectiva	Categorias	Indicadores
Uso	Geral	Visitas à biblioteca per capita Satisfação do usuário Penetração de mercado
	Biblioteca como lugar	Uso da coleção Número de <i>downloads</i> de documentos per capita
	Serviços de Informação	Questões de referência per capita Atendimentos em treinamentos per capita Taxa de ocupação de assentos Porcentagem de empréstimos para usuários externos Empréstimos per capita Porcentagem de livros não utilizados
	Atividades culturais	Atendimentos em eventos per capita

Fonte: Adaptado de Poll (2008, p. 33)

O Quadro 7 demonstra a perspectiva Eficiência, cujo objetivo é saber se os serviços da biblioteca são oferecidos a um custo-eficiência positivo, além de medir a qualidade dos processos, definidos por:

- a despesa em operação da biblioteca comparada aos usuários ativos, visitas e à coleção;
- custo de aquisição comparado ao custo de funcionários, refletindo se o orçamento gasto na coleção é suficiente;
- a eficiência da coleção, calculada pelo custo por *downloads* pelo custo do documento processado;
- a eficiência dos processos é definida pela velocidade de aquisição, processamento de documentos e empréstimo entre bibliotecas e pela confiança na localização dos livros nas estantes e nas respostas de referência.

Quadro 7 – Perspectiva Eficiência

Perspectiva	Categorias	Indicadores
Eficiência	Geral	Proporção do custo de aquisição ao custo dos funcionários Custo por uso Custo por visita Custo por usuário
	Custo da coleção	Custo por <i>download</i> Custo por documento processado
	Processos – velocidade	Velocidade do empréstimo Produtividade dos funcionários no processamento técnico

Perspectiva	Categorias	Indicadores
		Velocidade média do processamento Velocidade da aquisição Velocidade do empréstimo entre bibliotecas
	Processos – confiança	Exatidão na estante Taxa de respostas preenchidas

Fonte: Adaptado de Poll (2008, p. 34)

A perspectiva Desenvolvimento (Quadro 8) avalia se os recursos são suficientes para o desenvolvimento da biblioteca. A autora destaca a importância desta perspectiva em tempos de constantes mudanças, pois o enfoque é avaliar se as bibliotecas estão preparadas para acompanhá-las. Assim, três áreas são avaliadas:

- os recursos disponíveis em serviços eletrônicos: despesa em coleções eletrônicas e porcentagem de funcionários em serviços eletrônicos;
- sucesso da biblioteca na obtenção de recursos da Instituição e doações;
- recursos em treinamentos de funcionários.

Quadro 8 – Perspectiva Desenvolvimento

Perspectiva	Categorias	Indicadores
Desenvolvimento	Serviços eletrônicos	Porcentagem de funcionários da biblioteca que desenvolvem e promovem serviços eletrônicos Porcentagem da despesa na aquisição do acervo eletrônico
	Desenvolvimento de funcionários	Participação em treinamento por funcionários
	Orçamento	Porcentagem dos recebimentos da biblioteca por meio de doação ou receita Porcentagem de recursos institucionais alocados na biblioteca

Fonte: Adaptado de Poll (2008, p. 34)

Por fim, o modelo *Measuring Quality* é considerado um manual para orientar o uso dos indicadores de desempenho. Em sua essência, é um modelo quantitativo de avaliação, em que apenas um indicador é qualitativo - a satisfação do usuário.

Dez anos depois da segunda edição do *Measuring Quality*, Poll (2008) publicou uma revisão do modelo em que destaca o problema dos exemplos apresentados para cada indicador. A autora ressalta a dificuldade em manter o padrão de como medir, na interpretação e na comparação dos dados, pois as bibliotecas modificam o método de coleta de dados, além de desviar a definição dos dados. Por exemplo, o indicador “Participação em

treinamentos por funcionários”. No modelo, é medido pelo número de horas que os funcionários participaram de treinamentos durante um ano dividido pelo total de funcionários. Porém algumas bibliotecas medem de diferentes maneiras: número de dias de treinamento por funcionário; porcentagem do número de funcionários que receberam treinamento durante um ano; e número de treinamentos por funcionários. Assim, se um dos objetivos for fazer uma comparação entre bibliotecas, essas divergências serão um obstáculo pois torna-se difícil a interpretação e contextualização dos resultados.

3.2.3 *Library Balanced Scorecard*

A adaptação do *Balanced Scorecard* também serviu de inspiração para outro modelo de SMD para bibliotecas: o *Library Balanced Scorecard*. García-Reyes (2002) relata que, apesar de o BSC ter sido criado no âmbito empresarial, ele oferece às bibliotecas uma visão global de funcionamento baseada em indicadores. Poll (2001) e Matthews (2008) adaptaram o *Balanced Scorecard* para o ambiente das bibliotecas, sendo que Matthews (2008) nomeou sua adaptação como *Library Balanced Scorecard*.

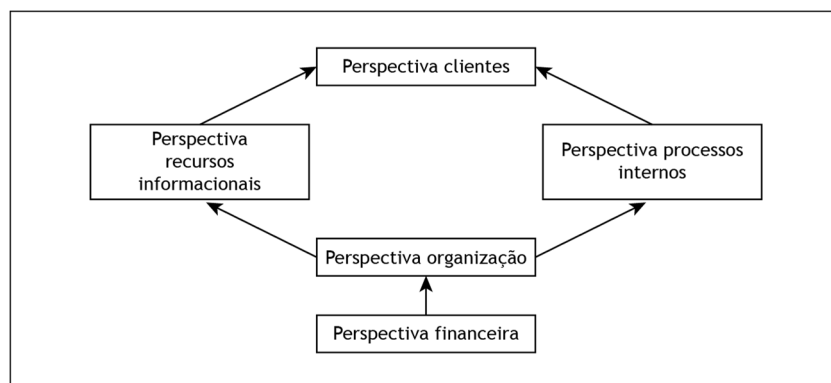
O modelo do *Library BSC* enfatiza principalmente a perspectiva dos clientes, já que as bibliotecas não têm como missão gerar valor financeiro e, sim, fornecer um serviço de qualidade aos seus usuários.

Segundo Matthews (2006), a definição dos indicadores do *Library BSC* deve estar baseada no que consiste o sucesso da biblioteca e no que faz diferença para os usuários. Para que a medição de desempenho em bibliotecas seja realmente equilibrada, Matthews (2008) ressalta que as medidas devem ser variadas, com indicadores nos processos, produtos/serviços e em resultados. Outro ponto abordado pelo autor, que pode ajudar na definição dos indicadores, é identificar os fatores críticos de sucesso para cada perspectiva (dimensão), tais como: qualidade do catálogo da biblioteca, usabilidade do sítio da biblioteca, qualidade dos serviços, disponibilidade de recursos de informação, atitude dos funcionários entre outros.

Além de Matthews (2006), Poll (2001) propôs outra variação para o *Library BSC*. Nesta adaptação, o número de perspectivas foi mantido em relação ao modelo de Matthews (2006), alterando o nome para melhor representação e acrescentando indicadores que contemplassem o planejamento estratégico e os objetivos de uma biblioteca. Desta forma, as duas variações se complementam e ambas serão abordadas.

Matthews (2008) ajustou as perspectivas originais e suas relações, além de acrescentar uma, para sua adaptação do *Library BSC* (Figura 12).

Figura 12 – Relações entre as perspectivas do *Library Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Matthews (2008, p. 22)

A leitura da Figura 12 deve ser feita de baixo para cima, o autor posicionou a Perspectiva Financeira na base considerando que as bibliotecas são organizações que não visam lucro, e seus recursos financeiros são para cumprir o objetivo de fornecer serviços. Assim, a Perspectiva Organizacional identifica os recursos utilizados para garantir funcionários habilitados, infraestrutura física e tecnológica orientadas na entrega dos serviços, representados pela Perspectiva Organização, que é desdobrada pelo uso das ferramentas disponíveis, de forma eficiente, pelos funcionários (Perspectiva Processos Internos) e pelo acesso aos materiais informacionais e recursos eletrônicos (Perspectiva Recursos Informacionais). A combinação dessas perspectivas deve entregar um conjunto de produtos e serviços valorizados pelos usuários (Perspectiva Clientes). A relação entre essas perspectivas deve ocorrer de forma contínua.

A perspectiva Usuário (Cliente) corresponde aos objetivos de alcançar uma grande parcela da população, além de satisfazer suas necessidades de informação e serviços. Os indicadores que fazem parte dessa perspectiva são (Quadro 9):

Quadro 9 - Perspectiva Usuário

Perspectiva	Indicadores
Usuário	Penetração de mercado (público atendido) Taxa de satisfação dos usuários Horário de atendimento em relação a demanda Uso por membro da população Disponibilidade imediata

Fonte: Adaptado de Matthews (2008, p. 22)

Os indicadores da perspectiva Financeira abordam se a biblioteca está funcionando de maneira que seu custo-benefício seja positivo. O objetivo de uma biblioteca em relação a essa perspectiva é manter baixo custo por uso e por produto numa proporção do orçamento total gasto em coleções impressas e eletrônicas. Os indicadores que foram propostos para essa perspectiva estão indicados no Quadro 10:

Quadro 10 - Perspectiva Financeira

Perspectiva	Indicadores
Financeira	Custo total da biblioteca por membro da população Custo total da biblioteca por uso Despesa com aquisição comparada ao custo de funcionários Porcentagem do custo de funcionários por produto/serviço Porcentagem de despesa com aquisição de mídias eletrônicas

Fonte: Adaptado de Matthews (2008, p. 22)

Na perspectiva Processos, o objetivo é avaliar o desempenho dos processos de maneira que, em caso de restrições orçamentárias, haja espaço para investimentos em desenvolvimento e melhoria dos serviços (POLL, 2001). Os indicadores do Quadro 11 identificam os processos medidos:

Quadro 11 - Perspectiva Processo

Perspectiva	Indicadores
Processos	Mídias adquiridas por ano Tempo médio de processamento das mídias Número de estágios para prover um produto/serviço Porcentagem do custo de todos os funcionários em serviços eletrônicos ou mídias eletrônicas

Fonte: Adaptado de Matthews (2008, p. 22)

A perspectiva Aprendizado e Desenvolvimento identifica a capacidade da biblioteca em cooperar com os desafios do futuro e sua habilidade em mudar e melhorar (POLL, 2001). Seus indicadores demonstram se a biblioteca investe em infraestrutura para o desenvolvimento tecnológico e para a capacitação de seus funcionários. Os indicadores do Quadro 12 foram propostos para essa perspectiva:

Quadro 12 - Perspectiva Aprendizado e Desenvolvimento

Perspectiva	Indicadores
Aprendizado e Desenvolvimento	Porcentagem do orçamento da biblioteca em relação ao orçamento da instituição Porcentagem do gasto corrente em tecnologias de informação e comunicação Número de horas em treinamentos formais por funcionário

Perspectiva	Indicadores
	Número de afastamento de curta duração por doença de funcionários

Fonte: Adaptado de Matthews (2008, p. 22)

Poll (2001) destaca que a maior vantagem do BSC adaptado para bibliotecas é a possibilidade de visualização das relações de causa e efeito entre os indicadores e as ações que devem ser tomadas. Para Reid (2011), o uso de indicadores do BSC é benéfico às bibliotecas, pois podem ajudar na manutenção e captação de fundos; conscientizar usuários e *stakeholders* sobre como a biblioteca atinge seus objetivos; fornecer medidas de desempenho que justificam o papel da biblioteca dentro da universidade. Os pontos críticos do BSC relatados por Poll (2001) estão relacionados à implantação, pois as bibliotecas precisam ter a missão e estratégias bem definidas, o que nem sempre está. Para Self (2003), o ponto crucial do BSC é a seleção dos indicadores, que deve ser realizada por uma equipe com experiência.

3.2.4 ISO 11620: *Library performance indicators*

A ISO 11620 (INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION, 2014) é uma norma internacional publicada pela *International Organization for Standardization* (ISO), cujo objetivo é sistematizar o uso de indicadores de desempenho e difundir o conhecimento sobre como conduzir a medição de desempenho em bibliotecas de qualquer tipo.

Sua primeira edição foi em 1998, com ênfase nas bibliotecas tradicionais. A segunda edição foi publicada em 2008 e os serviços eletrônicos foram incluídos, além de adotar a estrutura de quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (POLL, 2009). Atualmente, está em sua terceira edição, sendo que os indicadores foram atualizados, refletindo os avanços tecnológicos e de comportamento dos usuários das bibliotecas. Além disso, é a única norma com indicadores relativos a obras raras. Apesar dessas atualizações, a norma não inclui indicadores quanto ao impacto dos serviços de bibliotecas nos indivíduos, na comunidade ou na sociedade, pois estão contemplados na norma ISO 16439: *Information and documentation: methods and procedures for assessing the impact of libraries*, publicada em 2014.

Segundo Passonneau (2013), o uso dos indicadores de desempenho da ISO 11620 (2014) avaliam os processos específicos de uma biblioteca, o que contribui para a melhoria de sua gestão. A norma segue a proposta do BSC, ou seja, fundamenta-se em avaliar quatro perspectivas, as quais foram adaptadas para que os serviços e objetivos de uma biblioteca

fossem contemplados (Quadro 13).

Quadro 13 – Perspectivas da ISO 11620

Perspectiva	Abrangência
Recursos, Acesso e Infraestrutura	Apresenta indicadores que medem a adequação e disponibilidade dos recursos e serviços da biblioteca
Uso	Apresenta indicadores que medem o uso dos recursos e serviços da biblioteca
Eficiência	Apresenta indicadores que medem a eficiência dos recursos e serviços da biblioteca
Desenvolvimento	Apresenta indicadores que medem as entradas transformadas nos serviços e recursos e na habilidade de obter financiamento para seu desenvolvimento

Fonte: Adaptado de *International Standard Organisation* (2014, p. 12)

Para cada perspectiva, foram estabelecidas subáreas para categorizar e agrupar as atividades ou serviços aos quais estão relacionadas. Os Quadros 14 a 17 descrevem as subáreas e seus indicadores para cada perspectiva. O primeiro (Quadro 14) apresenta a perspectiva Recursos, Acesso e Infraestrutura, que engloba os indicadores relacionados às instalações e aos recursos utilizados para acesso à informação. Os itens avaliados poderão auxiliar as bibliotecas na tomada de decisão referente aos recursos que ela oferece.

Quadro 14 – Perspectiva Recursos, Acesso e Infraestrutura: subáreas e indicadores

Perspectiva	Subárea	Indicadores
Recursos, Acesso e Infraestrutura	Coleção	Disponibilidade de títulos requeridos Porcentagem de títulos requeridos na coleção Nº de documentos digitalizados por 1000 documentos da coleção Porcentagem de publicações da instituição no repositório institucional
	Acesso	Exatidão na estante Tempo médio de recuperação de documento em acervo fechado Velocidade no atendimento do empréstimo entre bibliotecas Taxa de sucesso no atendimento do empréstimo entre bibliotecas Velocidade nas transações de referência Porcentagem de materiais raros acessíveis via <i>Web</i> Porcentagem de materiais raros em condições estáveis Porcentagem de materiais raros que receberam restauração
	Facilidades	Área de usuário per capita Lugares de usuários per capita Horário de atendimento em relação à demanda Porcentagem do espaço de armazenamento em ambiente adequado
	Funcionários	Funcionários per capita

Fonte: Adaptado de *International Standard Organisation* (2014, p. 17)

O Quadro 15 apresenta as subáreas e os indicadores da perspectiva Uso, cujo objetivo é

avaliar o uso dos recursos e serviços, assim como a satisfação dos usuários. A importância em se avaliar essa perspectiva recai em mudanças comportamentais dos usuários e na facilidade de acesso à informação por outros meios.

Quadro 15 – Perspectiva Uso: subáreas e indicadores

Perspectiva	Subárea	Indicadores
Uso	Coleção	Circulação do acervo Empréstimos per capita Porcentagem de materiais utilizados Número de <i>downloads</i> per capita Número de <i>downloads</i> de documentos digitalizados
	Acesso	Visitas a biblioteca per capita Porcentagem de usuários externos Porcentagem do total de empréstimos a usuários externos Atendimento de usuários em eventos da biblioteca per capita Número de atendimentos em treinamentos per capita
	Facilidades	Taxa de ocupação
	Geral	Porcentagem da população alvo alcançada Satisfação do usuário Vontade em retornar

Fonte: Adaptado de *International Standard Organisation* (2014, p. 18)

O Quadro 16 mostra as subáreas e os indicadores da perspectiva Eficiência, a qual relaciona-se à perspectiva financeira de Kaplan e Norton (1996). Porém, essa perspectiva traz as adaptações necessárias para os serviços de biblioteca, avaliando o custo e a eficiência dos processos de uma biblioteca.

Quadro 16 – Perspectiva Eficiência: subáreas e indicadores

Perspectiva	Subárea	Indicadores
Eficiência	Coleção	Custo por uso da coleção Custo de aquisição por uso da coleção Custo por <i>download</i>
	Acesso	Tempo médio de aquisição de documentos Tempo médio de processamento de documentos
	Funcionários	Porcentagem de funcionários no atendimento em relação ao total geral Taxa de respostas corretas Taxa de despesa com aquisição em relação ao custo com funcionários Produtividade de funcionários no processamento de mídias Produtividade de funcionários em empréstimos e serviços Custo de funcionários por título catalogado
	Geral	Custo por usuário Custo por visita à biblioteca

Fonte: Adaptado de *International Standard Organisation* (2014, p. 19)

O Quadro 17 apresenta as subáreas e os indicadores da perspectiva Desenvolvimento, que avaliam a capacidade de as entradas (serviços, recursos e financiamento) serem transformadas nos diversos processos da biblioteca. O potencial para desenvolvimento é medido pelas entradas em serviços eletrônicos e pelo sucesso em se obter recursos financeiros por geração de renda ou fontes externas.

Quadro 17 – Perspectiva Desenvolvimento: subáreas e indicadores

Perspectivas	Subáreas	Indicadores
Desenvolvimento	Coleção	Porcentagem da despesa em prover informação utilizada em coleção eletrônica
	Funcionários	Porcentagem de funcionários que proveem serviços eletrônicos Número de horas em treinamento formal por funcionário Porcentagem do tempo dos funcionários gasto em treinamentos Porcentagem de funcionários em parcerias e projetos
	Geral	Porcentagem de recebimentos por doação ou renda Porcentagem da alocação de recursos da instituição para a biblioteca

Fonte: Adaptado de *International Standard Organisation* (2014, p. 20)

Os pontos críticos da ISO 11620 (2014) são descritos pela própria norma, com destaque para as dificuldades relativas: à interpretação dos resultados sem contextualização; à obtenção de amostras, ao uso de tempo ou recursos inadequados; à falta de habilidades dos usuários no uso dos serviços/produtos; e à dificuldade de comparação com outras bibliotecas que não possuem as mesmas características. Passonneau (2013) destaca o grande número de indicadores, dificultando sua seleção pelas bibliotecas e a dificuldade em medir algumas atividades, que, embora não constantes na norma, são importantes para as bibliotecas (por exemplo, a avaliação do capital intelectual). Adicionalmente, Poll (2006) ressalta que a norma não avalia o impacto das bibliotecas na geração de valor aos usuários e para a instituição à qual pertence, o que é abordado na ISO 16439 (2014) (norma referente aos processos e métodos de avaliação do impacto e valor das bibliotecas). Assim, as bibliotecas poderiam utilizar as duas normas (ISO 11620 e 16439) para uma análise completa de seu desempenho.

3.2.5 LibQUAL+®

O LibQUAL+ é um sistema que as bibliotecas podem utilizar para rastrear, entender e efetuar melhorias com base nas opiniões dos usuários sobre a qualidade dos serviços prestados (LibQUAL+, c2014a). Atualmente, mais de 1.200 bibliotecas utilizam o sistema,

que foi criado em 2000 e está traduzido e validado para 18 línguas (Africanas, Inglês Americano e Britânico, Chinês, Dinamarquês, Holandês, Finlandês, Francês (da França, da Bélgica e do Canadá), Alemão, Grego, Hebreu, Japonês, Norueguês, Espanhol, Sueco e Galês).

O sistema foi desenvolvido por um consórcio formado por doze bibliotecas americanas em conjunto com a *Association of Research Libraries (ARL)* para se obter a avaliação dos serviços específicos das bibliotecas, considerando-se a visão dos usuários (THOMPSON; COOK; HEATH, 2000). Seu principal foco é oferecer uma ferramenta de pesquisa *Web* para ajudar as bibliotecas a avaliar e melhorar seus serviços.

Seus objetivos são (LibQUAL+, c2014a):

- prover uma cultura de excelência ao fornecer um serviço de qualidade;
- ajudar as bibliotecas a entender a percepção dos usuários;
- coletar e interpretar o *feedback* fornecido pelos usuários;
- prover a biblioteca com informações comparáveis entre instituições;
- identificar as melhores práticas;
- melhorar a capacidade dos funcionários na interpretação e aquisição dos dados.

O LibQUAL+ é uma adaptação do SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Esses autores desenvolveram um instrumento para medição da qualidade em serviços em que a satisfação do cliente é dada pela diferença entre as expectativas sobre o serviço e a percepção dos clientes em relação aos serviços recebidos. O SERVQUAL é composto por uma escala de 22 atributos divididos em cinco dimensões: elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia.

As dimensões da qualidade propostas no modelo são subdivididas em itens, que caracterizam o serviço sob o ponto de vista do cliente. Os itens originais do SERVQUAL foram adaptados para o contexto das bibliotecas universitárias e, em 2000, o LibQUAL+ totalizava 41 itens (19 a mais do que os itens tradicionais do SERVQUAL). Já em 2002, o instrumento foi revisto, e o número de questões foi reduzido para 22.

A versão atual do LibQUAL+ (c2014a) é estruturada em quatro partes:

1. Vinte e cinco questões distribuídas em três dimensões (COOK; MACIEL, 2010, p. 10; BRITO, 2013, p. 124):

a) Valor afetivo do serviço;

- i. Avalia a interação entre os usuários e funcionários sob aspectos de competência e prestatividade
- ii. Funcionários que inspiram confiança nos usuários
- iii. Atenção individualizada aos usuários
- iv. Funcionários que são constantemente corteses
- v. Prontidão para responder às perguntas dos usuários
- vi. Funcionários com conhecimento para responder perguntas dos usuários
- vii. Funcionários que lidam com usuários de forma cuidadosa
- viii. Funcionários que entendem as necessidades dos usuários
- ix. Vontade de ajudar os usuários
- x. Confiança em lidar com os problemas dos usuários

b) Controle da informação;

- i. Avalia o acesso à informação e ao conteúdo oferecido
- ii. Tornar os recursos eletrônicos acessíveis a partir da minha casa
- iii. O site da biblioteca permite que localize as informações de forma independente
- iv. Materiais impressos de que preciso para meu trabalho
- v. Recursos eletrônicos de informação de que preciso
- vi. Equipamentos modernos que permitem acessar facilmente os materiais de que preciso
- vii. Ferramentas de acesso fáceis de usar e que permitem encontrar o que procuro de forma independente
- viii. Tornar a informação facilmente acessível para uso independente
- ix. Coleções de periódicos impressos e/ou eletrônicos de que preciso para meu trabalho

c) Biblioteca como lugar;

- i. Avalia as expectativas dos usuários sobre o ambiente da biblioteca
- ii. Espaço da biblioteca inspira estudo e aprendizagem
- iii. Espaço tranquilo para atividades individuais
- iv. Local confortável e convidativo
- v. Refúgio para estudo, aprendizagem e pesquisa

- vi. Espaço comunitário para aprendizagem e estudo em grupo
- 2. Espaço para que o respondente expresse suas opiniões, sugestões e críticas livremente;
- 3. Perguntas locais (perguntas selecionadas de um banco de dados);
- 4. Análise demográfica (questões sobre categoria do usuário, idade, sexo, etc).

Nas 25 questões, os respondentes devem atribuir uma nota seguindo uma escala de nove pontos (sendo 1 para o valor mais baixo e 9 para o valor mais alto), em três perspectivas: nível mínimo de serviço (representa o nível de serviço aceitável); nível desejado do serviço (representa o nível de serviço desejado), e nível de percepção do serviço (consiste na avaliação do serviço efetivamente recebido). A Figura 13 apresenta um exemplo de avaliação feita por este sistema.

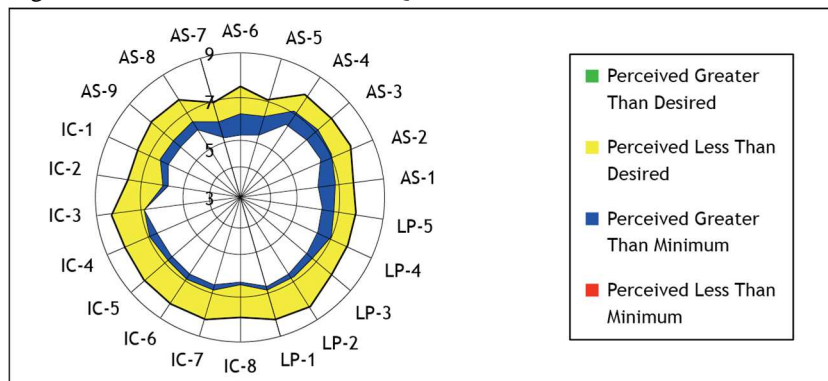
Figura 13 – Instrumento do LibQUAL+

When it comes to...	My Minimum Service Level Is		My Desired Service Level Is		Perceived Service Performance Is		N/A
	Low	High	Low	High	Low	High	
1) Employees who instill confidence in users	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		<input type="checkbox"/>
2) Making electronic resources accessible from my home or office	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		<input type="checkbox"/>
3) Library space that inspires study and learning	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		<input type="checkbox"/>
4) Giving users individual attention	○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9		<input type="checkbox"/>

Fonte: LibQUAL+, (c2014b)

Após os questionários serem respondidos, a ARL fornece um documento *online* com os gráficos e resumos dos dados, além de um arquivo com os dados brutos. Os resultados são compilados a partir dos resultados das três pontuações (mínimo, desejado e percepção) em um gráfico de radar (Figura 14) para cada item de avaliação (LibQUAL+, c2014 a e b).

Figura 14 – Gráfico de radar do LibQUAL+

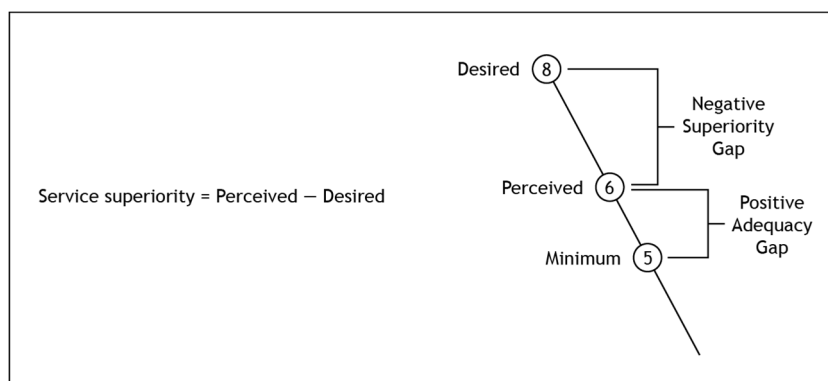


Fonte: LibQUAL+, (c2014b)

A pontuação da percepção deve estar entre o Nível Mínimo de serviço na extremidade mais baixa da escala e o Nível Desejado, na extremidade mais alta. O espaço entre os resultados da pontuação do desejado e do mínimo é chamado de “zona de tolerância” (COOK; MACIEL, 2010). O LibQUAL+ fornece duas escalas de percepção - a Superioridade do serviço e Adequação do serviço -, as quais podem ter resultados positivos e negativos; quanto maior a pontuação, melhor o resultado.

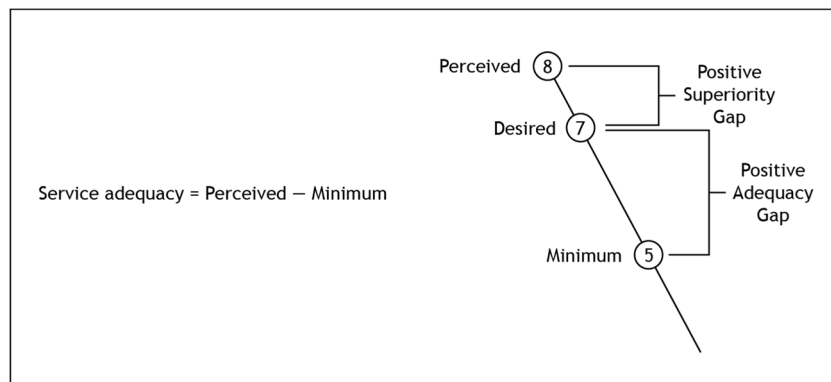
Para o cálculo da “Superioridade do serviço”, o resultado da média da pontuação da percepção é subtraído da média do desejado (Figura 15). Já para o cálculo da “Adequação do serviço”, é subtraída a pontuação média do percebido pelo mínimo (Figura 16). Em geral, a pontuação percebida tem tendência a ficar na “zona de tolerância”, o que significa que os serviços estão abaixo do desejado, mas acima do mínimo, indicando um nível de satisfação mediano (LibQUAL+, c2014).

Figura 15 – GAP da Superioridade do serviço



Fonte: LibQUAL+, (c2014b)

Figura 16 – GAP da Adequação do serviço



Fonte: LibQUAL+, (c2014b)

A partir dos resultados de cada dimensão, é possível compreender as percepções dos usuários e o desempenho da biblioteca para cada área (questão) que compõe a dimensão, indicando um padrão distinto de percepções do cliente em relação à qualidade dos serviços da biblioteca. Os pontos positivos sobre a utilização do LibQUAL+ são destacados por Brito (2013):

- Melhor comunicação com os usuários;
- Identificação de possíveis melhorias;
- Busca proativa pela excelência dos serviços;
- Auxílio na elaboração do planejamento;
- Possibilidade de *benchmarking*;
- Tomada de decisão baseada em evidências;
- Utilização como ferramenta de *marketing*;
- Instrumento para demonstrar a contribuição da biblioteca para a qualidade do ensino superior.

Saunders (2007) relata algumas críticas quanto ao uso do LibQUAL+. A impossibilidade de inserir questões que as bibliotecas gostariam de fazer a temas específicos e de que, em uma biblioteca, existem outros indicadores que podem ser avaliados, como volume do acervo, número de empréstimos, tempo de processamento dos materiais bibliográficos são algumas críticas ao modelo. Da mesma forma, Waller e Hips (2002) apontam desafios na utilização do instrumento, uma vez que requer conhecimento estatístico para compreensão profunda dos resultados, a falta de cultura organizacional para avaliações e dinheiro para pagamento das taxas de assinatura.

Por fim, o LibQUAL+ é um sistema de avaliação da qualidade do serviço, o qual avalia a percepção dos usuários em relação às questões sobre os serviços, a informação e o espaço físico. Entretanto, ele não contempla perspectivas de eficiência, desenvolvimento e uso. Portanto, não pode ser considerado um modelo de SMD para bibliotecas.

Este capítulo concluiu o balizamento dos temas inerentes ao desenvolvimento desta dissertação. Discutiu-se a literatura sobre medição de desempenho em bibliotecas, seu histórico e os principais modelos. Concluiu-se que as bibliotecas, como qualquer outro tipo de organização, precisam ser avaliadas para que tenham conhecimento de onde estão e para onde vão. O próximo Capítulo abordará o método de pesquisa utilizado para este trabalho.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, detalha-se o método de pesquisa utilizado no desenvolvimento do trabalho. Inicialmente, faz-se a classificação da pesquisa quanto ao gênero, às abordagens metodológicas e aos procedimentos adotados. Na Seção 4.2, apresentam-se as etapas conduzidas em sua execução.

4.1 Classificação da pesquisa

O Quadro 18 apresenta a caracterização da pesquisa a partir de diferentes critérios, a qual é representada pelos quadrantes coloridos.

Quadro 18 – Classificação da pesquisa

Tipo da pesquisa			
Pesquisa teórica	Pesquisa Metodológica	Pesquisa Empírica	Pesquisa prática
Abordagem da pesquisa			
Indutivo	Dedutivo	Hipotético-dedutivo	Dialético
Objetivo da pesquisa			
Exploratória	Descritiva	Explicativa	
Abordagem do problema de pesquisa			
Quantitativa	Qualitativa	Misto	
Estratégia de pesquisa			
Bibliográfica	Documental	Experimental	
<i>Survey</i>	Estudo de caso	Pesquisa-ação	

Fonte: Adaptado de Demo (2013); Marconi e Lakatos (2010)

Para Demo (2013), a pesquisa é entendida como um procedimento de construção do conhecimento e aprendizagem. De acordo com a tipologia de pesquisa, proposta pelo autor, o presente trabalho pode ser enquadrado como pesquisa empírica, uma vez que seu objetivo é caracterizar a medição de desempenho em bibliotecas universitárias federais e estaduais.

Pode-se inferir que esta pesquisa é indutiva, pode haver generalização dos resultados evidenciados a partir da análise da amostra. Isto é, os resultados evidenciados neste trabalho podem caracterizar as práticas de medição de desempenho nas bibliotecas universitárias federais e estaduais brasileiras.

Quanto ao objetivo, uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva ou

explicativa. Segundo Gil (2012), a pesquisa exploratória tem como meta compreender um problema para torná-lo explícito. A pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população, e a explicativa procura identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos ao aprofundar o conhecimento científico. Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, uma vez que se procurou compreender e identificar as práticas adotadas pelas bibliotecas na medição de desempenho.

A abordagem de análise do problema deve estar diretamente ligada à natureza do objetivo da pesquisa. De forma geral, pode ser quantitativa ou qualitativa. Entretanto, a existência ou não da mensuração não é um critério bom para diferenciar as abordagens quantitativa e qualitativa (MARTINS, 2012, p. 48).

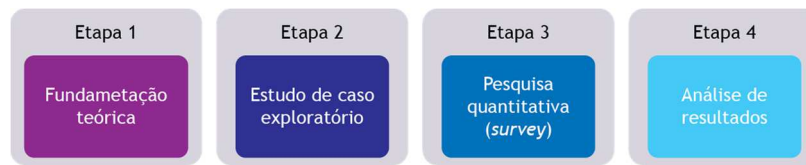
A abordagem da pesquisa é mista, majoritariamente quantitativa, considerando-se a característica do instrumento (*survey*) utilizado; as variáveis mensuradas que foram definidas pela teoria em que esta pesquisa foi embasada; não houve interferência do pesquisador nas variáveis de pesquisa e há possibilidade de replicação da pesquisa. Também pode-se afirmar que a pesquisa assume abordagem qualitativa, já que foi realizado um estudo de caso exploratório a fim de reconhecer as práticas de uma biblioteca universitária. Portanto, a pesquisa qualitativa serviu para ampliar os conhecimentos advindos da revisão bibliográfica por meio de uma visão da realidade e, assim, também subsidiar a elaboração do instrumento de pesquisa usado na pesquisa quantitativa.

Por fim, entre as estratégias de pesquisa utilizadas estão a pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica, o estudo de caso exploratório para maior conhecimento do objeto de estudo e a pesquisa de levantamento (*survey*) para coleta de dados de acordo com o objetivo da pesquisa, os quais serão explorados em maior profundidade nas próximas seções. Os métodos adotados estão alinhados com os objetivos da pesquisa.

4.2 Etapas da pesquisa

A Figura 17 ilustra as etapas para o desenvolvimento da pesquisa.

Figura 17 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Etapa 1 – Fundamentação teórica

A fundamentação teórica é a base de qualquer trabalho científico, possibilitando a construção conceitual sobre o tema medição de desempenho e sua aplicação em bibliotecas. Os trabalhos e autores citados neste capítulo foram identificados por meio de pesquisa bibliográfica em bases de dados gerais e específicas (*Web of Science, SCOPUS, Library and Information Science Abstracts, Library, Information Science & Technology Abstracts*), bibliotecas digitais de teses, livros e trabalhos de evento. O resultado desta etapa foi apresentado no Capítulo 2. Também forneceu suporte para o planejamento do estudo de caso exploratório, assim como para a elaboração do *survey*.

4.2.2 Etapa 2 – Estudo de caso exploratório

O estudo de caso exploratório teve como objetivo o entendimento do objeto de estudo da pesquisa. Segundo Gerring (2004, p. 341), o estudo de caso é um estudo de uma simples unidade (ou fenômeno relativamente limitado) ou de casos múltiplos em que o objetivo do pesquisador é elucidar características de uma classe mais ampla de fenômenos similares.

Os estudos de caso podem ser classificados em exploratórios, descritivos ou explicativos. De acordo com a definição de Gil (2009), o presente trabalho é do tipo exploratório, pois visa obter uma visão mais acurada do problema para posteriormente realizar uma pesquisa mais aprofundada. Para Miguel e Sousa (2012), todo estudo de caso possui caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo.

A abordagem de pesquisa do estudo de caso é qualitativa, com foco nos processos do objeto de estudo com ênfase na perspectiva dos indivíduos estudados, além de interpretar o ambiente em que a problemática acontece. A construção da realidade ocorre pela ótica do pesquisador, fundamentada na revisão bibliográfica, e pela realidade obtida pelas fontes variadas de informação (MARTINS, 2012).

Nessa etapa da pesquisa, o estudo de caso teve como objetivo desenvolver ideias e questões de investigação que auxiliaram na elaboração do questionário acerca das práticas de medição de desempenho em bibliotecas. Com base no modelo proposto, o estudo de caso foi conduzido conforme descrito na Figura 18.

Figura 18 – Fases para condução do estudo de caso



Fonte: Adaptado de Yin (2015)

A unidade estudada foi selecionada por ser uma referência em bibliotecas na implantação de sistema de gestão da qualidade e de sistemas de medição de desempenho, identificada a partir de publicações de relato de experiências sobre esse desempenho. Especificamente, o objetivo do estudo de caso exploratório teve como meta investigar como a medição de desempenho é desenvolvida pela biblioteca estudada, ou seja, como é realizada, de quem é a responsabilidade e quais os problemas envolvidos.

Para tanto, desenvolveu-se um protocolo, conforme proposto por Yin (2015), contendo uma introdução sobre o estudo de caso, os procedimentos para coleta de dados e o roteiro de entrevista (APÊNDICE A).

Segundo Gil (2009), é preciso identificar, descrever e analisar o local em que o fenômeno ocorre, os atores envolvidos, os eventos e os processos relacionados aos fenômeno. Tais elementos são essenciais para descrever o fenômeno sob investigação. Com base nisto, o Quadro 19 identifica-os no contexto desta pesquisa.

Quadro 19 – Elementos da pesquisa

Elementos de investigação	Informações requeridas	Estratégia para coleta de dados
Local	Biblioteca	Observação
Atores	Chefia Técnica de Divisão Chefias das Seções	Observação Entrevistas
Eventos	Medição de desempenho	Observação Entrevistas

Elementos de investigação	Informações requeridas	Estratégia para coleta de dados
Processos	Definição indicadores Coleta de dados Análise dos dados Elaboração do relatório Divulgação	Documentação Entrevistas

Fonte: Adaptado de Miles e Huberman (1994)

O caso foi desenvolvido na Biblioteca da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ), referência entre as bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP) pelas práticas de gestão adotadas. A coleta dos dados foi por meio de entrevista e da observação dos fluxos das atividades envolvidas na medição de desempenho, além de um primeiro levantamento pelo *website* da instituição para a obtenção de informações sobre a caracterização da unidade. A consulta aos documentos (mapa estratégico da unidade, mapeamento dos processos das seções, relatórios tático estratégico e operacional e informação técnica sobre o sistema de informação) ocorreu após as entrevistas.

As entrevistas ocorreram com a Chefia Técnica de Divisão, Chefia Gestão de Processos Gerenciais, Chefia Gestão de Projetos e chefias das seções: Formação e Manutenção do Acervo; Tratamento da Informação; Atendimento e Orientação ao Usuário; e Comunicação e Disseminação de Serviços e Produtos, com duração de aproximadamente 1 hora cada. Com base nas informações coletadas, foi possível desenvolver a análise dos dados que serão apresentados no Capítulo 4.

4.2.3 Etapa 3 – Pesquisa quantitativa (*survey*)

Para a pesquisa de campo, optou-se pela abordagem quantitativa, por meio do método *survey* para coleta dos dados sobre a caracterização das práticas de medição de desempenho adotadas pelas bibliotecas públicas federais e estaduais brasileiras.

4.2.3.1 Instrumento de pesquisa

A elaboração do instrumento de pesquisa considerou outros trabalhos nacionais (GÓIS, 2009; IGAMI, 2003; PEREIRA, 2013; VALE, 2012) e internacionais (CHEARSKUL, 2010;

STANLEY, KILLICK, 2009; WILSON, PITMAN, TRAHN, 2000; WILSON, 2013; WRIGHT, WHITE, 2007) semelhantes ao objetivo desta pesquisa. A principal diferença entre os trabalhos nacionais e internacionais está no tamanho da amostra estudada. Logo, foi elaborado um questionário (APÊNDICE B) com base nas variáveis definidas pela teoria e no estudo de caso exploratório (Quadro 20).

As questões possibilitaram classificar as bibliotecas de acordo com suas características e suas práticas de gestão, assim como fornecer um panorama sobre suas práticas de medição de desempenho. O questionário é do tipo estruturado, subdividido em três partes. A parte I busca a caracterização das bibliotecas. A parte II corresponde ao sistema de gestão da biblioteca pesquisada a fim de caracterizar a maturidade desse nível de gestão e, por fim, a parte III engloba questões sobre as práticas de medição de desempenho, sendo esta última somente liberada para bibliotecas que efetivamente afirmaram usar indicadores de desempenho.

Quadro 20 – Relação entre objetivos, teoria e questões

Objetivo geral	Objetivos específicos	Desdobramento objetivos	Questões	Referências
Caracterizar a maneira como as Bibliotecas Universitárias Federais e Estaduais medem seu desempenho	Identificar se as Bibliotecas Universitárias realizam algum tipo de medição de desempenho	Identificar se há medição de desempenho e quais indicadores são utilizados	Parte III Questão 9, 12 e 16	Pereira (2013)
	Identificar os principais modelos de medição de desempenho utilizados pelas Biblioteca Universitárias Federais e Estaduais	Tempo de uso da medição de desempenho	Parte III Questão 10	Pereira (2013)
		Identificar a motivação para uso da medição de desempenho	Parte III Questão 11	Franco-Santos <i>et al.</i> (2007); Pereira (2013)
	Identificar as características, funções e processos dos SMDs utilizados	Identificar os principais modelos	Parte III Questão 19	
		Identificar características	Parte III Questão 14	Franco-Santos <i>et al.</i> (2007)
		Identificar funções	Parte III Questão 13	Franco-Santos <i>et al.</i> (2007)
		Identificar processos	Parte III Questão 15	Franco-Santos <i>et al.</i> (2007)

Objetivo geral	Objetivos específicos	Desdobramento objetivos	Questões	Referências
	Identificar se existe relação entre a gestão e medição de desempenho	Identificar as atividades de gestão	Parte II Questão 8	Harmon (2010); Bititci <i>et al.</i> (2010), Bititci (2015)
		Identificar atividades da medição de desempenho	Parte III Questão 18, 20, 21 e 22	Bititci <i>et al.</i> (2011)

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3.2 População e Amostra

Além da definição do instrumento de pesquisa, esta etapa envolveu a definição da população-alvo da pesquisa. Optou-se por investigar as bibliotecas universitárias, públicas das esferas federais e estaduais. Esta decisão se deu com base na importâncias que essas bibliotecas representam para a educação superior nacional.

A amostra da pesquisa pode ser definida como não probabilística, pois foi obtida a partir de um critério específico da população (bibliotecas universitárias públicas estaduais e federais), entretanto a homogeneidade da população da amostra permite fazer considerações de expressiva significância para o objetivo do trabalho. Reforça-se tal entendimento ao identificar em Freitas *et al.* (2000) a defesa de que nenhuma amostra é perfeita (mesmo as probabilísticas). Entenda-se aqui que o objetivo da apresentação dessas afirmações é qualificar a amostra do trabalho a fim de dar segurança aos resultados descritos Capítulo 6.

A relação das bibliotecas universitárias federais e estaduais nacionais foi extraída da página do Ministério da Educação², de acordo com os seguintes critérios: Instituições de Ensino Superior; Categoria administrativa: pública federal e estadual; e Organização acadêmica: universidade, totalizando 101 instituições. Dessas, 101 instituições 24 não dispunham informações sobre suas bibliotecas, assim 77 instituições foram habilitadas por conterem informações para contato via *e-mail*, sendo 24 estaduais e 53 federais. Para as instituições habilitadas a amostra necessária é de 65 universidades; o cálculo amostral foi realizado com nível de confiança em 95% e erro amostral de 5%. Entretanto, cabe ressaltar que 29 das 77 instituições habilitadas encontravam-se em greve e conseqüentemente muitas

² Dados retirados da página E-mec < <http://emec.mec.gov.br> > no mês de julho de 2015

bibliotecas estavam fechadas por esse motivo, de acordo com a Federação de Sindicatos dos Servidores, em agosto de 2015. O próximo passo foi identificar o número de bibliotecas existentes nessas instituições (653 bibliotecas).

Para disponibilização eletrônica do questionário, foi utilizado o *software SurveyGizmo* especializado no gerenciamento de *survey*. A aplicação possibilita desde a construção do questionário à geração de relatórios.

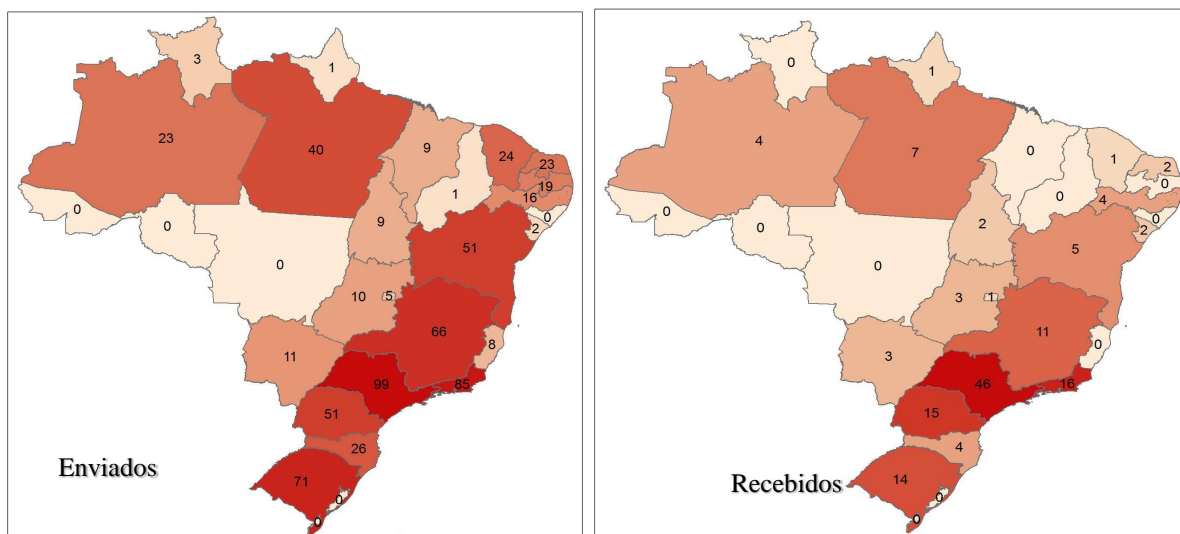
Após a concepção do questionário eletrônico e do levantamento dos endereços eletrônicos, a sequência, segundo Freitas *et al.* (2000), é a realização do pré-teste, que tem como objetivo refinar o instrumento com o intuito de garantir a não existência de dúvidas e o real entendimento das questões por parte dos respondentes. Assim, no período de 27 a 31 de julho, o questionário foi aplicado em cinco bibliotecas universitárias estaduais paulistas pela proponente da pesquisa. De acordo com os resultados e *feedback* dos entrevistados, não houve indicação de necessidade de mudanças quanto ao entendimento das questões e quanto à forma de preenchimento. Apenas uma das bibliotecas indagou sobre a identificação das bibliotecas respondentes e foi esclarecido que a questão nº 2 (Sigla Biblioteca / Universidade) foi utilizada apenas para controle de duplicação de respostas e reenvio do questionário.

Dessa forma, para a pesquisa foram enviados 653 *e-mails* aos diretores e chefes das bibliotecas, explicando-lhes a natureza da pesquisa e sua importância. Neste *e-mail* explicativo, era também enviado o *link* para o questionário (APÊNDICE B). O período para respostas foi de 03 de agosto a 07 de setembro de 2015, e após os dez primeiros dias, foi enviado um novo e-mail às bibliotecas que ainda não haviam respondido. Esta ação buscava aumentar a taxa de resposta dos questionários, embora não tenha sido possível identificar as bibliotecas que não responderam por estarem fechadas devido à greve das universidades.

Do total de questionários enviados, 174 foram preenchidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 26%. Desses, 25 questionários não foram validados por terem sido preenchidos incorretamente. Assim, obteve-se um total de 149 questionários válidos, representando 22% de respostas, o que pode ser considerado válido para pesquisas dessa natureza.

Para melhor visualização, a Figura 19 representa a distribuição por Estado dos questionários enviados e respondidos; para a elaboração do mapa, foi utilizado o *software* *arqGIS*.

Figura 19– Distribuição por Estado para questionários enviados e recebidos



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se predominância na amostra de respondentes nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, a) Sul (22,3% da amostra); b) Sudeste (28,30%). As regiões com menor taxa de resposta em relação à amostras foram: Norte (20,9%) e Nordeste (9,65%).

4.2.4 Etapa 4 – Análise dos dados e implicações da pesquisa

A análise de dados tem como propósito inicial identificar as práticas de medição de desempenho respondendo aos objetivos da pesquisa, além de verificar se a hipótese da relação entre gestão de biblioteca e práticas de medição de desempenho realmente existe no ambiente estudado. Desta forma, os dados coletados na Etapa 3 foram tratados a fim de obter diferentes tipos de análises; eles foram divididos em três partes: caracterização geral dos respondentes, análise descritiva e análise estatística fatorial.

A caracterização geral das bibliotecas universitárias federais e estaduais foi realizada segundo o cargo/função dos respondentes, o número de funcionários, o total de usuários inscritos e o volume do acervo.

O objetivo da análise descritiva foi identificar as práticas de medição de desempenho quanto ao uso de indicadores, aos modelos de SMD utilizados como referência e sua caracterização segundo os papéis, características e funções do SMD utilizado. Com relação às práticas de gestão, foi realizada a descrição das ações e atividades de gestão segundo sua realidade de cada biblioteca.

A função das análises estatísticas foi estabelecer a relação entre as práticas de gestão e de medição de desempenho. Para tanto, foram utilizadas diversas técnicas estatísticas, que serão descritas ao longo do capítulo referente aos resultados.

Neste capítulo discutiu-se o método utilizado em cada etapa desta pesquisa, de forma que atendesse aos objetivos do trabalho, estando coerentes com os preceitos teóricos levantados. O próximo capítulo aborda os resultados do estudo de caso exploratório e suas considerações e, em seguida, o capítulo referente aos resultados da Etapa 3, que estão diretamente associados aos objetivos da pesquisa.

5 ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO

Este capítulo apresenta os resultados do estudo de caso exploratório contemplando o objetivo de entender como uma biblioteca realiza sua medição de desempenho.

5.1 Descrição

O estudo de caso exploratório foi realizado na Divisão de Biblioteca e Documentação (DIBD) da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP), composta pela Biblioteca Central e pela Biblioteca Setorial de Economia, Administração e Sociologia. Ambas atuam na difusão da informação apoiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Unidade definidas em sua política básica como:

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 utilização eficaz dos recursos públicos.

Visão

Ser reconhecida pelo nosso cliente como uma biblioteca com recursos inovadores de acesso à informação, com acervo que atenda as necessidades em 80% das demandas, por meio de um atendimento ágil e qualificado.

Valores

Manter o compromisso com a democratização do acesso à informação de forma equitativa, respeitando o patrimônio, a ética e os valores humanos.

A DIBD é reconhecida como uma das bibliotecas com acervo mais completo em sua especialidade, atuando como centro de informação para a comunidade USP e toda a sociedade. Seu público alvo são os discentes de sete cursos de graduação e 17 programas de pós-graduação, além dos docentes. Para atender essa demanda, sua área física é 3.056m² e 31 funcionários. Atualmente, seu acervo conta com 385.041 volumes, entre livros, teses, periódicos e multimeios.

Em 1998, com o apoio da Direção da Unidade, a DIBD implantou um sistema de gestão adaptado do Sistema DIA da empresa Diagrama e Consultoria, com o objetivo de atender aos requisitos de um modelo de excelência em gestão, seguindo as boas práticas operacionais e de

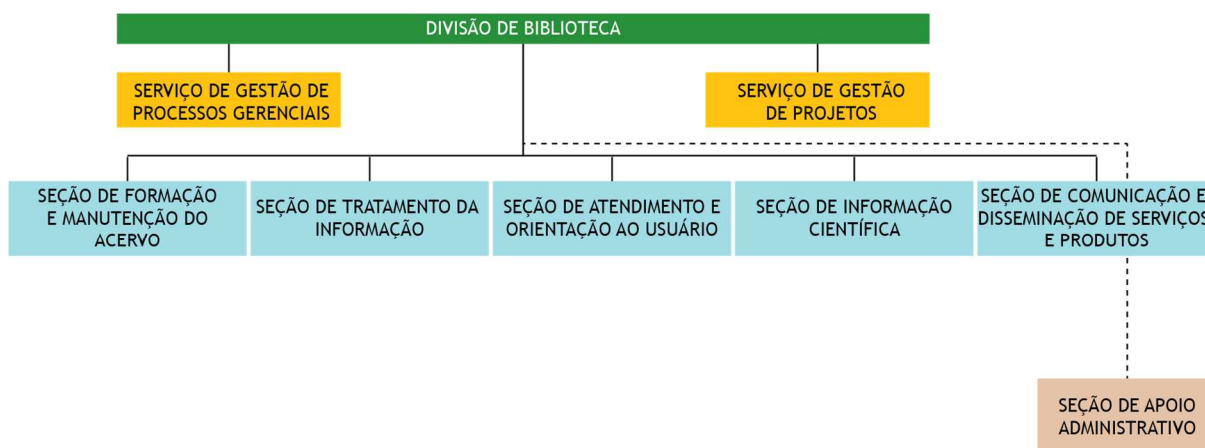
gestão. As ferramentas implantadas foram:

- Sistema de Gestão: conceitos e linguagens;
- Definição das Unidades Gerenciais Básicas - UGBs;
- Implantação dos 5S;
- Elaboração dos mapeamentos de processos;
- Elaboração de procedimentos operacionais e instruções técnicas;
- Planejamento estratégico;
- Elaboração de PDCA's;
- Criação do Sistema de Informação;
- Administração visível e virtual;
- *Marketing* interno;
- *Workshops* de apresentação dos PDCA's;
- Reunião relâmpago;
- Reunião de Diretores e Chefias;
- Reunião de Análise Crítica;
- Agenda eletrônica com bate-papo técnico;
- Café descontraído.

A DIBD recebeu, por duas vezes, o Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão (PPQG), uma parceria entre o Governo do Estado com o Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), instituído pela Lei n.11.594 de dezembro de 2003. O PPQG utiliza os mesmos critérios de análise do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

O organograma (Figura 20) reflete o atual modelo de gestão, estruturado por processos, sendo eles:

Figura 20 – Organograma DIDB



Fonte: USP/ESALQ (c2014)

As entrevistas ocorreram em março de 2015. A Chefia Técnica da DIBD foi a primeira entrevistada, as demais entrevistas seguiram o fluxo do processamento de materiais, sendo a Chefia da Seção de Formação e manutenção de acervo, Tratamento da Informação, Atendimento e orientação ao usuário e Comunicação e disseminação de serviços e produtos. Em cada processo, os entrevistados demonstraram como são realizados a coleta de dados, o sistema de informação e a análise dos dados.

5.2 Caracterização do SMD

O sistema de gestão da DIBD segue dois pilares fundamentais:

- Os objetivos estratégicos definidos a partir do Planejamento Estratégico;
- Os processos de rotina definidos pelo mapeamento dos processos.

A DIBD utiliza o *Balanced Scorecard* como modelo de sistema de medição de desempenho, seguindo as perspectivas tradicionais, apenas com a adaptação da perspectiva financeira para fiduciária, já que se trata de uma organização pública. Assim, a medição de desempenho tem como objetivo a verificação dos resultados.

As estratégias da DIBD são revisadas a cada três anos, com base nos resultados das análises críticas do desempenho e no levantamento das lacunas identificadas nas pesquisas de satisfação do cliente. Sua estratégia está representada pelo mapa estratégico da DIBD³, que traduz a missão, visão e valores da DIBD nas quatro perspectivas e seus desdobramentos em

³ http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/sites/www4.esalq.usp.br/biblioteca/files/BC094-mapa_estrategico_2015-2017.pdf

objetivos estratégicos, indicadores, periodicidade, fator crítico de sucesso e suas metas.

A DIBD, com o apoio da Seção Técnica de Informática da Unidade, desenvolveu um Sistema de Informação para gerenciamento das atividades de rotina e de melhoria, composto por 50 indicadores estratégicos e operacionais, sendo nove deles exclusivos para o Relatório Individual por Biblioteca (RIBi) do Sistema Integrado de Biblioteca (SIBi). O RIBi contém dados estatísticos de todas as bibliotecas do SIBi e tem como objetivo fornecer dados para o Anuário Estatístico da USP, subsidiar a distribuição de verbas de dotação orçamentária, servir de instrumento sistêmico para estudos comparativos entre bibliotecas e auxiliar no dimensionamento de recursos humanos.

Os indicadores estratégicos são definidos a partir dos fatores críticos de sucesso relativos a cada uma das perspectivas. Entre os indicadores selecionados, identificam-se as relações de causa e efeito para alcançar os objetivos estratégicos. A meta para cada indicador é estabelecida com base nos resultados dos últimos três anos.

A seguir, apresenta-se o Quadro 21, que demonstra a relação entre os indicadores direcionadores constantes no mapa estratégico às medidas de desempenho, que monitoram as atividades de rotina e de melhoria.

Quadro 21 – Indicadores do Mapa Estratégico X Medidas de desempenho

		Objetivos estratégicos	Indicadores do Mapa Estratégico	Medidas de desempenho
Perspectiva	Fiduciária	Orientar o uso dos recursos	Índice de otimização de compra	
			Porcentagem de desperdício de papel	Cópias: número de cópias perdidas
			Índice de otimização do acervo	
			Valor desperdiçado com extravios de material bibliográfico	Inventário para identificação dos materiais extraviados
			Valor captado, economizado e utilizado	
	Captar recursos	Valor em R\$ captado	Receita das Vendas publicação, Cópias e Cópias digitalizados	
Cliente/Sociedade	Atender ou superar a satisfação do cliente	Porcentagem de alunos matriculados treinados (PG e Graduação)	Relação entre Usuário potencial por Capacitação	

Perspectiva		Objetivos estratégicos	Indicadores do Mapa Estratégico	Medidas de desempenho	
			Porcentagem de satisfação do cliente através de pesquisa	Somatória das pesquisas de satisfação: Editoração/normalização, empréstimo, EEB, COMUT, Cópias e Eventos	
			Número de reclamações	Somatória das reclamações em: Pesquisa bibliográfica, Orientação ao usuário e Site	
		Responsabilidade socioambiental	Porcentagem tolerável de recicláveis no lixo comum		
			Valor de itens doados para instituições	Planilha de controle interna do Processo de Formação e Manutenção do Acervo	
			Número de exemplares doados para instituições e/ou usuários	Planilha de controle interna do Processo de Formação e Manutenção do Acervo	
			Número de instituições contempladas com doações	Planilha de controle interna do Processo de Formação e Manutenção do Acervo	
			Porcentagem de treinamento ao usuário externo	Capacitação	
			Porcentagem de atendimento ao usuário externo	Frequência de usuários externos a USP	
		Processos	Promover melhoria contínua nos processos	Porcentagem de eficiência dos processos	Relação entre qualidade e produtividade dos processos
		Aprendizado /Conhecimento	Consolidar a gestão do conhecimento	Número de novos produtos	
				Número de inovações em serviços	
				Número de documentos gerados ou atualizados pela DIBD	
	Desenvolver capacitação		Número de aplicabilidade do aprendizado adquirido	Extra rotina: treinamento complementar e treinamento na função	
			Número de atividades de difusão	Extra rotina: Difusão	
			Número de atividades de monitoria	Extra rotina: Monitoria	

Perspectiva		Objetivos estratégicos	Indicadores do Mapa Estratégico	Medidas de desempenho
			Número de treinamentos per capita	Relação entre o número de treinamentos pelo número de funcionários

Fonte: Elaborado pela autora

A perspectiva Fiduciária aborda o uso racional dos recursos, uma vez que se trata de uma organização sem fins lucrativos, com responsabilidade no uso dos recursos públicos. Os indicadores escolhidos refletem a preocupação da DIBD em otimizar os recursos de forma direta aos seus usuários e Unidade.

A perspectiva Clientes/Sociedade tem dois principais objetivos distintos: o primeiro é a satisfação dos clientes, que considera a oferta de produtos e serviços relevantes e de qualidade, além do número de reclamações. O segundo trata da responsabilidade socioambiental, com medidas para reciclagem de lixo, valor e quantidade de materiais doados para outras instituições, e atendimentos aos usuários externos. A DIBD também realiza campanhas de ações solidárias em datas comemorativas como Natal, Dia das Crianças, Páscoa, arrecadando produtos para doação a instituições da cidade.

Para a perspectiva Processos, o objetivo é promover a melhoria e a inovação, tendo como medida de desempenho a eficácia dos processos (relação entre qualidade e produtividade). Os indicadores são definidos para os processos, que são descritos nos Procedimentos Operacionais⁴. Para cada atividade, é identificado um item de controle, que, por meio do método FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*), os itens críticos com maior possibilidade de ocorrência de falhas são selecionados para acompanhamento de rotina e nas reuniões de Análise Crítica. Os indicadores monitoram a correta execução dos processos; dessa forma, a coleta de dados mede a quantidade e a qualidade, computada pelo número de falhas ocorridas (quando percebidas fora do processo de origem), número de reclamações e resultado da pesquisa de satisfação de serviços e produtos específicos; e pela produtividade, computada por equipe e por processo.

Na perspectiva Aprendizado/Conhecimento, existem dois objetivos estratégicos: a consolidação da gestão do conhecimento e o desenvolvimento da capacitação. O primeiro é acompanhado pelo registro explícito dos resultados da experiência e capacitação de seus

⁴ http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/sites/www4.esalq.usp.br.biblioteca/files/Mapeamento_de_Processo_Apoio_Administrativo.pdf

funcionários. O segundo é relacionado ao desenvolvimento da equipe de funcionários da biblioteca, considerado como atividades fora da rotina de cada processo. São mensurados os tipos de atividade e o total de horas por funcionário.

A coleta de dados para todos os indicadores descritos no Quadro 20, bem como o preenchimento correto e sua periodicidade, é de responsabilidade de cada funcionário envolvido na atividade. Os dados são inseridos individualmente, mas computados por equipe. Já os gestores dos processos têm como responsabilidade o acompanhamento dos indicadores táticos. O Sistema de Informação gera automaticamente os relatórios tático e operacional. Nas reuniões de Análise Crítica, as chefias de cada processo devem analisar os resultados obtidos e justificar e/ou comentar cada ocorrência.

Para os funcionários entrevistados as principais vantagens no uso de um sistema de medição de desempenho são:

- a identificação de falhas em curto espaço de tempo, garantindo a promoção de melhorias antes de ser um problema crítico;
- facilidade de acompanhamento da produtividade da equipe sem haver desgaste nas relações interpessoais;
- suporte para tomada de decisão com base em fatos concretos; facilidade de gerenciamento da biblioteca como um todo identificando necessidades pontuais.

Dentre as desvantagens, foram destacados dois aspectos. Primeiro, a dificuldade de implantação e resistência dos funcionários em serem medidos no início. Para a Chefia técnica, essas dificuldades foram superadas à medida que a equipe percebeu os benefícios da medição de desempenho para a organização. O segundo aspecto relatado é a coleta de dados de indicadores exclusivos para o RIBi/SIBi, sendo eles meramente dados estatísticos, em que não haveria necessidade de informações detalhadas.

Uma dificuldade observada no sistema de medição de desempenho refere-se à falta de autonomia da equipe da biblioteca em alterar as possibilidades no Sistema de Informação, já que este foi desenvolvido pela equipe de analistas da Seção Técnica de Informática da Unidade e solicitações de mudanças podem acarretar demora nos casos de melhoria ou falhas do sistema.

5.3 Considerações sobre o caso

O estudo de caso exploratório descrito revelou as características de uma organização com um sistema de medição de desempenho estruturado, baseado no conceito de balanceamento de indicadores de diferentes perspectivas, conforme proposto por Kaplan e Norton (1996).

De acordo com os entrevistados, o processo de criação e revisão dos indicadores ocorre de acordo com as revisões do mapa estratégico, ou seja, a cada três anos. A tradução da missão, visão e valores para o mapa estratégico pode ser visualizada nos objetivos estratégicos e no desdobramento desses em indicadores de desempenho.

Portanto, o sistema de medição de desempenho utilizado pela DIBD possui características descritas no Capítulo 2 e 3, como indicadores alinhados com a estratégia, revisão dos indicadores no planejamento estratégico, divulgação dos resultados em reuniões e sistema de informação.

Uma característica positiva do sistema de medição de desempenho utilizado é o sistema de informação para coleta e análise de dados informatizada, que inclusive, gera relatórios de acordo com a necessidade da biblioteca. Um aspecto negativo é que nem todos os indicadores medidos estão incorporados no sistema de informação. Por exemplo, dentro do Processo Formação e Manutenção de Acervo, os indicadores relacionados aos itens recebidos por doação - mas que não serão incorporados ao acervo - são computados em uma planilha do *software* Excel® não integrada ao sistema de informação, e os relatórios gerados de forma automática não incorporam essas informações.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

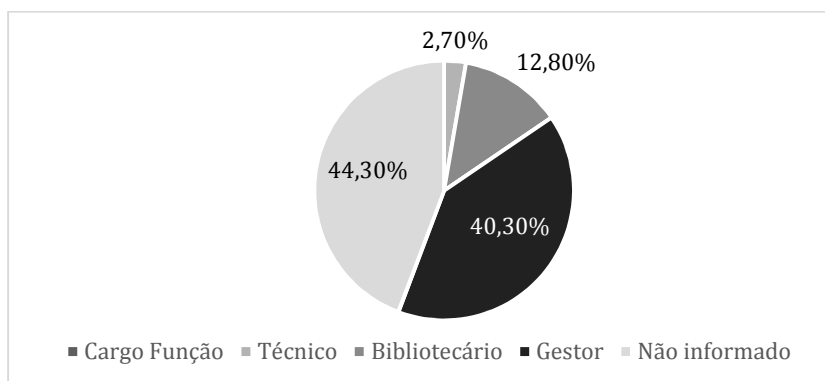
Este capítulo apresenta os dados obtidos por meio do *survey*, com o objetivo de caracterizar as práticas relativas à medição de desempenho utilizadas pelas bibliotecas. Inicialmente, faz-se a caracterização dos respondentes. Na sequência, os resultados são apresentados usando-se técnicas de análise descritiva. Por fim, inferências são feitas a partir da aplicação de técnicas de análise fatorial.

6.1 Caracterização geral das bibliotecas universitárias federais e estaduais

As questões da Parte I do questionário (Informações Gerais) buscavam fornecer uma caracterização dos respondentes e das bibliotecas participantes da pesquisa. Conforme mencionado no capítulo anterior, 149 bibliotecas retornaram questionários válidos.

De acordo com os dados, 40,3% (60 respondentes) são gestores da biblioteca, com variantes denominações de cargo, podendo ser chefes, chefes técnicos e diretores. Outros 12,8% (19 respondentes) são bibliotecários, 2,7% (4 respondentes) são técnicos e 44,3% (66 respondentes) não informaram o cargo ou a função que desempenham na biblioteca. Esta distribuição é mostrada no Gráfico 1. Uma possível explicação para o número de respostas sem a informação de cargo pode demonstrar a preocupação dos respondentes no que diz respeito à sua identificação. Porém, todos os questionários foram direcionados aos responsáveis das bibliotecas pesquisadas, o que permite validar as respostas dadas, mesmo sem identificação do cargo desses respondentes.

Gráfico 1 – Cargo / Função dos respondentes

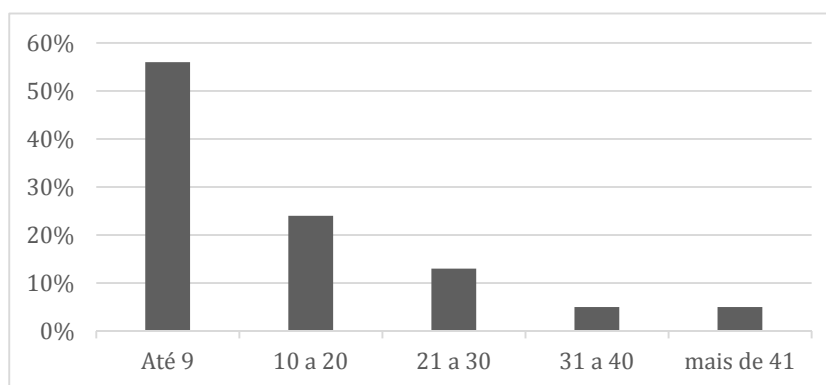


Fonte: Dados da pesquisa (Base: 149 respondentes)

Para os Gráficos 2, 3 e 4 a compilação dos dados foi feita de acordo com relatórios estatísticos da *American Library Association*. O Gráfico 2 auxilia a análise dos dados quanto ao tamanho do quadro funcional das bibliotecas, e os Gráficos 3 e 4 agregam informações para esse atributo de caracterização.

De acordo com Applegate (2007), os recursos humanos podem ser definidos como pequeno (1 a 9), médio (10-24) e grande (mais de 24), desta forma, para a amostra desta pesquisa observa-se que 56% das bibliotecas possuem um quadro de recursos humanos enxuto; 24%, de 10 a 20 servidores; 13%, de 21 a 30, e 5%, mais de 31. Portanto, as bibliotecas com maior representação neste estudo são de pequeno e médio porte quanto ao número de pessoas que nela trabalham.

Gráfico 2 – Quadro de funcionários



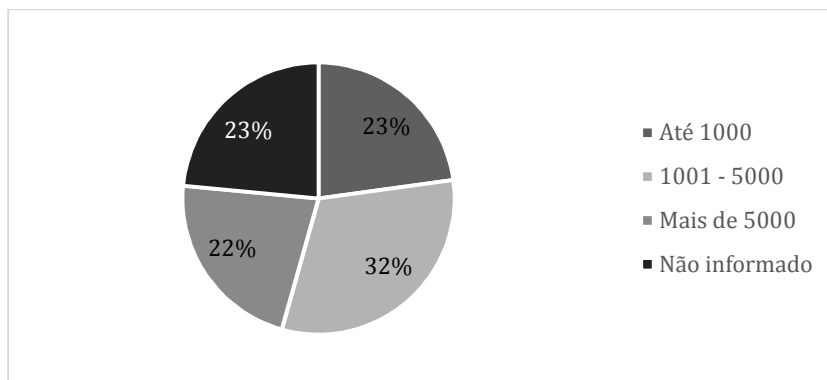
Fonte: Dados da pesquisa (base: 149 respondentes)

Ainda para caracterizar as bibliotecas pesquisadas quanto ao porte, as informações relativas ao número de usuários atendidos e acervo foram levantadas, entretanto os resultados foram heterogêneos com variações extremas. Desta forma as respostas para a questão sobre o número de usuários inscritos foram agrupadas por faixas para melhor visualização dos dados: assim, o Gráfico 3 representa a quantidade de usuários inscritos. A pesquisa não considerou a relação entre usuários inscritos e usuários ativos; sendo, assim, a informação dada refere-se ao número de usuários inscritos.

Observa-se que 32% (47 bibliotecas) possuem entre 1001 a 5000 usuários. Para as demais faixas houve um equilíbrio, sendo que 23% das bibliotecas têm até 1000 usuários inscritos, enquanto que apenas 22% possuem mais de 5000. Essa variação no número de usuários é proporcional à população universitária da faculdade, unidade ou *campus* da universidade a qual a biblioteca encontra-se subordinada. Para as bibliotecas com mais de 5000 inscritos cabe, ressaltar que os respondentes manifestaram que sua população abrange toda a

comunidade universitária.

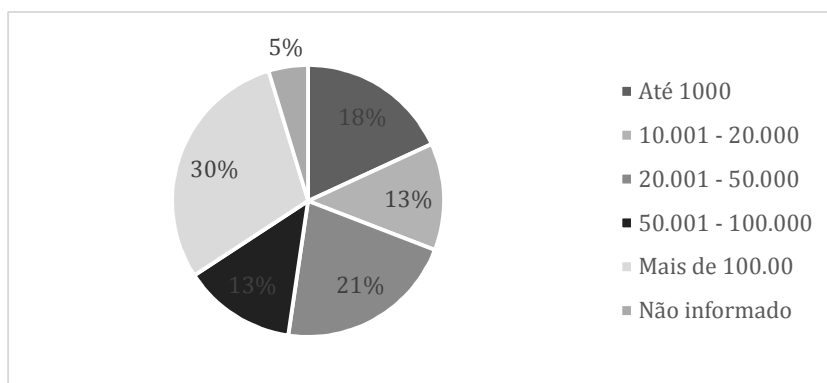
Gráfico 3 – Usuários inscritos



Fonte: Dados da pesquisa (base: 149 respondentes)

Uma última informação para a caracterização da amostra refere-se ao volume do acervo, apresentado no Gráfico 4, em que novamente as respostas foram agrupadas por faixas para melhor visualização. A quantidade de obras de uma biblioteca pode variar de acordo com seu tempo de existência, cursos atendidos, áreas do conhecimento e tipologia das obras. Para esta pesquisa o objetivo foi obter um panorama geral do acervo sem diferenciação quanto às variáveis relatadas acima.

Gráfico 4 – Volume do acervo



Fonte: Dados da pesquisa (base: 149 respondentes)

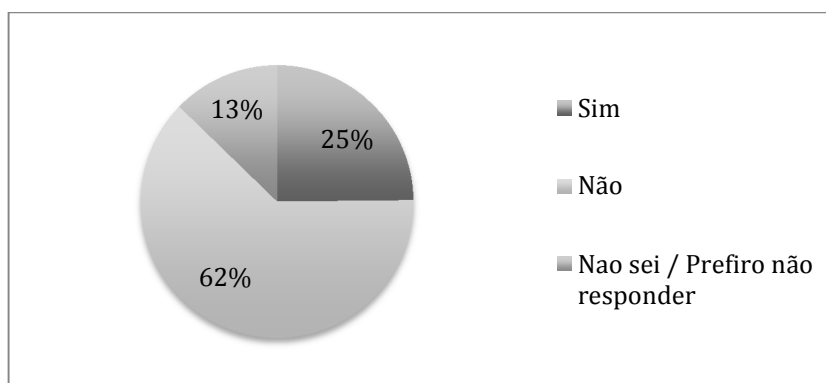
Segundo o Gráfico 4, 30% (44 bibliotecas) possuem um acervo com mais de 100.000 volumes; 21% (32 bibliotecas) de 20.001 a 50.000, e 18% (27 bibliotecas) até 1.000. Portanto, a amostra da pesquisa é formada principalmente por bibliotecas de pequeno porte em relação ao número de funcionários. Possuem, na sua maioria, até 5.000 usuários inscritos e têm acervo com mais de 20.000 volumes (64% da amostra).

6.2 Análise descritiva da práticas de medição de desempenho

6.2.1 Uso de Indicadores

Um primeiro questionamento foi saber se as bibliotecas pesquisadas faziam uso de indicadores de desempenho para avaliação da eficiência e eficácia de seus processos, produtos e serviços. Dos 149 respondentes, apenas 25% (37 bibliotecas) afirmaram que fazem uso de indicadores de desempenho, enquanto 62% (93 bibliotecas) apontaram não realizar práticas de medição de desempenho. Os 13% restantes não sabem ou preferiram não responder.

Gráfico 5 – Utilização indicadores de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (Base: 149 respondentes)

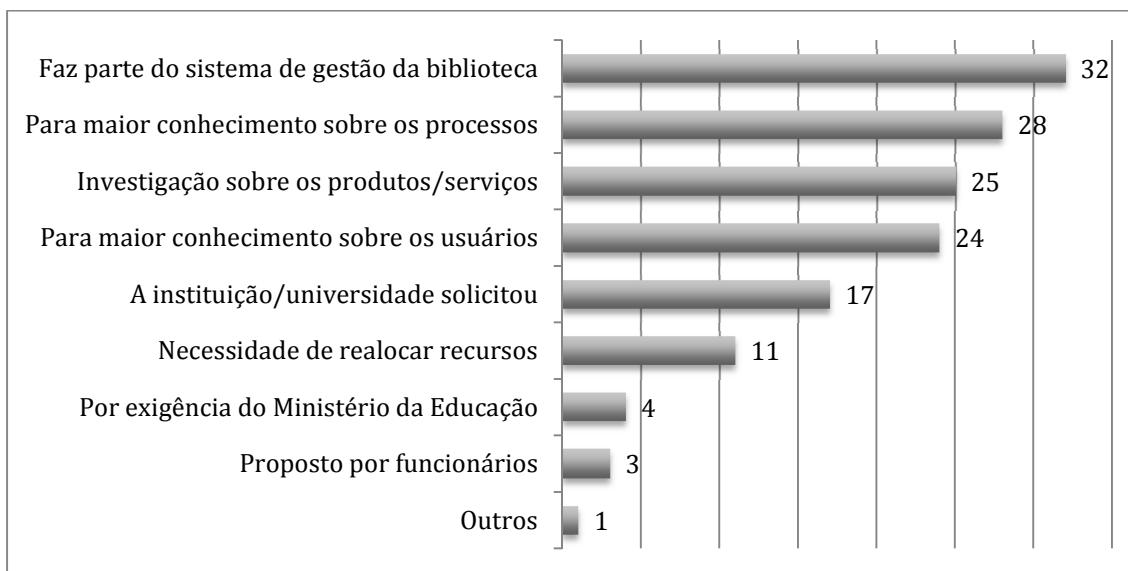
Assim, é possível afirmar que a maioria das bibliotecas universitárias participantes da pesquisa não faz uso da medição de desempenho como parte de seu modelo de gestão, o que pode ser considerado um resultado esperado, conforme descrito no capítulo 1, visto que o número de publicações sobre as experiências ainda é limitado, principalmente quando a amostra da pesquisa abrange o território nacional. Vale ressaltar que, apesar dessa limitação, este resultado é condizente com outras pesquisas desenvolvidas no país sobre o tema. Por exemplo, Pereira (2013) buscou identificar o uso de indicadores de desempenho relacionados à tomada de decisão em bibliotecas universitárias, sem distinção se públicas ou estaduais, e obteve uma taxa de respostas de 27%, enquanto esta pesquisa obteve 22% de uma amostra mais restrita.

Cabe destacar que das 37 bibliotecas que fazem uso de indicadores de desempenho, 51% são do Estado de São Paulo, seguidos de 8% de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, 5% de Goiás, Pará, Paraná e Rio de Janeiro, concentrando as respostas positivas nas regiões sul e sudeste do Brasil. Os demais Estados foram Mato Grosso, Minas Gerais, Sergipe e Tocantins,

com 3% cada um.

Considerando as bibliotecas que medem o desempenho, a próxima análise (Gráfico 6) indica as razões que as levaram a adotar esse procedimento.

Gráfico 6 – Motivos para uso da medição de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

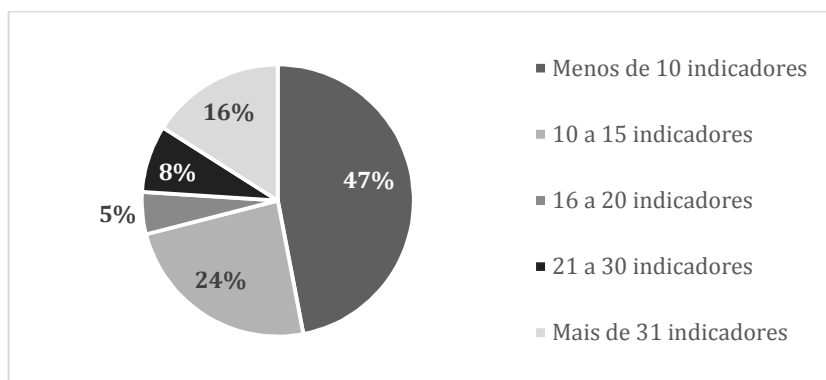
As razões mais citadas pelas bibliotecas residem na necessidade de conhecer melhor o desempenho de seus processos, produtos, serviços e seus usuários. Além disso, a avaliação de desempenho fazia parte do Sistema de gestão adotado pela biblioteca, tema que será explorado na Seção 6.2.4 deste capítulo.

Esses resultados permitem inferir que a decisão de implantação do SMD parece ser uma decisão da própria biblioteca, já que a universidade nem sempre impõe a necessidade de implantação, situação observada pelo percentual de bibliotecas (menos de 50%) que assinalaram esta alternativa. Menos evidente ainda é a implantação de indicadores de desempenho como uma necessidade de responder à avaliações externas, como as realizadas pelo Governo Federal. Ressalta-se que os respondentes poderiam indicar mais de um motivo para o uso da medição de desempenho.

Como parte da caracterização das práticas de medição de desempenho, a próxima análise está relacionada aos indicadores de desempenho utilizados. Primeiro, foi solicitado que os respondentes indicassem o número de indicadores de desempenho implantados. Esse resultado é mostrado no Gráfico 7, indicando 75% das bibliotecas que possuem SMD têm

menos de 20 indicadores, e 47% possuem menos de 10 indicadores.

Gráfico 7 – Quantidade de indicadores utilizados



Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

Vale observar que o número de indicadores utilizados depende dos objetivos e da maturidade do sistema medição de desempenho, não existindo uma regra para a quantidade ideal de indicadores. Dos modelos de medição de desempenho apresentados no Capítulo 2, o *Balanced Scorecard* recomenda que a estratégia seja traduzida em até 30 indicadores distribuídos entre as perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2004; NIVEN, 2002). Já os modelos específicos para bibliotecas não especificam a quantidade, mas os modelos da ISO 11620 (2014) e de Poll e Boekhorts (2007) apresentam uma lista com mais de 40 deles. Assim, de acordo com os dados da pesquisa é possível afirmar que as bibliotecas respondentes possuem uma característica mais conservadora no que diz respeito à quantidade, pois 47% utilizam menos que 10 indicadores.

A fim de identificar os indicadores de desempenho mais utilizados pelas bibliotecas, 30 indicadores específicos foram selecionados da literatura e pesquisados. Para melhor visualização, esses indicadores foram agrupados segundo as perspectivas utilizadas na literatura (ISO 11620, 2014; POLL; BOEKHORTS, 2007). Assim, as Tabelas 1, 2, 3 e 4 apresentam os resultados encontrados. Nas tabelas, também foi quantificada a informação sobre os não respondidos, não sendo possível determinar a razão da ausência de respostas.

A Tabela 1 relaciona os indicadores utilizados quanto ao uso dos recursos. Dos dez indicadores, sete são utilizados por mais de 50% das bibliotecas, demonstrando que seu uso é mais comum entre os respondentes. Indicadores relativos à consulta dos materiais da biblioteca, circulação do acervo e satisfação do usuário são os mais utilizados entre os pesquisados. Para o indicador “Satisfação do usuário”, vale destacar que cada biblioteca pode

realizar sua pesquisa de forma customizada, isto é, sem padrão para as questões abordadas e nem para método de pesquisa. Percebe-se que, mesmo com as mudanças tecnológicas de acesso à informação, as bibliotecas ainda não incorporaram a medição do uso de seus recursos eletrônicos, conforme observado nos dois últimos indicadores. Esta situação é evidenciada pelos indicadores relacionados ao *download* dos materiais do acervo.

Tabela 1 – Indicadores relacionados ao uso dos recursos em número de bibliotecas

Indicadores	Utilizo	Não utilizo	Não respondido
Porcentagem de materiais consultados na biblioteca	28	0	9
Circulação do acervo	27	2	8
Satisfação do usuário	27	2	8
Número de atendimentos em treinamentos	26	2	9
Empréstimos per capita	22	8	7
Visitas a biblioteca per capita	22	6	9
Porcentagem de usuários externos	20	11	6
Taxa de ocupação	8	21	8
Número de <i>downloads</i> per capita	6	27	4
Número de <i>downloads</i> de documentos digitalizados	6	26	5

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

Para os indicadores relacionados à adequação dos recursos (Tabela 2), o indicador relativo ao horário de atendimento em relação à demanda (que avalia em que grau o horário de atendimento atende às necessidades dos usuários) é utilizado pela maioria das bibliotecas, reforçando a preocupação delas com seus usuários, visando adequar seu horário de atendimento às necessidades de seus usuários. Com relação aos dois últimos indicadores, que tratam dos materiais raros, observa-se que uma pequena parte das bibliotecas monitoram esses recursos. Essa informação merece um esclarecimento, pois dentre as respondentes mais de 50% possuem um acervo com mais de 50.000 volumes. Entretanto, a questão sobre a tipologia do acervo não fazia parte do objetivo desta pesquisa e, portanto, não é possível afirmar que as bibliotecas respondentes possuem ou não materiais raros em seus acervos.

Tabela 2 – Indicadores relacionados à adequação dos recursos em número de bibliotecas

Indicadores	Utilizo	Não utilizo	Não respondido
Horário de atendimento em relação à demanda	22	7	8
Velocidade no atendimento do empréstimo entre bibliotecas / comutação	17	12	8
Exatidão na estante	15	16	6
Lugares de usuários per capita	15	15	7
Funcionários per capita	14	17	6
Porcentagem de materiais raros que receberam	6	27	4

Indicadores	Utilizo	Não utilizo	Não respondido
restauração			
Porcentagem de materiais raros em condições estáveis	4	30	3

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

A Tabela 3 relaciona indicadores que avaliam a eficiência do uso dos recursos. Os resultados demonstram que a maioria das bibliotecas não uso desses indicadores. Os indicadores sobre produtividade e tempo de processamento estão diretamente ligados à eficiência dos processos internos e os demais abordam a relação entre custo, processos e produtos. Esses indicadores demandam uma complexidade e sofisticação maior em termos de mensuração de desempenho, pois não focam aspectos comuns como a satisfação do usuário ou a utilização simples do acervo. Assim, pode-se inferir que a maioria das bibliotecas que utilizam indicadores de desempenho ainda possuem um nível de maturidade baixo em relação à complexidade do que medir.

Tabela 3 – Indicadores relacionados à eficiência dos recursos em número de bibliotecas

Indicadores	Utilizo	Não utilizo	Não respondido
Produtividade de funcionários em empréstimos e serviços	13	17	7
Produtividade de funcionários no processamento	12	18	7
Custo de aquisição por uso da coleção	10	20	7
Tempo médio de processamento de documentos	10	19	8
Custo de aquisição por reposição de material extraviado	8	21	8
Custo por <i>download</i>	5	29	3
Custo por uso da coleção	4	26	7
Custo de funcionários por título catalogado	3	30	4
Custo por usuário	3	31	3

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

Os indicadores relacionados ao desenvolvimento dos recursos humanos, tecnológicos e de infraestrutura são apresentados na Tabela 4. Observa-se também que menos de 50% das bibliotecas utilizam esses indicadores, ratificando a inferência apresentada na análise da Tabela 3. Por exemplo, o indicador sobre a porcentagem do tempo gasto por funcionários em treinamentos proporcionaria a informação sobre a educação continuada dos profissionais da biblioteca, demonstrando a preocupação das bibliotecas em proporcionar um serviço de qualidade. Portanto, este seria um indicador básico para avaliação, mas apenas um número reduzido de bibliotecas utiliza esse indicador.

Tabela 4 – Indicadores relacionados ao desenvolvimento (recursos humanos, tecnológicos e infraestrutura) em número de bibliotecas

Indicadores	Utilizo	Não utilizo	Não respondido
Porcentagem da alocação de recursos da instituição para a biblioteca	15	16	6
Porcentagem de recursos recebidos por doação ou renda	9	21	7
Porcentagem do tempo dos funcionários gasto em treinamentos	8	23	6
Valor monetário dos itens doados a outras instituições	4	28	5

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

Para facilitar a visualização dos indicadores mais utilizados, independentemente da categoria, a Tabela 5 foi organizada. Foram considerados apenas indicadores com taxa de utilização superior a 40%.

Tabela 5 – Indicadores mais utilizados

Indicadores	Quantidade	Porcentagem	Categoria
Porcentagem de materiais consultados na biblioteca	28	76	Uso
Circulação do acervo	27	73	Uso
Satisfação do usuário	27	73	Uso
Número de atendimentos em treinamentos	26	70	Uso
Horário de atendimento em relação à demanda	22	59	Recursos
Empréstimos per capita	22	59	Uso
Visitas a biblioteca per capita	22	59	Uso
Porcentagem de usuários externos	20	54	Uso
Velocidade no atendimento do empréstimo entre bibliotecas / comutação	17	46	Recursos
Exatidão na estante	15	41	Recursos
Lugares de usuários per capita	15	41	Recursos
Porcentagem da alocação de recursos da instituição para a biblioteca	15	41	Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

Os resultados relativos ao uso de indicadores indicam o peso que as bibliotecas dão às áreas avaliadas, sendo possível concluir que não há equilíbrio entre os indicadores de uso, adequação dos recursos, eficiência e desenvolvimento. Observa-se que, proporcionalmente, os indicadores mais utilizados estão na perspectiva sobre o uso dos recursos, demonstrando uma preocupação mais operacional. Entretanto, a natureza das bibliotecas é prover serviço à comunidade à qual cada uma está subordinada, assim a medição de desempenho em relação ao uso deveria ser tão importante quanto os processos internos e resultados.

Além da questão de verificação do equilíbrio entre as áreas avaliadas, deve-se considerar

que alguns indicadores têm como resultado dados estatísticos sobre o uso dos produtos e serviços, e cabe ressaltar que a interpretação e contextualização desses dados irão fornecer as informações do que as bibliotecas realmente precisam para suas análises e diagnóstico.

Para finalizar esta seção sobre o uso de indicadores, foi questionado às bibliotecas que não fazem uso de indicadores de desempenho se no futuro há intenção de começar a utilizá-los. Neste caso, 75,5% (83 bibliotecas) manifestaram interesse e 24,6% (27 bibliotecas) declararam não ter intenção em utilizar a medição de desempenho como forma de avaliação. Esses dados revelam uma oportunidade para o desenvolvimento da área de medição de desempenho em bibliotecas, seja para esclarecer o que é e quais seus benefícios, bem como a realização de *benchmarking*, como nas experiências internacionais.

6.2.2 Utilização de modelos de referência

Outro objetivo da pesquisa era identificar se as bibliotecas universitárias federais e estaduais utilizam algum dos modelos de sistema de medição de desempenho existentes na literatura, como os discutidos no Capítulo 2. Assim, solicitava-se ao respondente que identificasse o modelo existente em sua biblioteca conforme os nomes apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Modelos de medição de desempenho utilizados

Modelo	Quantidade	Porcentagem
<i>Balanced Scorecard</i>	5	13.5%
ISO 11620: 2014	2	5.4%
<i>Integral framework for performance measurement</i>	1	2.7%
<i>Measuring Quality</i>	1	2.7%
<i>Library Balanced Scorecard</i>	1	2.7%
<i>Performance Pyramid</i>	0	0.0%
<i>Performance Prism</i>	0	0.0%
<i>Measuring academic library</i>	0	0.0%
Nenhum modelo teórico é utilizado	13	35.1%
Desconheço os modelos acima	9	24.3%
Adaptação de um dos modelos acima	1	2.7%
Outro	4	10.8%
Total	37	

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

Uma primeira implicação da análise desses dados é que os modelos de medição de desempenho apresentados não são utilizados pelas bibliotecas respondentes, já que apenas

27% (dez bibliotecas) afirmaram estruturar seus SMDs com base naqueles modelos teóricos. A maioria das respostas aponta para o não uso de modelos de referência (35,1%) e, mais importante, para o desconhecimento dos modelos teóricos indicados (24,3%).

Quanto aos que afirmaram seguir algum modelo de referência, o *Balanced Scorecard* obteve maior indicação de uso com 13,5%. Entretanto, não é possível afirmar que o modelo de Kaplan e Norton (1992) é o mais conhecido entre as bibliotecas, em virtude dos motivos explicitados no parágrafo anterior. O modelo da ISO 11620 ficou em segundo lugar com 5,4%, e o *Integral framework for performance measurement, Measuring Quality e Library Balanced Scorecard* com 2,7% cada um. O *Performance Pyramid, Performance Prism e Measuring Academic Library* não foram indicados por nenhuma biblioteca.

Para as respostas na alternativa “Adaptação de um dos modelos acima”, o respondente não precisava informar em qual modelo se baseou. Das quatro respostas para a alternativa “Outro”, duas bibliotecas indicaram que o Sistema de Gestão utilizado disponibiliza um modelo próprio de sistema de medição de desempenho. Outra biblioteca respondeu que existe um modelo, mas não se enquadrava nas alternativas anteriores. A quarta resposta foi “Sistema Pergamun”, o que caracteriza desconhecimento sobre os modelos de referência para SMD em bibliotecas, pois este é um sistema informatizado de gerenciamento de dados especializado para centros de informação, que, mesmo fornecendo relatórios estatísticos de uso, processamento técnico e aquisição, não é um sistema de medição de desempenho.

Por fim, uma biblioteca deve estruturar um SMD que lhe proporcione coletar informações sobre a eficiência e a eficácia de seus processos e recursos, auxiliando no processo de tomada de decisão. A literatura sobre o tema fornece diversas alternativas de modelos de referência para que uma biblioteca estabeleça seu SMD. Era de se esperar um conhecimento maior daquelas que afirmaram possuir SMD sobre os modelos teóricos existentes. Entretanto, essa expectativa não se confirmou, visto que a maioria das bibliotecas desconhece tais modelos.

6.2.3 Caracterização das práticas de medição de desempenho

Mesmo que se tenha evidenciado que as bibliotecas pesquisadas são carentes na adoção de modelos estruturados e conceituais de SMD, elas afirmaram adotar práticas relativas à medição do desempenho. Desse modo, esta seção busca caracterizar essas práticas quanto aos papéis, as características, as funções e aos processos dos sistemas de medição de desempenho

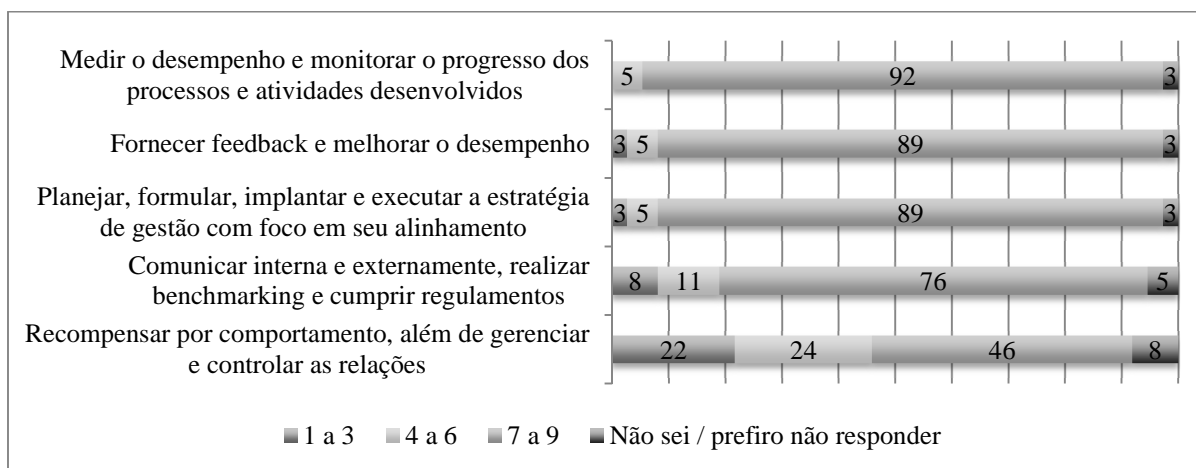
utilizados pelas bibliotecas pesquisadas.

O trabalho de Franco-Santos et al. (2007) foi utilizado como uma das referências para esta seção do questionário. Foi solicitado aos respondentes que analisassem as afirmações feitas para os construtos pesquisados e assinalassem o grau de concordância entre o apontado em cada afirmação e a realidade do SMD adotado em sua biblioteca.

Para isso, foi usada uma escala tipo Likert com 9 pontos. A escala considerava um *continuum* que englobava 1 para “Discordo totalmente” e 9 para “Concordo totalmente”. Para melhor visualização das respostas, elas foram agrupadas a cada 3 pontos (de 1 a 3 indicando uma avaliação negativa de discordância, de 4 a 6 como pontos regulares e de 7 a 9, indicando uma avaliação positiva de concordância). Os Gráficos 8, 9 e 10 apresentam os resultados obtidos.

Segundo Franco-Santos *et al.* (2007), os papéis representam os objetivos ou as funções desempenhadas pelo sistema de medição de desempenho. O resultado mostrado no Gráfico 8 é congruente com as expectativas em que as afirmações com maior percentual de concordância estão relacionadas à função do SMD para medir desempenho e monitorar o progresso (92%), fornecer *feedback* para melhoria do desempenho e servir de referência para definição da estratégia de gestão (ambos com 89%).

Gráfico 8 – Papéis dos SMDs utilizados em %



Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

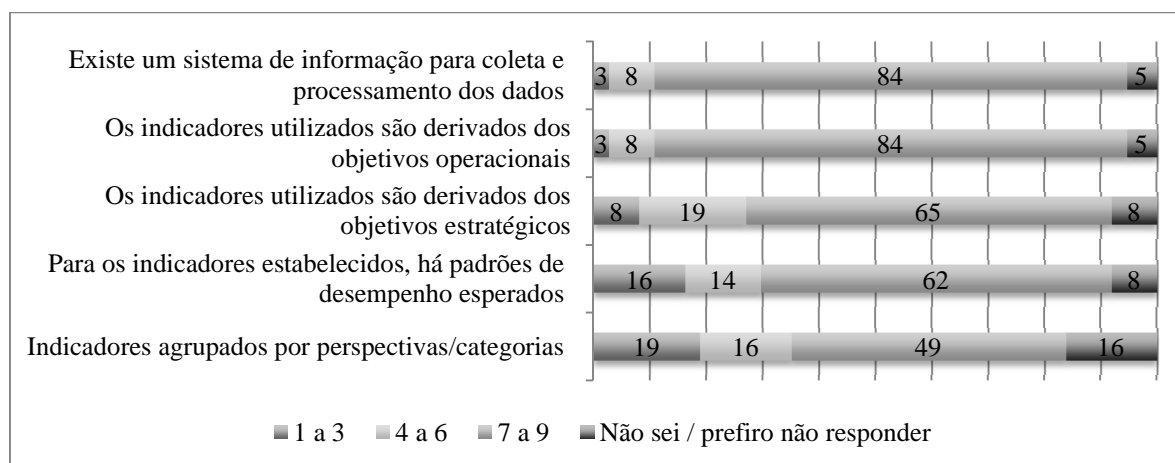
Entretanto, das cinco funções propostas, a alternativa “Recompensar por comportamento, além de gerenciar e controlar relações” obteve 46% quanto à afirmação “concordo totalmente”, o que pode ser considerado um bom vetor de incentivo à melhoria, uma vez que

o universo da pesquisa foi bibliotecas universitárias públicas e, que por terem essa natureza, há restrição das opções de recompensar por comportamento.

Para a afirmação sobre comunicação, *benchmarking* e cumprimento de regulamentos, a concordância positiva ficou com 76%. Vale destacar que essa comunicação se refere tanto àquela que ocorre internamente na organização quanto à externa, além do aspecto relacionado ao cumprimento das regulamentações, pois o uso de indicadores que representam os padrões exigidos por regulações ou normas assegura seu cumprimento (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Assim, é possível afirmar que a importância dada pelas bibliotecas aos papéis é alta, pois, de cinco afirmativas, quatro ficaram acima de 76% com concordância positiva.

As características são os elementos fundamentais ou propriedades que compõem um SMD, sendo que duas são consideradas essenciais para a existência de um SMD: medidas de desempenho e infraestrutura de apoio. O primeiro elemento consiste nos indicadores usados para monitorar o desempenho dos processos de uma organização. Já a infraestrutura abrange desde a coleta de dados até classificação, análise, interpretação e disseminação. (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). As respostas para este construto são mostradas no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Características dos SMDs utilizados em %



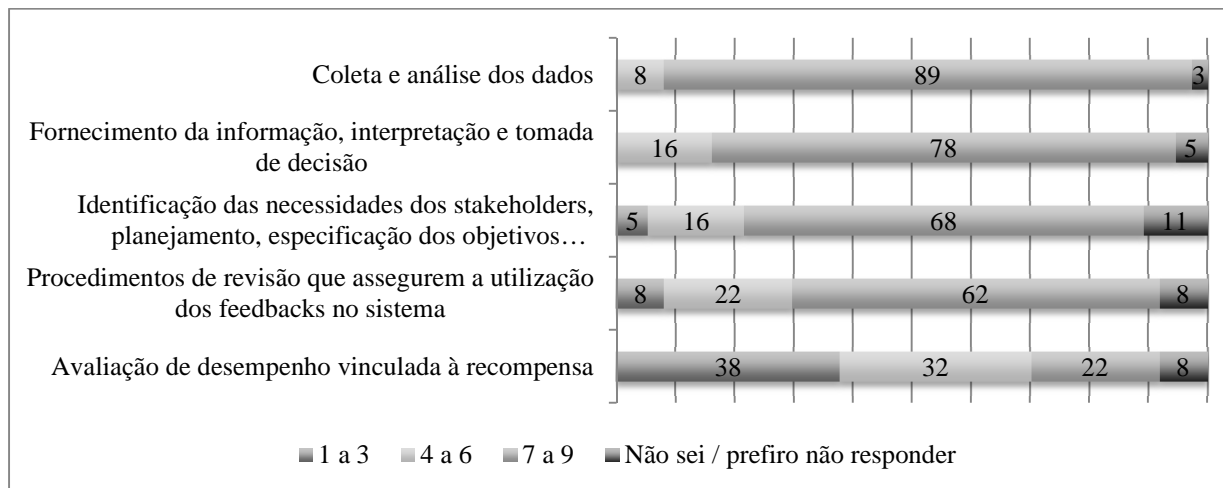
Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

As afirmações, “Os indicadores utilizados são derivados dos objetivos operacionais” e “Existe um sistema de informação para coleta e processamento dos dados”, obtiveram maior grau de concordância, indicando os principais elementos dos SMDs implantados nas bibliotecas pesquisadas. Esses resultados corroboram os discutidos na Seção 6.2.1, já que as bibliotecas afirmaram priorizar indicadores relativos ao uso dos recursos. Em seguida estão as

afirmações “Os indicadores são derivados dos objetivos estratégicos” e “Para os indicadores estabelecidos há padrões de desempenho esperado”, com 65% e 62%, respectivamente. A afirmação com menor pontuação (49%) foi “Indicadores agrupados por perspectivas/categorias”. Pode-se assim concluir que os SMDs das bibliotecas apresentam os elementos essenciais, sem um maior grau de sofisticação (categorias de indicadores e metas de desempenho) e mais focados em questões operacionais.

Por fim, Franco-Santos *et al.* (2007) definem os processos como uma série de atividades combinadas que, juntas, constituem um SMD, sendo três deles necessários (concepção e seleção das medidas, coleta de dados e gerenciamento da informação). No Gráfico 10, observa-se que esses três processos básicos obtiveram a melhor pontuação (todos acima de 50% de concordância). Portanto, é possível afirmar que as bibliotecas conhecem os principais processos de um SMD. A afirmação “Avaliação de desempenho vinculada à recompensa” foi o item com maior indicação de discordância, resultado já esperado, uma vez que a natureza do objeto de estudo é exclusivamente órgãos públicos.

Gráfico 10 – Processos dos SMDs utilizados em %



Fonte: Dados da pesquisa (Base: 37 respondentes)

Com base nos resultados, conclui-se que a maioria das bibliotecas que faz uso dos indicadores de desempenho tem conhecimento sobre os papéis, as características e os processos, que, combinados, definem um SMD. Ressalte-se que, as práticas mais adotadas por essas bibliotecas em cada construto denotam as características chave dos SMDs dessas bibliotecas. Dessa forma, mesmo que tenha sido identificada a ausência de modelos de SMD, é possível inferir que, de fato, as bibliotecas possuem as características, papéis e processos

necessários a um SMD.

Ainda na busca de caracterizar as práticas adotadas pelas bibliotecas, foi pesquisado se elas possuíam grupos de trabalho especialmente designado para coordenação dos SMDs. Os resultados apontam que, 56,8% das bibliotecas (21 bibliotecas) declararam que não possuem o grupo de trabalho e 35,1% (13 bibliotecas), possuem um grupo para esta finalidade. A existência de um grupo de trabalho dedicado pode ser considerado como um sinal de maturidade no uso de SMD.

Com relação aos treinamentos relativos à medição de desempenho, 52% das bibliotecas declararam não haver qualquer tipo de treinamento e 43%, afirmaram que sim. Os principais assuntos abordados são: Coleta de dados, Estatística, Apresentação dos dados, Métodos de avaliação, Análise de dados, Elaboração de relatórios e Constituição do *survey*. Ressalte-se que, na questão sobre o conteúdo dos treinamentos, poderia ser assinalada mais de uma alternativa. Os resultados foram apresentados em ordem decrescente.

Para finalizar a análise descritiva, buscou-se identificar a percepção dos respondentes em relação aos próprios SMDs como uma forma de caracterizar o estágio em que a biblioteca se encontra quanto ao uso de indicadores de desempenho. Desta forma, foi solicitado que os respondentes indicassem a afirmação que melhor representasse o *status* de seu SMD. As variáveis usadas para caracterizar o SMD foram adaptadas da escala de maturidade utilizada por Wilson (2013), na qual o autor propõe um modelo de auto avaliação da maturidade da qualidade para bibliotecas, divididas em cinco níveis. As afirmações seguiram a ordem crescente de complexidade e representam como as bibliotecas se classificam com relação às práticas de medição. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Grau de complexidade do uso de indicadores de desempenho

Práticas	Quantidade	Porcentage m
Apenas dados estatísticos são coletados. Os dados são utilizados para comparações	6	16.2%
Dados estatísticos básicos são coletados. Os dados são utilizados para comparações. <i>Feedback</i> dos usuários também são considerados como um indicador de desempenho	7	18.9%
Pesquisa de satisfação com usuários e indicadores dos processos internos são utilizados para a avaliação de desempenho	9	24.3%
Conjunto de indicadores são utilizados para a avaliação de desempenho. Indicadores-chave podem existir, mas não estão necessariamente alinhados aos objetivos estratégicos	4	10.8%

Práticas	Quantidade	Porcentagem
Conjunto de indicadores balanceados são utilizados para monitorar se a Biblioteca está atingindo seus objetivos. Os indicadores estão relacionados aos objetivos estratégicos e missão. Os indicadores são constantemente avaliados e revistos	11	29,7%
Total	37	

Fonte: Dados da pesquisa

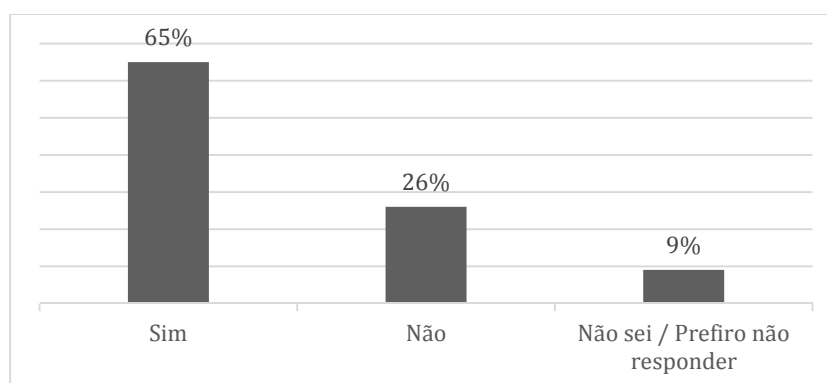
Observa-se uma dispersão das respostas entre as alternativas apresentadas, sendo que nenhuma ultrapassa 30% das respostas. Neste caso, 11 bibliotecas (29,7%) veem que seus indicadores possuem a função de avaliar o desempenho, são derivados de objetivos estratégicos e são, constantemente, revistos. Portanto, para esses, as práticas adotadas se assemelham a uma visão mais correta de SMD. Vale destacar que grande parte das bibliotecas que assinalaram essa alternativa possuem sistemas de gestão formal. A segunda alternativa associa suas práticas de medição apenas focadas na avaliação da satisfação dos usuários e uso de indicadores operacionais (24,3%), confirmando a preocupação das bibliotecas em melhoria dos processos internos e a satisfação dos usuários.

6.2.4 Relação entre sistema de gestão e medição de desempenho

Para entender a relação entre sistema de gestão e medição de desempenho, dois tipos de análises foram realizadas. A primeira, apresentada nesta seção, com caráter descritivo sendo feita a partir da análise das respostas dadas pelas bibliotecas diretamente às questões da pesquisa; e a segunda, descrita na próxima seção, utiliza a inferência estatística para comprovar ou refutar essa relação.

Para a análise descritiva foram consideradas as respostas dadas pelas 149 bibliotecas. Assim o Gráfico 11 identifica a existência de um sistema de gestão formal entre as bibliotecas pesquisadas. Desta forma, 65% do total de bibliotecas afirmaram possuir um sistema de gestão formal, o que contempla a estruturação das atividades ligadas à administração.

Gráfico 11 – Existência de sistema de gestão formal



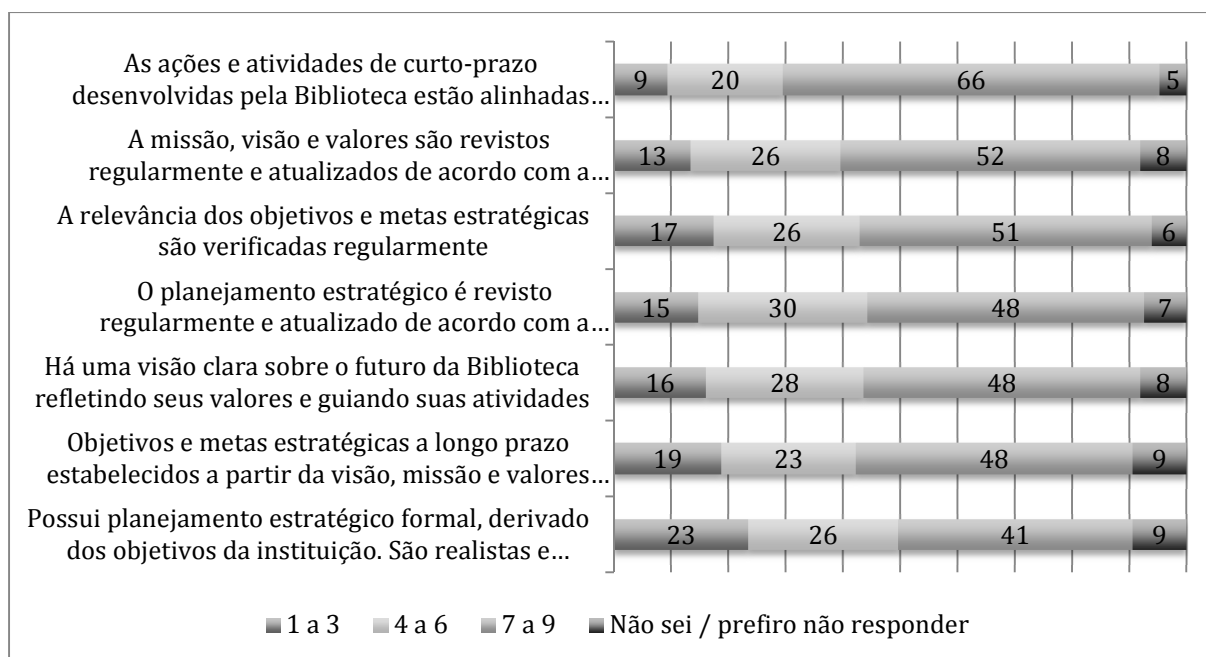
Fonte: Dados da pesquisa (Base: 149 respondentes)

Para melhor entendimento acerca das práticas de gestão das bibliotecas, um conjunto de questões foram pesquisadas. Assim, foi solicitado aos respondentes que assinalassem a situação que melhor representava as práticas de gestão adotadas em suas bibliotecas, usando uma escala tipo Likert de 9 pontos, sendo 1 para “discordo totalmente” e 9 “concordo totalmente”. Salienta-se que essas afirmações relativas às práticas de gestão foram baseadas em Bititci (2011). Novamente, os resultados foram tabulados a cada 3 pontos (de 1 a 3 “Discordo totalmente”, de 4 a 6 como pontos regulares e de 7 a 9 “Concordo totalmente”). O agrupamento das variáveis foi feito com base nos resultados da análise fatorial que encontra-se na próxima seção. Os resultados são mostrados no gráfico 12, 13 e 14.

Martins (2004) ressalta que as práticas de gestão relacionadas ao planejamento estratégico auxiliam a organização a criar um direcionamento futuro e formas como alcançá-lo. Questões relacionadas sobre a relação entre planejamento estratégico e SMD foram investigadas no Gráfico 12. Observa-se, no geral, a predominância do percentual de ocorrências no nível de concordância positiva na ordem de 50%. A pontuação de 4 a 6, considerada regular, obteve média de 25% das respostas, de onde se pode considerar que as bibliotecas executam parte das práticas apresentadas.

O processo de revisão do planejamento estratégico, bem como seus objetivos e metas, deve ser uma atividade regular, pois as organizações e o ambiente não são estáticos. Portanto, os resultados demonstram que as bibliotecas têm, em sua maioria, práticas relacionadas a gestão estratégica e que a gestão tem um direcionamento, isto é, existe a definição de objetivos e estratégias que devem ser seguidos.

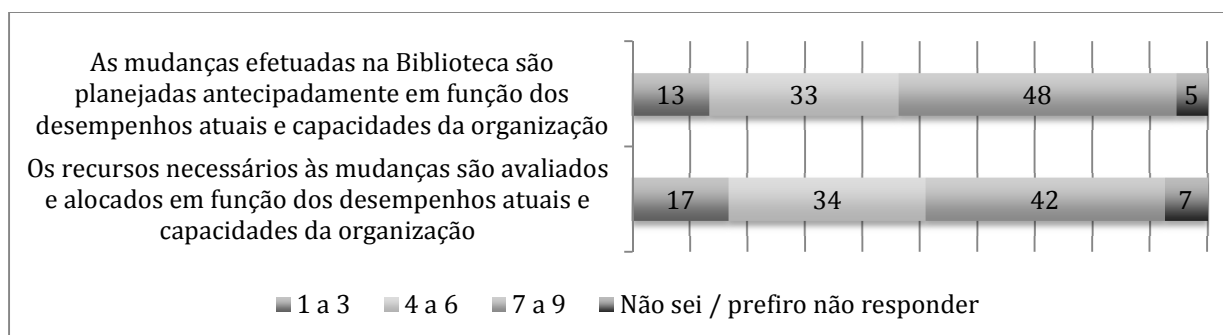
Gráfico 12 – Gestão estratégica em %



Fonte: Dados da pesquisa (Base: 149 respondentes)

Kaplan e Norton (2004) argumentam que um dos maiores problemas relacionados à gestão estratégica nas organizações é sua capacidade de implementar as estratégias formuladas. Segundo esses autores, embora muitas empresas consigam formular estratégias consistentes, elas acabam por falhar na sua prática. Isso ocorre em virtude de não conseguirem que seus processos internos se desempenhem de forma que seu posicionamento estratégico desejado se torne realidade. A implantação das estratégias implica mudanças nas atividades e ações da biblioteca para alcançar seus objetivos e metas. O Gráfico 13 apresenta os dados obtidos.

Gráfico 13 – Gestão de mudança em %

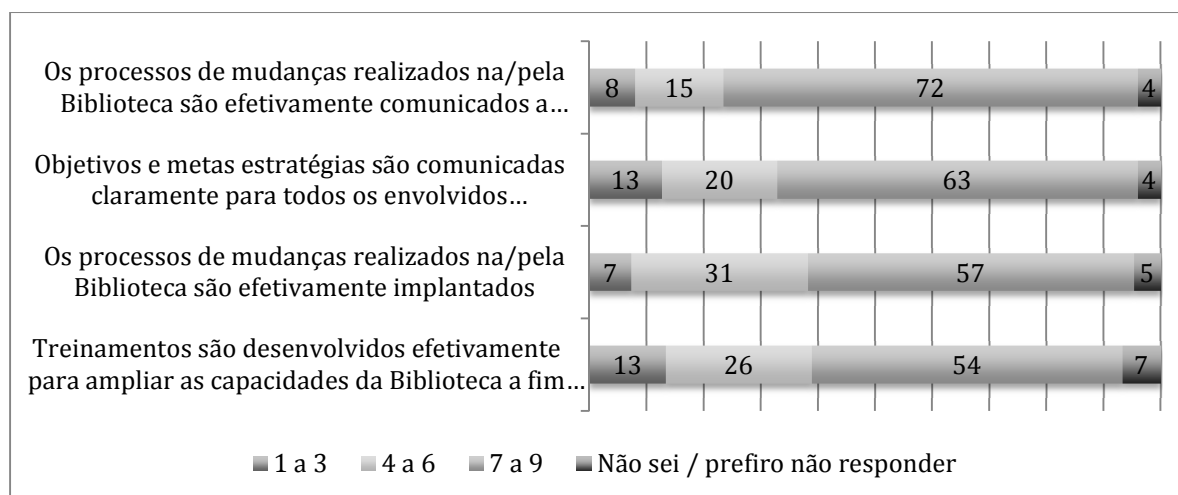


Fonte: Dados da pesquisa (Base: 149 respondentes)

Observa-se no Gráfico 13 que as médias entre as bibliotecas que concordam positivamente (45%) e regularmente (33,5%) não representa uma grande diferença, podendo-se inferir que 48% das mudanças ocorridas nas bibliotecas são planejadas, mas que em 33% não é possível afirmar que o são adequadamente. A mesma situação ocorre em relação aos recursos necessários às mudanças: 42% concordam positivamente que essa prática ocorre atualmente, mas 34% regularmente; assim, não é possível concluir que as bibliotecas possuem uma gestão de mudança consolidada. Essas duas variáveis estão relacionadas à utilização da medição de desempenho para suportar a o planejamento das ações e recursos com base no desempenho atual, o que está diretamente ligado aos objetivos desta pesquisa.

Por último, o Gráfico 14 aborda a gestão da comunicação, que tem como objetivo facilitar o fluxo de informação interno e externo, incluindo informações sobre objetivos, metas, mudanças, controle e resultados. Em um sistema de gestão, a comunicação interna é fundamental para orientar os envolvidos em todos os processos da organização.

Gráfico 14 –Gestão da comunicação em %



Fonte: Dados da pesquisa (Base: 149 respondentes)

Na pesquisa, as respostas para essas variáveis obtiveram os maiores percentuais de respostas positivas (concordância positiva), já que 72% (108 bibliotecas) desenvolvem práticas de comunicar as mudanças ocorridas para os envolvidos. Isso demonstra que as bibliotecas têm uma preocupação grande em esclarecer a todos os envolvidos quais são seus objetivos, metas e mudanças realizadas; assim, pode-se afirmar que a maioria das organizações possui um fluxo de informação com seus usuários, funcionários e fornecedores.

O interesse em investigar práticas de treinamento associadas ao sistema de gestão está

diretamente ligado à melhoria da capacidade da organização em alcançar seus objetivos estratégicos. No caso das bibliotecas, esses treinamentos, além dos funcionários, se estendem aos usuários, uma vez que buscam desenvolver habilidades relativas à execução de procedimentos ligados aos processos das bibliotecas, o que influencia na eficiência desses processos e na percepção de qualidade do usuário.

Conclui-se que as bibliotecas, em sua maioria, têm essas práticas totalmente ou parcialmente implantadas, mesmo as que não possuem um sistema de gestão estruturado e formal. Entretanto, para melhor entender a relação entre sistema de gestão e sistema de medição de desempenho, optou-se pela aplicação da técnica Análise Fatorial, a qual é apresentada na próxima seção.

6.3 Inferências sobre sistema de gestão e medição de desempenho

A análise estatística das práticas de medição de desempenho foi subdividida em duas seções. A primeira investiga a relação entre Sistema de Gestão (SG) e Sistema de Medição de Desempenho (SMD). Em seguida, uma comparação entre os grupos de bibliotecas que afirmaram possuir SMD e aquelas que afirmaram não possuir foi realizada em termos de maturidade das práticas de gestão.

Para tanto, foram utilizadas diversas técnicas estatísticas. Na primeira seção, foi usado o Teste Qui-quadrado, que é um teste estatístico criado para avaliar se conjuntos de dados categóricos relacionados em tabelas de contingência, diferem do acaso (MORENTIN; BUSSAB, 2003). Já na segunda seção, primeiro a análise foi feita no nível das variáveis individuais. Neste caso, realizou-se, um teste não paramétrico de comparação de médias, chamado teste Mann-Whitney, para verificar se havia diferenças significativas em cada uma das variáveis analisadas nos dois grupos analisados. O teste Mann-Whitney é apropriado quando se verifica que os dados não seguem uma distribuição normal ou possuem assimetria no tamanho das amostras (MORENTIN; BUSSAB, 2003). Por fim, optou-se pela redução das variáveis individuais por meio da Análise Fatorial. A operacionalização da análise estatística deu-se com os *softwares* SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Os resultados da aplicação dessas técnicas são mostrados a seguir.

6.3.1 Associação entre SG e SMD

Como informado, uma primeira investigação foi analisar a relação entre sistema de gestão e sistema de medição de desempenho. O objetivo era verificar se havia associação entre essas duas variáveis. Foram digitados os dados no *software* Excel® e, posteriormente, exportados para o programa SPSS para análise estatística. Para o teste foram consideradas apenas os casos (respostas das bibliotecas) que continham todas as respostas válidas (122 casos) isto é, respostas Não sei / Prefiro não responder foram desconsideradas. Foram definidas duas hipóteses para o teste:

1. H₀ Sistema de gestão e Medição de desempenho são **independentes**;
2. H₁ Sistema de Gestão e Medição de desempenho são **dependentes**.

As variáveis categóricas por frequências e percentuais são apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 – Tabulação cruzada entre gestão e medição de desempenho

		SMD * SG Tabulação cruzada			
		SG			Total
SMD	Não	Count	Não	Sim	
			Epected Count	33	53
		% of total	26,8	59,2	86,0
			27,0%	43,4%	70,5%
	Sim	Count	5	31	36
		Expecter Cout	11,2	24,8	36,0
		% of total	4,1%	25,4%	29,5%
Total		Count	38	84	122
		Expecter Cout	38,0	84,0	122,0
		% of total	31,1%	68,9%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 122 respondentes)

Das 122 respostas válidas, 84 bibliotecas (68,9%) possuem um sistema de gestão e 38 (31,1%) não possuem um sistema de gestão estruturado e formal. Com relação ao SMD, 86 (70,5%) afirmaram não possuir tal sistema, enquanto 36 (29,5%) responderam possuir um SMD implantado. Ainda de acordo com a Tabela, 31 bibliotecas (25,4%) possuem um sistema de gestão formal e utilizam um sistema de medição de desempenho.

Para avaliar a associação entre essas variáveis foi utilizado o teste Qui-quadrado, considerando um nível de significância de 5% para as comparações estabelecidas. O teste evidenciou que existe associação significativa entre sistema de gestão e o sistema de medição de desempenho pois o p-valor foi menor que 0,05 (0,008), conforme demonstrado na Tabela

9. Portanto, a existência de um sistema de gestão influencia na existência de um SMD.

Tabela 9 – Associação entre gestão e medição de desempenho

Teste Qui-quadrado					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,093 ^b	1	,008		
Continuity Correction ^a	5,997	1	,014		
Likelihood Ratio	7,808	1	,006		
Fisher's Exact Test				,010	,006
N of Valid Cases	122				

a. Computed only for a 2x2 table.

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,21.

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 122 respondentes)

6.3.2 Gestão de bibliotecas x SMD

Inicialmente, o objetivo era investigar se havia diferenças de comportamento entre os dois grupos de bibliotecas (aquelas que possuem SMD e aquelas que não possuem SMD) em relação as 13 variáveis individuais que compunham o construto que buscava caracterizar o nível de maturidade de gestão das bibliotecas. Foi aplicado o teste não paramétrico de comparação de médias, chamado teste Mann-Whitney (MORENTIN; BUSSAB, 2003).

O teste serviu para verificar se havia diferenças significativas nas respostas dadas para dois grupos de bibliotecas: aqueles que afirmaram possuir SMD e aqueles que não possuíam SMD. Neste caso, somente variáveis individuais que apresentaram nível de significância ($p < 0,05$) podem ser consideradas significativas.

Tabela 10 – Análise variáveis individuais

	Média TEM SMD	Média NÃO TEM SMD	p-level
7. Objetivos e metas estratégicas são comunicadas claramente para todos os envolvidos	8	7	0,0443
6. As ações e atividades de curto prazo desenvolvidas pela Biblioteca estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização	8	7	0,1039
8. Os processos de mudanças realizados na/pela Biblioteca são efetivamente comunicados a todos os envolvidos	8	7	0,2053

	Média TEM SMD	Média NÃO TEM SMD	p-level
1. Possui planejamento estratégico formal, derivado dos objetivos da instituição. São realistas e alinhados com a estrutura e cultura da organização	7	6	0,0001
4. As mudanças efetuadas na Biblioteca são planejadas antecipadamente em função dos desempenhos atuais e capacidades da organização	7	6	0,0006
9. Os processos de mudanças realizados na/pela Biblioteca são efetivamente implantados	7	6	0,0009
11. O planejamento estratégico é revisto regularmente e atualizado de acordo com a situação da organização	7	5	0,0036
12. A relevância dos objetivos e metas estratégicas é verificada regularmente	7	6	0,0100
3. Há uma visão clara sobre o futuro da Biblioteca refletindo seus valores e guiando suas atividades	7	6	0,0138
10. Treinamentos são desenvolvidos efetivamente para ampliar as capacidades da Biblioteca a fim de que ela possa alcançar seus objetivos estratégicos	7	6	0,0376
13. A missão, visão e valores são revistos regularmente e atualizados de acordo com a situação da organização	7	5	0,0554
5. Os recursos necessários às mudanças são avaliados e alocados em função dos desempenhos atuais e capacidades da organização	6	6	0,0026
2. Objetivos e metas estratégicas a longo prazo estabelecidos a partir da visão, missão e valores da Universidade/Biblioteca	7	6	0,0034

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 122 respondentes)

Com relação à análise do p-valor observa-se na Tabela 10 que somente as variáveis 2, 3 e 11 apresentaram p-valor maior que 0,05, concluindo, neste caso, que não existe diferença entre os dois grupos. Essas variáveis referem-se às ações e atividade de curto prazo, a comunicação dos processos de mudança aos funcionários e a revisão da missão, visão e valores. Assim, pode-se inferir que estas ações são inerentes a qualquer biblioteca, independente se utilizam ou não sistema de medição de desempenho.

Para as variáveis com p-valor menor que 0,05 conclui-se que existe diferença entre os dois grupos de bibliotecas. Pode-se observar que as variáveis 1, 4, 7, 8, 9, 10 e 13 estão diretamente ligados ao planejamento estratégico e suas ações e atividades (incluindo temas como comunicação, treinamento e revisão). Já os itens 5, 6 e 12 referem-se ao processo de mudança, incluindo temas como planejamento, implantação e recursos. Deste modo, estatisticamente, observa-se diferenças significativas entre os dois grupos.

Para enriquecer a interpretação dos dados, optou-se pela aglutinação das variáveis individuais em construtos/fatores por meio da técnica de Análise de Componentes Principais. As respostas obtidas no *survey* foram submetidas à análise fatorial com o auxílio do *software*

SPSS. Obteve-se, inicialmente, pelo método de rotação oblíqua (Promax) e normalização de Kaiser (autovalor maior que 1,0), três fatores, os quais são apresentados na Tabela 11. Vale ressaltar que a amostra obteve KMO de 0,89, BTS de 1165,293 e comunalidades superiores a 0,5 em todas as variáveis (Tabela 12), sendo considerada válida para este tipo de análise.

Tabela 11 – Teste KMO e Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,89
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1165,293
	df	78
	Sig.	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 122 respondentes)

Tabela 12 – Comunalidades

Communalities	Initial	Extraction
	1	
1. Possui planejamento estratégico formal, derivado dos objetivos da instituição. São realistas e alinhados com a estrutura e cultura da organização	1	0,71
2. Objetivos e metas estratégicas a longo prazo estabelecidos a partir da visão, missão e valores da Universidade/Biblioteca	1	0,75
3. Há uma visão clara sobre o futuro da Biblioteca refletindo seus valores e guiando suas atividades	1	0,71
4. As mudanças efetuadas na Biblioteca são planejadas antecipadamente em função dos desempenhos atuais e capacidades da organização	1	0,87
5. Os recursos necessários às mudanças são avaliados e alocados em função dos desempenhos atuais e capacidades da organização	1	0,86
6. As ações e atividades de curto-prazo desenvolvidas pela Biblioteca estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização	1	0,72
7. Objetivos e metas estratégicas são comunicadas claramente para todos os envolvidos	1	0,71
8. Os processos de mudanças realizados na/pela Biblioteca são efetivamente comunicados a todos os envolvidos	1	0,84
9. Os processos de mudanças realizados na/pela Biblioteca são efetivamente implantados	1	0,51
10. Treinamentos são desenvolvidos efetivamente para ampliar as capacidades da Biblioteca a fim de que ela possa alcançar seus objetivos estratégicos	1	0,63
11. O planejamento estratégico é revisto regularmente e atualizado de acordo com a situação da organização	1	0,80
12. A relevância dos objetivos e metas estratégicas são verificadas regularmente	1	0,83
13. A missão, visão e valores são revistos regularmente e atualizados de acordo com a situação da organização	1	0,71

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 122 respondentes)

Na aplicação da Análise Fatorial foi considerada a formação dos três fatores, que juntos representam 74,28% da variância explicada acumulada. Optou-se por nomeá-los usando uma

adaptação da nomenclatura utilizada por Bititci (2011), quer sejam: gestão estratégica (Fator 1); gestão da comunicação (Fator 2) e gestão de mudança (Fator 3), conforme Tabela 13. Esta decisão foi tomada a fim de facilitar comparações entre os resultados da pesquisa.

Tabela 13 – Análise Fatorial

Variância	1	2	3
11. O planejamento estratégico é revisto regularmente e atualizado de acordo com a situação da organização	0,85	0,25	0,13
1. Possui planejamento estratégico formal, derivado dos objetivos da instituição. São realistas e alinhados com a estrutura e cultura da organização	0,82	0,18	0,10
12. A relevância dos objetivos e metas estratégicas são verificadas regularmente	0,81	0,36	0,21
2. Objetivos e metas estratégicas a longo prazo estabelecidos a partir da visão, missão e valores da Universidade/Biblioteca	0,79	0,20	0,31
13. A missão, visão e valores são revistos regularmente e atualizados de acordo com a situação da organização	0,73	0,24	0,34
6. As ações e atividades de curto-prazo desenvolvidas pela Biblioteca estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização	0,72	0,40	0,18
3. Há uma visão clara sobre o futuro da Biblioteca refletindo seus valores e guiando suas atividades	0,66	0,25	0,46
8. Os processos de mudanças realizados na/pela Biblioteca são efetivamente comunicados a todos os envolvidos	0,14	0,87	0,24
10. Treinamentos são desenvolvidos efetivamente para ampliar as capacidades da Biblioteca a fim de que ela possa alcançar seus objetivos estratégicos	0,38	0,69	0,07
7. Objetivos e metas estratégias são comunicadas claramente para todos os envolvidos	0,44	0,68	0,25
9. Os processos de mudanças realizados na/pela Biblioteca são efetivamente implantados	0,19	0,67	0,15
5. Os recursos necessários às mudanças são avaliados e alocados em função dos desempenhos atuais e capacidades da organização	0,22	0,17	0,89
4. As mudanças efetuadas na Biblioteca são planejadas antecipadamente em função dos desempenhos atuais e capacidades da organização	0,29	0,29	0,84

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 122 respondentes)

Para análise dos três fatores gerados na Análise Fatorial, foi realizado um teste estatístico para verificar se havia diferenças significativas nas respostas dadas para dois grupos de bibliotecas: aqueles que afirmaram possuir SMD e aqueles que não possuíam SMD. O teste usado foi o teste t de comparação de médias para variáveis quantitativas. Do mesmo modo que nas variáveis individuais, somente os fatores que apresentaram nível de significância ($p < 0,05$) foram considerados haver diferenças significativas entre esses dois grupos. Os

resultados do teste são mostrados na Tabela 14.

Tabela 14 – Teste T

	POSSUEM SMD		NÃO POSSUEM SMD		P-valor
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO	
Fator 1 (Gestão Estratégica)	0,113818	0,984974	2,171976	0,983511	0,031875
Fator 2 (Gestão da Comunicação)	0,072015	0,922306	1,357928	1,193549	0,177100
Fator 3 (Gestão da mudança)	0,139768	0,922694	2,694917	1,117007	0,008078

Fonte: Dados da pesquisa (Base: 122 respondente)

De acordo com a Tabela 14, para os Fatores 1 e 3 há diferença entre as bibliotecas que possuem SMD e aquelas que não possuem. Esses fatores referem-se à gestão estratégica e à gestão de mudanças, indicando que as práticas de medição de desempenho podem suportar esses dois processos, fato já observado nas Seções 6.2.3 e 6.2.4. O mesmo não ocorreu com o Fator 2 (gestão da comunicação), que engloba comunicação de mudanças e treinamentos para os funcionários a fim de alcançarem os objetivos estratégicos da biblioteca. Embora a Análise Fatorial não defina uma ordem de priorização dos fatores, seus resultados apontam que as ações e atividades de gestão dos Fatores 1 e 3 ocorrem sempre que a biblioteca utiliza um SMD.

Assim conclui-se pelos resultados da análise fatorial que a gestão de bibliotecas é influenciada pelo uso de indicadores de desempenho, uma vez que as bibliotecas que possuem medição de desempenho tem um nível de maturidade gerencial mais alto.

7 CONCLUSÕES

O capítulo apresenta as considerações sobre os resultados, relacionando-os aos objetivos propostos no Capítulo 1. As discussões sobre suas limitações e perspectivas para futuros trabalhos são apresentadas para finalizar esta pesquisa.

7.1 Resultados e Implicações

Diante do referencial teórico apresentado nos Capítulos 2 e 3, foi possível perceber a existência de uma lacuna quando se busca caracterizar a medição de desempenho nas bibliotecas universitárias públicas nacionais. Assim, o objetivo foi investigar empiricamente as práticas de medição de desempenho adotadas por essas instituições, e, para alcançá-lo, foram estabelecidos objetivos específicos. A pesquisa obteve um resultado mínimo satisfatório: do total de 653 questionários enviados, 22% foram validados e utilizados para responder aos objetivos da pesquisa. Com base na análise dos resultados, é possível concluir que a medição de desempenho nas bibliotecas universitárias federais e estaduais ainda é incipiente no Brasil.

Como forma de orientação, os objetivos específicos foram traduzidos para as seguintes questões:

As bibliotecas universitárias públicas federais e estaduais fazem uso de indicadores de desempenho?

Conclui-se que a medição de desempenho não é uma prática adotada pela maioria dessas bibliotecas, pois 64% dos respondentes declararam que não fazem uso destes indicadores.

Com relação ao uso de indicadores de desempenho, as bibliotecas possuem diferentes estágios de maturidade, conforme proposto por Wilson (2013). Houve distribuição das respostas entre as variáveis apresentadas, que foram de “Apenas dados estatísticos” até “Conjunto de indicadores balanceados são utilizados”, sendo a maior concentração neste último, desses 81,9% possuem um sistema de gestão formal.

As respostas para as próximas questões foram baseadas nos 26% das bibliotecas que responderam afirmativamente à questão anterior.

Quais são os principais modelos de medição de desempenho utilizados?

No questionário enviado, foram apresentados oito modelos conceituais de medição de desempenho para que as bibliotecas pudessem escolher entre eles. Entretanto, 35,1% declararam que não utilizam nenhum modelo teórico e 24,3% desconhecem os modelos apresentados. Entre os modelos que obtiveram indicação de uso, o *Balanced Scorecard* obteve 13,5% e a ISO 11620 (2014) obteve 5,4% das respostas. Diante do número inexpressivo, não é possível afirmar que os modelos apresentados não são utilizados, sendo que as bibliotecas que fazem uso de SMD desenvolvem seus próprios modelos. Dessa forma, conclui-se que o uso de modelos teóricos de medição de desempenho não é uma prática entre as bibliotecas participantes da pesquisa.

Quais são os papéis, características e processos dos SMDs utilizados ?

Para a questão sobre os papéis, características e processos dos sistemas de medição de desempenho utilizados pelas bibliotecas, a pesquisa apresentou as definições utilizadas por Franco-Santos *et al.* (2007) sendo os resultados compilados de acordo com adaptação de Bititci *et al.* (2011). Entre os respondentes, a faixa predominante de respostas foi de 7 a 9 pontos, que significa concordância positiva, para os papéis, características e processos, excluindo apenas as questões sobre recompensa que por serem instituições públicas, o resultado é esperado.

O papel com maior concordância positiva está relacionado à função do SMD em medir e monitorar o progresso; quanto às características, as respostas mais representativas (controle dos processos operacionais e dos dados gerados para avaliação) indicam que as bibliotecas possuem parte dos elementos essenciais a um SMD; para os processos as respostas mais representativas estão de acordo com as três ações consideradas necessárias (coleta de dados, gerenciamento da informação e concepção/seleção das medidas).

Existe relação entre gestão e medição de desempenho?

Para responder essa questão foram realizadas dois tipos de análises: a descritiva e a estatística. Desta forma, a primeira relação foi feita com base na seguinte questão: **as bibliotecas que possuem um sistema de gestão formal também fazem uso de indicadores de desempenho?** Apesar de 65% do total afirmarem ter um sistema de gestão, apenas 38% desse grupo tinham SMD. Era esperado algo maior uma vez que o uso de um sistema de gestão também implica a avaliação de desempenho. Além disso, 30% do total das respostas

indicaram “Não sei/ Prefiro não responder” caracterizando desconhecimento sobre o assunto ou sobre as práticas adotadas nas bibliotecas.

Para que as bibliotecas que não adotam um sistema de gestão formal, mas que ainda assim possuem práticas de gestão pudessem ser analisadas, foi elaborada uma questão para que indicassem a situação atual de suas práticas de gestão. Para melhor análise dos dados, foram subdivididas em gestão estratégica, gestão de mudanças e gestão de comunicação. Desta forma, as práticas relacionadas à gestão estratégica obtiveram predominância entre 7 e 9 pontos, o que significa concordância positiva sobre as práticas atuais das bibliotecas. Assim, mesmo de forma informal a missão, visão, valores, objetivos e metas são conhecidos, o que auxilia as bibliotecas a criarem um direcionamento futuro e as formas de como alcança-los.

Com relação às gestão de mudança os resultados demonstraram um grau de maturidade alto para sua implantação, indicando que as atividades e ações previstas no planejamento estratégico são de fato acompanhadas. A gestão de comunicação também obteve predominância no índice “Concordo totalmente” caracterizado como uma prática já implementada. Para as atividades relacionadas aos processos de revisão do planejamento estratégico, dos objetivos e metas, as bibliotecas respondentes, em sua maioria, indicaram um grau de concordância negativo. Esse dado pode indicar que as práticas de gestão ainda não completaram todos os estágio de maturidade.

As análises estatísticas foram realizadas para comprovar a relação entre gestão e medição de desempenho. Estas foram subdivididas em três partes: associação entre sistema de gestão e SMD, diferenças entre bibliotecas com ou sem SMD e análise fatorial das variáveis das ações e atividade de gestão.

Os resultados obtidos revelaram que existe uma associação positiva entre sistema de gestão e sistema de medição de desempenho, pois de 36 bibliotecas que afirmaram usar indicadores de desempenho, 31 delas também possui um sistema de gestão formal. O teste Qui-Quadrado também comprovou essa associação.

Para estabelecer a relação entre a gestão e sistema de medição de desempenho, realizou-se primeiramente uma comparação entre as médias e o nível de significância ($p < 0,05$). Os resultados indicaram uma média de um a dois pontos maior nas bibliotecas que fazem uso de indicadores de desempenho e apenas três variáveis não apresentaram diferença entre a gestão e o uso do SMD.

Na terceira e última análise os dados foram submetidos à análise fatorial, sua aplicação

considerou três fatores, os quais representam 74,28% da variância explicada acumulada. Optou-se por nomear os três fatores como: gestão estratégica (Fator 1), gestão da comunicação (Fator 2) e gestão de mudança (Fator 3). Para verificar se havia diferenças significativas entre as respostas do grupo de bibliotecas que afirmaram possuir um SMD e do grupo que negaram possuir um SMD, foi usado o Teste T para comparação das médias. O resultado apontou que somente o Fator 2 (gestão da comunicação) não apresentou diferença entre as bibliotecas que usam ou não SMD, evidenciando a relação entre gestão e medição de desempenho.

7.2 Limitações e Trabalhos futuros

Esta pesquisa apresentou limitações quanto à sua amostra. À princípio seria utilizada uma amostra probabilística, em que todas as bibliotecas tivessem a mesma oportunidade de participação. Após início do levantamento dos endereços eletrônicos na *homepage* das universidades foi constatado que essa informação não estava completa para todas as bibliotecas. Assim, foram consideradas as bibliotecas que possuíam todas as informações de contato.

Outra limitação foi o período em que o questionário foi enviado, pois muitas universidades federais encontravam-se em greve e conseqüentemente muitas bibliotecas estavam fechadas. Ainda assim, pode-se inferir que os resultados relativos ao trabalho possuem grande probabilidade de serem compartilhados pelas bibliotecas universitárias.

Dentre os resultados, algumas lacunas foram identificadas, as quais podem indicar uma oportunidade para outros trabalhos a serem desenvolvidos, os quais são apresentados a seguir:

Identificar a razão pela qual as bibliotecas que afirmaram ter um sistema de gestão (65%) apenas 38% tinham SMD.

Relação entre os objetivos estratégicos e operacionais com os indicadores de desempenho utilizados;

Pesquisa empírica sobre os SMDs que as bibliotecas desenvolveram, uma vez que 35,1% declararam não utilizar nenhum modelo teórico de referência.

De forma geral, espera-se ter colaborado para a continuidade dos estudos sobre medição de desempenho em bibliotecas.

REFERÊNCIAS

- AL HIJJI, K.; COX, A.M. Performance measurement methods at academic libraries in Oman. **Performance Measurement and Metrics**, v. 13, n. 3, p. 183-196, 2012.
- APPLEGATE, R. . Charting academic library staffing: data from national surveys. **College & Research Libraries**, v. 68, n. 1, p. 59-68, 2007.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ATTADIA, L.C.L.; MARTINS, R.A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003.
- BAKER, S.L.; LANCASTER, F.W. **The measurement and evaluation of library service**. 2.ed. Arlington: Information Resources Press, 1991.
- BLAGDEN, J. **Do you really need libraries?: an assessment of approaches to the evaluation of the performance of libraries**. New York: K.G. Saur, 1980.
- BITITCI, U.; ACKERMANN, F.; ATEŞ, A.; DAVIES, J.; GARENGO, P.; GIBB, S.; MacBRYDE, J.; MACKAY, D.; MAGUIRE, C.; DER MEER, R.; SHAFTI, F.; BOURNE, M.; FIRAT, S. Managerial process: business process the sustain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 8, p. 851-887, 2011.
- BITITCI, U.; ACKERMANN, F.; ATEŞ, A.; DAVIES, J.; MacBRYDE, J.; MACKAY, D.; MAGUIRE, C.; DER MEER, R.; SHAFTI, F.; BOURNE, M. Managerial process: an operations management perspective towards dynamic capabilities. **Production Planning & Control**, v. 22, n. 2, 2010.
- BITITCI, U.; CARRIE, A.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.
- BITITCI, U.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, p. 305-327, 2012.
- BITITCI, U. **Managing business performance: the science and the art**. Chichester: Wiley, 2015.
- BITITCI, U. Modeling of performance measurement systems in manufacturing enterprises. **International Journal of Production Economics**, n. 42, p. 137-147, 1995.

BITITCI, U.; NUDURUPATI, S. Driving continuous improvement. **Manufacturing Engineer**, v. 81, n. 5, p. 230–235, 2002.

BITITCI, U.S.; SUWIGNJO, P.; CARRIE, A.S. Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. **International Journal of Production Economics**, v.69, p. 15-22, 2001.

BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 196 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 373-395, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Instrumento de avaliação institucional externa**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2014/instrumento_institucional.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES): da concepção à regulamentação**. 5. ed. Brasília: INEP, 2009.

BRITO, G.F. **Avaliação da qualidade da biblioteca universitária a partir da percepção de seus clientes: a metodologia LibQUAL+® e suas perspectivas de aplicação no Brasil**. 2013. 159 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BROPHY, P. **Measuring library performance: principles and techniques**. London: Facet Publishing, 2008.

BROWN, M.G. **Keeping Score: using the right metrics to drive world-class performance**. Portland: Productivity, 1996.

CALVERT, P.J. **Assessing the effectiveness and quality of libraries**. 2008. 267 p. Thesis (Doctor of Philosophy in Information Systems) – Victoria University of Wellington, 2008.

CARPINETTI, L.C.R. Proposta de um modelo conceitual desdobramento de melhorias estratégicas. **Gestão & Produção**. v.7, n.1, 2000a.

CARPINETTI, L.C.R. **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias: um enfoque estratégico**. Tese (Livre Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos. Universidade de São Paulo, 2000b.

CHEARSKUL, P. **An empirical investigation of performance measurement system use and organizational performance**. 2010. Thesis (Doctor of Philosophy in Industrial and Systems Engineering) - Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOONG, K. Has this large of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 14, p. 4174-4197, 2014.

CHOONG, K. Understanding the features of performance measurement system: a literature review. **Measuring Business Excellence**, v. 17, n. 4, p. 102-121, 2013.

COOK, C.; MACIEL, M. A decade of assessment at a Research-Extensive University Library using LibQUAL+. **Research Libraries Issues: a bimonthly report from ARL, CNI and SPARC**, n. 271, Aug. 2010. Disponível em: < <http://old.arl.org/bm~doc/rli271-libqual.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2014.

CROSS, K.; LYNCH, R. Managing the corporate warriors. **Quality Progress**, v. 23, n. 5, p. 79-82, 1990.

CROSS, K.; LYNCH, R. The “SMART” way to define and sustain success. **National Productivity Review**, v. 8, n. 1, p. 23-33, 1989.

CULLEN, R. **Measure for measure: a post-modern critique of performance measurement in libraries and information services**. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITY LIBRARIES CONFERENCE, 19., 1998, Petronia. Proceedings. Petronia: University of Petronia, 1998. Disponível em: <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1424&context=iatul>. Acesso em: 25 jul. 2015.

DAVENPORT, T.H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2013.

DIODATO, V. **Dictionary of Bibliometrics**. Binghamton: Haworth Press, 1994.

DZIEKANIAK, C.V. **Sistema de gestão para biblioteca universitária**. 2003. 266 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

EVANS, E.; BORKO, H.; FERGUSON, P. Review of criteria used to measure library

effectiveness. **Bulletin Medical Library Association**, v. 60, n. 1, p. 102-110, 1972.

FEDATO, G.A.L. **Diretrizes para um sistema de medição de desempenho para empresas do ramo madeireiro da região amazônica norte mato-grossense**: estudos multicascos. 2010. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, L.S. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980.

FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, p. 663-680, 2005.

FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GARCÍA-REYES, C.J. Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del Balanced Scorecard a las bibliotecas. **Forinf@**: Revista Iberoamericana de Usuarios de Información, v. 17, p. 6-19, 2002.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v.17, n.1, p.25-47, 2005.

GERRING, J. What is a case study and what is good for? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, p. 341-354, 2004.

GHALAYINI, A.M.; NOBLE, J.S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GHALAYINI, A.M.; NOBLE, J.S.; CROWE, T.J. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. **International Journal of Production Economics**, v. 48, p. 207-225, 1997.

GIL, A.C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOODALL, D. Performance measurement: a historical perspective. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 20, n. 2, p. 128-144, 1988.

GÓIS, M. J. **Mensuração de desempenho nas organizações: a gestão de indicadores na biblioteca de ciências humanas da UFC**. 2009 135 p. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

HARMON, P. Scope and evolution of business process management. In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Eds.). **Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems**. Warren: Springer, 2010.

IGAMI, M. Z. **A avaliação de desempenho na gestão das bibliotecas especializadas nos Institutos Públicos de Pesquisa**. 2003. 102 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION. **ISO 11620**: Information and documentation: library performance indicators. Geneve, 2014.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. **Relevance lost: the rise and fall management accounting**. Boston: Harvard Business School, 1987.

KAPLAN, R. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and leadership**, v. 11, n. 3, p. 353-370, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balance scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business School**, January/February, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting Horizons**, v.15, n. 1, p.87-104, 2001.

KEEGAN, D.P.; EILER, R.G.; JONES, C.R. Are your performance measures obsolete?

Management Accounting, v. 70, n. 12, p. 45-50, 1989.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

LACERDA, R.T.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

LANCASTER, F.W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and operational delineation of performance. In: NEELY, A. (ed.). **Business performance measurement**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

LEITE, L.R. **Estudo sobre as mudanças nos sistemas de medição de desempenho causadas pela implantação de práticas de sustentabilidade**. 2014. 193 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, 2014.

LIBQUAL+®. **History of LibQUAL+®**. c2014a. Disponível em: < https://www.libqual.org/about/about_lq/history_lq>. Acesso em: 30 out. 2014.

LIBQUAL+®. **LibQUAL+® tools: learn about LibQUAL+® presentation**. c2014b. Disponível em: < https://www.libqual.org/about/about_survey/tools>. Acesso em: 30 out. 2014.

LUBISCO, N.M.L. **A biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão**. Salvador: Edufba, 2011.

LUBISCO, N. M. L. **A biblioteca universitária no processo de “avaliação das condições de oferta” dos cursos de graduação pelo MEC: o caso da UFBA**. 2001. 291 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, 2001.

LUBISCO, N.M.L. **A biblioteca universitária brasileira: um novo modelo para avaliar seu desempenho**. Ponto de Acesso, v. 2, n. 1, p. 153-1999, 2008.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R.A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P.A.C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, R.A. **Sistemas de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 1998. 248 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MARTINS, V.S.G. **Sistemas de informação das bibliotecas da UNICAMP**: identificação e avaliação dos principais indicadores para gestão estratégica. 2004. 148 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

MATTHEWS, J. The library balanced scorecard. Is it in your future? **Public Libraries**, v. 45, n. 6, p. 64-71, 2006.

MATTHEWS, J. **Scorecards for results**: a guide for developing a Library Balanced Scorecard. Westport: Libraries Unlimited, 2008.

MATTHEWS, J. Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures. **The Library Quarterly**, v. 81, n. 1, p. 83-110, 2011.

MATTHEWS, J. R. **The evaluation and measurement of library services**. Westport: Libraries Unlimited, 2007.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUEL, P.A.C.; SOUSA, R. O método do estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P.A.C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MORETTIN, P.; BUSSAB, W. **Estatística básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORSE, P. **Library effectiveness**: a systems approach. Cambridge: MIT, 1968.

MUNARETTO, L. **Avaliação do desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação**: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho. 2013. 293 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

NEELY, A. **Measuring Business Performance**. London: Economist Books, 1998.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-12, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism**: the scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall, 2002.

NEELY, A.; GREGORY, M.J.; PLATTS, K. Performance measurement design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Performance measurement system design: Should process approaches be adopted? **International Journal of Production Economics**, n. 46- 47, 1996.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K. RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step by step**: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley & Sons, 2002.

NICHOLSON, S. A conceptual framework for the holistic measurement and cumulative evaluation of library services. **Journal of Documentation**, v. 60, n. 2, p. 164-182, 2004.

NOBLETT, L.; HOSKING, M. Book review of the Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. **Journal of Library Information and Science**, v. 31, n. 2, p. 126-127, 1999.

ORR, R. Progress in documentation: measuring the goodness of library services. **Journal of Documentation**, v. 29, n. 3, p. 315-332, 1973.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. SERVQUAL: a Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PASSONNEAU, S.M. Library assessment activities: using ISO 11620 to review the assessment data of academic libraries in North America. **Performance Measurement and Metrics**, v. 14, n. 3, p. 175-196, 2013.

PEREIRA, C.P.C. **Avaliação de desempenho e tomada de decisão em bibliotecas universitárias**. 197 p. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2013.

POLL, R.; BOEKHORST, P. **Measuring quality**: international guidelines for performance measurement in academic libraries. Munich: K.G. Saur, 1996.

POLL, R.; BOEKHORST, P. **Measuring quality**: performance measures in libraries. 2.ed. Munich: K.G. Saur, 2007.

POLL, R. Developments in ISO standards. **IFLA Newsletter**. July, 2009.

POLL, R. Performance, process and costs: managing service quality with the Balanced Scorecard. **Library Trends**, v. 49, n. 4, p. 709-717, 2001.

POLL, R. Standardized measures in the changing information environment. **Performance Measurement and metrics**, v. 7, n. 3, p. 127-141, 2006.

POLL, R. Ten years after: Measuring Quality revised. **Performance Measurement and Metrics**, v. 9, n. 1, p. 26-37, 2008.

PUN, K.F.; WHITE, A.S. A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 49-71, 2005.

REID, M.M. Is the balanced scorecard right for academic libraries? **The Bottom Line**, v. 24, n. 2, p. 85-95, 2011.

ROUSE, P.; PUTTERILL, M. An integral framework for performance measurement. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 791-805, 2003.

SANTOS, A.J.R. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SAUNDERS, E.S. **The LibQUAL+ phenomenon: who judges quality**. 2007. (Libraries Reserach Publications, Paper 89). Disponível em: <

http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1104&context=lib_research>. Acesso em: 30 out. 2014.

SELF, J. From values to metrics: implementation of the Balanced Scorecard at a university library. **Performance Measurement and Metrics**, v. 4, n. 2, p. 57-63, 2003.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Operations and process management: principles and practice for strategic impact**. Harlow: Pearson, 2006.

STANLEY, T.; KILLICK, S. **Library performance measurement in the UK and Ireland**. Washington: Association of Research Libraries, 2009.

TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 8, p. 726-37, 2004.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

TEZZA, R.; BORNIA, A.; VEY, i. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010.

THOMPSON, B.; COOK, C.; HEATH, F. The LibQUAL+ gap measurement model: the bad, the ugly and the good of gap measurement. **Performance Measurement and Metrics**, v. 1, n. 3, p. 165-178, 2000.

VALE, M. M. **Indicadores de desempenho para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas (SISTEBIB/UFAM)**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

VAN HOUSE, N.; WEIL, B.T.; McCLURE, C.R. **Measuring academic library performance: a practical approach**. Chicago: American Library Association, 1990.

WAAL, A.; KOURTIT, K. Performance measurement and management in practice. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 62, n. 5, p. 446-473, 2013.

WALLER, C.A.; HIPPS, K. Using LibQUAL+ and developing a culture of assessment. **ARL: a bimonthly report**, n. 221, Apr 2002.

WILSON, A.; PITMAN, L.; TRAHN, I. **Guidelines for the application of best practice in**

Australian University Libraries: international and international benchmarks. Canberra: Department of Education, Training and Youth Affairs, 2000.

WILSON, F. **The quality maturity model:** assessing organizational quality culture in academic libraries. 2013. Thesis (Doctor of Philosophy) – School of Information Systems, Computing and Mathematics. Brunel University, 2013.

WRIGHT, S.; WHITE, L. **SPEC Kit 303:** library assessment. Washington: Association of Research Libraries, 2007.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – PROTOCOLO E ROTEIRO DE ENTREVISTA

Protocolo de entrevista (Estudo de Caso)

Esta pesquisa é parte da dissertação para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

O objetivo da entrevista é realizar uma pesquisa exploratória sobre como as bibliotecas têm realizado as atividades que envolvem a medição de desempenho. Os resultados da entrevista serão usados para nortear a pesquisa de levantamento (*survey*), que será realizada em outra etapa da pesquisa.

A biblioteca pesquisada deve possuir práticas em medição de desempenho. A coleta de dados será feita por entrevista semiestruturada seguindo um roteiro de tópicos a serem discutidos, observação não participante e consulta a documentos relacionados ao assunto. As fontes das informações serão mantidas em sigilo.

Os nomes dos entrevistados e a instituição estudada serão divulgadas mediante sua autorização. As pessoas a serem entrevistadas são:

Chefe Técnica de Divisão

Chefia Gestão de Processos Gerenciais

Chefia Gestão de Projetos

Chefias das Seções

A entrevista semiestruturada foi desenvolvida em duas partes: Informações gerais, a ser respondida somente pela Chefia Técnica, por tratar de informações que caracterizam a biblioteca em si; e Sobre a Medição de Desempenho, respondida pela Chefia Técnica e demais funcionários selecionados.

Roteiro da entrevista

Chefia Técnica de Divisão

Informações gerais

Qual seu cargo? Tempo de Exercício na biblioteca?

A biblioteca é central? Se sim, possui bibliotecas setoriais?

Qual o número de funcionários?

Qual o número de usuários inscritos?

Qual o volume do acervo? Livros, periódicos e outros materiais.

Qual a área física da biblioteca?

A biblioteca possui um sistema de gestão? Se sim, qual?

Práticas sobre Medição de Desempenho - Características

A biblioteca realiza algum tipo de avaliação de desempenho?

Há quanto tempo a biblioteca mede seu desempenho?

Com que frequência a medição de desempenho é realizada?

Qual o motivo pelo qual a biblioteca começou a avaliar seu desempenho?

A biblioteca segue um modelo de Sistema de Medição de Desempenho? Qual?

Quais são os indicadores avaliados? Como selecionou esses indicadores?

Como funciona a coleta e armazenagem das informações?

Os indicadores são agrupados ou visualizados por perspectivas/dimensões?

Quais são essas perspectivas? (Financeira, Uso, Infraestrutura, Desenvolvimento, Produtos/Serviços, Processos). Outra?

Os indicadores de desempenho podem ser visualizados no principal sistema de gestão da biblioteca?

Após a avaliação de desempenho ser concluída, quais são os meios de divulgação dos resultados da avaliação de desempenho?

O resultado da avaliação de desempenho promove alguma forma de melhoria ou apenas tem a tarefa de monitorar os resultados? Liste pelo menos três alterações nos programas, políticas ou serviços da biblioteca resultantes da avaliação de desempenho.

Existe um processo de revisão dos indicadores existentes? Quando e como é feito?

Práticas sobre Medição de desempenho – Gestão e Impactos

Os resultados da avaliação de desempenho contribuem para o planejamento estratégico da biblioteca?

A biblioteca possui um grupo de trabalho ou coordenação especialmente designada para a avaliação de desempenho?

A biblioteca oferece treinamento aos funcionários para atuarem na avaliação de desempenho? Quais são os principais assuntos abordados no treinamento oferecido aos funcionários?

Métodos de avaliação

Elaboração de relatórios

Estatística

Apresentação de dados

Análise de dados

Constituição do *survey*

Coleta de dados

De forma geral, indique as principais vantagens no uso da medição de desempenho.

De forma geral, indique as principais dificuldades/desvantagens no uso da medição de

desempenho.

Quais ações poderiam ser desenvolvidas para melhorar o SMD e sua utilização?

Chefias de Gestão e Seção

Há quanto tempo sua área ou seção mede seu desempenho?

Com que frequência a medição de desempenho é realizada?

Quais são os indicadores avaliados? Como selecionou esses indicadores?

Os indicadores são agrupados ou visualizados por perspectivas?

Existe um processo de revisão dos indicadores existentes?

Como funciona a coleta e armazenagem das informações?

Existe um processo de divulgação dos indicadores ?

O resultado da avaliação de desempenho promove alguma forma de melhoria contínua ou apenas tem a tarefa de monitorar os resultados? Liste pelo menos três alterações nos programas, políticas ou serviços da biblioteca resultantes da avaliação de desempenho.

De forma geral, indique as principais vantagens/desvantagens no uso da medição de desempenho.

APÊNDICE B - SURVEY

Apresentação da pesquisa: e-mail

O objetivo deste e-mail é solicitar a sua participação em uma pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

O trabalho tem como tema de estudo os sistemas de avaliação das Bibliotecas Universitárias Federais e Estaduais pela importância que essas instituições representam no apoio ao desenvolvimento do ensino e para a investigação técnico-científica das comunidades acadêmicas. Neste contexto, a pesquisa busca responder como é realizada a medição de desempenho em bibliotecas brasileiras.

Com o resultado da pesquisa será possível identificar algumas implicações práticas, tais como: características, propósitos, práticas e processos utilizados pelas bibliotecas na medição de desempenho.

Reforçamos que esta pesquisa tem OBJETIVOS ACADÊMICOS, e não existem respostas certas ou erradas. Apenas solicitamos que expresse a realidade de cada biblioteca em relação ao que está sendo perguntado. O preenchimento não deve tomar mais de 15 minutos do seu tempo.

Os resultados desta pesquisa estarão disponíveis à consulta pública através de uma dissertação de mestrado.

Contamos com sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo até o dia **07/09/15**. Este é um convite para preencher o formulário Pesquisa da UFSCar (<http://www.surveygizmo.com/s3/2255862/Medi-o-de-Desempenho-em-Bibliotecas>).

Em caso de dúvidas ou necessidades de esclarecimentos, entrem em contato com Milena (milena.css@gmail.com ; mcelere@usp.br) .

Desde já agradeço sua preciosa colaboração.

Atenciosamente,

Milena Celere

QUESTIONÁRIO

Medição de Desempenho em Bibliotecas

Parte I: Informações Gerais

1) Cargo/ função: *

2) Sigla Biblioteca / Universidade:*

3) Biblioteca Central?*

Sim

Não

4) Número de funcionários: *

Até 9

10 a 20

21 a 30

31 a 40

mais de 41

5) Total de usuários inscritos: *

6) Volume do acervo total: *

Parte II: Sobre Gestão da Biblioteca

7) A biblioteca possui um sistema de gestão formal? *

Sim

Não

Não sei / Prefiro não responder

8) Indique o grau de concordância que melhor representa o sistema de gestão atual da Biblioteca, seguindo a escala: 1 Discordo totalmente até 9 Concordo totalmente*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Não sei / Prefiro não responder
Possui planejamento estratégico formal, derivado dos objetivos da instituição. São realistas e alinhados com	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Não sei / Prefiro não responder
a estrutura e cultura da organização										
Objetivos e metas estratégicas a longo prazo estabelecidos a partir da visão, missão e valores da Universidade/Biblioteca	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Há uma visão clara sobre o futuro da Biblioteca refletindo seus valores e guiando suas atividades	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
As mudanças efetuadas na Biblioteca são planejadas antecipadamente em função dos desempenhos atuais e capacidades da organização	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Os recursos necessários às mudanças são avaliados e alocados em função dos desempenhos atuais e capacidades da organização	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
As ações e atividades de curto-prazo desenvolvidas pela Biblioteca estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Objetivos e metas estratégicas são comunicadas claramente para todos os envolvidos (stakeholders)	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Os processos de mudanças realizados na/pela Biblioteca são efetivamente comunicados a todos os envolvidos	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Os processos de mudanças realizados na/pela Biblioteca são efetivamente implantados	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Treinamentos são desenvolvidos efetivamente	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Não sei / Prefiro não responder
para ampliar as capacidades da Biblioteca a fim de que ela possa alcançar seus objetivos estratégicos										
O planejamento estratégico é revisto regularmente e atualizado de acordo com a situação da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A relevância dos objetivos e metas estratégicas são verificadas regularmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A missão, visão e valores são revistos regularmente e atualizados de acordo com a situação da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III: Sobre a Medição de Desempenho

9) A biblioteca faz o uso de indicadores de desempenho para avaliar a eficácia ou eficiência de seus processos, produtos ou serviços? *

Sim

Não

Não sei / Prefiro não responder

10) Em que ano a biblioteca começou a medir seu desempenho?*

11) Assinale as razões que levaram a biblioteca a adotar a medição de desempenho: (mais de uma alternativa pode ser assinalada)*

A instituição/universidade solicitou

Faz parte do sistema de gestão da biblioteca

Para maior conhecimento sobre os usuários

Para maior conhecimento sobre os processos

Investigação sobre os produtos/serviços

Necessidade de realocar recursos

Proposto por funcionários

Por exigência do Ministério da Educação

Outros: _____

12) Indique o número de indicadores de desempenho utilizados pela biblioteca (financeiros e não financeiros):*

Menos que 10 indicadores

10 a 15 indicadores

16 a 20 indicadores

21 a 30 indicadores

Mais de 31 indicadores

13) O Sistema de Medição de Desempenho implantado na Biblioteca tem como função:*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Não sei / Prefiro não responder
Medir o desempenho e monitorar o progresso dos processos e atividades desenvolvidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejar, formular, implantar e executar a estratégia de gestão com foco em seu alinhamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicar interna e externamente, realizar benchmarking e cumprir regulamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recompensar por comportamento, além de gerenciar e controlar as relações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecer feedback e melhorar o desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) As características que compõe o Sistema de Medição de Desempenho utilizado na Biblioteca são:*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Não sei / Prefiro não responder
Os indicadores utilizados são derivados dos objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os indicadores utilizados são derivados dos objetivos operacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe um sistema de informação para coleta e processamento dos dados (de um método manual simples até um sistema automatizado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicadores agrupados por perspectivas/categorias (Exemplos: Custos e receitas; Uso dos recursos e serviços; Adequação e disponibilidade dos recursos e serviços; Eficiência dos recursos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para os indicadores estabelecidos, há padrões de desempenho esperados (metas definidas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) Os principais processos adotados pelo Sistema de Medição de Desempenho utilizado pela Biblioteca são:*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Não sei / Prefiro não responder
Identificação das necessidades dos stakeholders, planejamento, especificação dos objetivos estratégicos, design e seleção das medidas, e escolha das metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coleta e análise dos dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Não sei / Prefiro não responder
Fornecimento da informação, interpretação e tomada de decisão	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Avaliação de desempenho vinculada à recompensa	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Procedimentos de revisão que assegurem a utilização dos feedbacks no sistema	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

16) Indique se utiliza ou não os indicadores relacionados abaixo, e caso positivo avalie qual o grau de importância para a Biblioteca, seguindo a escala: 1) Discordo totalmente até 9) Concordo totalmente*

	Utilizo	Não utilizo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Porcentagem de materiais raros em condições estáveis	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Exatidão na estante	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Velocidade no atendimento do empréstimo entre bibliotecas / comutação	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Porcentagem de materiais raros que receberam restauração	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Lugares de usuários per capita	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Horário de atendimento em relação à demanda	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Funcionários per capita	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Circulação do acervo	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Empréstimos per capita	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Número de downloads per capita	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Porcentagem de materiais consultados na biblioteca	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Número de downloads de documentos digitalizados	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Visitas a biblioteca per capita	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Porcentagem de usuários externos	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Número de atendimentos em treinamentos	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Taxa de ocupação	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Satisfação do usuário	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Custo por uso da coleção	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Custo de aquisição por uso da coleção	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Custo de aquisição por reposição de material extraviado	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Custo por download	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Valor monetário dos itens doados a outras instituições	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Tempo médio de processamento de documentos	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Produtividade de	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

funcionários no processamento											
Produtividade de funcionários em empréstimos e serviços	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Custo de funcionários por título catalogado	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Custo por usuário	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Porcentagem do tempo dos funcionários gasto em treinamentos	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Porcentagem de recursos recebidos por doação ou renda	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
Porcentagem da alocação de recursos da instituição para a biblioteca	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

17) Caso utilize outros indicadores, por favor relacione-os abaixo:

18) Assinale a afirmação que melhor representa o sistema de medição de desempenho atual da biblioteca:*

Apenas dados estatísticos são coletados. Os dados são utilizados para comparações

Dados estatísticos básicos são coletados. Os dados são utilizados para comparações. Feedback dos usuários também são considerados como um indicador de desempenho

Pesquisa de satisfação com usuários e indicadores dos processos internos são utilizados para a avaliação de desempenho

Conjunto de indicadores são utilizados para a avaliação de desempenho. Indicadores chave podem existir, mas não estão necessariamente alinhados aos objetivos estratégicos

Conjunto de indicadores balanceados são utilizados para monitorar se a Biblioteca está atingindo seus objetivos. Os indicadores estão relacionados aos objetivos estratégicos e missão. Os indicadores são constantemente avaliados e revistos

19) Indique qual modelo abaixo a biblioteca utiliza para sua medição de desempenho:

Performance Pyramid (medidas de eficiência interna e externa, desdobradas da estratégia)

Balanced Scorecard (medidas agrupadas em perspectivas, desdobradas da estratégia)

Performance Prism (medição de desempenho da satisfação dos stakeholders, abordagem pela gestão de processos)

Integral framework for performance measurement (medidas com ênfase nos processos organizacionais)

Measuring academic library (indicadores não financeiros e pré-estabelecidos agrupados em perspectivas)

Measuring Quality (indicadores financeiros e não financeiros, pré-estabelecidos, agrupados em perspectivas)

ISO 11620 (indicadores financeiros e não financeiros, pré-estabelecidos, agrupados em perspectivas)

Library Balanced Scorecard (medidas agrupadas em perspectivas, desdobradas da estratégia, foco no usuário)

Nenhum modelo teórico é utilizado:

Desconheço os modelos acima

Adaptação de um dos modelos acima:

Outro:

20) A biblioteca possui um grupo de trabalho especialmente designado para coordenar a avaliação de desempenho?*

Sim

Não

Não sei / Prefiro não responder

21) Todos os funcionários recebem treinamento para realizarem a medição de desempenho?*

Sim

Não

Não sei / Prefiro não responder

22) Assinale os principais assuntos abordados nos treinamentos oferecidos aos funcionários: *

Métodos de avaliação

Elaboração de relatórios

Estatística

Apresentação de dados

Análise de dados

Constituição do survey

Coleta de dados

_____] Outros:

23) A biblioteca tem intenção de começar a utilizar a medição de desempenho como forma de avaliação?

Sim

Não

Finis coronat opus

O fim coroa o trabalho