

Estudo de Implementação da Metodologia Balanced Scorecard (BSC) na Biblioteca-CDI da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

Emília Clamote

Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa

No âmbito da participação na Formação em Gestão Pública – FORGEP, ministrada pelo INA para dirigentes da Administração Pública, frequentado no último ano, foi feito um estudo de implementação da Metodologia Balanced Scorecard (BSC) aplicada ao Plano Estratégico 2010-2012 da Biblioteca-CDI da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, o qual se pretende partilhar.

No grupo de trabalho que integrei, a escolha da Instituição a analisar incidiu sobre a Biblioteca da FMUL, facto que me agradou de imediato pela oportunidade que me foi proporcionada de analisar a minha Instituição, durante os três meses em que decorreu a formação, elaborando um trabalho final segundo a perspectiva conjunta dos 5 elementos do grupo, provenientes de diversas Instituições com diferentes experiências de trabalho.

A partilha desta experiência, parece-me oportuna não só por existirem ainda poucos trabalhos desta natureza aplicados a bibliotecas, mas principalmente pelas vantagens que a implementação do BSC poderá trazer à nossa realidade.

Porquê a utilização da Metodologia Balanced ScoreCard?

Em plena era do conhecimento e do rápido acesso à informação, a Sociedade está cada vez mais envolvida e conseqüentemente o desempenho dos Serviços está em constante avaliação. Passou a ser dado grande enfoque à qualidade dos Serviços e às diversas ferramentas de gestão da qualidade, sendo o BSC uma delas.

Durante muitos anos as Organizações mediram o seu desempenho utilizando fundamentalmente **indicadores financeiros**.

No final dos anos 80 começou a verificar-se uma mudança profunda na economia e na gestão das organizações, verificando-se a necessidade de **integrar e balancear** na medição da *performance* **outros indicadores** para além dos financeiros.

Na década de 90, Kaplan e Norton investigadores da Universidade de Harvard que se dedicaram à investigação nesta área, acrescentaram à tradicional **dimensão financeira** mais três perspectivas – a dos **clientes**, dos **processos internos** e da **aprendizagem e crescimento**, articulando os objectivos e indicadores financeiros com outras metas baseadas em valores intangíveis, desenvolvendo a metodologia Balanced ScoreCard. Esta metodologia foi desenvolvida

para aplicação prática no sector privado e posteriormente, devido ao seu sucesso, passou a ser adoptada na Administração Pública.

A filosofia do BSC implica uma **visão global da estratégia** das organizações apoiada nestas 4 perspectivas, nas quais são fixados **objectivos** e **indicadores** que têm que funcionar de **forma integrada (balanceada)** estabelecendo **relações de causa e efeito** entre todas as perspectivas.

No caso concreto em estudo “a Biblioteca-CDI da FMUL”, o trabalho decorreu por três etapas:

1. **Análise Estratégica: “Onde nos encontramos”**

- a. Análise dos *Stakeholders*
- b. Análise SWOT
- c. Sistema de interdependência das actividades críticas de criação de valor

2. **Formulação da Estratégia: “Onde queremos chegar”**

- a. Pilares para a Estratégia
- b. Política de valores
- c. Vectores estratégicos de desenvolvimento
- d. Perspectivas de análise dos vectores estratégicos

3. **A nossa estratégia rumo à Visão**

- a. Definição do mapa de comunicação da Estratégia
- b. Quadro descritivo dos objectivos
- c. Mapa de indicadores para monitorização dos objectivos
- d. Mapa de iniciativas estratégicas por objectivos
- e. Elaboração de fichas de iniciativas
- f. Mapa estratégico consolidado

Para a formulação de uma estratégia de desenvolvimento em qualquer organização é fundamental um trabalho de reflexão sobre:

- **Missão** (Razão de existirmos)
- **Valores** (Como vemos os nossos valores? Estão escritos mas são esquecidos? Ou são praticados?)
- **Visão** (Descrição da meta ou estado que se pretende atingir)

Estes são os pilares que suportam a metodologia **BSC** direccionada para:

- **Definir** a estratégia
- **Comunicar** a estratégia
- **Monitorizar a execução** da estratégia

O BSC pode e deve ser usado para suportar o debate estratégico, ajudar a clarificar a estratégia e o papel de cada um na estratégia.

Quando cada pessoa se compromete com os seus objectivos e estes influenciam directamente a *performance* da Instituição, então podemos dizer que a estratégia é um trabalho de todos.

Para uma melhor compreensão das diversas etapas aqui mencionadas sugerimos a consulta do trabalho elaborado neste âmbito no seguinte link:

http://www.apdis.pt/documentacao/BIB_FORGEP.pdf