FRAMEWORK PARA COMUNICAÇÃO AUDIOVISUAL DO BALANCED SCORECARD: ARTICULAÇÃO ENTRE PENSAMENTO LEAN, LINGUAGEM SIMPLES E GESTÃO VISUAL

FRAMEWORK FOR AUDIOVISUAL COMMUNICATION OF THE BALANCED SCORECARD: ARTICULATING LEAN THINKING, PLAIN LANGUAGE AND VISUAL MANAGEMENT

ANDRÉ LUIS VERAS DE SANDES FREITAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

SEBASTIAN FAUSTINO PEREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

FRAMEWORK PARA COMUNICAÇÃO AUDIOVISUAL DO BALANCED SCORECARD: ARTICULAÇÃO ENTRE PENSAMENTO LEAN, LINGUAGEM SIMPLES E GESTÃO VISUAL

Objetivo do estudo
Propor um framework para a comunicação audiovisual de modelos de gestão estratégica baseados em Balanced Scorecard, fundamentado na articulação integrada entre pensamento Lean, Linguagem Simples e gestão visual, aplicável a instituições federais de ensino superior que adotam essa metodologia.

Relevância/originalidade
Revisão de escopo conduzida segundo diretriz PRISMA-ScR evidenciou que a literatura não articula simultaneamente pensamento Lean, Linguagem Simples e gestão visual na comunicação da estratégia em organizações públicas, o que caracteriza lacuna teórico-metodológica que o framework proposto endereça de forma sistemática.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada e qualitativa, com dimensão exploratória e natureza propositiva, orientada pela Design Science Research. Adotaram-se revisão de escopo da literatura, análise documental dos instrumentos de gestão estratégica e síntese teórica para a construção do framework, seguida de demonstração em caso institucional.

Principais resultados
O framework foi estruturado em cinco fases sequenciais: priorização do conteúdo estratégico, estruturação verbal, representação visual, integração audiovisual e prototipação, e avaliação iterativa. Sua aplicabilidade foi demonstrada no modelo de gestão estratégica da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa oferece articulação inédita dos três pilares aplicada à comunicação audiovisual da estratégia em contexto de Balanced Scorecard, e disponibiliza método replicável a instituições federais de ensino superior, com generalização analítica sustentada pela recorrência estrutural dos componentes do BSC.

Contribuições sociais/para a gestão
O framework favorece a redução da distância entre planejamento formal e compreensão cotidiana da estratégia por servidores, apoia ações de ambientação, capacitação e comunicação interna, e dialoga com o ODS 16 ao fortalecer práticas institucionais de transparência e acessibilidade informacional.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Pensamento Lean, Linguagem Simples, Comunicação da estratégia, Design Science Research

FRAMEWORK FOR AUDIOVISUAL COMMUNICATION OF THE BALANCED SCORECARD: ARTICULATING LEAN THINKING, PLAIN LANGUAGE AND VISUAL MANAGEMENT

Study purpose
To propose a framework for the audiovisual communication of strategic management models based on the Balanced Scorecard, grounded in the integrated articulation of lean thinking, plain language and visual management, applicable to federal higher education institutions adopting this methodology.

Relevance / originality
A PRISMA-ScR scoping review showed that the literature does not simultaneously articulate lean thinking, plain language and visual management in strategy communication within public organisations, revealing a theoretical and methodological gap that the proposed framework systematically addresses.

Methodology / approach
Applied qualitative research, with exploratory scope and propositional nature, guided by Design Science Research. The study combined a scoping literature review, documentary analysis of strategic management instruments and theoretical synthesis to construct the framework, followed by a demonstration in an institutional case.

Main results
The framework was structured in five sequential and cumulative phases: strategic content prioritisation, verbal message structuring, visual representation, audiovisual integration, and iterative evaluation. Its applicability was demonstrated in the strategic management model of the Federal University of Rio Grande do Norte.

Theoretical / methodological contributions
The study offers a novel articulation of the three pillars applied to audiovisual strategy communication in Balanced Scorecard contexts, and provides a replicable method for federal higher education institutions, with analytical generalisation supported by recurring structural components of the BSC.

Social / management contributions
The framework helps reduce the gap between formal planning and the everyday understanding of the strategy by employees, supports onboarding, training and internal communication actions, and aligns with Sustainable Development Goal 16 by strengthening institutional practices of transparency and informational accessibility.

Keywords: Balanced Scorecard, Lean thinking, Plain language, Strategy communication, Design Science Research

FRAMEWORK PARA COMUNICAÇÃO AUDIOVISUAL DO BALANCED SCORECARD: ARTICULAÇÃO ENTRE PENSAMENTO LEAN, LINGUAGEM SIMPLES E GESTÃO VISUAL

1 Introdução

As universidades públicas brasileiras operam em contexto marcado por demandas crescentes de eficiência, transparência, accountability e demonstração de resultados. Além de suas funções constitucionais de ensino, pesquisa e extensão, essas instituições precisam planejar, executar, monitorar e comunicar suas ações a públicos internos e externos. Para lidar com essa complexidade, muitas universidades federais adotam metodologias consolidadas de gestão estratégica, com destaque para o Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1997), articulado a instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Gestão em contextos universitários brasileiros (Pascuci et al., 2016).

O BSC estrutura a estratégia organizacional a partir de elementos interdependentes: missão, visão, mapa estratégico, perspectivas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Ao ser adaptado ao setor público, incorpora particularidades como a mensuração de eficácia, impacto social e qualidade dos serviços, para além de resultados financeiros (Ghelman & Costa, 2006). Nas universidades federais, essa adaptação torna-se mais complexa, dada a coexistência de atividades acadêmicas, administrativas, científicas e culturais, a autonomia profissional, o poder compartilhado e a limitada integração entre unidades (Pascuci et al., 2016).

A existência dos instrumentos, contudo, não assegura que a estratégia seja compreendida pela comunidade interna. Kaplan e Norton (2000) incluem a comunicação da estratégia entre os cinco princípios das organizações orientadas para a estratégia, e Hrebiniak (2006) identifica a comunicação deficiente como um dos principais obstáculos à execução estratégica. A comunicação da estratégia é o processo pelo qual objetivos, prioridades e resultados são traduzidos, compartilhados e apropriados pelos diferentes atores da organização (Kunsch, 2003). Quando esse processo falha, o planejamento formal permanece restrito ao círculo dos formuladores, o que compromete o alinhamento entre ações locais e objetivos globais.

Essa dificuldade decorre, em parte, da complexidade técnica dos instrumentos de planejamento e da diversidade de públicos internos. Conceitos como mapa estratégico, indicador, meta e desdobramento da estratégia podem parecer distantes da rotina de servidores docentes, técnico-administrativos e gestores de unidades. Uma mensagem estratégica adequada à alta gestão pode não ser acessível a servidores que não atuam diretamente com planejamento, o que exige adequação de linguagem, contextualização e escolha de recursos comunicacionais apropriados (Kaplan & Norton, 1997; Kunsch, 2003).

Três abordagens teóricas contribuem, cada uma a seu modo, para tornar a comunicação da estratégia mais compreensível. O pensamento Lean contribui com a lógica de identificar o que agrega valor ao público e eliminar o que não agrega, favorecendo mensagens objetivas e centradas no essencial (Womack & Jones, 2004). A Linguagem Simples propõe que a mensagem seja elaborada para que o público consiga encontrar, compreender e utilizar a informação (Fischer, 2018; International Organization for Standardization [ISO], 2023; Roedel, 2024). A gestão visual, tomada aqui em sentido ampliado, utiliza recursos gráficos como diagramas, ícones, fluxos e animações para tornar imediatas as informações complexas (Cairo, 2013; Tufte, 2001), em articulação com os fundamentos da aprendizagem multimídia (Mayer, 2009) e da multimodalidade (Kress, 2010). Embora originadas em campos distintos, as três abordagens convergem na preocupação com clareza, acessibilidade e adequação da comunicação ao destinatário.

Uma revisão de escopo, conduzida pelos autores segundo a diretriz PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018) e detalhada na seção 2.5, indicou que a literatura disponível não articula simultaneamente esses três princípios na comunicação da estratégia em organizações públicas. Essa lacuna, aliada à natureza recorrente e estruturada dos elementos do BSC, sustenta a oportunidade de propor uma abordagem sistemática que os articule especificamente para instituições que adotam o BSC como base de sua gestão estratégica.

Este artigo tem como objetivo propor um framework para a comunicação audiovisual de modelos de gestão estratégica baseados em Balanced Scorecard, fundamentado na integração entre pensamento Lean, Linguagem Simples e gestão visual. O framework é apresentado como método replicável para instituições que adotam o BSC e é ilustrado por uma aplicação demonstrativa ao modelo de gestão estratégica da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), cujos instrumentos e componentes serviram de base para o desenvolvimento e a instanciação do artefato.

O artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico, com a discussão do Balanced Scorecard, da comunicação da estratégia e dos três princípios que fundamentam o framework, seguida da síntese da revisão de escopo. A seção 3 descreve a metodologia, orientada pela Design Science Research. A seção 4 apresenta o framework proposto e sua aplicação demonstrativa. A seção 5 discute as contribuições e limitações. A seção 6 traz as considerações finais e a agenda futura.

2 Referencial teórico

2.1 Balanced Scorecard e comunicação da estratégia no setor público

O Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, consolidou-se como metodologia de tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Inicialmente concebido como sistema de mensuração de desempenho, o BSC evoluiu para uma abordagem de gestão estratégica que representa a estratégia de forma integrada e permite comunicá-la aos diferentes níveis organizacionais (Kaplan & Norton, 1997). O mapa estratégico, definido pelos autores como a apresentação visual da estratégia, mostra em uma única página como os objetivos das diferentes perspectivas se integram para descrever a estratégia (Kaplan & Norton, 2004).

Em instituições públicas, a adaptação do BSC exige atenção às particularidades do setor, uma vez que os resultados não se limitam a indicadores financeiros, mas abrangem eficácia, eficiência, impacto social, qualidade dos serviços e atendimento às necessidades da sociedade (Ghelman & Costa, 2006). Nas universidades federais, essa adaptação torna-se ainda mais complexa: Pascuci et al. (2016) demonstram que a adoção do planejamento estratégico nesse contexto envolve complexidade superior à observada na iniciativa privada, em razão de fatores como a diversidade de interesses, a autonomia profissional, o poder compartilhado e a limitada integração entre áreas administrativas e unidades acadêmicas.

A comunicação da estratégia, por sua vez, é o processo pelo qual objetivos, prioridades, compromissos e resultados institucionais são traduzidos, compartilhados e apropriados pelos diferentes atores da organização (Kaplan & Norton, 2000). Kunsch (2003) argumenta que essa função não se restringe à divulgação de informações, mas envolve a construção de sentidos, o alinhamento de expectativas e a conexão entre o trabalho cotidiano e os objetivos institucionais, e propõe a comunicação organizacional integrada como filosofia que articula sinergicamente as dimensões institucional, interna, mercadológica e administrativa. Kaplan e Norton (2000) convergem com essa perspectiva ao incluírem a comunicação da estratégia entre os cinco princípios das organizações orientadas para a estratégia. Hrebiniak (2006) reforça o argumento em sentido inverso, ao identificar a comunicação deficiente como um dos principais obstáculos

à execução estratégica. Em organizações complexas, comunicar a estratégia exige adequação de linguagem, contextualização e uso de recursos que favoreçam a compreensão, dado que diferentes áreas funcionais possuem sua própria linguagem, cultura e conhecimento (Kaplan & Norton, 1997; Kunsch, 2003).

2.2 Pensamento Lean aplicado à comunicação

O pensamento Lean tem origem no Sistema Toyota de Produção e foi consolidado por Womack e Jones (2004) a partir de estudos sobre o modelo de produção da Toyota, caracterizado pela busca contínua da eliminação de desperdícios, melhoria da qualidade e geração de valor ao cliente com uso mais eficiente de recursos. Seus cinco princípios fundamentais orientam o redesenho de processos: identificação do valor, mapeamento do fluxo de valor, criação de fluxo contínuo, sistema puxado e busca pela perfeição (Liker, 2005; Womack & Jones, 2004). Embora tenha surgido no contexto industrial, seus princípios foram adaptados a diferentes setores, incluindo serviços, saúde, educação e gestão pública.

A adoção do Lean no setor público não é isenta de controvérsias. Radnor e Osborne (2013) apontam que muitas implementações restringiram-se à adoção superficial de ferramentas, sem incorporar a filosofia sistêmica subjacente, e argumentam que a transposição direta do Lean industrial para serviços públicos apresenta limitações por lidar com atividades intangíveis, coproduzidas com o usuário e mediadas por relações de accountability democrática. A crítica não invalida o uso do Lean no setor público, mas delimita seu escopo: adaptado às especificidades públicas, pode contribuir como filosofia orientadora de simplificação e foco no cidadão, desde que não tratado como receita prescritiva.

O presente artigo, por essa razão, não adota o Lean como sistema operacional a ser implantado, mas como lente conceitual para orientar decisões comunicacionais. A identificação de valor é operacionalizada como seleção de conteúdos relevantes para o público, a eliminação de desperdícios como remoção de informações redundantes ou excessivamente técnicas, o fluxo contínuo como organização lógica da narrativa e a busca pela perfeição como ciclos iterativos de avaliação e ajuste. Trata-se de transposição conceitual que requer cautela epistemológica, já que os princípios foram originalmente concebidos para processos produtivos tangíveis (Womack & Jones, 2004).

2.3 Linguagem Simples

A abordagem da Linguagem Simples orienta a elaboração de textos e mensagens para que o público consiga encontrar, compreender e utilizar a informação de que necessita (ISO, 2023). No Brasil, a Lei 14.129/2021, em seu artigo 3º, inciso VII, estabeleceu o uso de linguagem clara e compreensível como princípio da prestação digital de serviços públicos, e o marco normativo consolidou-se com a publicação, em 2024, da NBR ISO 24495-1 pela ABNT (Roedel, 2024).

Fischer (2018) argumenta que a clareza na comunicação pública é uma questão de cidadania, evidenciando que o excesso de jargões técnicos, o rebuscamento e a falta de objetividade tornam documentos governamentais incompreensíveis para seus destinatários. Pires (2021) comprovou experimentalmente que textos reescritos em Linguagem Simples geram mais acertos na primeira leitura, demandam menos releituras e exigem menos tempo para compreensão. Roedel (2024) organiza a aplicação da Linguagem Simples em três etapas: planejar (delimitar o público, compreender suas necessidades, definir suporte e selecionar informações essenciais), desenvolver (decidir arquitetura da informação, ordem, estrutura das frases, escolhas de palavras e design) e avaliar (verificar, com o público ou especialistas, se a comunicação funciona).

Embora a norma tenha como foco principal documentos escritos, seus princípios podem orientar a redação de roteiros e textos exibidos em produtos audiovisuais, com respaldo em estudos sobre vídeos e resumos em linguagem simples, que se mostraram associados a maior percepção de compreensão e a maior aceitação por parte do público quando comparados a formatos convencionais (Bredbenner & Simon, 2019).

2.4 Gestão visual

O conceito de gestão visual tem origem no pensamento Lean e no Sistema Toyota de Produção, em que designa o uso de recursos visuais para tornar imediatamente perceptíveis o estado dos processos, as anormalidades e as informações necessárias à tomada de decisão no ambiente de trabalho (Liker, 2005). Nesta pesquisa, o conceito é utilizado em sentido ampliado: o uso estratégico de recursos visuais como ícones, diagramas, fluxogramas, infográficos, animações, esquemas de cores e representações gráficas para tornar informações complexas compreensíveis, acessíveis e visualmente organizadas.

A ampliação do conceito encontra respaldo no campo do design da informação. Tufte (2001) demonstra que representações visuais bem construídas comunicam grandes volumes de informação com clareza, precisão e eficiência, ao explorar a capacidade do sistema visual humano de identificar padrões, hierarquias e relações. Cairo (2013) complementa que infografia e visualização de dados não são ilustrações decorativas, mas ferramentas cognitivas que ampliam a compreensão. A fundamentação também dialoga com a Teoria Cognitiva da Aprendizagem Multimídia (Mayer, 2009), segundo a qual a apresentação simultânea de estímulos verbais e visuais ativa dois canais cognitivos complementares, e com a perspectiva da multimodalidade (Kress, 2010), para a qual diferentes modos semióticos oferecem possibilidades específicas de representação.

Embora historicamente associada ao Lean como ferramenta de controle visual de processos, a gestão visual é aqui tratada como princípio orientador autônomo, uma vez que sua operacionalização no plano comunicacional mobiliza referenciais próprios do design da informação e da cognição, distintos dos utilizados na aplicação Lean ao chão de fábrica.

2.5 Estado da articulação entre os três pilares na literatura

Uma revisão de escopo conduzida pelos autores segundo a diretriz PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018), cujo procedimento é detalhado na seção 3, mapeou a produção acadêmica sobre a articulação entre pensamento Lean, Linguagem Simples e gestão visual na comunicação da estratégia em organizações públicas. Dos três estudos incluídos na síntese final, nenhum articula os três princípios de forma simultânea. Santhiapillai e Ratnayake (2021) associam pensamento Lean e gestão visual por meio do Hoshin Kanri e do Kanban de portfólio. Ulbinaitė e Šimoliūnaitė (2024) associam pensamento Lean à comunicação organizacional como desafio de implementação. Pedersen (2014) trata a introdução da Linguagem Simples como mudança organizacional. Em particular, não foi identificado, no corpus mapeado, o uso do pensamento Lean como lógica orientadora para a elaboração de produtos audiovisuais voltados à comunicação da estratégia institucional.

A fragmentação temática, mapeada de forma sistemática pela revisão, constitui evidência da lacuna que fundamenta a proposta deste artigo: a articulação integrada dos três princípios como orientação para a comunicação audiovisual de modelos de gestão estratégica baseados em Balanced Scorecard, apresentada na seção 4.

3 Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como pesquisa aplicada e qualitativa, com dimensão exploratória na etapa de diagnóstico e natureza propositiva na etapa de construção do artefato. É aplicada porque desenvolve uma solução para um problema organizacional concreto: a comunicação de modelos de gestão estratégica baseados em BSC a públicos internos. É qualitativa porque se volta à interpretação de documentos, princípios teóricos e características organizacionais, com ênfase na articulação conceitual entre bases de referência distintas (Creswell, 2014).

A estratégia metodológica geral é a Design Science Research (DSR), adequada a pesquisas que projetam e avaliam artefatos voltados à solução de problemas práticos. A DSR recupera a distinção proposta por Simon (1996) entre ciências voltadas à explicação de fenômenos e ciências orientadas ao projeto de artefatos destinados a modificar situações existentes. Hevner et al. (2004) consolidaram esse paradigma e propuseram diretrizes para a condução e a avaliação de pesquisas em DSR, entre as quais se destacam o artefato como contribuição central, a relevância do problema e a comunicação dos resultados. No contexto brasileiro, Dresch et al. (2015) operacionalizaram a DSR em um método estruturado em etapas de identificação do problema, definição dos objetivos da solução, projeto e desenvolvimento, demonstração, avaliação e comunicação. No presente artigo, o artefato corresponde ao framework proposto na seção 4, e a estratégia contempla as etapas de identificação do problema, definição dos objetivos, projeto e desenvolvimento e demonstração. A avaliação empírica ampla, com atores institucionais em diferentes contextos, integra a agenda de trabalhos futuros discutida na seção 6.

Três procedimentos foram adotados: revisão de escopo da literatura, análise documental e síntese teórica para a construção do framework, seguida de demonstração em caso institucional.

A revisão de escopo foi conduzida segundo a diretriz PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018), adequada para mapear a extensão, a variedade e a natureza da produção sobre um tema pouco consolidado, identificando lacunas sem restringir a análise a estudos que atendam a critérios rígidos de qualidade metodológica (Arksey & O'Malley, 2005; Munn et al., 2018). A revisão foi orientada pela pergunta: como a literatura acadêmica aborda o uso de pensamento Lean, Linguagem Simples e gestão visual na comunicação de estratégias organizacionais em instituições públicas? A busca foi realizada em três bases (Scopus e Web of Science, acessadas via Portal de Periódicos CAPES, e SciELO), com estratégia combinando descritores de comunicação organizacional e do contexto público, no recorte temporal de 2010 a 2025, em português, inglês e espanhol. Foram identificados 107 registros, dos quais 84 foram triados por título e resumo após remoção de duplicatas, 12 foram avaliados na íntegra e 3 foram incluídos na síntese final, cujo resultado é apresentado na seção 2.5.

A análise documental teve como fonte os instrumentos de gestão estratégica de uma universidade federal brasileira, com destaque para o Plano de Gestão, o Mapa Estratégico, o conjunto de objetivos, indicadores e metas, os boletins de monitoramento e os relatórios de gestão. Segundo Cellard (2008), o documento escrito constitui fonte adequada para reconstituir processos institucionais que outras fontes não permitem apreender. A análise buscou identificar os componentes recorrentes de um modelo de gestão estratégica baseado em BSC e as características que condicionam sua comunicação a públicos internos, servindo de insumo tanto para a construção do framework quanto para sua demonstração no caso institucional.

A construção do framework operou por síntese teórica dos três pilares, orientada pelas diretrizes de Jabareen (2009) para elaboração de frameworks conceituais e pelos critérios de contribuição teórica propostos por Whetten (1989). Cada pilar foi analisado quanto ao papel específico que desempenha na tradução da estratégia para linguagem audiovisual: o pensamento Lean, como lógica de identificação de valor e eliminação de desperdício aplicada à seleção e ao sequenciamento do conteúdo; a Linguagem Simples, como conjunto de diretrizes para a

estruturação verbal da mensagem; e a gestão visual, como orientação para a representação gráfica de conceitos, relações e fluxos. A articulação entre os três pilares foi organizada em fases sequenciais e cumulativas, apresentadas na seção 4.

A demonstração do framework foi realizada por meio de sua aplicação ao modelo de gestão estratégica da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que adota o Balanced Scorecard como base de sua gestão estratégica desde o Plano de Gestão 2019-2023 e disponibiliza publicamente seus instrumentos de planejamento (UFRN, 2023). A demonstração produziu, para o caso analisado, um inventário dos elementos estratégicos priorizados, uma matriz de conteúdo e um conjunto de requisitos comunicacionais rastreáveis a cada pilar, artefatos apresentados na seção 4 como evidência de aplicabilidade do framework.

4 Framework para comunicação audiovisual de modelos de gestão estratégica baseados em BSC

4.1 Lógica geral do framework

O framework proposto organiza o processo de tradução de modelos de gestão estratégica baseados em Balanced Scorecard em produtos audiovisuais de comunicação institucional. Sua lógica geral reúne três elementos: componentes de entrada (input), motor de transformação e componentes de saída (output).

Os componentes de entrada são os elementos constitutivos do modelo BSC da organização: missão, visão, mapa estratégico, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e mecanismos de monitoramento. A recorrência estrutural desses elementos, embora com variações institucionais, permite ao framework operar em qualquer organização que adote o BSC como base de sua gestão estratégica.

O motor de transformação combina os três pilares teóricos apresentados na seção 2, aos quais este trabalho atribui papéis funcionais específicos no processo de tradução da estratégia. O pensamento Lean opera como lógica orientadora, ao definir o que é valor comunicacional para o público e o que deve ser eliminado como desperdício, e ao estruturar a sequência narrativa como fluxo (Womack & Jones, 2004). A Linguagem Simples atua no plano verbal, fornecendo diretrizes de estruturação, redação e vocabulário para que o público consiga encontrar, compreender e utilizar a informação (ISO, 2023; Roedel, 2024). A gestão visual, por sua vez, responde pelo plano gráfico, ao converter conceitos, relações e fluxos abstratos em representações visualmente organizadas, apoiadas nos fundamentos da aprendizagem multimídia e da multimodalidade (Cairo, 2013; Kress, 2010; Mayer, 2009; Tufte, 2001).

Os componentes de saída constituem o produto audiovisual de comunicação institucional, entendido como artefato que integra narração, texto na tela, imagem, movimento e recursos gráficos, combinados para comunicar a estratégia ao público interno. A Figura 1 sintetiza a lógica do framework.

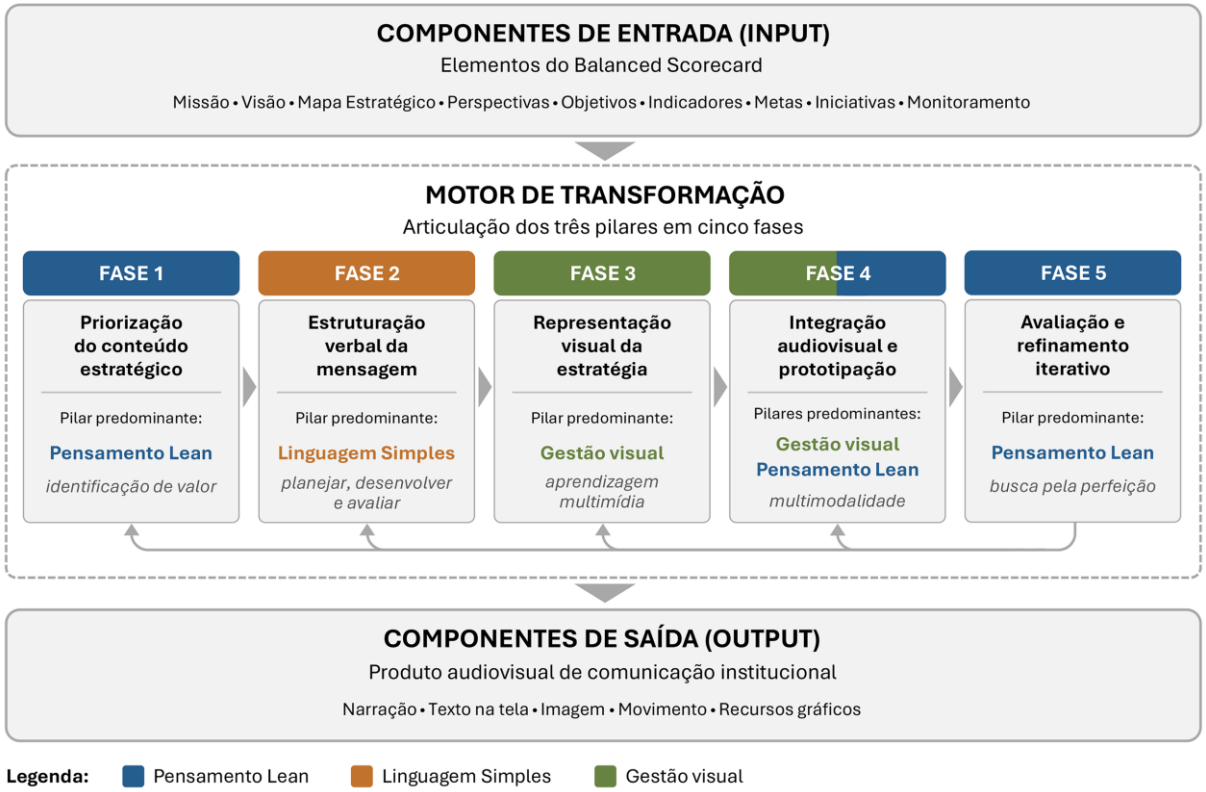


Figura 1 – Framework para comunicação audiovisual de modelos de gestão estratégica baseados em BSC
Fonte: elaboração dos autores (2026).

A operação do framework se dá por cinco fases sequenciais e cumulativas, apresentadas a seguir. Cada fase tem um pilar teórico predominante, sem que isso implique exclusividade: os três pilares operam em graus variáveis em todas as fases, mas cada uma tem um pilar que responde predominantemente por sua lógica.

4.2 Fases do framework

Fase 1 - Priorização do conteúdo estratégico. A fase inicial opera a partir do princípio Lean de identificação de valor (Womack & Jones, 2004). Como o BSC costuma envolver dezenas de objetivos e indicadores em uma universidade federal, a fase seleciona aqueles que representam valor comunicacional para o público interno, isto é, aqueles cuja compreensão é condição para que o público reconheça a lógica geral do modelo. O critério de valor é de natureza comunicacional: entram os elementos estruturantes que permitem ao público compreender as relações entre os componentes da estratégia e situar sua contribuição individual, sem que seja necessário reproduzir a totalidade dos componentes do modelo. A fase produz um inventário de elementos priorizados, que servirá de base para as fases subsequentes.

Fase 2 - Estruturação verbal da mensagem. A segunda fase é conduzida pelas diretrizes da Linguagem Simples e organiza a mensagem no plano verbal. Adotando as três etapas propostas por Roedel (2024), a fase envolve: (a) planejar (delimitar o público, definir o suporte audiovisual e articular a mensagem central); (b) desenvolver (definir a arquitetura da informação, sequenciar os blocos narrativos, redigir roteiro e textos de tela com vocabulário acessível, frases curtas, siglas explicadas e voz ativa); e (c) preparar o material verbal para avaliação. O pensamento Lean opera aqui de forma secundária, ao orientar o fluxo narrativo como sequência lógica sem interrupções, na acepção de Womack e Jones (2004). A fase produz o roteiro técnico-literário do produto.

Fase 3 - Representação visual da estratégia. A terceira fase converte os conteúdos priorizados e verbalmente estruturados em representações gráficas. É a fase em que a gestão visual atua como pilar predominante, apoiada nos fundamentos da aprendizagem multimídia (Mayer, 2009) e da multimodalidade (Kress, 2010). A fase envolve a definição de recursos visuais para cada elemento estratégico priorizado (ícones, diagramas, fluxogramas, animações, esquemas de cores), a hierarquização visual (contraste, tamanho, posição, tempo de permanência) e a coerência entre o que é dito e o que é mostrado, requisito central da aprendizagem multimídia. Nesta fase, elementos abstratos do BSC recebem tratamento gráfico específico: o mapa estratégico é apresentado como diagrama de perspectivas interligadas; os indicadores, como painéis visuais; as metas, como marcadores de progresso; o monitoramento, como ciclo iterativo. A fase produz o conjunto de elementos visuais associados ao roteiro.

Fase 4 - Integração audiovisual e prototipação. A quarta fase reúne narração, texto na tela, imagem e movimento em uma unidade coerente, orientada pela multimodalidade (Kress, 2010) e pela eliminação de desperdício do pensamento Lean (Womack & Jones, 2004). A integração multimodal exige verificar se cada canal cumpre função distinta e complementar (a narração contextualiza, o texto reforça, a imagem representa, o movimento indica fluxo), evitando redundância entre canais, que constitui uma forma comum de desperdício comunicacional em produtos audiovisuais. Ao final da fase, o produto é apresentado em versão de storyboard ou protótipo audiovisual, pronto para avaliação.

Fase 5 - Avaliação e refinamento iterativo. A quinta fase submete o produto a apreciação segundo critérios rastreáveis aos três pilares e aos princípios da Design Science Research (Hevner et al., 2004). Os critérios de apreciação envolvem: clareza e compreensão do conteúdo (Linguagem Simples e aprendizagem multimídia); adequação da linguagem ao público (Linguagem Simples); adequação visual e audiovisual (gestão visual, aprendizagem multimídia e multimodalidade); precisão do conteúdo e adequação institucional (Design Science Research); utilidade e aplicabilidade institucional (Design Science Research e Lean). A avaliação alimenta ciclos iterativos de refinamento, consistentes com o princípio Lean de busca pela perfeição, operacionalizado por ciclos PDCA (Falconi, 2004). A fase produz o produto final e as recomendações de uso.

Os requisitos comunicacionais que operacionalizam a integração entre os três pilares nas fases descritas são apresentados em conjunto no Quadro 1, com rastreabilidade a cada base teórica.

Quadro 1 - Requisitos comunicacionais do framework: princípios orientadores, diretrizes e bases teóricas

Pilar	Requisito comunicacional	Diretriz operacional	Base teórica
Pensamento Lean	Identificação de valor	Selecionar conteúdos que representam valor comunicacional para o público interno	Womack & Jones (2004)
Pensamento Lean	Eliminação de desperdício	Remover redundâncias, jargões e detalhes excessivos entre canais	Womack & Jones (2004); Fischer (2018)
Pensamento Lean	Fluxo contínuo	Organizar a narrativa em sequência lógica sem saltos ou interrupções	Womack & Jones (2004); ISO (2023)
Pensamento Lean	Busca pela perfeição	Submeter o produto a ciclos iterativos de apreciação e ajuste	Womack & Jones (2004); Falconi (2004)
Linguagem Simples	Relevância do conteúdo	Incluir apenas informações necessárias à compreensão do modelo	ISO (2023)

Linguagem Simples	Facilidade de localização	Organizar em blocos temáticos sequenciais com transições claras	ISO (2023)
Linguagem Simples	Clareza e compreensão	Frases curtas, vocabulário acessível, siglas explicadas, voz ativa	ISO (2023); Fischer (2018)
Linguagem Simples	Usabilidade da informação	O público deve conseguir explicar o modelo após assistir ao produto	ISO (2023)
Gestão visual	Representação gráfica integrada	Utilizar ícones, diagramas, fluxos e animações coerentes com a identidade visual da instituição	Tufte (2001); Cairo (2013); Mayer (2009)
Gestão visual	Articulação multimodal	Combinar texto, imagem, som e movimento como canais complementares	Kress (2010); Mayer (2009)

Fonte: elaboração dos autores (2026), com base em Cairo (2013), Falconi (2004), Fischer (2018), ISO (2023), Kress (2010), Mayer (2009), Tufte (2001) e Womack e Jones (2004).

4.3 Demonstração no caso UFRN

A aplicabilidade do framework foi demonstrada por meio de sua instanciação no modelo de gestão estratégica da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). A UFRN adota o Balanced Scorecard como base de sua gestão estratégica desde o Plano de Gestão 2019-2023, com objetivos estratégicos organizados em três perspectivas (Sociedade, Desenvolvimento Acadêmico e Desenvolvimento Institucional), indicadores mensurados pelo Sistema de Indicadores Estratégicos de Desenvolvimento Institucional (SIEDI) e boletins periódicos de monitoramento (UFRN, 2023). O Plano de Gestão 2023-2027, atualmente vigente, define sete objetivos estratégicos mensurados por 36 indicadores.

A demonstração cobriu as fases 1 a 4 do framework. A fase 5 (avaliação e refinamento iterativo), aplicada ao caso UFRN, integra a agenda de trabalhos futuros descrita na seção 6.

Na fase 1, a análise documental dos instrumentos institucionais permitiu priorizar como conteúdo estratégico de valor comunicacional os seguintes elementos: missão institucional, Plano de Gestão, Mapa Estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas, monitoramento e papel das unidades acadêmicas e administrativas na execução da estratégia. O critério aplicado foi a suficiência para o público compreender a lógica geral do modelo, sem reproduzir a totalidade dos 36 indicadores e das iniciativas associadas.

Nas fases 2 e 3, a estruturação verbal e a representação visual foram organizadas em uma matriz de conteúdo (Quadro 2), que apresenta, para cada elemento estratégico priorizado: o problema típico de compreensão pelo público interno, a solução comunicacional adotada no plano verbal e o recurso visual sugerido para o plano gráfico. A matriz materializa a integração entre os três pilares para o caso UFRN e explicita, em uma tabela, a lógica do framework em operação.

Quadro 2 - Matriz de conteúdo aplicada ao caso UFRN

Elemento da gestão estratégica	Problema de compreensão	Solução comunicacional	Recurso visual sugerido
Missão institucional	Pode ser percebida como declaração abstrata	Apresentar como razão de existir da Universidade	Imagens da UFRN e de suas atividades finalísticas
Plano de Desenvolvimento Institucional	Documento amplo e pouco presente no cotidiano	Explicar como plano maior de desenvolvimento institucional	Linha do tempo ou base de uma estrutura
Plano de Gestão	Pode ser entendido como documento isolado	Mostrar como tradução das prioridades da gestão	Visão geral dos aspectos principais

Mapa Estratégico	Pode parecer técnico ou complexo	Apresentar como representação visual da estratégia	Diagrama simplificado
Objetivos estratégicos	Podem parecer distantes das rotinas	Relacionar objetivos com entregas institucionais	Ícones temáticos
Indicadores	Podem ser vistos apenas como números	Explicar que medem o avanço dos objetivos	Painel visual ou marcador de progresso
Metas	Podem ser percebidas como cobrança burocrática	Apresentar como avanços institucionais relevantes	Escada, linha de chegada ou régua de progresso
Monitoramento	Pode parecer controle punitivo	Mostrar como acompanhamento para aprendizagem e melhoria	Ciclo PDCA
Unidades acadêmicas e administrativas	Podem não perceber sua conexão com a estratégia	Mostrar que cada unidade contribui para os resultados	Rede, engrenagens ou mapa integrado

Fonte: elaboração dos autores (2026).

Na fase 4, o material da matriz foi articulado em um roteiro técnico-literário e em um storyboard, com sincronização entre narração, texto na tela, imagem e movimento, orientada pela lógica multimodal de canais complementares e pela eliminação de redundâncias. Os recursos gráficos foram definidos em conformidade com o Manual de Identidade Visual da instituição (UFRN, 2018), assegurando a consistência entre o produto e os padrões visuais oficialmente adotados. O produto resultante, cujo roteiro e storyboard integram esta demonstração e cuja finalização audiovisual compõe a agenda de trabalhos futuros, foi organizado em sete blocos narrativos: abertura institucional; necessidade de planejamento; conceito de gestão estratégica; instrumentos da UFRN; integração entre planejamento, execução e monitoramento; papel das unidades e servidores; e fechamento com ênfase na construção coletiva do futuro institucional.

A instanciação evidencia que os componentes estruturais do BSC podem ser sistematicamente traduzidos em elementos audiovisuais quando processados pelas fases do framework. Como esses componentes são recorrentes em qualquer instituição que adote a metodologia, a aplicabilidade do framework sustenta-se para além do caso analisado, respeitados os limites discutidos na seção 5.

5 Discussão e contribuições

5.1 Contribuições teóricas

O framework proposto oferece três contribuições teóricas complementares. Primeiro, responde à lacuna identificada pela revisão de escopo (seção 2.5), ao combinar simultaneamente pensamento Lean, Linguagem Simples e gestão visual como orientação integrada para a comunicação da estratégia. Nos três estudos incluídos na revisão, os princípios apareceram isolados ou combinados em pares, mas nunca como sistema (Pedersen, 2014; Santhiapillai & Ratnayake, 2021; Ulbinaitė & Šimoliūnaitė, 2024). A proposta apresentada aqui é, nesse sentido, uma síntese conceitual sem precedente direto identificado na literatura mapeada.

Além disso, o framework formaliza o uso do pensamento Lean como lógica orientadora para a elaboração de produtos audiovisuais de comunicação da estratégia, aplicação não localizada na revisão. Embora o Lean tenha sido adotado no setor público em diferentes contextos operacionais (Jesus, 2018; Lima et al., 2010; Radnor et al., 2006), sua transposição para o campo comunicacional, como lente para decidir o que é valor e o que é desperdício na

mensagem audiovisual, constitui movimento conceitual próprio. Esse uso é consistente com a advertência de Radnor e Osborne (2013) quanto às limitações da transposição direta do Lean industrial: o framework mobiliza os princípios do Lean como orientação de desenho comunicacional, sem implementar suas ferramentas operacionais na organização.

Por fim, o framework integra, num arranjo único, referenciais que a literatura costuma tratar separadamente: o design da informação (Cairo, 2013; Tufte, 2001), a aprendizagem multimídia (Mayer, 2009), a multimodalidade (Kress, 2010) e a Linguagem Simples (Fischer, 2018; ISO, 2023; Roedel, 2024). A integração se dá por meio da atribuição, a cada pilar, de um papel funcional específico no processo de tradução da estratégia, sem sobreposição ou hierarquia teórica indevida. Em conjunto, essas contribuições atendem aos elementos que Whetten (1989) atribui a uma contribuição teórica — a identificação explícita dos constructos envolvidos, das relações entre eles, das justificativas teóricas e das condições de contorno — e materializam o procedimento de síntese conceitual proposto por Jabareen (2009) para a elaboração de frameworks.

5.2 Contribuições metodológicas

Do ponto de vista metodológico, o framework é apresentado como método replicável para instituições que adotam o Balanced Scorecard como base de sua gestão estratégica. Por operar sobre componentes estruturais recorrentes do BSC (mapa estratégico, perspectivas, objetivos, indicadores, metas, iniciativas), sua aplicação a outras organizações que compartilhem essa base metodológica é possível por semelhança estrutural, o que caracteriza uma generalização analítica, e não estatística, no sentido proposto por Yin (2015). Essa formulação delimita o alcance da proposta: o framework é replicável entre organizações que operem sobre o mesmo tipo de artefato estratégico (o BSC), sem que a demonstração num único caso pretenda sustentar afirmações probabilísticas sobre efetividade em populações institucionais.

5.3 Contribuições para a gestão

Para a gestão de instituições públicas, o framework contribui como recurso sistemático para a comunicação de modelos de gestão estratégica a públicos internos. Sua aplicação apoia ações de ambientação de novos servidores, capacitação de gestores, reuniões de planejamento, apresentações institucionais e atividades de sensibilização sobre gestão estratégica. Ao operar segundo o princípio Lean de identificação de valor comunicacional e as diretrizes da Linguagem Simples, o framework favorece a redução da distância entre os instrumentos formais de planejamento e a compreensão cotidiana dos atores institucionais, distância recorrentemente identificada como obstáculo à execução da estratégia (Hrebiniak, 2006; Kaplan & Norton, 2000). Nessa direção, a proposta também dialoga com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da Agenda 2030, especialmente com a meta 16.6 (Organização das Nações Unidas [ONU], 2015), ao apoiar práticas institucionais de comunicação mais acessíveis e transparentes.

5.4 Limitações

A proposta apresenta três limitações que precisam ser explicitadas. A primeira é a ausência de validação empírica em escala ampla. Embora o framework tenha sido demonstrado no caso institucional, sua fase de avaliação e refinamento iterativo (fase 5), aplicada ao caso analisado e a outros contextos, integra a agenda de trabalhos futuros. As afirmações sobre

eficácia comunicacional, portanto, permanecem no plano da coerência teórica e da aplicabilidade demonstrada, e não no de evidências empíricas de efetividade.

A segunda limitação decorre da demonstração em um único caso institucional. Ainda que os componentes do BSC sejam estruturalmente recorrentes, características locais (arranjo organizacional, cultura institucional, maturidade dos instrumentos de planejamento) podem exigir adaptações do framework em outras instituições. A replicabilidade, portanto, deve ser afirmada com cautela epistemológica, como possibilidade fundamentada em semelhança estrutural, o que difere de um resultado empiricamente verificado.

A terceira limitação diz respeito à revisão de escopo que fundamentou o mapeamento da lacuna. A busca foi conduzida em três bases (Scopus, Web of Science e SciELO), no recorte temporal de 2010 a 2025, com critérios explícitos de elegibilidade, e resultou em três estudos incluídos na síntese final. O pequeno número de estudos e a restrição de bases caracterizam um mapeamento inicial, não um estado da arte exaustivo. A extração dos dados foi conduzida por um único revisor, sem duplicação por avaliador independente, prática recomendada, ainda que não obrigatória, pelas diretrizes de revisões de escopo (Tricco et al., 2018). Essa limitação é, em si, consistente com a natureza exploratória do método de revisão de escopo, que se destina a mapear a extensão da produção disponível, e não a sintetizar evidências sobre eficácia de intervenções (Peters et al., 2020).

6 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo propor um framework para a comunicação audiovisual de modelos de gestão estratégica baseados em Balanced Scorecard, fundamentado na articulação integrada entre pensamento Lean, Linguagem Simples e gestão visual. O framework foi apresentado em cinco fases sequenciais e cumulativas — priorização do conteúdo estratégico, estruturação verbal da mensagem, representação visual da estratégia, integração audiovisual e prototipação, e avaliação e refinamento iterativo — e demonstrado por meio de sua aplicação ao modelo de gestão estratégica da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, cuja instanciação resultou em um inventário de elementos priorizados, uma matriz de conteúdo, um conjunto de requisitos comunicacionais rastreáveis aos pilares, um roteiro e um storyboard.

A contribuição central da proposta reside em oferecer uma sistematização, sem precedente direto identificado na literatura mapeada, que integra os três pilares como orientação operacional para a comunicação audiovisual da estratégia em organizações que adotam o Balanced Scorecard. Ao integrar a lógica de valor do pensamento Lean, as diretrizes verbais da Linguagem Simples e os fundamentos gráficos da gestão visual, o framework fornece um método replicável a instituições federais de ensino superior que compartilhem a base estrutural do BSC, com as ressalvas epistemológicas discutidas na seção 5.

Como agenda futura, três frentes de investigação se apresentam. A primeira consiste na aplicação da fase 5 do framework ao caso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por meio da apreciação do produto audiovisual por atores institucionais segundo os critérios rastreáveis aos pilares apresentados no Quadro 1, com vistas ao refinamento iterativo do artefato. A segunda envolve a aplicação do framework em outras instituições federais de ensino superior que adotem o Balanced Scorecard, para verificar sua aplicabilidade transversal e ajustar as fases às particularidades encontradas. A terceira consiste na ampliação da revisão de escopo a outras bases de dados e à literatura cinzenta, para verificar se a lacuna identificada persiste em um corpus mais amplo e para acompanhar a consolidação da produção sobre a articulação entre os três pilares.

Referências

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology, 8*(1), 19–32. https://doi.org/10.1080/1364557032000119616

Bredbenner, K., & Simon, S. M. (2019). Video abstracts and plain language summaries are more effective than graphical abstracts and published abstracts. *PLoS ONE, 14*(11), e0224697. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224697

Cairo, A. (2013). *The functional art: An introduction to information graphics and visualization*. New Riders.

Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A. P. Pires (Eds.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295–316). Vozes.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3rd ed.). Penso.

Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes Júnior, J. A. V. (2015). *Design science research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman.

Falconi, V. (2004). *TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês* (7th ed.). Falconi.

Fischer, H. (2018). *Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania*. Com Clareza.

Ghelman, S., & Costa, S. R. R. da. (2006). Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In *Anais do 13º Simpósio de Engenharia de Produção*. UNESP.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly, 28*(1), 75–105. https://doi.org/10.2307/25148625

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics, 35*(1), 12–31. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001

International Organization for Standardization. (2023). *Plain language — Part 1: Governing principles and guidelines* (ISO Standard No. 24495-1:2023). https://www.iso.org/standard/78907.html

Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods, 8*(4), 49–62. https://doi.org/10.1177/160940690900800406

Jesus, J. F. de. (2018). *Modelo de mensuração da eficiência para o setor público com base na abordagem lean service* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Amazonas]. Repositório Institucional UFAM. https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/9738/6/DISS_JulianeFragata_PPGEP.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. Campus.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Elsevier.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Elsevier.

Kress, G. (2010). *Multimodality: A social semiotic approach to contemporary communication*. Routledge.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4th ed.). Summus.

Liker, J. K. (2005). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo* (L. B. Ribeiro, Trans.). Bookman.

Lima, R. M., Rolim, T. L., & Alves, A. C. (2010). Proposta de adaptação do modelo de sistema de produção enxuta para unidades públicas prestadoras de serviços. In *Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto*. UFRGS.

Mayer, R. E. (2009). *Multimedia learning* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology, 18*, Artigo 143. https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x

Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável* (Resolução A/RES/70/1). ONU.

Pascuci, L., Meyer Júnior, V., Magioni, B., & Sena, R. (2016). Managerialism na gestão universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 9*(1), 37–59. https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p37

Pedersen, K. (2014). Plain language and organizational challenges. *SAGE Open, 4*(2). https://doi.org/10.1177/2158244014539517

Peters, M. D. J., Marnie, C., Tricco, A. C., Pollock, D., Munn, Z., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M., & Khalil, H. (2020). Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. *JBI Evidence Synthesis, 18*(10), 2119–2126. https://doi.org/10.11124/JBIES-20-00167

Pires, H. F. de M. (2021). *Impactos da linguagem simples na compreensibilidade da informação em governo eletrônico: O caso de um benefício do INSS* [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. Maxwell PUC-Rio.

Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). *Evaluation of the lean approach to business management and its use in the public sector*. Scottish Executive Social Research.

Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review, 15*(2), 265–287. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.770049

Roedel, P. (2024). *Manual de linguagem simples: Como planejar, desenvolver e testar textos que funcionam*. Câmara dos Deputados, Edições Câmara.

Santhiapillai, F. P., & Ratnayake, R. M. C. (2021). Hoshin Kanri and portfolio kanban management: A conceptual framework for strategic management in the public sector. In *2021 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 1097–1101). IEEE. https://doi.org/10.1109/IEEM50564.2021.9673085

Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed.). MIT Press.

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., … Straus, S. E. (2018).

PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine, 169*(7), 467–473. https://doi.org/10.7326/M18-0850

Tufte, E. R. (2001). *The visual display of quantitative information* (2nd ed.). Graphics Press.

Ulbinaitė, A., & Šimoliūnaitė, G. (2024). Implementation of lean thinking in a higher education institution: An overview of problems and countermeasures. In *New trends in contemporary economics, business and management: Selected proceedings of the 14th International Scientific Conference "Business and Management 2024"* (pp. 518–530). VILNIUS TECH. https://doi.org/10.3846/bm.2024.1196

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2018). *Manual de identidade visual* (1st ed.). UFRN. https://www.ufrn.br/resources/documentos/identidadevisual/miv_ufrn.pdf

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2023). *Plano de Gestão 2023-2027*. EDUFRN. https://www.ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2023-2027.pdf

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490–495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2004). *A mentalidade enxuta nas empresas: Elimine o desperdício e crie riqueza* (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trans.). Elsevier.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5th ed.). Bookman.