



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Ribeiro Cunha, Marcos; Kratz, Lucia

Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do balanced scorecard: um
estudo de caso nas instituições federais de ensino superior

Revista de Ciências da Administração, vol. 18, núm. 46, diciembre, 2016, pp. 96-108

Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273548892008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Critical Factors of Success in the Process of Implementation of Balanced Scorecard: a Study of Case in a Higher Education Institution

Marcos Ribeiro Cunha

Professor Universitário. Faculdade Alves Faria (ALFA). Goiânia, GO. Brasil. E-mail: adm.marcoscunha@gmail.com

Lucia Kratz

Professora Universitária. Faculdade Alves Faria (ALFA). Goiânia, GO. Brasil. E-mail: luciakratz@gmail.com

Resumo

Este artigo tem como objetivo apreender as práticas de gestão adotadas a partir do planejamento estratégico, estabelecendo as prioridades de atuação em cada área. Na metodologia, utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso, além da realização de pesquisa quantitativa e qualitativa. Como resultados, considerou-se que o BSC, ao ser adaptado no setor público, necessita de algumas particularidades, dentre as quais se destacam: a (re)adequação de suas perspectivas, especialmente a de clientes; o caráter legal, levando em consideração as leis e as normas instituídas; e o conhecimento sobre os fatores que podem restringir e impulsionar as estratégias estabelecidas. O estudo concluiu que a principal prioridade a ser alvo de esforços dos envolvidos na implementação do BSC recai sobre o ser humano, sinalizando para a necessidade de se iniciar as mudanças necessárias a partir do conhecimento sobre as pessoas, com sensíveis reflexos em seus desempenhos.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso. *Balanced Scorecard*. Ensino Superior. Gestão Pública.

Abstract

This article This article has as goal was to understand the management practices from strategic planning, establishing priorities for action in each area. In the methodology, it was used as a research method, the case study, in addition to conducting quantitative and qualitative research. As a result, it was considered that the BSC, to be adapted in the public sector, it needs some special features, among which are: (re) adequacy of its prospects, especially the customers; the legal character, taking into account the laws and established standards; and knowledge of the factors that may restrict and drive the established strategies. The study found that the main priority being targeted efforts of those involved in implementing the BSC lies with the human being, signaling the need to initiate the necessary changes from the knowledge of people with sensitive reflected in their performances.

Keywords: Critical Success Factors. *Balanced Scorecard*. Higher education. Public Management.



1 INTRODUÇÃO

As Universidades Federais (IFES) evidenciam um cenário de mudanças pactuado com as recentes decisões sobre a educação superior pública no país; em que a adequação dessa nova realidade reflete a introdução de mecanismos de intervenção administrativa e pedagógica no sentido de minimizar os efeitos produzidos por essas mudanças. Uma das principais mudanças ocorridas no bojo das IFES foi a instituição do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), entendido como um plano que pudesse dar respostas acadêmicas, políticas e estratégicas aos novos desafios do século XXI. Como partícipes do cenário de desafios corroborados pelo REUNI, as IFES se veem induzidas a adequar suas missões às novas exigências da sociedade e do mercado, conduzindo às reflexões acerca de suas tradicionais práticas organizacionais e das necessárias mudanças a serem realizadas em função do processo de globalização, desempenhando, por conseguinte, na nova sociedade do conhecimento, um papel essencial, pois pretende, como missão estratégica “buscar a mediação do processo de construção e transmissão de saberes que deem conta dessa realidade”.

Atinente à realidade em questão, o presente trabalho buscou investigar o tema da gestão estratégica de Universidades Federais, a partir dos fatores impulsores e restritivos na implementação do BSC. Nesse propósito, foi realizado um estudo de caso, por meio de uma pesquisa quantitativa e qualitativa visando apreender informações relevantes para a gestão da IFES.

No contexto do estudo, buscou-se realizar, ainda, um estudo documental a partir do planejamento estratégico da instituição, no sentido de apreender a necessidade de se (re)avaliar as práticas de gestão adotadas (ou não), estabelecendo as prioridades de atuação em cada área. Sobre essa questão, Kotler (1993, p. 38) aduz que “[...] as organizações prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam prestar mais atenção com os custos de não fazer nada [...]”, ademais, ainda segundo Carareto *et al.* (2006, p. 2), “[...] os métodos de custeio são considerados fontes gerenciais de extrema importância para a tomada de decisões, para a obtenção de lucros e alcance dos objetivos previamente traçados”. Ressalta-se ainda que “[...] o contexto da era da informação exige novas habilidades tanto das empresas industriais como das de serviços para que possam competir com sucesso”

(FILGUEIRAS; BARROS; GOMES, 2010, p. 47), dentre elas a de implementação de novos modelos de gestão que auxiliem no processo de tomada de decisão, como o BSC.

Enfim, aprofundar os estudos em questões que envolvem a gestão administrativa e pedagógica das IFES torna-se essencial, pois, diante do risco de tornarem-se ambíguas, elas devem dispor atenção especial na conciliação do pensar a educação como um espaço de formação e desenvolvimento de competências para inserção no mundo do trabalho, caracterizado por um mercado altamente exigente e competitivo; na formação cidadã integralizada pela coletividade, que exige participação e compromisso; e numa formação ética que amplie, dessa forma, uma ótica solidária que poderia dar outro sentido para a questão da competitividade e do individualismo, sendo estes pressupostos da IES em questão.

2 O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) ou indicadores balanceados de desempenho surgiu como uma proposta de mensuração estruturada estratégica que complementa a abordagem tradicional da avaliação de resultado, integrando assim os indicadores financeiros com indicadores representativos dos processos internos, da relação entre empresa e cliente e da capacidade da organização no que se refere ao aprendizado e ao crescimento. É considerado um sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão que se baseia na premissa de que a integração entre indicadores conduzirá a organização a um patamar elevado em relação às estratégias instituídas (KAPLAN; NORTON, 1992; PADOVEZE, 2003; NIVEN, 2005; GALINDO, 2005).

Nos primeiros estudos, foram observados cinco princípios comuns, que Kaplan e Norton (2001) chamaram de princípios da Organização focalizadas na estratégia. São eles: (1) Transformar a visão estratégica em termos operacionais; (2) Alinhar a organização para criar sinergias; (3) Transformar a visão estratégica em tarefa cotidiana de todos; (4) Transformar a visão estratégica em processo contínuo; (5) Atuar com lideranças executivas para liderar a mudança (KAPLAN; NORTON, 2001).

O BSC remonta a premissa de que a visão estratégica deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, sendo capaz de

propiciar melhor alinhamento das ações operacionais com a missão e os objetivos, contribuindo, portanto, para transformar estratégia em ação, a partir das seguintes premissas: Atuação Global; Proatividade e Foco Participativo; Incentivo a Criatividade; Controle pelo *Balanced Scorecard*; Organização em Unidades Estratégicas de Negócios; Ênfase em Alianças Estratégicas; Responsabilidade Social e Aprendizagem Contínua (PADOVEZE, 2003; GALINDO, 2005; MIZRAHI; CANEN, 2012). Resultante dessa percepção, entende-se, ainda, que o BSC se tornou um importante instrumento de alinhamento entre estrutura, processos, pessoas e estratégia, por meio do alinhamento entre os fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado, gerando maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização.

Na estrutura do BSC, outro importante elemento é o mapa estratégico. Entendido como um uma técnica de representação gráfica do diagrama de causa-efeito, sintetizando em um único documento os objetivos estratégicos, as medidas, as metas e as ações interligadas entre as perspectivas, no sentido de dar suporte à atividade fim, o mapa estimula os principais gestores a criarem valor para os acionistas, clientes e cidadãos, demonstrando como a visão estratégica liga os ativos intangíveis aos processos (KAPLAN; NORTON, 2000; GALINDO, 2005; COSTA, 2006).

Nesse entendimento, percebe-se que, de fato, esta abordagem disseminada no ambiente empresarial contribui para o entendimento estratégico

como processo de aprendizado a longo prazo, e se fundamenta de uma concepção de controle baseada no equilíbrio balanceado entre indicadores de resultado (indicadores financeiros) e indicadores impulsionadores do desempenho (indicadores não financeiros), introduzindo um novo ciclo para a gestão estratégica, na medida em que um número cada vez maior de publicações dessa abordagem em empresas de sucesso aparece no meio científico, quer sejam privadas ou públicas.

No setor público, por ser revestido pelo formalismo legal envolvendo a gestão de bens e interesses da coletividade, em que a ideia de conservação e zelo que está implícita na administração, o BSC precisa ser adaptado (REIS; COLAUTO; PINHEIRO, 2007; MARQUES *et al.*, 2015) para que sejam conhecidos seus resultados e seja fornecida uma resposta ao cidadão, de acordo com grau de adequação e coerência existentes entre as decisões dos gestores e a eficiência e eficácia com que são administrados os recursos disponíveis (GRATERON, 1999).

Nesse contexto, Kohama (2001 *apud* FARIA *et al.*, 2008) afirma que o setor público, devido à sua complexidade, tem a necessidade de buscar meios que venham atender a seus objetivos de gestão, ou buscar modelos que ofereçam condições para a mensuração dos benefícios criados à população, e ao cumprimento do gestor em ofertar o bem comum à sociedade. Sendo assim, inúmeras pesquisas, nos últimos anos, mostraram achados interessantes sobre o tema, sendo estruturado da seguinte forma, conforme Quadro 1.

TÍTULO	AUTOR	OBJETIVO	CONCLUSÃO
O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de alinhamento e controle estratégico	Galindo, A. G. (2005)	Descrever o desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão	O BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégias, na medida em que associa concretamente os fatores impulsionadores do desempenho com medições de resultado
Proposta de Adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> para Órgãos Públicos: um Enfoque na Secretaria Geral de Administração (Segedam) do Tribunal de Contas da União	Reis, G. V.; Colauto, R. D.; Pinheiro, L. E. T., (2007)	Propor a adaptação de indicadores de <i>balanced scorecard</i> (BSC) para órgãos públicos	O BSC mostra-se viável de implementar na secretaria do TCU, sendo considerado importante ferramenta estratégica receptiva para monitorar a efetividade da gestão
Proposta para implantação de BSC em uma instituição pública, usando como base o Planejamento Estratégico do Inmetro	Neto, A. O. B.; Costa, S. R. R. (2010)	Demonstrar a viabilidade de aplicação através da estrutura existente, a partir da análise de seus indicadores concomitantes com a missão, a visão e os objetivos estratégicos institucionais, e as proposições de valores disponibilizados a seus Clientes e Governo	O BSC se mostrou viável de ser implementado, ocasião em que foi construído um mapa estratégico em perspectivas e adaptado aos atuais objetivos e processos institucionais

Aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Público: um estudo sobre sua viabilidade na Prefeitura do Município de Londrina / PR	Yonezawa, D. P.; Carmo, M. A.; Souza, R. R. (2011)	Comprovar que, apesar da Administração Pública não conter objetivos plenamente voltados ao lucro e sim garantir a eficiência da máquina estatal perante os cidadãos contribuintes, há a necessidade de medir seus indicadores através de instrumentos de gestão	Observou-se que há sim o interesse em aplicação do instrumento de gestão, mas não somente na Secretaria de Fazenda e sim em todas desde que haja destinação específica de dotação orçamentária das mesmas
<i>Balanced Scorecard</i> : adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas	Felix, R.; Felix, P. P.; Timóteo, R. (2011)	Verificar a viabilidade de adequação do BSC para a gestão pública	Verificou-se que para a implementação do <i>Balanced Scorecard</i> , é necessário sistematizar um plano de ação estratégica que assegure o alinhamento entre as perspectivas e foco na visão
Transformando Estratégia em Resultados: Um Estudo Sobre a Eficácia do Modelo <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	Burlim, L. R.; Sales, J. N. (2007)	Verificar a eficácia do BSC em trazer resultados para a empresa	Constatou-se que as empresas que adotaram o BSC apresentaram, na média, resultados mais favoráveis do que as que não adotaram
Avaliação de Desempenho no Setor Público mediante aplicação do <i>Balanced Scorecard</i>	Rolim, H. S. C.; Rolim, F. M. C. (2013)	Avaliar o desempenho e os resultados da organização, a fim de evidenciar o grau de eficácia das estratégias adotadas	Os resultados indicaram que o modelo pode nortear a empresa pública na busca de resultados, podendo ser utilizado como instrumento de avaliação por organizações da espécie
<i>Balanced scorecard</i> : application in universities and higher education institutes: implementation guide in an iranian context	Farid, Daryush; Nejati, Ebran; Mirfakhredini, Heydar (2008)	This paper studies the application of Balanced Scorecard (BSC), as a powerful measurement and assessment system, in universities and higher education institutes	The development of the balanced scorecard is a fundamental process that enables continuous improvement and enhancement
O uso do BSC como instrumento de melhoria do desempenho em instituições de ensino superior	Bressiani, F; Alt, Paulo Renato C.; Massote, A. A. (2001)	Apresentar os princípios e metodologia do BSC para a sua implantação e Instituições de Ensino	O <i>Balanced Scorecard</i> é uma metodologia de fácil aplicação, envolve todos os níveis da Instituição e permite uma visão clara dos rumos a serem seguidos e como corrigir as mudanças de percurso
<i>Balanced scorecard</i> aplicado à administração pública: uma proposta de planejamento estratégico para o departamento de administração e economia da universidade federal de lavras	Fernandes, A. G., (2013) (Dissertação)	Implantar o BSC no departamento de administração e economia da universidade federal de Lavras	Foi possível perceber que o BSC se apresenta como um instrumento gerencial capaz de auxiliar o DAE na organização de suas atividades e na avaliação de seus resultados
Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no <i>balanced scorecard</i>	Pessoa, Maria Naiula Monteiro (2000). (Tese)	Desenvolver um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Constatou-se que, apesar das dificuldades na implementação de alguns dos passos estabelecidos na arquitetura do modelo proposto, sua aplicação é possível e viável
Uma análise crítica ao modelo de gestão estratégica <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) nas organizações	Dias, I. C. G.; Júnior, I. J. N. (2004).	Apresentar uma análise crítica ao modelo BSC nas organizações	A implantação do BSC pode ser favorável às organizações uma vez que é um sistema de suporte, e auxilia a empresa a enxergar os aspectos críticos, visando desse modo o atingimento da estratégia empresarial
Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no <i>balanced scorecard</i> : estudo de caso em uma instituição pública	Galas, Eduardo Santos; Forte, Sérgio H. A. Cavalcante (2006).	Identificar quais fatores interferiram na implantação de um Modelo de Gestão Estratégica (MGE) baseado no BSC em uma instituição governamental	Identificou-se que diversos fatores interferem na implantação do BSC, destacando-se os relacionados aos gerentes nos diversos níveis

Quadro 1: Estado da arte do BSC no setor público

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo – pesquisa realizada nov./dez. de 2015

Em última análise, considera-se que para cumprir plenamente sua finalidade, a instituição pública deverá assegurar a aplicação eficiente dos recursos recebidos no cumprimento de suas finalidades, objetivando a continuidade no recebimento das verbas orçamentárias futuras por meio de uma gestão que corresponda aos anseios e necessidades da sociedade.

Para o processo de implementação do BSC, torna-se necessário identificar quem são as pessoas envolvidas. Nesse caso, as pessoas ou *stakeholders* são as partes envolvidas direta ou indiretamente com a organização e se subdividem em três grupos, a saber: (1) acionistas e proprietários; (2) clientes, fornecedores, sindicatos e sociedade em geral; (3) empregados, gerentes e diretores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007) estão em constantes relações de troca com a empresa, suprindo-as com importantes recursos ou contribuições (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Para identificação de quem são os *stakeholders*, Froome (1999, p. 7) relata que devem ser respondidas três perguntas gerais: Quem são eles? Que querem eles? Como eles estão tentando alcançar seus objetivos? Sendo assim, as organizações possuem um quadro próprio de *stakeholders* (STONER; FREEMAN, 1989), que se relacionam entre si e com a organização, tornando-se essencial o entendimento sobre o envolvimento dos *stakeholders* no negócio (MARTINS *et al.*, 1999).

Essa realidade dá o entendimento de que o tipo de influência exercida pelo *stakeholder* pode interferir positiva ou negativamente nos resultados de uma empresa, sendo necessário atentar-se para a identificação dos principais *stakeholders*, visando, sobretudo, estruturar um plano estratégico que garanta o comprometimento da maioria dos envolvidos na execução dos processos críticos relacionados ao alcance das metas.

Nesse propósito, considera-se que o processo de gestão nas universidades públicas brasileiras tem sido permeado de dificuldades, abrangendo desde a escassez de recursos, à rigidez da estrutura administrativa, até limitações administrativas na gestão. Em virtude dessa complexidade e das peculiaridades das organizações universitárias, é essencial que seus gestores disponham de ferramentas administrativas que lhes permitam elaborar um planejamento estratégico

que determine metas e ações para atuar nesse contexto caracterizado pelo envolvimento de vários atores. Uma dessas ferramentas administrativas que demonstra ter o dinamismo e a capacidade de trabalhar a visão estratégica e a mensuração de desempenho em instituições de ensino superior é exatamente o *Balanced Scorecard* (FERNANDES, 2013) por se tratar de uma ferramenta de fácil adaptação ao ambiente acadêmico, preconizando o desenvolvimento equilibrado das perspectivas nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração, permitindo, ainda, que as instituições públicas de ensino superior façam a ligação entre a macro e a micro gestão, ou seja, entre o estratégico e as atividades operacionais (SILVA, 2009).

Nessa dimensão, Ottoboni *et al.* (2002, p. 5) apontam medidas fundamentais na gestão de IFES que devem se notadas na implementação do BSC, entre elas: observar que não existe uma solução padrão, as medidas devem ser desenvolvidas com base na visão estratégica adotada pela empresa; É essencial que ocorra o apoio da alta administração; Para iniciar o BSC, o ponto de partida deve sempre estar relacionado ao entendimento estratégico do ponto de partida; Limitação da quantidade dos objetivos e indicadores, os quais devem ser altamente relevantes; O intervalo de tempo entre análise e implementação não deve ser muito longo nem muito curto; devem-se considerar sistemas de comunicação como ponto de partida e considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento. Por outro lado, para Stewart e Carpenter-Hubin (2001), traduzir o BSC para o ambiente universitário é um grande desafio, pois existe certo ceticismo no mundo acadêmico sobre a possibilidade de medir quantitativamente o desempenho de uma universidade. Todavia, para o autor, a aplicação do *Balanced Scorecard* pode mudar a discussão da gestão do desempenho de simplesmente uma questão de imagem e ranking para uma questão de melhoria da eficácia organizacional.

Para Dorweiler e Yakhov (2005), o *Balanced Scorecard* no setor público deve ser utilizado para definir e articular a execução de estratégias, fornecendo uma visão integrada dos objetivos, dos indicadores, das metas e das iniciativas, a partir das quatro perspectivas básicas.



Figura 1: Detalhes relevantes para as IES dentro das perspectivas do BSC

Fonte: Dorweiler e Yakhou (2005)

Segundo Muller (2001), uma instituição de ensino superior, diante da expectativa da sociedade e da obrigação de cumprir o seu papel perante ela, deve procurar atender às necessidades de três grandes grupos, a saber: a) os discentes da própria instituição; b) a sociedade; c) os docentes e os demais servidores.

Em síntese, no que tange à definição das perspectivas e à própria adaptação da estrutura do BSC em IFES, entende-se que as organizações universitárias, especialmente às públicas, têm características únicas, mas que podem ser implementadas estratégias inovadoras para o alcance de seus propósitos institucionais, sejam eles para solucionar seus problemas internos ou expandir sua área de atuação no cenário externo, o que, para tanto, torna-se necessário analisar os fatores que restringem ou impulsionam sua implementação.

Precursos da metodologia dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Bullen e Rockart (1981, p. 12) afirmam que os FCS são as áreas-chave ou críticas pouco exploradas de uma empresa e que são absolutamente necessárias para garantir o alcance dos objetivos.

As principais vantagens desta abordagem de análise decisória são: combinação de raciocínio dedutivo e indutivo sobre como as decisões são feitas para desenvolver o modelo de negócio; compreensão das variáveis para entender melhor o papel de cada colaborador na implementação da visão estratégica e sua relação com o negócio como um todo; e os modelos explícitos que resultam da análise do gestor sobre o ne-

gócio, devendo ser levado em consideração, portanto, sua própria experiência (BULLEN; ROCKART, 1981).

Nesse entendimento, ao introduzir o BSC, torna-se necessário identificar os Fatores Críticos de Sucesso como forma de direcionar os esforços para o atingimento dos objetivos estratégicos. Para cada Fator Crítico de Sucesso devem ser definidos indicadores de desempenho. Portanto, os fatores críticos de sucesso, na estrutura do BSC, assumem juntamente com os indicadores *status* de variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 76).

Entende-se que os FCS levam a uma compreensão da gestão como um todo, e sua ênfase recai no entendimento e construção de estratégias visando, sobretudo, tomar decisões mais assertivas, essenciais ao negócio.

Adiante, Kaplan e Norton (2000) afirmam que os fatores impulsionadores do sucesso estratégico refletem o alinhamento entre a necessidade e o propósito firmado para se alcançar a competitividade desejada. Estas devem estar alinhadas as seguintes premissas: comprometimento da alta gestão; envolvimento do máximo possível de pessoas no processo; disseminação do BSC para toda a organização; utilização do BSC como processo contínuo de aprimoramento e; certificação de que a visão estratégica de longo prazo está embutida no desenho do painel do BSC. Já, para os fatores restritivos, Ottoboni *et al.* (2000, p. 4)

elencam diversas razões para que a implementação do BSC possa dar errado, são eles: erro na entrega de informações; erro no equilíbrio entre desempenho financeiro de curto prazo e longo; falha no equilibrar entre as perspectivas internas e externas; falha no desenvolvimento de uma perspectiva múltipla, conjunta, envolvendo processos financeiros, relações entre clientes/mercado e motivação dos funcionários; falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a visão

estratégica do negócio; e falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo, que não avalie desempenho e que não defina estratégias e medidas baseadas em resultados.

Diante das razões levantadas por Ottoboni *et al.* (2000), Niven (2005) aponta algumas barreiras que, ao serem entendidas, podem contribuir para minimizar os efeitos decorrentes dos fatores que dificultam a implementação do BSC.

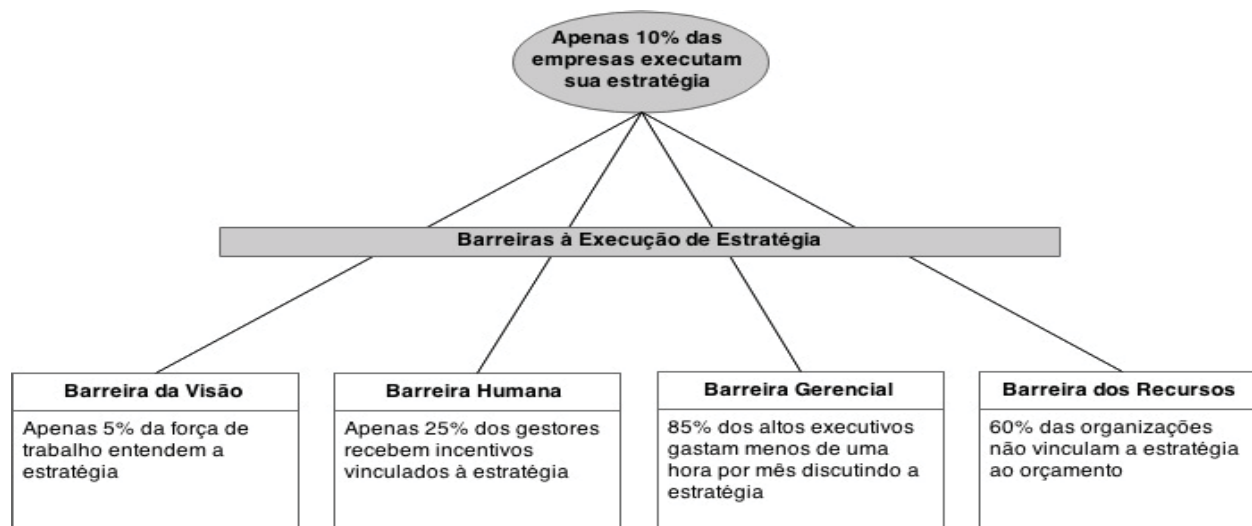


Figura 2: Barreiras à execução estratégica

Fonte: Niven (2005)

Na barreira da visão, os funcionários não entendem a estratégia, restringindo suas capacidades de atuarem sobre ela, consequentemente, impactando na tomada de decisão rumo ao alcance das metas; em relação à barreira humana, os sistemas de incentivos e benefícios são ineficientes, onde não possuem uma correlação com as metas; adiante, na barreira dos recursos, existe um ponto crítico, onde não acontece a vinculação do orçamento à estratégia, ou seja, não existem prioridades de uso dos recursos financeiros para viabilizarem as estratégias estabelecidas; e, por último, na barreira gerencial, os gestores não dispõem o tempo necessário para encontrar a melhor forma de implementar a estratégia, por conseguinte, acabam por não discutir como solucionar seus problemas, tornando-se mais críticos em decorrência da protelação desses problemas (NIVEN, 2005).

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A proposta do estudo foi utilizar como método de abordagem o *Estudo de Caso* em uma Instituição

Federal de Ensino Superior. Tal investigação permite, inicialmente, fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e aos elementos que lhe marcam o contexto (LAVILLE, 1999). Optou-se, ainda, por utilizar também os métodos de *Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. No primeiro, a validade e a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem a interpretações significativas dos dados. No segundo método, emprega-se diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação de dados (CRESWELL, 2010; LAKATOS; MARCONI, 2001; LAVILLE, 1999; OLIVEIRA, 2007).

Outro método de análise utilizado foi a pesquisa documental, que possui fontes de coleta de dados e se restringe a documentos, escritos ou não, constituindo-se como fontes primárias (LAKATOS *et al.* 2001). Nesse propósito, em razão da Faculdade ter um planejamento estratégico (PE) com o BSC já instituído, mas que não está sendo executado, foi investigado o seu planejamento estratégico visando extrair as diretrizes e opções estratégicas estabelecidas.



Sendo assim, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas visando extrair as informações necessárias para responder aos objetivos da pesquisa. O propósito foi elaborar um roteiro tanto para o questionário quanto para a entrevista com a intenção de extrair informações que pudessem responder às questões centrais elencadas nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa, já que para conhecer certas características dos elementos de uma população (ou de uma amostra) é necessário coletar os dados desses elementos; na qual se considera uma fase da pesquisa que precisa ser cuidadosamente planejada e selecionada de modo que sirva como referencial para possíveis considerações e para que, a partir dos dados a serem levantados, consiga-se informações que atendam aos objetivos da pesquisa (BARBETTA, 2006).

Para o questionário utilizou-se perguntas fechadas ou dicotômicas e de múltiplas escolhas, comum a todos e que também podem ser denominadas limitadas ou de alternativas fixas, visando manter a fidedignidade, a validade e a operatividade da pesquisa. Já, para as entrevistas, seguiu-se um roteiro semiestruturado previamente definido e com pessoas selecionadas de acordo com o plano, visando obter respostas às mesmas perguntas; permitindo também que fossem comparadas com o mesmo conjunto de perguntas dos questionários, mas que as diferenças refletissem apenas em relação aos respondentes e não às perguntas (LAKATOS; MARCONI, 2001; FACHIN, 2006).

Para a realização da entrevista, optou-se por selecionar os seguintes participantes, a saber: dois gestores da Faculdade ligados diretamente às principais decisões estratégicas. Já, para responderem aos questionários, optou-se por selecionar os principais gestores de órgãos da Universidade que dão suporte aos serviços executados pela Faculdade. São eles: Coordenadores de Graduação, Pós-Graduação/Pesquisa, Extensão, Laboratório/Clínica, Presidente do Diretório dos Estudantes; Pró-Reitores; e Diretores de Órgãos Administrativos e Suplementares, totalizando 24 participantes.

As respostas obtidas a partir da aplicação dos questionários e entrevistas foram analisadas e tabuladas em banco de dados eletrônico (*software* estatístico) possibilitando uma interpretação que respondesse aos objetivos da pesquisa, propiciando examinar as diferenças entre grupos, os efeitos de variáveis

independentes e possíveis associações entre as informações, ou mesmo a prever comportamentos futuros (MALHOTRA, 2001).

Salienta-se, ainda, que a pesquisa foi submetida ao comitê de ética da Universidade pesquisada, sendo aprovada para a realização da pesquisa de campo, cujos participantes são pessoas que estão envolvidas direta e indiretamente com a implementação do BSC na Faculdade.

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS

As organizações públicas são desafiadas constantemente a introduzirem em suas estruturas novos modos de gerirem seus diversos recursos, o que conduz à busca de informações valiosas sobre as principais dificuldades encontradas. Entende-se que, ao introduzir uma nova cultura acerca dos principais fatores impulsionadores e restritivos, é possível dispor de mecanismos para intervir com maior segurança nas decisões estratégicas, objetivando cumprir com maior eficiência, eficácia e efetividade sua finalidade. Sendo assim, identificou-se no bojo da Faculdade que a principal barreira é a humana, sendo considerada desafiadora em qualquer ambiente; que as pessoas costumam agir contrárias à gestão por estarem infelizes no trabalho; e que se não tiverem a percepção coletiva e o engajamento necessários, todo esforço será inútil (Entrevista, Gestor 1 e 2, 2015).

Evidencia-se, portanto, a partir da concepção dos gestores, que a barreira humana no contexto da Faculdade é prioridade no estabelecimento dos objetivos estratégicos, sendo considerado um fator crítico relevante, pois, assume juntamente com os indicadores, *status* de “variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para a questão “Em ordem de prioridade, quais são os principais problemas enfrentados pela gestão da Faculdade em decorrência de fatores internos e externos que afetam a sua estrutura?” a Tabela 1 mostrou o percentual de citações para cada problema por nível de prioridade. Assim, constatou-se que, ao fazer a análise por coluna, o problema mais citado por nível de prioridade foi o “Pessoal - Docentes e Técnicos Administrativos” com 34,78% de citação; seguido pelo “Financeiro” (30,43%); depois, “Processos Internos” (43,48%); após, “Logística

e compras”, com (39,13%), seguida por “Estrutura Física, Tecnológica e de Equipamentos” (39,13%) e assim por diante. Os percentuais em destaque mostram, para aquele nível de prioridade, qual foi o problema mais citado. Ressalta-se que o levantamento foi realizado por nível de prioridade individual e por coluna; e não num contexto geral, estabelecendo as principais prioridades, ou seja, numa determinada coluna analisou-se qual o percentual de maior representatividade, sendo essa a prioridade observada.

Tabela 1: Problemas enfrentados pela gestão da UFG mais citados x Nível de prioridade

PRINCIPAIS PROBLEMAS	% CITAÇÃO	NÍVEL DE PRIORIDADE
Pessoal (docentes e técnicos administrativos)	34,78%	1
Financeiros e contábeis	30,43%	2
Processos internos	43,48%	3
Logísticos e de compras	39,13%	4
Estrutura física, tecnológica e de equipamento	39,13%	5
Assuntos políticos e sociais	17,39%	6
Visão estratégica e excelência operacional	17,39%	7
Relação com a comunidade universitária	30,43%	8
Imagem/credibilidade	34,78%	9
Integração das áreas de ensino, pesquisa e extensão	26,09%	10

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. de 2015

Adiante, buscou-se identificar os fatores impulsionadores onde, Kaplan e Norton (2000) entendem que tais fatores refletem o alinhamento entre a necessidade e o propósito firmado para se alcançar a competitividade desejada. Na visão do Gestor 1, um fator impulsionador contribui diretamente para o alcance das metas estabelecidas, e que está relacionado com a barreira humana, a saber: sentimento de pertencimento e orgulho em fazer parte da Instituição (Entrevista, Gestor 1, 2015).

Para a questão: “Em ordem de prioridade, quais são os principais fatores que podem contribuir para o sucesso na implementação de uma estratégica

baseada no BSC?”, a Tabela 2 mostrou o percentual de citações para cada fator por nível de prioridade. Assim, verificou-se que o fator “comprometimento da alta gestão” foi o mais citado por nível de prioridade, sendo considerado nível de prioridade 1 com 47,83%, seguidos pelos demais.

Tabela 2: Fatores impulsionadores x Nível de prioridade

FATORES QUE CONTRIBUEM PARA IMPLEMENTAÇÃO BSC	% CITAÇÃO	NÍVEL DE PRIORIDADE
Comprometimento de alta gestão	47,83%	1
Envolvimento do máximo possível de pessoas no processo	43,48%	2
Disseminação do BSC para toda a organização	34,78%	3
Utilização do BSC como processo contínuo de aprimoramento	34,78%	4
Certificação de que a visão estratégica de longo prazo está embutida no processo do painel do BSC	52,17%	5

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Por último, para a questão sobre as principais barreiras à implementação do BSC, tem-se na Tabela 3 o percentual de citações para cada barreira por nível de prioridade. Assim, verificou-se que para a barreira humana, 52,17% dos pesquisados classificaram-na com nível de prioridade 1, corroborando com as concepções dos gestores, por ocasião das entrevistas. Os percentuais em destaque mostram, para aquele nível de prioridade, a barreira mais citada.

Tabela 3: principais barreiras para implementação do BSC x Nível de prioridade

PRINCIPAIS BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	% CITAÇÃO	NÍVEL DE PRIORIDADE
Barreira Humana	52,17%	1
Barreira Gerencial	39,13%	2
Barreira da Visão	39,13%	3
Barreira dos Recursos	47,83%	4

Fonte: Pesquisa realizada nov./dez. 2015

Nesse cenário, considera-se que, apesar de a barreira humana estar na ordem de prioridade, ambas



as barreiras necessitam de atenção especial, haja vista, estarem dentro de uma estrutura organizacional integrada e que busca atingir objetivos específicos comuns.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos fatores críticos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* em uma Instituição Federal de Ensino Superior foi o foco deste trabalho. A busca de informações relevantes sobre este tema para subsidiar a identificação das estratégias a serem priorizadas pela faculdade trouxe a resultados conclusivos da problemática e dos objetivos estabelecidos na pesquisa.

Nessa direção, na busca do cumprimento dos objetivos, utilizou-se o presente estudo evidenciou que a Faculdade, a priori, precisa resgatar seu contexto histórico na busca pela implementação do planejamento estratégico com o BSC, ocasião em que as pessoas foram identificadas como preponderantes para a implementação do BSC; onde se identificou que o principal problema é de ordem pessoal (Recursos Humanos – 34,78%), convergindo com as concepções dos gestores entrevistados e da análise das barreiras que o colocaram como prioridade de atuação. Na análise, observou-se, ainda, que o comprometimento da alta gestão (47,83%) é crucial para que a implementação do BSC aconteça de forma eficaz; e que a principal barreira identificada corresponde a 52,17% dos pesquisados (Barreira Humana).

Concluiu-se, portanto, que a Faculdade possui vários problemas críticos, mas que um se mostrou real e bastante evidente. Trata-se do fator humano, no qual, entende-se que essa constatação poderá conduzir os gestores da faculdade no sentido de se orientarem na busca pelo trabalho coletivo/participativo, convergindo para um ambiente harmonioso cujo foco é ofertar os melhores serviços aos estudantes e à sociedade.

Outra questão que se mostrou complexa, na visão do pesquisador, foi à formação de grupos de interesses distintos. Por um lado, esses grupos demonstram a diversidade de conhecimentos e opiniões acerca da realidade da Faculdade, que poderá ser positivo caso sejam direcionados para o trabalho coletivo. Por outro lado, demonstra que os respectivos grupos se apresentam como barreiras impeditivas para se alcançar um patamar de qualidade desejado, e que poderá impactar

negativamente caso não sejam identificados os perfis das pessoas que formam os grupos. Isso porque as pessoas possuem no ambiente de trabalho expectativas, desejos, anseios e necessidades diferentes uma das outras; ao conhecer essas particularidades, procurando atender na medida do possível suas expectativas e, obviamente, se estiverem em consonância com os objetivos da faculdade, poder-se-á minimizar os riscos de insucesso na implementação do BSC, realçando o compromisso coletivo em prol da oferta de serviços mais eficientes, eficazes e efetivos.

Portanto, para sintetizar as informações supracitadas, tem-se como prioridade atuar estrategicamente sobre as barreiras, especialmente a humana; além dos problemas identificados em ordem de prioridade, levando em consideração os fatores potencializadores, em especial, o comprometimento da alta gestão e o envolvimento dos colaboradores em prol da excelência dos serviços prestados.

Entende-se, por fim, que a pesquisa possui limitações de cunho psicológico, filosófico e ideológico; além da abrangência limitada, já que foram utilizados apenas os principais *stakeholders* como amostra para identificar os fatores críticos. As limitações, no campo psicológico, ocorreram quando surge a necessidade de se aprofundar na temática Cultura Organizacional, ao identificar-se que a cultura interfere diretamente de forma estratégica, necessitando de aprofundamento teórico específico neste campo da ciência. Já, no campo filosófico e ideológico, porque a faculdade carrega traços de identidade marcada pelo resgate histórico e ideológico em sua trajetória; por último, as limitações de amostra, limitando o escopo que poderia dar outro norte à pesquisa. Porém, considerou-se que a representatividade dos *stakeholders*, em cada órgão, área e comissão, tanto da Universidade quanto da Faculdade, foi suficiente para cumprir com a finalidade desta pesquisa; e mesmo reconhecendo tais limitações, acredita-se que o estudo obteve êxito ao relatar com evidências claras e conclusivas a proposta de analisar os fatores críticos de sucesso na implementação do *balanced scorecard* na Faculdade.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: EdUFSC, 2006.

- BRESSIANI, F.; ALT, P. R. C.; MASSOTE, A. **A. instrumento de melhoria de desempenho de uma instituição de ensino superior.** Faculdade de Engenharia Industrial. São Bernardo do Campo – SP, 2001.
- BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. **A Primer on critical success factors.** USA: Center for Information Systems Research Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, 1981.
- BURLIM, L. R.; SALES, J. N. Transformando estratégia em resultados: um estudo sobre a eficácia do modelo Balanced Scorecard - BSC. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 14., 2007, João Pessoa. **Anais...** São Leopoldo: ABC, 2007. CD-ROM.
- CARARETO, Edson Soares *et al.* Gestão Estratégica de Custos: custos na tomada de decisão. **Revista de Economia da UEG**, Anápolis (GO), v. 2, n. 2, jul.-dez. 2006.
- COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação.** São Paulo: Atlas, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUNHA, M. R. **Fatores críticos de sucesso na implementação do Balanced Scorecard em Instituições Públicas de Ensino Superior.** 2016. 172 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Alves Faria [ALFA], Goiânia, GO, 2016.
- DIAS, I. C. G.; JUNIOR, I. J. N. Uma análise crítica ao modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard (BSC) nas organizações. Brasília, DF: Universidade Católica de Brasília (UCB), 2004.
- DORWEILER, V.; YAKHOU, M. Scorecard for academic administration performance on the campus. **Managerial Auditing Journal**, Bradford, v. 20, n. 2, p. 138-144, 2005.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- FARIA, A. C.; FERNANDES, F. C.; GUIMARÃES, V. M. Balanced Scorecard [BSC] na Gestão Pública: Implementação na Prefeitura Municipal de Ipiranga [PR]. *In: XV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Anais...* Curitiba, PR, de 12, 13 e 14 de novembro de 2008. Curitiba, PR, Brasil, 2008. p. 1-16.
- FARID, D.; NEJATI, M.; MIRFAKHREDINI, H. **Balanced scorecard application in universities and higher education institutes:** Implementation guide in an Iranian context. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, Nr. 2, 2008.
- FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF v. 62, n. 1, 2011.
- FERNANDES, A. G. **Balanced scorecard aplicado à administração pública:** uma proposta de planejamento estratégico para o departamento de administração e economia da universidade de lavras. 2013. 192 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2013.
- GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **Revista Contabilidade e Finanças**, [S.l.], v. 17, n. 40, p. 37-51, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17n40/v17n40a04.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2015.
- GALINDO, A. G. BSC como sistema alinhamento e controle estratégico da gestão. *In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT.* Resende: Associação Educacional Dom Bosco. 2005. **Anais...** Resende, 2005. 1 CD-ROM. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2005.php?pag=AE>>. Acesso em: 8 fev. 2015.
- GRATERON, I. R. G. **Auditoria de Gestão:** utilização de indicadores de gestão no setor público. 1999. 173 p. Tese [Mestrado em Contabilidade e Controladoria] – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, USP, São Paulo, SP, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management:** competitiveness and globalization. Seventh edition. USA: Thomson, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.



LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 70, Issue 1, p. 71, jan.-feb. 1992.

_____. **Colocando em funcionamento o balanced scorecard**. Harvard Business Review: medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, 2001. **American Accounting Association accounting Horizons**, [S.l.], v. 15, n. 1 p. 87-104, March, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

FILGUEIRAS, Aline de Almeida; BARROS, Luana Paula de Souza; GOMES, Josir Simeone. O Processo de Implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista Estratégia Empresarial, Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, jan.-mar. 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, E. S.; OLIVEIRA, M. L. A. O que é Balanced Scorecard. In: _____. **Balanced Scorecard: ferramenta estratégica e competitiva aplicável às bibliotecas. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 105-115, jul.-dez. 2008. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-2.1.1/index.php/rbbd/article/viewFile/107/123>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

MARTINS, H. F.; FONTES, F. J. R. ¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, [S.l.], n. 15, out. 1999.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, oct. 1997.

MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no Balanced Scorecard em instituições de ensino. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-50, jan.-mar. 2012.

MULLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o balanced scorecard**. 2001. 163 p. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas] – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

NETO, A. O. B.; COSTA, S. R. R. **Proposta para implantação de BSC em uma instituição pública, usando como base o Planejamento Estratégico do Inmetro**. Rio de Janeiro: Latec, UFF, 2006.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OTTOBONI, C. *et al.* Algumas Razões para a Ocorrência de Falhas na Implementação do Balanced Scorecard (BSC). In: XXII ENEGEP, outubro de 2002, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR, 2002. p. 1-8. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Artceliaenegep02.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

PDOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Elsevier, 2003.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das Universidades Federais brasileiras**: um modelo fundamentado no balanced scorecard. 2000. 320 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

REIS, G. V.; COLAUTO, R. D.; PINHEIRO, L. E. T. Proposta de Adaptação do Balanced Scorecard para Órgãos Públicos: um Enfoque na Secretaria Geral de Administração [Segedam] do Tribunal de Contas da União. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. João Pessoa, PB, Brasil, 2007. **Anais...** João Pessoa, PB, Brasil, 2007.

ROLIN, H. S. C.; ROLIN, F. M. C. Avaliação de Desempenho no Setor Público mediante aplicação do Balanced Scorecard. **Revista Científica Intermeio**, Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará – FAECE/ Faculdade de Fortaleza – FAFOR, 2013.

SILVA, C. M. R. C. C. **Aplicação do Balanced Scorecard às organizações públicas**. Piauí: Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí, 2009. Disponível em: <<http://www.faesfpi.com.br/download.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Management**. [S.l.]: Prentice-Hall International, 1989.

STEWART, A. C.; CARPENTER-HUBIN, J. C. **The Balanced Scorecard. Beyond: Reports and Rankings**. Planning for Higher Education, 2001. <<http://www.https://oaa.osu.edu/irp/balancedscorecard.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2015.

YONEZAWA, D. P.; CARMO, M. A. S.; SOUZA, R. R. **Aplicabilidade do Balanced Scorecard no Setor Público**: um estudo sobre sua viabilidade na Prefeitura do Município de Londrina. Paraná: UFPR, 2011.