



VI Encontro Brasileiro de Administração Pública
6 e 7 de Junho de 2019
Salvador – Bahia, Brasil



Grupo de Trabalho – GT 4 - Gestão de Organizações Públicas

Hermes Oliveira Gomes, UFBA, Brasil.

Josinéia Chaves Moreira, UNILAB, Brasil.

Uso do bsc como ferramenta estratégica na gestão pública: um olhar epistemológico.

Resumo:

Em um cenário caótico na política e, principalmente, nas finanças do Estado, a busca por reflexões sobre o papel estratégico na máquina estatal, é cada vez mais necessária. O objetivo deste trabalho é apresentar um olhar epistemológico sobre o campo de estudo do *balancedscorecard* (BSC), sobre o enfoque de seu uso e aplicação na gestão pública. Como metodologia, usa-se pesquisa exploratória de cunho bibliográfico. Para tanto, este trabalho mapeou as produções dos Congressos (USP), revistas online de artigos (RAP e REPAB), banco de teses e dissertações (USP), bem como em revistas internacionais (JOPART da Oxford), com qualificação da Capes, conceito A1. Os achados demonstram a baixa produção acadêmica sobre uso do BSC aplicado a gestão pública, além disso, são unânimes as recomendações de uso da metodologia, visando uma possibilidade de melhoria na gestão eficiente dos bens públicos.

Palavras chaves: Gestão Pública. *BalancedScorecard*. Administração Pública Gerencial.

1. Introdução

Os brasileiros, ultimamente, estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto as necessidades dos cidadãos brasileiros e voltado para o interesse público. Um exemplo significativo desta busca pela reforma são as manifestações que ocorreram e estão ocorrendo nos últimos anos, as quais trouxeram como consequência a nova Constituição de 88 e a Reforma Administrativa dos anos 90.

Nesse sentido, é importante perceber que essa nova conjuntura econômica, política e cultural do mundo têm solicitado de forma emergencial mudanças na forma de gerir a máquina pública, bem como uma reorganização em torno do Estado. Nesse sentido, Paula (2005), Bresser Pereira (2001), Coutinho (2000), Abrucio (2007), Lima (2014), Faria et al (2008), Sauerbronn et al (2016) e Pedro (2004), estudiosos da temática, apontam, a partir de pressupostos teóricos, caminhos para essa discussão, tomando como base a realidade de outros países que já avançaram nessa agenda de modernizações do aparelho estatal. Assim, para Faria et al (2008, p. 2):

O ambiente da gestão pública brasileira convive com a limitação e a escassez de recursos, além de outros fatores conhecidos, tais como: crescimento dos gastos do setor público; necessidade da população dispor de melhor qualidade dos serviços públicos; desequilíbrios sociais e

econômicos; e perda de confiança da sociedade em relação às realizações da administração pública. Todo esse contexto de atuação constitui desafios que direcionam os gestores à busca de eficiência e eficácia nas atividades que executam, a fim de promover maiores benefícios à sociedade.

Dessa forma, conforme aponta Faria et al (2008), a gestão pública necessita de instrumentos que possibilitem a avaliação e controle desses resultados, oferecendo suporte ao gestor público quanto à administração das finanças públicas.

Sauerbronn et al (2016) apontam que alguns autores de administração pública argumentavam favoravelmente à adaptação de modelos gerenciais privados para o âmbito público, enquanto outros, reconheciam a existência de entraves na adaptação à contextos específicos. Sobre essa perspectiva, os autores resgatam um debate que ora reconhece, ora ignora as distinções latentes entre administração pública e estratégias empresariais.

Nessa linha, o presente texto tem como objetivo identificar as estruturas teóricas de gestão pública, suas limitações, bem como novas propostas baseadas em uma concepção gerencial e empreendedora, pautadas também no uso do BSC como ferramenta estratégica.

Rocha (2016, p.68) identifica que o BSC se tornou uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, sendo implantadas nas maiores e melhores organizações, assim como sua vasta tradução e publicação em dezenove línguas. É por isso que dentre as ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho estratégico, elenca-se essa para ser investigada sua aplicação no setor público.

Assim, entendendo as organizações públicas como instituições provedoras de benefícios sociais, buscaremos responder neste trabalho: como o BSC se configura no planejamento estratégico das organizações do setor público brasileiro, sobre a ótica das publicações anais mais qualificadas pela Capes?

Petri e Vieira (2014) definem que o *balancedscorecard* (BSC) é uma ferramenta complementar ao planejamento estratégico, caracterizada como um “bem necessário”, pois auxilia a tomada de decisão com informações equilibradas e concisas aos gestores.

Segundo Faria et al (2008), as limitações de informações na literatura sobre a utilização do BSC na gestão pública permitem constatar que o tema deva ser estudado, visto a importância do setor público, principalmente para as prefeituras, como célula de organização do Estado em maior número de entes federados.

Diante disso, a pesquisa mostra-se relevante por apresentar novos resultados em relação à implementação do BSC, pois, de acordo com Hoque (2013), 21% dos 114 artigos em revistas de contabilidade apresentam a adoção ou a implementação do BSC (PETRI; VIEIRA, 2014).

2. Gestão pública

Para tratar sobre BSC, inicialmente, iremos definir teoricamente os conceitos de gestão pública e seus termos correlatos como administração pública, setor público e serviços públicos. E para pensar no campo de aplicação da gestão pública, será entendido como base de referência, todos os estudos de caso do uso ferramenta BSC nas esferas da União, Estados e Municípios, sejam na administração direta e indireta.

Sob a discussão em torno do que é administração pública, Bobbio et al (1986, p. 10) afirmam que a mesma refere-se a um conjunto de atividades diretamente relacionadas com a execução concreta das tarefas do Estado, em prol da coletividade. Já Solm e Menegasso (2009, p.103) apresentam a administração pública como um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos, “bens comuns” para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões, como foco na sociedade multicêntrica e articulada politicamente.

Para Meireles (2004, apud JUNQUILHO, 2010, p.27), em sentido mais amplo, define administração pública como sendo a totalidade de serviços e entidades ligadas ao Estado. De modo concreto, é esse mesmo Estado atuando solidamente, visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo, podendo estas, gozarem de autonomia político-administrativa independente umas das outras.

Setor Público pode ser entendido como o campo de atuação da administração pública, ou seja, o conjunto de instituições e instâncias da gestão pública. Segundo Farias et al (2008) o Setor Público caracteriza-se por ser um segmento tomado por complexidades e por executar atividades diferenciadas, cujos resultados, em última análise, são medidos na satisfação do bem-estar da população.

Assim, percebe-se que a administração pública enquanto ciência tem suas características próprias, seja pelas instituições, seja pelas leis, além de outras características inerentes ao funcionamento da prestação de serviço do Estado.

2.1 Teorias da gestão pública

Com o intuito de delimitar os campos de estudo da gestão pública, teóricos da administração pública apresentam três diferentes campos de estudo: o patrimonialista, o Burocrático e o Gerencial.

Para entendermos melhor essa evolução, observa-se o quadro apresentado por Bresser (2008), o qual demonstra a formação histórica do Estado.

Forma Política de Estado	Forma Administrativa de Estado
Estado Absoluto	Estado Patrimonial

Estado Liberal	Estado Burocrático
Estado Democrático-Liberal	Estado Burocrático
Estado Democrático-Social	Estado Gerencial

Tabela 1 - Formas histórica de Estado

Fonte: Bresser Pereira (2008).

Percebe-se, nesta tabela 1, que a formação política do Estado está diretamente atrelada com a formação administrativa e, até mesmo, com a teórica da concepção de Estado. Todavia, pode-se identificar que, mesmo com a mudança da formação política, ainda é possível o Estado ter mais do que uma forma administrativa na gestão da máquina pública.

2.1.1 Teoria Gerencial

Embalado pelas reflexões de Merton sobre a ingerência do sistema burocrático, surge à concepção teórica do modelo gerencial, uma modelagem de gestão pública baseada em princípios da administração privada.

Para Salione (2013, p.18) essa mudança de concepção teórica e política deu-se no contexto em que a gestão pública passou a ter mais foco no planejamento, extravasando meramente o sistema burocrático, buscando incentivar uma eficiência e eficácia dos resultados

Conforme Abrucio (2003, apud LIMA, 2014) o modelo gerencial importado da iniciativa privada, impulsionou os movimentos de reforma do Estado em todo o mundo, desde o início dos anos 80, tendo como foco, a melhoria do desempenho, a partir do entendimento da necessidade dos cidadãos.

Importante destacar que o modelo gerencial, não negou por completo as características do sistema burocrático, mais sim buscou superar as deficiências, promovendo uma maior flexibilidade nos processos, mensuração e controle das ações do Estado e foco no usuário do serviço.

Faz-se necessário compreender que os modelos teóricos da administração pública são apenas delimitações teóricas, não implicando em negação evolutiva (por completo) uma da outra. Embora considerasse que as teorias são uma evolução da etapa anterior, não permite concluir que o advento de uma nova corrente configura na eliminação da outra forma anterior. Sendo assim, entende-se que a implantação estratégica de um sistema teórico gerencial na administração das organizações pública, não está livre de característica do modelo patrimonialista e burocrático (TSUFA, 2009).

2.2 Planejamento estratégico na gestão pública

Nesta ótica adaptativa, a gestão pública começa aglutinar estratégias já usadas no setor privado, como a Reengenharia, Gestão da qualidade, *Benchmark* e o *BalancedScorecard* (BSC). Desta forma, nota-se que a ideia de avaliação de desempenho, hoje usualmente introduzido na administração pública gerencial, tem suas bases práticas de uso no setor privado. Contudo, Salione (2013) chama a atenção sobre a necessidade de se fazer certas diferenças, uma vez que o setor público não tem objetivo de auferir lucro como o privado.

2.2.1 Uso de BSC aplicado a gestão pública

Neste estudo, tem-se o uso do BSC como principal ferramenta usada no auxílio da gestão estratégica no setor público, dada a relevância e número de pesquisa e estudos de caso usando essa metodologia.

O *BalancedScorecard* (BSC) foi elaborado em 1990 por Robert Kaplan e David Norton e constitui um conjunto de artefatos que tem por objetivo avaliar e monitorar o desempenho organizacional em detrimento ao planejamento estratégico elaborado. Os autores afirmam que as organizações que implementam a prática do BSC, são também conhecidas como “organizações focadas na estratégia” (PEREIRA, 2008, p.53).

A partir disso, Norton e Kaplan (1997, p.197) justifica o uso do BSC aplicada a gestão pública, pelos seguintes motivos:

O *Balancedscorecard* pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos. Nesse caso, o *scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos.

Para Pedro (2004, apud PEREIRA, 2008, p. 57) a utilização da metodologia de BSC em uma organização do setor público pressupõe uma visão horizontal de processo estruturado e orientado para o cidadão e empresas. Silione (2013, p.6) corrobora ao afirmar que, dentre os modelos possíveis, a adaptação do *scorecard*, a fim de possibilitar o controle pelo cumprimento de metas nos contratos firmados com a gestão pública.

Marquezan et al (2016) define que nas instituições públicas e privadas, o planejamento estratégico é uma decisão que ocorre na cúpula da administração, devendo ser adequadamente transmitida aos demais níveis da empresa para que possa efetivamente ser executada. Para tanto, o *Balanced Scorecard* consiste em uma ferramenta que busca

gerir a execução da estratégia, implantando mudanças no comportamento das pessoas e nos processos internos e externos.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1990) apontam, na ideia original, quatro campos básicos e necessários para análise de desempenho, tais como: indicadores financeiros, composto por mecanismos de avaliação quantitativos; relacionamento com cliente que busca mensurar e avaliar a forma que as empresas são vistas, aceitas e reconhecidas pelos seus; controles internos – nesta dimensão a empresa busca avaliar suas forças e fraquezas, identificando seus processos e suas limitações; e, por fim, conhecimento e aprendizagem que consistem na busca por entender a organização como um ambiente de interação e troca de experiências.

Tendo em vista esses quatro fatores apresentados, observa-se que o BSC funciona como um mecanismo de avaliação da performance da empresa, na busca de parametrizar as resultantes do início, meio e fim, com os resultados e objetivos esperados do planejamento estratégico.

Nas últimas décadas, um novo mundo competitivo emergiu fazendo surgir nas organizações uma demanda de indicadores de desempenho para além dos financeiros. Neste ambiente, mais do nunca, é requerido aos executivos o uso de indicadores significativamente melhores e mais humanizados, que direcionem as estratégias e o desempenho das organizações de maneira global (LIMA, 2010).

Kallas (2003) intensifica a discussão, ao afirmar que o BSC era tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, contudo é notório a sua evolução hoje, por se tratar de uma ferramenta importante de gestão.

Neste sentido, o BSC surge como uma tentativa de ampliar o campo de análise das estratégias organizacionais, passando da visão meramente financeira para outras formas de mensuração não financeira, além de implementar monitoramento sobre desenvolvimento do capital humano, processos e relacionamento com clientes.

Para Cabral et al (2014) o objetivo do BSC é orientar a instituição para a estratégia, reunindo um conjunto balanceado de fatores, seja acurto, médio e longo prazo, tendo como plano de fundo indicadores monetários e não monetários, dentro das perspectivas de unidades estratégicas, operacionais e táticas.

Lima (2014) chama atenção sobre a necessidade de se considerar as especificidades na implantação da metodologia BSC em um órgão governamental. Isso possibilita inferir sobre o seu diferencial, seja na concepção de cliente, mudando para cidadãos, seja na concepção de funcionários para servidores, entre outros, fazendo com que a filosofia seja a mesma para objetos de estudo diferentes.

3. Metodologia

Nesta pesquisa bibliográfica sobre produção acadêmica no campo do uso do BSC na gestão pública, foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva, analisando e interpretando produções científicas que tinham como foco o uso desta ferramenta estratégica.

O caminho percorrido para o processo de pesquisa deu-se em duas etapas complementares. Na primeira etapa, foi feita a seleção e busca de revistas em periódicos conceituados nos campos de Administração e Ciências Contábeis no Brasil e alguns periódicos internacionais, mapeando as produções de Congressos (USP), revistas online de artigos (RAP e REPAB), banco de teses e dissertações (USP), assim como em revistas internacionais (JOPART da *Oxford*) com qualificação da Capes, conceito A1. Foi realizada buscas também com palavras-chave, análise dos resumos em sequência, trabalhos selecionados e trabalhos apresentados nas bases de dados. Em concomitância a isso, deu-se início a revisão bibliográfica, além de pesquisas em outras fontes documentais internacionais de autores clássicos.

4. Resultados

Na busca por identificação das publicações que tratam do Scorecard na prática da administração pública, utilizou-se como referência de busca os principais periódicos nacionais, seja por critério de relevância, seja por critério de conceito elevado na avaliação Capes.

4.1 Publicações nos anais de congressos USP

A partir da referência da qualidade da produção científica nos congressos da USP, fez-se uma breve pesquisa nos anais dos referidos congressos, usando como palavra-chave (BSC e/ou *Balanced Scorecard*), entre o período de 2009 a 2018, que permitiu encontrar apenas 6 trabalhos.

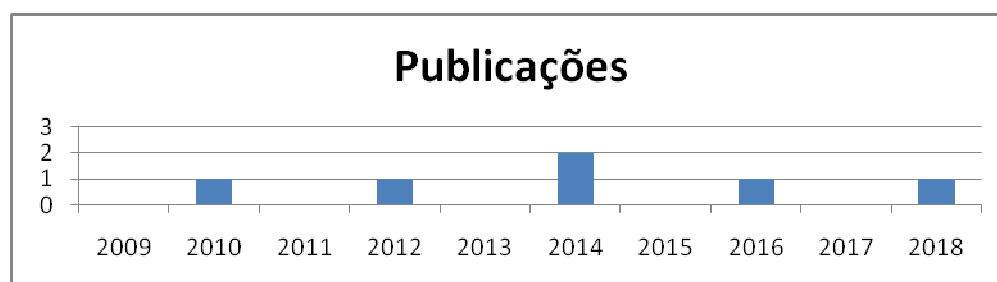


Gráfico 1 -Publicações nos anais de Congressos USP entre 2009 a 2018.
Fonte: dados da pesquisa 2019

Importante destacar que destes 6 artigos, apenas um tinha relação direta com a aplicação do BSC na gestão pública, como se observa na tabela 2, em destaque abaixo:

Autoria	Objetivos	Principais resultados
Marquezan et al (2016).	Este estudo tem por objetivo analisar as barreiras encontradas no processo de implementação do BSC	Os resultados apontam a falta de capacitação tem atuado como uma função retardadora, pois o indivíduo fica desmotivado para implementar

<p>Machado et al (2018)</p>	<p>em uma unidade do Exército Brasileiro, mapeando cinco barreiras no projeto investigado: falta de patrocínio da alta gestão; cultura. Organizacional; medo de exposição das pessoas; falta de capacitação; e, falta de integração dos sistemas.</p> <p>O presente trabalho buscou identificar os fatores que contribuem para o fracasso e/ou sucesso, Assim como, as vantagens e/ou desvantagens da utilização do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).</p>	<p>práticas na gestão compartilhada participativa. Outra evidência da pesquisa consiste na identificação da falta da integração dos sistemas, como um quesito retardador da motivação da gestão estratégica sobre o enfoque gerencial.</p> <p>Os resultados demonstram que os artigos publicados nos eventos se constituem, em grande maioria, de trabalhos teóricos com abordagem qualitativa, e predominância de estudos de caso, o que impossibilita a generalização dos achados. Além disso, o setor com maior número de trabalhos identificados foi o de serviços. Encontrou-se ainda, um maior foco concedido ao estudo dos fatores que interferem na implementação do BSC.</p>
------------------------------------	--	---

Tabela 2 – Resumo da obra de Marquezan et al (2016).

Fonte: dados da pesquisa 2019.

Neste artigo de Marquezan et al (2016), em destaque, é apresentando um quadro de autores e pesquisas relacionadas às barreiras de implantação do BSC aplicada ao setor público, sendo:

Autoria	Objetivos
Alcântara et al(2015)	Apresentar a experiência exitosa da Procuradoria Geral do Estado da Bahia, que em meio à demanda sufocante de processos jurídicos, abriu espaço para reflexão e implementação de uma gestão estratégica.
Nobeschi, Siqueira e Lugoboni(2015).	Descrever o processo de implantação do BSC na SEFAZ/SP.
Fryszman(2015)	Enfocar a questão da importância dos aspectos culturais para que a iniciativa de implantação do modelo de gestão baseado em resultados na administração pública possa ser bem-sucedida
Bilar e Moura(2014)	Analisar a efetividade da utilização do Balanced Scorecard enquanto medidores potencializador de performance da Polícia Civil de Pernambuco.

Tabela 3 – Referências citadas na obra de Marquezan et al (2016).

Fonte: Marquezan et al (2016) adaptado.

Essa obra e o quadro de referências sobre a pesquisa relacionada às barreiras de aplicação do BSC ao setor público, mostraram-se relevantes para pesquisas futuras, uma vez demonstrado a carência de trabalhos e publicações que tratem do tema, conforme visto nos achados dos periódicos que serão aprofundados abaixo.

Importante destacar que o trabalho de Machado et al (2018), apresentada um importante análise de conteúdo da temática do *Balanced Scorecard* (BSC) nos anais do Congresso Brasileiro de Custos, Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, Congresso EnANPAD e Congresso Anpcont. Assim, tal artigo contribui diretamente para o setor público ao apresentar um análise teórica e conceitual riquíssima no universo das produções nacionais.

4.2 Banco de teses e dissertações da USP

No banco de teses e dissertações da USP, usou-se a pesquisa no banco de dados, com a nomenclatura (*Balanced Scorecard*), tendo o uso do booleano (ou) para ocorrência no título, resumo e palavras – chave. O resultado da pesquisa apresentou-se da seguinte forma.



Gráfico 2 - Publicações no Banco de teses e dissertações da USP entre 2001 a 2019.
Fonte: dados da pesquisa 2019

Os dados apontam 49 teses e dissertações, no período compreendido de 2001 a fevereiro de 2019, ficando apenas os anos de 2005 e 2006 sem publicações. Importante destacar que destas, apenas 7 relacionam diretamente a aplicação no setor público, ou seja, algo em torno de 14 % da amostra, como se nota na tabela 4.

Autoria	Objetivos
Lima, Fábila Pereira. (2014) - Teses	Situa-se o objeto nas discussões sobre gestão pública e comunicação públicas contemporâneas, descrevendo o processo de implantação da gestão por resultados e do choque de gestão em Minas Gerais. Assim, para tratar da especificidade da implementação do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) na Secretaria de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG).
Pereira, Luciana Parreira Pinheiro. (2015) - Dissertação	O presente estudo contribui com uma análise do modelo conceitual para avaliação dos instrumentos de controladoria adotados na avaliação de desempenho institucional das entidades sem fins lucrativos, especificamente, os hospitais filantrópicos situados no Estado de São Paulo, posto que se identificou uma lacuna na literatura sobre esse aspecto.
Pereira, Maria Cecilia (2008) - Dissertação.	O estudo proposto insere-se no contexto atual de Sistemas de Indicadores de Desempenho Institucionais das organizações, com enfoque na abordagem estratégica do BSC, possuindo um papel inovador no desenvolvimento desta abordagem no Brasil, e em particular nas organizações públicas com forte atuação em pesquisa, desenvolvimento e inovação.
Rocha, Mateus de Souza (2016) Tese.	O propósito deste estudo é adaptar e propor o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) como ferramenta de auxílio ao processo de gestão da internacionalização do ensino superior às universidades públicas brasileiras.
Salione, Beatriz Camasmie Curiati (2013) Dissertação.	Administração pública por resultados e os contratos de gestão com as organizações sociais: o uso do <i>balancedscorecard</i> como ferramenta de avaliação de desempenho
Taguchi, Renato Leandro (2010) Dissertação.	O objetivo principal desta pesquisa foi a de realizar uma proposta de gestão integrada de resíduos sólidos urbanos domiciliares, com uso da ferramenta de gestão <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), elaborada a partir dos princípios e objetivos da Política Estadual de Resíduos Sólidos de São Paulo.
Oliveira, Pedro	A presente pesquisa tem o objetivo de identificar a visão do diretor escolar

Henrique de (2017) sobre a gestão estratégica com *balancedscorecard* (BSC) e mapa estratégico - **Dissertação** no setor público

Tabela 4 – Publicações no bando de teses e dissertações da USP relacionada ao uso de BSC na gestão pública.

Fonte: dados da pesquisa 2019.

Importante destacar a publicação que mais se caracteriza com a proposta deste trabalho é a de Salione (2013), pois a autora explicita bem o foco do seu trabalho ao identificar a estrutura política e teórica da administração pública, incorporando os princípios do sistema gerencialista de gestão com o uso do BSC como uma das ferramentas de avaliação de desempenho estratégico.

4.3 Base de dados da revista de administração pública da FGV

Usando a mesma metodologia de busca das bases anteriores, nesta evidenciou-se um número baixo de publicações, apenas 4 no intervalo de 13 anos.



Gráfico 3 – Publicações na base de dados da Revista de Administração Pública da FGV entre 2006 a 2019.

Fonte: dados da pesquisa 2019.

Nesta base de dados da Revista da FGV, conceito Qualis A2, nota-se que todos os achados estão diretamente ligados ao estudo de caso na área pública, ou seja, 100% da amostra encontrada.

Autoria	Área de pesquisa	Principais resultados
Brandão et al (2008)	O artigo avalia a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou-se de questionário semi-estruturado para coleta de dados quantitativos e qualitativos. A amostra foi constituída por 532 funcionários de nove unidades do banco, nas quais o modelo foi implementado para fins de validação.	Os resultados indicam ser muito positiva a percepção dos sujeitos da pesquisa. O novo instrumento foi considerado mais eficaz, democrático e participativo, conseguindo integrar pressupostos de modelos e instrumentos de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes, como a gestão por competências, o <i>balancedscorecard</i> e a avaliação 360 graus.
Villas et al (2006)	Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação: o caso das unidades de refino da Petrobras	Com base nos resultados da pesquisa, conclui-se que nelas existe um grau de alinhamento parcial da TIC à estratégia da empresa, sendo esta visão com- partilhada

		pelos gerentes das suas diversas áreas de negócios. Como contribuição adicional, recomenda-se que a promoção do alinhamento estratégico da TIC seja construída no contexto do ciclo evolutivo da metodologia de avaliação do desempenho e gestão estratégica, <i>balancedscorecard</i> (BSC), que está sendo implementada na Petrobras.
Rossetto et al (2006)	Gestão ambiental integrada ao desenvolvimento sustentável: um estudo de caso em Passo Fundo (RS)	Os resultados tangenciam a questão do uso do BSC, tendendo mais para as causas ambientais.
Silvia e Mario (2015)	O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional	Verificaram-se vários aspectos do isomorfismo no processo de formulação e na definição da metodologia de monitoramento, como o fato de a quase totalidade dessas organizações usarem o <i>balancedscorecard</i> .

Tabela 5 – Publicações na base de dados da Revista de Administração Pública da FGV relacionada ao uso de BSC na gestão pública.
Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Os resultados são unânimes em identificar o BSC como uma importante ferramenta no auxílio da gestão, no entanto, não ficam evidentes as peculiaridades e deferências desta ferramenta, uma vez desenvolvida em sua forma original para as empresas no setor privado ao invés de sua nova aplicação no setor público. Ressalta-se também o número pequeno de referenciais teóricos aplicados ao uso de ferramentas de planejamento estratégico, em face da gestão pública moldada na perspectiva gerencial.

4.4 Pesquisa na base de dados da revista da rede de administração política REBAP/UFBA

Esta revista foi criada na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, pela Rede de Administração Política, tendo publicações desde 2008, sendo conceituada como Qualis B4 na capes, conforme última avaliação de 2014. Nesse periódico não foi encontrada nenhuma ocorrência referente à pesquisa sobre o uso do *balancedscorecard*, mostrando assim o quanto a temática é pouco realizada e fomentada pela academia baiana e, em especial, na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

4.5 *Journal of public administration research and theory*

A fim de obter uma análise das publicações internacionais de alto impacto, fez-se uma busca na revista JOPART da *Oxford* avaliada conceito Qualis A1 pela Capes. Nessa base pesquisou-se nas revistas para toda e qualquer ocorrência com conteúdo “públicos”, seja no título, e/ou resumo a ocorrência do termo *Balanced Scorecard*.

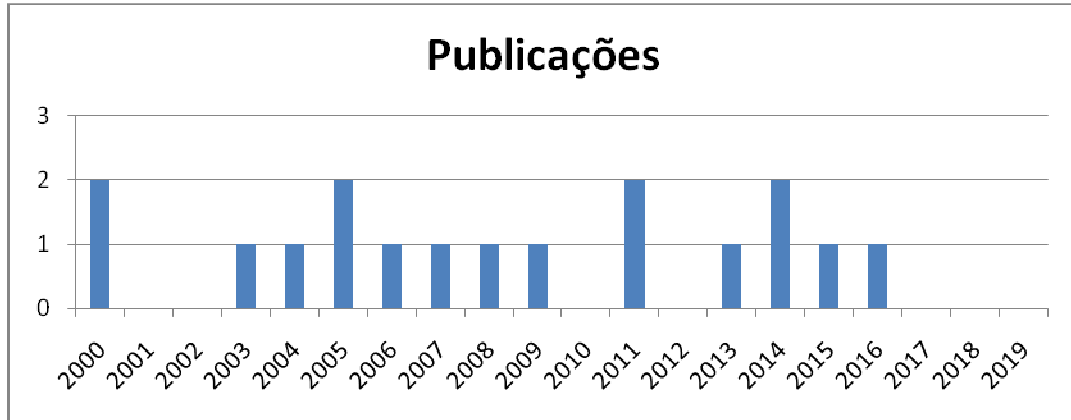


Gráfico 4 – Publicações na base de dados da Revista JournalOfPublicAdministrationResearchAndTheory - JOPART da Oxford entre 2000 a 2019.
Fonte: dados da pesquisa 2019

Nessa base observa-se uma pouca produtividade sobre o tema pesquisado, assemelhando assim à outros achados de pesquisa em revistas nacionais. Em números, os achados totalizaram 17 trabalhos, contudo destacamos alguns que tangência a temática, com envolvimento em gestão pública. Como ver-se em mais detalhes na tabela 6 abaixo:

Autoria	Título
Mark R. Rutgers and Patrick Overeem (2014)	<i>Public value(s) and public administration</i>
Thomas A. Bryer (2006)	<i>Toward a relevant agenda for a responsive public administration.</i>
Randall S. Davis and Edmund C. Stazyk (2015)	<i>Examining the links between senior managers' engagement in networked environments and goal and role ambiguity</i>
Donald P. Moynihan (2004)	<i>Why and how do state governments adopt and implement "managing for results" reforms?</i>
Amy Kneeder Donahue, Sally Coleman Selden, and Patricia W. Ingraham (2000)	<i>Measuring government management capacity: a comparative analysis of city human resources management systems</i>
Christopher Pollitt (2005)	<i>Performance management in practice: a comparative study of executive agencies</i>
Oliver James and Gregg G. Van Ryzin (2016)	<i>Motivated reasoning about public performance: an experimental study of how citizens judge the affordable care act</i>
Donald P. Moynihan, Patricia W. Ingraham (2003)	<i>Look for the silver lining: when performance based accountability systems work</i>
Donald P. Moynihan, Sergio Fernandez, Soonhee Kim, Kelly M. LeRoux, Suzanne J. Piotrowski, Bradley E. Wright, and Kaifeng Yang (2011)	<i>Performance regimes amidst governance complexity</i>
John Clayton Thomas, Theodore H. Poister, and NevbaharErtas (2010)	<i>Customer, partner, principal: local government perspectives on state agency performance in Georgia</i>

Tabela 6 – Publicações na base de dados da Revista Journal Of Public Administration Research And Theory - JOPART da Oxford entre 2000 a fevereiro de 2019.
Fonte: Dados da pesquisa 2019

A partir dos achados, foram feitas leituras sobre os resumos, a fim de identificar a terminologia do uso do BSC aplicado à gestão pública, porém, em nenhuma das

publicações, apareceram tais destaques. Constatou-se que as ocorrências da abordagem do *scorecard* aparecem apenas como citação no decurso do texto, situando como mais uma referência textual.

5. Considerações finais

A partir do problema apresentado e dos objetivos do presente estudo, os resultados levam-nos a perceber que a discussão do uso do BSC aplicado ao setor público ainda é uma prática não institucionalizada, ou seja, não tem uma regularidade e identificação por parte dos gestores públicos. Como o próprio Marquezan et al (2016) sinaliza, ainda são muitas as barreiras para essa implementação, pois os agentes públicos não dispõem de motivação e capacitação para tal prática, além de não ter mecanismos integrados e sistemas para monitorar e avaliar as ações estratégicas.

Outra evidenciação dar-se ao fato dos artigos direcionados a aplicar o conceito do uso do BSC na gestão pública, não fazerem referência a fontes bibliográficas equivalentes a seu escopo de pesquisa. Em algumas pesquisas na área pública se quer tinha a identificação das diferenciações que deve ser levada em consideração na implementação da ferramenta nos estudos de caso em entidades públicas, como também nas de terceiro setor. O que Marquezan et al (2016) identifica como possíveis barreiras na implantação metodológica no setor público.

Assim, fica a indagação por um maior fomento destas pesquisas sobre possibilidades estratégicas de gestão para as organizações públicas, percebendo que as mesmas carecem de ferramentas apropriadas de avaliação e monitoramento em busca de uma gestão eficiente.

Dessa maneira, mesmo com as adversidades encontradas na pesquisa, é de se evidenciar que temporalmente a administração pública não se sustenta por conta própria, sendo influenciada constantemente em períodos de crise econômica no cenário internacional, bem como no nacional. Assim essa concepção de gestão empreendedora faz-se necessária a fim de garantir uma maior autonomia do Estado para além da perspectiva arrecadatória de tributos.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto gerencial da administração pública**. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP; 1997. 52 p. (caderno ENAP: n. 10).

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.77-87, 2007.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília: UNB, 1986. 1328 p.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1995. 28 p.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público** – RBDP, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, out./dez. 2008.

COUTINHO, M.J.V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 3, jul./set. 2000.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da qualidade no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

FARIAS et al. Balanced Scorecard (BSC) na Gestão Pública: Implementação na Prefeitura Municipal de Ipiranga (PR) **XV Congresso Brasileiro de Custos** – Curitiba - PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

PEDRO, José Maria (2004) O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público, **Informação e Informática**, 2004, N. 28, 14-23.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

LIMA, Fábila Pereira. **A dimensão comunicacional da estratégia**: a estratégia organizacional como prática comunicativa na secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. 2014. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. doi: 10.11606/T.27.2014.tde-18052015-161558. Acesso em: 2016-11-30.

LIMA, Rodrigo da Silva. **Proposta de modelo para implantação de um sistema de indicadores de desempenho**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas Logísticos) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. doi: 10.11606/D.3.2010.tde-10112011-112001. Acesso em: 2016-11-29.

MACHADO, Nathan. V. A. R. BSC: Uma análise quanto a sua implementação e uso segundo estudos brasileiros. **XV Congresso USP**. 2018.

MARQUEZAN, Luiz H. F. Análise das barreiras encontradas na implementação do BSC: Estudo de caso em uma organização militar do exército brasileiro. **XIII Congresso USP**. 2016.

MATTOS, C. Resenha: - Reinventando o governo - (David Osborne, Ted Glieber). **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 193-200, 1995.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22^o ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003. p.21.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p.36-49, jan./mar. 2005.

PEREIRA, Luciana Parreira Pinheiro. **Grau de maturidade conceitual dos instrumentos de controladoria utilizados na avaliação de desempenho em hospitais filantrópicos do Estado de São Paulo**. 2015. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi: 10.11606/D.12.2015.tde-01042015-143236. Acesso em: 2016-11-30.

PEREIRA, Maria Cecília. **Estudo das melhores práticas de sistemas de indicadores de desempenho institucionais em organizações públicas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I), preferencialmente militares**. 2008. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear - Aplicações) - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi: 10.11606/D.85.2008.tde-20082009-192847. Acesso em: 2016-11-30.

ROCHA, Mateus de Souza. **Proposta de Balanced Scorecard para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior: um estudo de caso em universidades públicas**. 2016. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-11072016-152549/>>. Acesso em: 2016-11-30.

SALIONE, Beatriz Camasmie Curiati. **Administração pública por resultados e os contratos de gestão com as organizações sociais: o uso do balancedscorecard como ferramenta de avaliação de desempenho**. 2013. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. doi: 10.11606/D.2.2013.tde-09122013-112256. Acesso em: 2016-11-30.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 25, p. 97-114, set/dez 2009.

SAUERBRONN et al. Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. **Rev. Serv. Público Brasília** 67 (1) 07-30 jan/mar 2016.

TAGUCHI, Renato Leandro. **Gestão integrada de resíduos sólidos urbanos domiciliares com uso do Balanced Scorecard**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. doi: 10.11606/D.96.2010.tde-06122010-183411. Acesso em: 2016-11-30.

TSUFA, Evandro. **Empreendedorismo governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.