

## O BALANCED SCORECARD (BSC) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Maurício Martins Costa - mauriciomart.costa@gmail.com

Flavio Pacheco - flavio.pacheco@mail.uft.edu.br

Cleiton Milagres - cleiton.milagres@mail.uft.edu.br

\* Submissão em: 10/03/2023 | Aceito em: 11/04/2024

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as produções científicas nacionais e internacionais sobre o *balanced scorecard* à luz da administração pública, com o intuito de identificar a evolução e as tendências de pesquisa sobre o assunto. Para tanto, utilizou-se como base metodológica um estudo bibliométrico, com a utilização do *software* VOSviewer, através de amostra extraída das bases de dados Scopus e *Web Of Science* (WoS), sem recorte temporal, e tendo como estratégia de seleção o diagrama de fluxo baseado no método PRISMA. A pesquisa revelou que, embora tenham ocorrido algumas oscilações, os estudos que abordam o uso do BSC na administração pública têm aumentado gradativamente nos últimos anos, mas ainda é uma questão emergente e que precisa ser melhor explorada. Os primeiros estudos sobre o tema surgiram nos anos 2000, sendo o Reino Unido o país que mais apresentou pesquisas na área, seguido de Brasil, Austrália e China. Klot e Martin (2000) são os autores mais citados nas pesquisas sobre o tema, com 219 citações, o que demonstra o grau de influência desses estudiosos. Entre os periódicos que apresentaram maior número de publicações sobre o assunto, destaca-se o *International Journal of Productivity and Performance Management*. Por meio do mapeamento temático, identificou-se que as pesquisas científicas que mais tratam da aplicação do BSC no setor público estão ligadas à área de saúde. Esse resultado demonstra a necessidade de ampliação dos estudos sobre a temática, considerando outras áreas do setor público, para que se possa compreender melhor a aplicabilidade desta ferramenta.

**Palavras Chaves:** *Balanced Scorecard*. Administração Pública. Bibliometria.

### THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN PUBLIC ADMINISTRATION: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF NATIONAL AND INTERNATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTIONS

#### ABSTRACT

This article aims to analyze the national and international scientific production on the Balanced Scorecard in the light of public administration, with the objective of identifying the evolution and research trends on the subject. For this purpose, a bibliometric study was used as a methodological basis, with the use of the VOSviewer software, through a sample extracted from the Scopus and Web Of Science (WoS) databases, without a time frame, and having as a selection strategy the flow diagram based on the PRISMA method. The survey revealed that, although there have been some fluctuations, studies that address the use of the BSC in public

administration have gradually increased in recent years, but it is still an emerging topic that needs to be better explored. The first studies on the subject appeared in the 2000s, with the United Kingdom being the country that presented the most research in the area, followed by Brazil, Australia and China. Kloot and Martin (2000) are the most cited authors in research on the subject, with 219 citations, which demonstrates the degree of influence of these scholars. Among the journals with the highest number of publications on the subject, the International Journal of Productivity and Performance Management stands out. Through thematic mapping, it was identified that the scientific research that most deals with the application of the BSC in the public sector is linked to the health area. This result demonstrates the need to expand studies on the subject, considering other areas of the public sector, so that the applicability of this tool is better understood.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Public administration. Bibliometrics.

## 1 INTRODUÇÃO

O novo modelo de gestão pública que surgiu a partir da década de 90, conhecido como *New Public Management* (NPM), trouxe uma crescente preocupação por métodos eficazes de gestão de desempenho no setor público (BLONSKI et al., 2017; MCADAM; HAZLETT; CASEY, 2005; BOSTON et al., 1996). As exigências por maior transparência e responsabilidade em relação ao uso do dinheiro público exigiram a utilização de ferramentas estratégicas adotadas no setor privado, como forma de melhorar os resultados organizacionais.

Um dos sistemas de gestão de desempenho que ganhou destaque é o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1997), que é capaz de traduzir a estratégia através de um conjunto de indicadores de desempenho que servem de base para a gestão estratégica das organizações. O BSC é visto como um instrumento abrangente e bem difundido para implementar e monitorar a estratégia em todos os níveis organizacionais e sua aplicabilidade na administração pública é cada vez mais defendida, considerando a necessidade de maior responsabilidade e transparência e a incapacidade dos órgãos públicos executarem a sua estratégia de forma eficaz (NIVEN, 2003).

Além disso, a ferramenta pode contribuir para melhorar a eficácia, eficiência e a qualidade da administração pública e, sobretudo, potencializar a sua razão de ser, comunicando a toda a sociedade os resultados e seus indutores que permitirão atingir os objetivos estratégicos (GOMES et al., 2007; KAPLAN; NORTAN, 1997).

Embora existam algumas pesquisas bibliométricas sobre o BSC (COELHO, 2019; VERONEZE et al., 2017; BENTO; TONDOLO, 2017; CHIU; LI, 2014), percebe-se que estudos deste cunho aplicado ao setor público ainda são raros. Verificou-se apenas um trabalho

realizado por Ribeiro et al. (2020), que considerou somente a *Web Of Science* (WoS) como base de dados, dentro de um recorte temporal de 05 anos (2014-2018).

Diante disso, considerando a relevância deste tema, associada à escassez de estudos sobre o assunto, a questão que norteia a presente pesquisa é: Como as produções científicas acerca do BSC na administração pública são caracterizadas? Portanto, o objetivo consiste em analisar as produções científicas nacionais e internacionais sobre a aplicação do BSC na administração pública, a fim de identificar a evolução e as tendências de pesquisa na área.

Este artigo está estruturado em quatro seções. A primeira descreve o referencial teórico. A segunda seção apresenta a metodologia utilizada. A terceira seção analisa e discute os resultados obtidos. Por fim, a quarta seção apresenta as conclusões deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Nova Administração Pública

O primeiro modelo de administração pública adotado foi o patrimonialista, que se caracteriza pela convergência entre o interesse público com o privado. Com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente e combater o clientelismo, o nepotismo e a corrupção, que eram normas do regime patrimonialista, foi adotada a administração pública burocrática, a partir do século XIX, inspirado no modelo weberiano (BRESSER-PEREIRA, 2004).

A partir dos anos 1980 surgiu um movimento crescente de reforma do aparelho administrativo do Estado, em busca de técnicas que fossem capazes de proporcionar melhorias no desenvolvimento do serviço público para a sociedade, através de modelos cada vez mais modernos e eficazes de gestão (ABRUCIO, 1997). Secchi (2009) afirma que o modelo burocrático, que desde o século XVI foi bastante difundido nas administrações públicas, por apresentar características como formalidade, impessoalidade e profissionalismo, foi considerado inadequado para o contexto organizacional contemporâneo.

Para Bresser-Pereira e Spink (2014), o enfoque gerencial de administração pública surgiu em países como Grã-Bretanha e Estados Unidos, a partir de governos considerados conservadores, de cunho neoliberal, introduzindo reformas administrativas que alteraram os traços burocráticos e contribuiu para tornar os serviços públicos mais flexíveis, eficientes e orientados para o cidadão. Esse movimento de mudança nas formas de atuação estatal tinha com perspectiva central a necessidade de retorno do desenvolvimento econômico (PAWSON; JACOBS, 2010), que se espalhou por outros países com o apoio de organizações internacionais

como OCDE, Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial (EVANS, 2009; GREVE, 2007).

Segundo Secchi (2009, p. 354) a administração pública gerencial também conhecida como Nova Administração Pública – NAP (*New Public Management – NPM*) “é um modelo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Nessa perspectiva, essa abordagem surge como um novo modelo de administração que traz o enfoque na qualidade do serviço público por meio da profissionalização e aperfeiçoamento permanente dos servidores (BARBOSA, 2012).

No modelo gerencial, compreende-se um conjunto de estudos em que foram introduzidas práticas de gestão específicas formuladas a partir do pressuposto de que, para melhorar a performance do setor público, era necessário adotar estilos e técnicas que são aplicadas no setor privado (HOOD, 1991). Laegreid (2017) afirma que a NAP desafia a ideia tradicional de administração pública, na qual as organizações públicas e privadas são isoladas em termos de pessoal, estrutura e métodos de negócios.

A partir desse contexto, foram introduzidas reformas para reestruturar as organizações do setor público, concedendo-lhes mais autonomia gerencial, bem como, substituindo estruturas organizacionais altamente centralizadas e hierárquicas por um ambiente gerencial descentralizado (CHRISTENSEN; LAEGREID, 2001). De acordo com Boston et al. (1996) a Nova Administração Pública (NAP) passa a ser entendida através da formulação de regras para definição de políticas que permitem estabelecer os objetivos e a missão da organização, além de metas de desempenho e indicadores de avaliação.

Hood (1991) identifica sete princípios que podem ser associados às reformas organizacionais operadas pela NAP, que incluem o *gerencialismo*, que dá autonomia para os gestores decidir e responsabilizar-se pelas atividades executadas, o *controle de saída*, vinculada a alocação de recursos e resultados desejáveis, a *concorrência*, que envolve as organizações públicas e privadas, a *desagregação de unidades* através da divisão em unidades menores e especializadas responsáveis por seus próprios resultados, a *medição de desempenho*, através da formulação de metas e indicadores em termos quantitativos, o *rigor e prudência no uso de recursos* como forma de aumentar a produtividade e eficiência e o *estilo privado de gestão*.

Outro modelo pós-burocrático que trouxe uma nova perspectiva para a gestão pública foi a Governança Pública (GP). Segundo Pierre e Peters (2000), essa nova perspectiva de

estruturação das organizações públicas ganhou relevância pelo aumento da popularidade da administração pública gerencial e o surgimento de formas genéricas de controle social.

Para Matias-Pereira (2010, p. 114) “a governança pública trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade”. Trata-se de um processo amplo em que diversos atores participam do processo de tomada de decisão através de ações coordenadas, cabendo ao Estado, ator principal, buscar de forma isonômica e agrupando interesses coletivos, o desenvolvimento público (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Sechi (2009) argumenta que a GP proporciona recursos organizacionais que objetivam facilitar o alcance dos objetivos públicos, que envolve, por exemplo, a participação dos cidadãos através de mecanismos de democracia deliberativa e redes de construção de políticas públicas. Nesse contexto, percebe-se que a governança tem o caráter de definir o caminho para que entidades governamentais possam atingir os resultados alinhados pelas partes interessadas, que incluem a capacidade de avaliação e do controle do desempenho público, como forma de verificar se a administração está cumprindo o seu papel em favor da sociedade (LINDSAY et al., 2014; PETERS, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2010).

## 2.2 O *Balanced Scorecard* e a sua aplicabilidade no setor público

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido nos anos 90 por Robert Kaplan e David Norton, após realizarem uma pesquisa que procurava explorar novos métodos de medição de desempenho. Essa abordagem surgiu a partir da preocupação de que os modelos tradicionais de avaliação de desempenho davam maior ênfase nos indicadores financeiros, tornando-se limitados e obsoletos (PIERCE, 2022; FARIAS et al., 2019; GALAS; FORTE, 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 02) o BSC “traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. O objetivo é orientar, controlar e desafiar toda a organização a realizar uma concepção compartilhada do futuro (CHAVAN, 2009).

A filosofia do BSC está apoiada em quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento), que são determinantes para desenvolver estratégias para as organizações, evoluindo para uma abordagem mais holística de medição de desempenho, e que se baseia em aspectos financeiros e não financeiros. Para Kaplan e Norton (1997, p. 156), “as diversas medidas devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente”. Os autores acrescentam ainda que as quatro

perspectivas tornam os objetivos de curto e longo prazo equilibrados, assim como os resultados desejados e as medidas concretas ou mais imprecisas.

A perspectiva financeira indica se a estratégia implementada pela organização contribui para o alcance dos resultados e melhoria do desempenho financeiro, ou seja, “descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais” (KAPLAN; NORTON, 2004, p.32). Os objetivos financeiros representam metas de longo prazo, gerando retornos acima do capital investido na unidade de negócio e servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas.

A perspectiva dos clientes permite aos gestores identificar seus clientes e segmentos de mercado em que a empresa pretende competir, dispondo um conjunto de medidas essenciais a partir de uma estratégia bem formulada e implantada. Inclui elementos como: a satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, rentabilidade do cliente e participação no mercado (GALAS; FORTE, 2005; AL-BALWAD, 2017). Para Kaplan e Norton (1997), o valor oferecido a um cliente, demonstra como a organização irá se diferenciar e os mercados que atuará.

A perspectiva dos processos internos permite identificar os processos críticos em que se deve buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e alcançar tanto a satisfação do cliente, por meio da criação de valor agregado, quanto para maximizar o desempenho financeiro do negócio (ABUEID, 2020).

A perspectiva de aprendizado e crescimento fornece a infraestrutura básica para o alcance dos objetivos das outras perspectivas e seus indicadores são atribuídos à criação de desenvolvimento contínuo e melhoria nos produtos, serviços e processos da organização. Concentra-se nas habilidades e competências internas dos funcionários que são necessárias para aprimorar e desenvolver os processos internos que criam valor para os clientes (NOUR et al., 2022.).

O BSC foi inicialmente direcionado para as empresas privadas tendo como foco principal à perspectiva financeira, cujo objetivo principal era a obtenção de maior valor para os acionistas e melhoria do desempenho financeiro (PINTO, 2005). Diante disso, Silva (2009) aponta que o modelo teve que ser adaptado para o setor público, diante das características particulares das organizações que não tem como foco o lucro, mas a satisfação das necessidades dos cidadãos.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC, quando aplicado na Administração pública, ajuda a potencializar a sua razão de ser, servir a população, e permite apresentar os resultados organizacionais aos funcionários e a sociedade, por meio do qual se atingirão os objetivos estratégicos. Diante disso, a perspectiva do cliente passa a ser o foco principal.

Na esfera pública, o BSC deve contemplar medidas relacionadas para a prestação de serviços com excelência que abrange dimensões que contemplem a realização da função social (efetividade), que atenda com qualidade o cliente que usufrui desse serviço (eficácia) com a otimização dos recursos utilizados na realização desta ação (eficiência) (GHELMAN; COSTA, 2006).

Para Santos (2014), o BSC aplicado ao setor público deve alocar a missão no alto da sua estrutura, de forma a possibilitar uma melhor comunicação da razão da existência da organização. Kaplan e Norton (2000) corroboram com a compreensão do autor e destacam que as instituições públicas representam a responsabilidade com a sociedade em sua missão, utilizando objetivos de impactos sociais. Diante disso, os autores propuseram algumas alterações na estrutura do BSC, como a criação de três novas perspectivas: gestão de custos; criação de valor; e apoio legitimador, que mais tarde passou a ser composta por uma nova abordagem direcionada ao setor público, compostas pelas perspectivas: fiduciária; do cliente; interna; e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2004).

Niven (2003) parte desse mesmo pressuposto ao estabelecer novas definições para as perspectivas criadas pelos precursores do BSC, que, segundo o autor, têm o objetivo de concretizar o que é pré-estabelecido na missão organizacional. O foco passa a ser na satisfação dos clientes, uma vez que a perspectiva financeira não é capaz de demonstrar se a organização está cumprindo a sua missão. Para o autor, a dimensão financeira deve focar nos custos com a atividade pública, enquanto a perspectiva de aprendizado e crescimento representam a base do sistema, considerando que compõem a infraestrutura básica para o atingimento dos objetivos das demais perspectivas.

Da mesma forma, Ghelman e Costa (2006, p. 03), ao proporem uma nova estrutura do BSC para o setor público, defendem que “perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim, um meio para a obtenção de recursos necessários ao cumprimento de sua função social”. Os autores incluíram três novas dimensões no modelo original de Kaplan e Norton (1997) ao dividirem a perspectiva de aprendizado e crescimento em pessoas e modernização administrativas, e criarem a perspectiva sociedade/cidadão.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de um estudo bibliométrico, procedimento definido por Momesso et al. (2017) como sendo uma análise de literatura, com aplicação de metodologias estatísticas e matemáticas, objetivando adquirir um panorama sobre os temas investigados através de indicadores definidos de forma prévia.

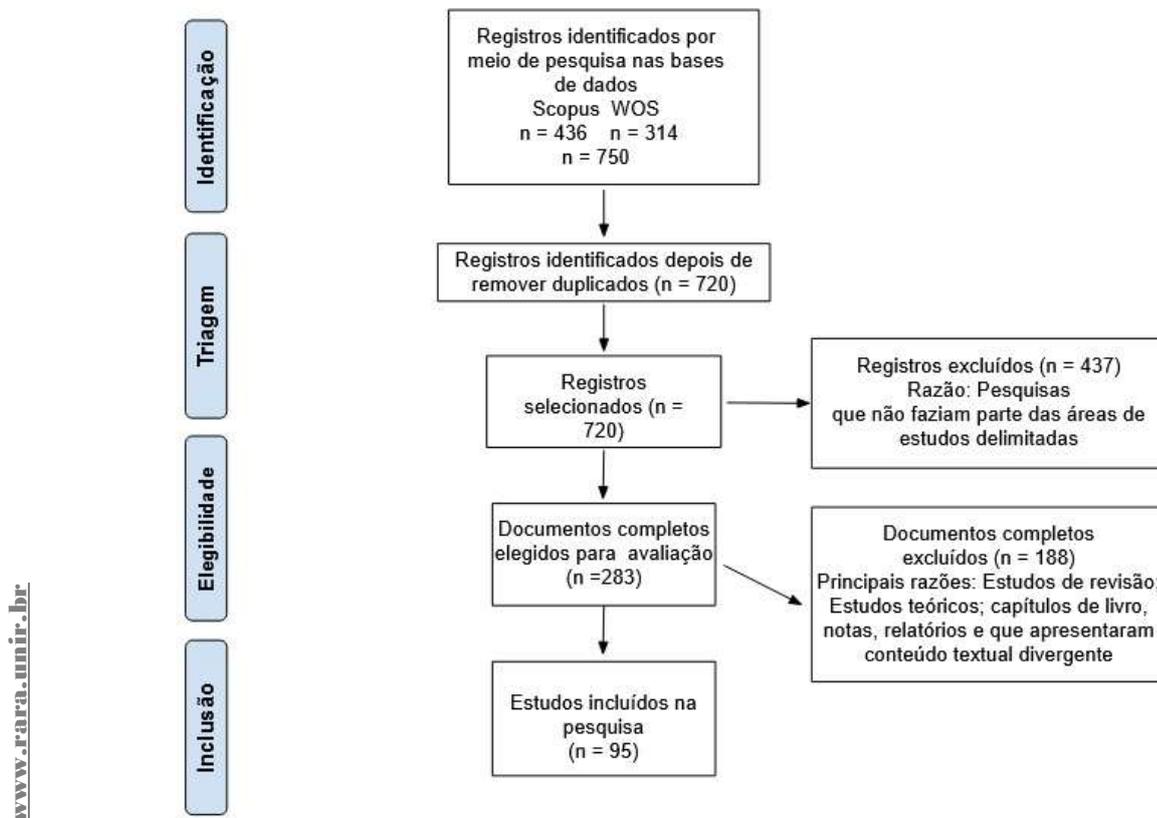
Para a realização da pesquisa foram selecionados duas bases de dados, a Scopus e a *Web Of Science* (WoS), com o intuito de garantir a inclusão de uma ampla gama de produções científicas sobre o tema, visando um alcance a nível nacional e internacional, uma vez que essas plataformas apresentam um número relevante de estudos acadêmicos e científicos em diversas áreas.

A busca foi realizada em 06 de agosto de 2022, através de indexações rastreadas na opção de pesquisa de documentos, utilizando os campos de pesquisa de título do artigo (*article title*), palavras-chave (*keywords*) e resumo (*abstracts*) combinados pelo operador booleano *AND* e *OR*. Foram aplicadas as seguintes palavras-chave: *Public Management*, *Public Sector* e *Balanced Scorecard*.

Como critério de seleção e elegibilidade das produções científicas utilizou-se o diagrama de fluxo baseado no método PRISMA, proposto por Moher et al. (2015). Optou-se em não definir critério temporal de seleção das produções científicas, abrangendo publicações disponíveis até a data em que a coleta foi realizada, e não houve delimitação do idioma utilizado. Adotou-se como critério de exclusão documentos que não se enquadraram como artigos científicos ou documentos de conferências, que estavam repetidos nas bases de dados, que não faziam parte das áreas de estudo de gestão, negócios, contabilidade e administração pública, e os estudos que, após a leitura do título e dos resumos, apresentaram conteúdo textual divergente dos objetivos propostos por este trabalho.

Na busca inicial foram encontrados 436 resultados na Scopus enquanto na *Web Of Science* foram localizados 314 registros. Após uma breve revisão, observou-se que alguns trabalhos não se enquadraram nos critérios deste estudo. Baseado no fluxo de elegibilidade proposto pelo método PRISMA, conforme a figura abaixo, foram selecionados um total de 95 estudos.

Figura 01 – Diagrama de fluxo de seleção de artigos baseado no método PRISMA.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a seleção dos artigos qualificados, os dados quantitativos referentes aos indicadores bibliométricos e a caracterização da pesquisa foram analisados e tabulados por meio do programa *Microsoft Excel*, e organizados em formato de tabela e gráficos. Em seguida, foi realizado o mapeamento dos principais assuntos de interesse separados por *clusters* com o auxílio do *software* VOSViewer, desenvolvido por Van Eck e Waltman (2010), que permitiu a elaboração da rede de coocorrência de palavras-chave.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

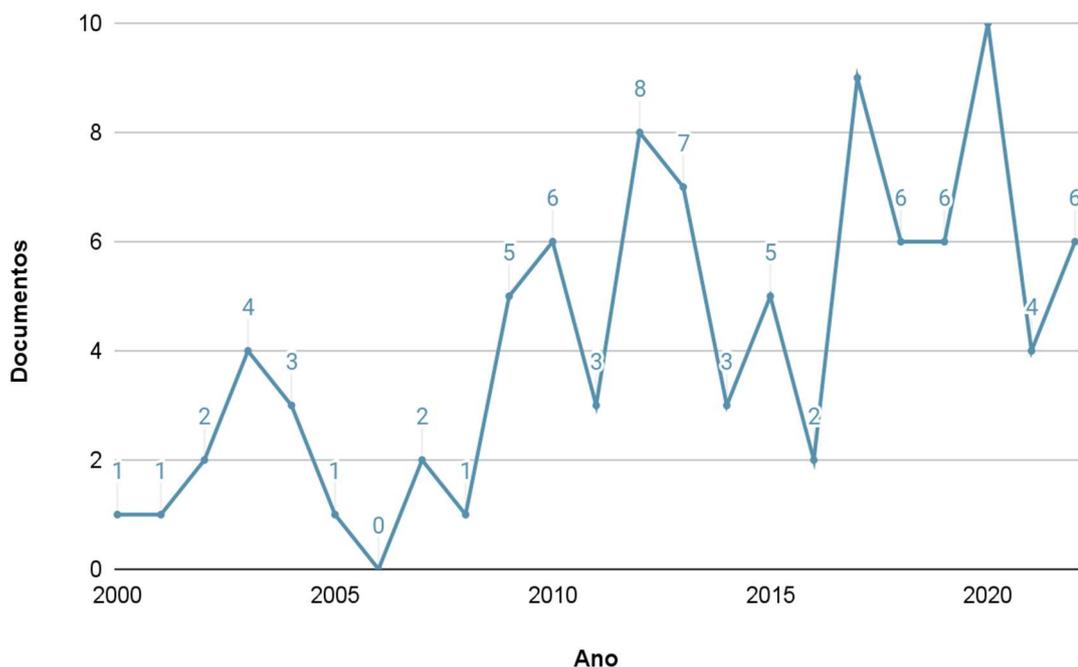
### 4.1 Caracterização das publicações

O campo de pesquisa sobre o BSC na administração pública dentro da literatura acadêmica tem crescido gradualmente nos últimos anos. Os primeiros estudos sobre o tema surgiram nos anos 2000, em um artigo de Kloot e Martin (2000). A Figura 02 apresenta a

evolução dos números de pesquisas internacionais realizadas entre 2000 e 2022. Nota-se que durante a primeira década, a quantidade de produções estava entre 1 a 5, enquanto nos anos seguintes houve um aumento no número de publicações, principalmente nos anos de 2017 (9) e 2020 (10).

Verifica-se que o uso do BSC na administração pública ainda é uma questão emergente e o tímido interesse de pesquisa na área pode ser explicado, em parte, pela percepção de que esta ferramenta é mais compatível com as organizações do setor privado, sendo um desafio maior a sua execução na zona pública, conforme argumentam Northcott e Taulapapa (2012).

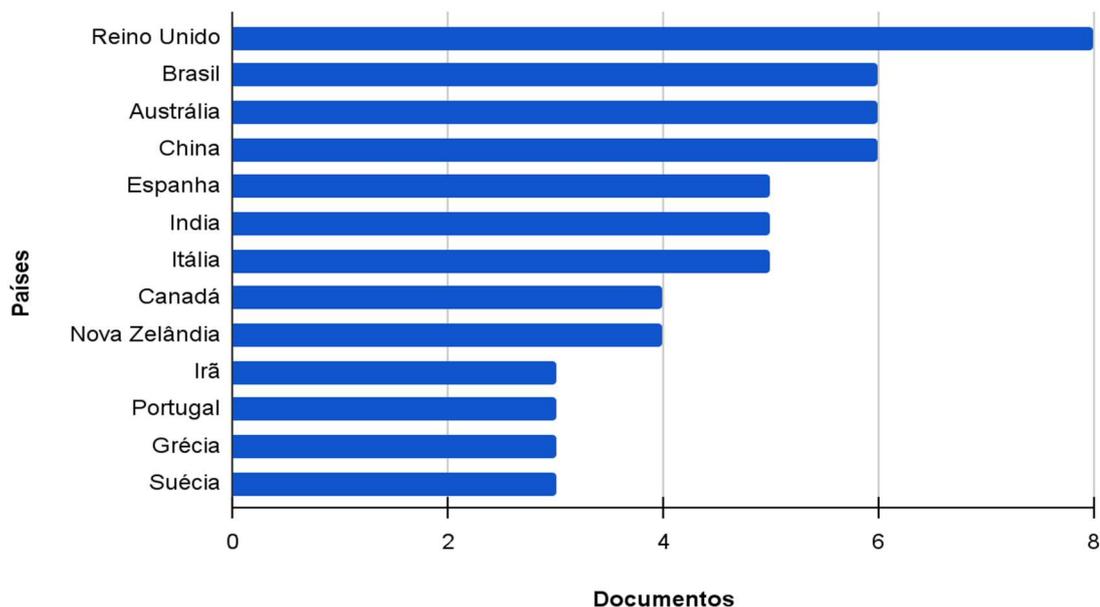
**Figura 02** – Distribuição de artigos por ano de publicação.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A figura 03 mostra os países mais produtivos na área de pesquisa, de acordo com o seu número de publicações. Percebe-se que o Reino Unido foi o país que apresentou mais produções científicas, com 10 documentos publicados, seguidos de Brasil, Austrália e China, ambos com 06 trabalhos sobre o tema.

Figura 03 – Países mais produtivos na área de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Tabela 01, os autores mais citados nas bases de dados foram Kloot e Martin (2000), que iniciaram as pesquisas sobre a aplicação do BSC como ferramenta de gestão de desempenho do governo local, o que demonstra o grau de influência desses estudiosos na área. Outros autores que apresentaram relevância dentro do número de citações foram Grigoroudis, Orfanoudaki e Zopounidis (2012) e Cullen et al. (2003). Verifica-se que os artigos mais referenciados apresentam pesquisas sobre o BSC aplicado ao governo, saúde e educação, o que demonstra uma tendência de estudos sobre a aplicação dessa ferramenta para medir o desempenho dessas áreas.

Quadro 01 – Autores mais citados na área

Autores	Nº de Citações	Títulos dos artigos
Kloot e Martin (2000)	219	<i>Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government.</i>
Grigoroudis, Orfanoudaki e Zopounidis (2012)	190	<i>Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard</i>
Cullen et al. (2003)	102	<i>Quality in higher education: From monitoring to management</i>
Northcott e Taulapapa (2012)	74	<i>Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges</i>
Chang (2007)	62	<i>The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications</i>
Greatbanks e Tapp (2007)	61	<i>The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand</i>

Nuti, Seghieri e Vainieri (2013)	59	<i>Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector: Some novel evidence from the Tuscany region experience</i>
Wisniewski e Ólafsson (2004)	52	<i>Developing balanced scorecards in local authorities: A comparison of experience</i>
Carmona e Gronlund (2003)	47	<i>Measures vs actions: The balanced scorecard in Swedish Law Enforcement</i>
Mendes et al. (2012)	46	<i>The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 02 elenca os periódicos com mais publicações e o respectivo quantitativo de artigos publicados. Percebe-se que a *International Journal of Productivity and Performance Management* foi a que mais apresentou artigos relacionados ao BSC na administração pública em sua base de dados, com 04 artigos publicados (4,2%). As publicações dos demais periódicos oscilaram entre um e dois artigos publicados. A distribuição apresentada na tabela demonstra que um total de 75 periódicos publicaram apenas uma vez sobre o tema, o que representa 79% das publicações.

Quadro 02 – Periódicos com mais publicações sobre o tema

Periódicos	Nº de artigos	Percentual sobre o total
<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>	04	4,2%
<i>International Journal of Health Care Quality Assurance</i>	02	2,1%
<i>International Journal of Operations and Production Management</i>	02	2,1%
<i>International Journal of Public Administration</i>	02	2,1%
<i>International Journal of Public Sector Management</i>	02	2,1%
<i>Journal of the Operational Research Society</i>	02	2,1%
<i>Measuring Business Excellence</i>	02	2,1%
<i>Public Money and Management</i>	02	2,1%
<i>Australian Journal of Public Administration</i>	02	2,1%
Demais periódicos	75	79,0%
<b>Total de Publicações</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

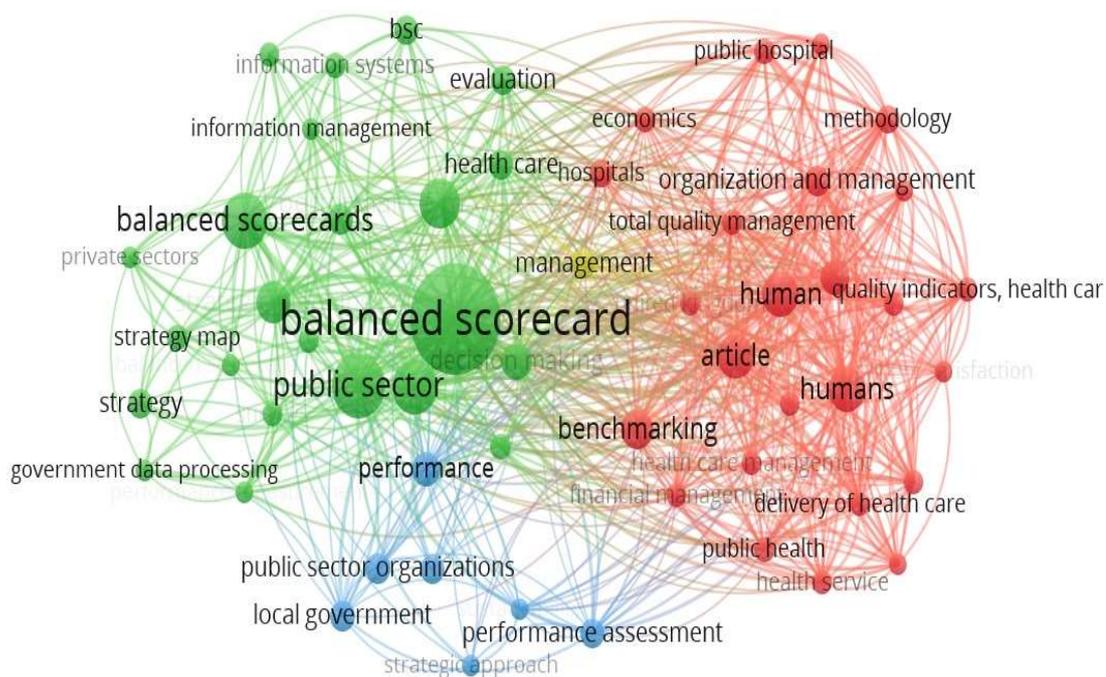
Observa-se que a área de pesquisa ainda não possui canais estabelecidos para apresentação de trabalhos científicos, o que demonstra o seu estado de crescimento, considerando que campos consolidados tendem a ter menor dispersão de conhecimento com artigos publicados em menor quantidade de periódicos especializados (VON KROGH et al., 2012).

## 4.2 Análise do mapeamento temático

Os termos utilizados nos títulos, palavras-chave e resumos das 95 publicações que foram objetos de investigação nesta pesquisa foram analisadas através de técnicas de processamento de linguagem por meio do *Software* VOSViewer (VAN ECK; WALTMAN, 2012). Considerando o número de 05 ocorrências, a combinação das palavras chaves definidas pelos autores e pelos periódicos permitiu identificar 34 termos distribuídos em 3 *clusters*.

A figura abaixo identifica a relação de coocorrência entre as palavras-chaves, representadas em círculos e suas conexões com linhas curvas, agrupando os itens em cores diferentes que representam grupos de termos que tenham forte relação uns com os outros. Cada ocorrência reflete o número de vezes em que os termos mais relevantes foram citados e o tamanho de um *cluster* demonstra a frequência em que estas palavras ocorrem, enquanto a distância indica a relação entre eles. Estas informações permitem identificar as tendências de pesquisa dentro da área de estudo.

**Figura 04** – Rede de coocorrência das palavras-chave



**Fonte:** Elaborado pelos autores através do *Software* VOSViewer.

As palavras “*balanced scorecard*” e “*public sector*”, aparecem em maior destaque no primeiro *cluster*, representado em verde, e ocorreram 124 e 44 vezes, respectivamente, nas

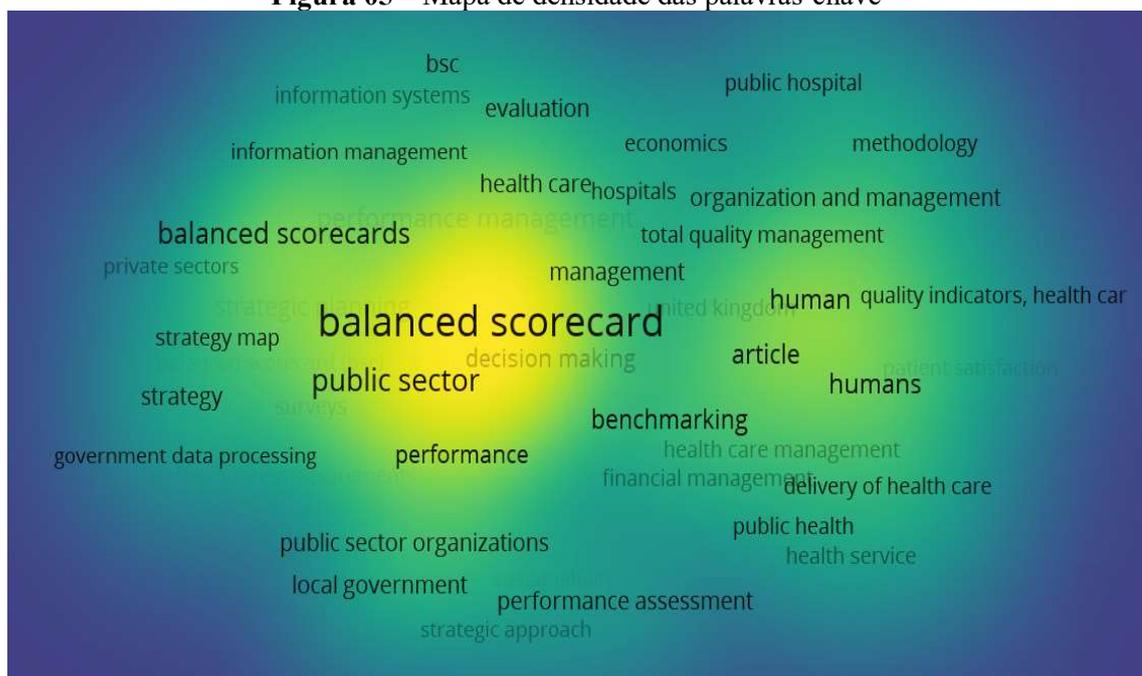
publicações pesquisadas. Esse resultado já era esperado, visto que esses termos foram utilizados como critério de busca dos artigos selecionados nas bases de dados. Destacam-se ainda as palavras “*evolution*”, “*strategy*” e “*strategic map*” que estão mais relacionadas a pesquisas de aplicação do conceito do BSC proposto por Kaplan e Norton (1997).

No segundo *cluster* (vermelho) verifica-se termos como “*human*”, “*public hospital*”, “*public health*”, “*health care*”, que apresentaram maior frequência e permitem concluir que existe uma tendência de pesquisa quanto a aplicação do BSC em organizações públicas de saúde. Destaca-se, por exemplo, os estudos de Grigoroudis, Orfanoudaki e Zopounidis (2012) e Nuti, Seghieri e Vainieri (2013), que também aparecem dentre os autores mais citados na área.

O terceiro *cluster* (azul) é formado pelas palavras “*performance*”, “*public sector organizations*”, “*local government*” e “*performance assessment*”. Tais ocorrências apontam que os estudos nesse campo têm abordado o uso do BSC na avaliação de desempenho das organizações públicas, com foco principalmente na área governamental, como a pesquisa de Kloot e Martin (2000).

A figura 05 mostra a visualização da densidade dos termos. Quanto mais próximo da cor amarela estiver os dados, maior é o seu grau de ocorrência dentro das publicações. Verifica-se que o desenvolvimento do tema ainda não apresenta um campo de pesquisa estabelecido, visto que foram poucos os termos que ganharam destaque no mapa.

**Figura 05** – Mapa de densidade das palavras-chave



Fonte: Elaborado pelos autores através do *Software* VOSViewer.

As palavras que ganharam maior centralidade dentro do mapa foram “*balanced scorecard*”, “*public sector*”, “*performance*”, “*strategy*”, “*human*”, “*health care*”. Diante disso, nota-se que os estudos são mais recorrentes na área de saúde, o que demanda maior atenção para outros temas de pesquisa na área. Esses dados vão de encontro com Northcott e Taulapapa (2012), ao identificarem que os estudos de implementação do BSC na área de saúde têm sido realizados em diversos países, enquanto outras áreas do setor público vêm sendo relativamente negligenciadas. Banchieri et al. (2011) também constataram que a maioria dos trabalhos relacionados à implementação do BSC, de 1990 a 2010, foi realizada no setor de saúde.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar as produções científicas nacionais e internacionais sobre a implementação do BSC na administração pública, com o intuito de identificar a evolução e as tendências de pesquisas sobre o assunto. Foram analisados 95 artigos, extraídos das bases de dados Scopus e *Web Of Science*, através de métodos bibliométricos e sem recorte temporal.

A pesquisa revelou que, embora tenham ocorrido algumas oscilações, os estudos que abordam o uso do BSC na administração pública têm aumentado gradativamente nos últimos anos, mas ainda é uma questão emergente e que precisa ser melhor explorada. As primeiras pesquisas surgiram a partir dos anos 2000 e o Reino Unido foi o país que mais apresentou produções científicas na área, seguido de Brasil, Austrália e China.

Foi possível verificar que Kloot e Martin (2000) são os autores mais citados nas pesquisas analisadas, com 219 citações, o que demonstra o grau de influência desses estudiosos, cujo artigo foi um dos pioneiros na área. Grigoroudis, Orfanoudaki e Zopounidis (2012) e Cullen et al. (2003) também demonstraram relevância dentro do número de citações. Observou-se ainda que os artigos mais referenciados apresentam pesquisas sobre a aplicação do BSC para medir o desempenho de setores como governo, saúde e educação.

Dentre os periódicos que apresentaram maior número de publicações sobre o assunto, destaca-se o *International Journal of Productivity and Performance Management*. Os demais apresentaram entre um e dois artigos publicados, enquanto a grande maioria, 75 de um universo

de 84, publicaram apenas uma vez sobre o tema. Esse resultado mostra que a área de pesquisa ainda não possui canais estabelecidos para apresentação de trabalhos científicos, o que demonstra o seu estado de crescimento.

Por meio do mapeamento temático, identificou-se que as pesquisas científicas que mais tratam da aplicação do BSC no setor público estão ligadas à área de saúde, corroborando com achados de outros autores que também pesquisaram a sua implementação nas organizações. Esse resultado demonstra a necessidade de ampliação dos estudos sobre o tema, considerando outras áreas da administração pública, para que se possa compreender melhor a aplicabilidade desta ferramenta.

A metodologia utilizada neste trabalho apresenta algumas limitações, considerando que os dados utilizados foram extraídos de apenas duas bases de dados (SCOPUS e *Web Of Science*), o que pode ter desconsiderado artigos relevantes que não estavam disponíveis nestas plataformas. Diante disso, como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se ampliar as bases de dados ou realizar uma análise mais aprofundada das questões debatidas sobre o uso do BSC na administração pública, através de uma revisão sistemática de literatura, a fim de expandir os resultados sobre a aplicabilidade desta ferramenta.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, 1997.

ABUEID, R. The reality of applying BSC approach and the obstacles to its application in islamic banks in palestine. **International Journal of Islamic Banking and Finance Research**, v. 4, n. 1, p. 15-28, 2020.

AL-BAWAB, A. A. Use Balanced Scorecard (BSC) Perspectives in the Service Sector: A Case Study on the Jordanian Private Universities. **International Business Research**, v. 10, n. 08, p. 192 - 203, 2017.

BANCHIERI, L. C.; PLANAS, F. C.; REBULL, M. V. S.. What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard? **Journal of Economics and Business**, v. 29, n. 1, p. 155-192, 2011.

BENTO, A.; TONDOLO, V. Análise da Produção Científica do Balanced Scorecard: Um Estudo Bibliométrico. **Tekhne e Logos**, v. 8, n. 4, p. 2-15, 2017.

BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M; VIZEU, F. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15–30, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista da Administração Pública**, v. 42, n. 02, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (Orgs.). **Economia do setor público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

BOSTON, J. et al. **Public management: the New Zeland model**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

CARMONA, S.; GRÖNLUND, A. Measures vs Actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 12, p. 1475-1496, 2003.

CHANG, L. The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: limitations and implications. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 2, 101-117, 2007.

CHAVAN, M. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 05, p. 393- 406, 2009.

CHIU, M. C., & LI, E. Y. Investigating the Academic Trend of Balanced Scorecard from Bibliometric Approach. In Computer, Consumer and Control (IS3C), 2014 **International Symposium on** (pp. 694-697). IEEE, June, 2014.

CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. **New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice**. Ashgate, 2001.

COELHO, G. N. Balanced Scorecard: Um estudo bibliométrico com base na Web Of Science de 1992 a 2017. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 8, n. 15, 2019.

CULLEN, J.; JOYCE, J.; HASSALL, T.; BROADBENT, M. Quality in higher education: from monitoring to management. **Quality Assurance in Education**, v. 11, n. 01, p. 5-14, 2003.

EVANS, M. Gordon Brown and public management reform – a project in search of a ‘big idea. **Policy studies**, v. 30, n. 1, p. 33-51, 2009.

FARIAS, L. N. A.; SILVA, R. P. A.; DIENG, M.; TEIXEIRA, V.V.N. O Balanced Scorecard aplicado ao Setor Público: O caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal. In: **SEMEAD**, XXII, 2019.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-111, 2005.

GOMES, A. P. S.; RIBEIRO, N. A. B; CARVALHO, J. B. C; NOGUEIRA, S. P. S. **O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública**. Lisboa: Publisher Team, 2007.

GREATBANKS, R.; TAPP, D. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 08, p. 846-873, 2007.

GREVE, C. Public management reform in Denmark. **Public management review**, v. 8, n. 1, p. 161-169, 2007.

GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic Performance Measurement in a Healthcare Organization: A Multiple Criteria Approach Based on Balanced Scorecard. **Omega**, v. 40, n. 1, p. 104-119, 2012.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, p. 03–19, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KLOOT, L.; MARTIN, J. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 231–251, 2000.

LÆGREID, P. **New Public Management**. In Oxford Research Encyclopedia of Politics, edited by W. R. Thompson. Oxford: Oxford University Press, 2017.

LINDSAY, C.; OSBORNE, S. P.; BOND, S. The ‘new public governance’ and employability services in an era of crisis: challenges for third sector organizations in Scotland. **Public Administration**, v. 92, n. 1, p. 192-207, mar. 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MCADAM, R.; HAZLETT, S.; CASEY, C. Performance Management in the UK Public Sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 18, n. 3, p. 256-273, 2005.

MENDES, P.; SANTOS, A. C.; PERNA, F.; TEIXEIRA, M. R. The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 24, p. 20-29, 2012.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. The PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **Annals of Internal Medicine**, v. 24, n. 2, p. 355-342, 2015.

NIVEN, P. **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

NORTHCOTT, D.; TAULAPAPA, T. M. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. **International Journal of Public Sector Management**, v. 25, n. 3, p. 166-191, 2012.

NOUR, A. I.; ALENLEH, L.W.; AL-ATOOT, S.M.; ALMOMANI, K.M.K. The effect of Applying Balanced Scorecard on Earnings Quality among Banks Listed on the Palestine Exchange. **Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 06, n. 1, p. 101-112, 2022.

NUTI, S.; SEGHIRI, C.; VAINIERI, M. Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public healthcare sector: some novel evidence from the Tuscany region experience. **Journal of Management & Governance**, v. 17, n. 1, p. 59-69, 2013.

PAWSON, H.; JACOBS, K. Policy intervention and its impact: analysing New Labour's public service reform model as applied to local authority housing in England. **Housing, Theory and Society**, v. 27, n. 1, p. 76-94, 2010.

PETERS, G. O que é governança? **Revista do TCU**, n. 127, p. 28-33, 2013.

PIERCE, E. A Balanced Scorecard for maximizing data performance. **Front. Big Data**, v. 05, p. 01-09, 2022.

PIERRE, J; PETERS, B. G.. **Governance, politics and the state**. New York: St. Martin's Press, 2000.

RIBEIRO et al. Bibliometric Study: Analysis of Scientific Productions on Balanced Scorecard in The Public Sector. **International Journal for Innovation Education and Research**, v. 8, n. 02, p. 230-240, 2020.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523-538, 2010.

VERONEZE et al. O avanço do campo e as tendências da ferramenta balanced scorecard: um estudo bibliométrico. **Revista ESPACIOS**, v. 38, n. 17, 2017.



VON KROGH, G.; ROSSI-LAMASTRA, C.; HAEFLIGER, S. Phenomenon-based research in management and organization science: When is it rigorous and does it matter?. **Long Range Planning**, v. 45, n. 04, p. 277-298, 2012.

WISNIEWSKI, M.; ÓLAFSSON, S. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 7, p. 602-610, 2004.