

XIII SEMPAD

Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

Os Impactos da Cultura Organizacional e da Liderança na Eficácia do Balanced Scorecard como Estratégia na Administração Pública

Ediana Bruno Ribeiro Marinho
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: ediana.marinho@ufms.br

Marina Boigues Idalgo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: mbidalgo@gmail.com

Marco Aurélio Batista de Sousa
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
E-mail: marco.sousa@ufms.br

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de investigar como a cultura organizacional e os estilos de liderança influenciam na eficácia da implementação do Balanced Scorecard (BSC), ferramenta que traduz o planejamento estratégico em ações operacionais, mais especificamente em instituições públicas. Busca também contribuir com o aumento da base de conhecimentos sobre o tema. Como estratégia metodológica realizou-se uma pesquisa bibliográfica em trabalhos desenvolvidos sobre o tema, identificando que fatores culturais e comportamentais são determinantes para o alinhamento entre estratégia e execução. Os resultados apontam que lideranças participativas e culturas organizacionais voltadas para a aprendizagem e inovação aumentam significativamente a eficácia do BSC no setor público.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Cultura Organizacional, Liderança, Gestão Estratégica, Indicadores de Desempenho.

1 INTRODUÇÃO



A crescente complexidade dos ambientes organizacionais tem exigido não apenas a adoção de ferramentas que guiem na execução da estratégia, mas também dedicar uma atenção especial aos fatores humanos que contribuem e influenciam diretamente nessa execução.

O Planejamento, uma das partes do processo administrativo, é uma maneira de olhar para o futuro e preparar a organização para as situações que podem ocorrer nos ambientes interno e externo. Por esse motivo, o planejamento é desenvolvido primeiramente na cúpula das organizações, isto é, no nível estratégico (Pereira, 2010).

A estratégia organizacional pode ser definida como um conjunto de ações que uma organização executa com o intuito de alcançar os objetivos que defende e almeja em sua missão e visão, respectivamente, com a utilização dos valores organizacionais como diretrizes às ações que executará ao longo de sua existência (NEIS; PEREIRA, 2015). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia é uma coerência nos comportamentos organizacionais ao longo do tempo.

A utilização de ferramentas de gestão estratégica tem se tornado essencial para aprimorar a eficiência e a transparência na administração pública. Entre essas ferramentas, o Balanced Scorecard (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1996), destaca-se como um modelo de gestão estratégica amplamente utilizado por organizações públicas e privadas ao redor do mundo. A proposta do BSC consiste em traduzir a missão e a estratégia da organização em um conjunto equilibrado de indicadores distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Na administração pública, o uso do BSC visa alinhar as ações governamentais aos objetivos estratégicos, melhorar a tomada de decisão e aumentar a accountability perante a sociedade. Apesar de sua ampla disseminação e do embasamento teórico que sustenta seu uso, diversos estudos apontam que a implementação do BSC, nem sempre alcança os resultados esperados. Uma provável explicação para essa ineficácia encontra-se em fatores organizacionais que vão além da técnica ou do desenho estratégico: a cultura organizacional e o estilo de



liderança. Tais elementos podem agir como facilitadores ou barreiras à adoção efetiva do modelo, influenciando o comprometimento dos colaboradores, o alinhamento estratégico entre os níveis hierárquicos e a incorporação dos indicadores no cotidiano da organização.

O conceito de cultura possui inúmeras definições e está diretamente ligado à maneira de execução de quaisquer atividades executadas por pessoas, sejam em grupo ou individualmente, bem como nas organizações. No tocante às organizações, o modo como a empresa executa suas atividades, diferenciando-as das demais organizações, pode ser denominado como cultura (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Da mesma forma, o estilo de liderança — especialmente os modelos transformacionais, que promovem engajamento, comunicação aberta e visão estratégica compartilhada (BASS; AVOLIO, 1994) — pode ser decisivo para o sucesso ou fracasso de iniciativas estratégicas como o BSC.

A mudança de cultura estará presente em toda implantação de processos em uma organização, inclusive o BSC. De acordo com Domingues e Bueno (2004), em uma implantação de BSC, é imperativo considerar tanto a estrutura organizacional como os indivíduos envolvidas na mudança devem ser consideradas pela influência que exercem sobre estes processos e, muitas vezes, a influência poderá se apresentar na forma de resistência à mudança. As variáveis culturais e liderança podem ser fatores determinantes no sucesso de uma implantação. Assim, o presente artigo contribui para a compreensão das barreiras que podem surgir durante a implantação de BSC, destacando a importância de fatores culturais e de liderança nesse contexto.

A pesquisa parte do pressuposto de que aspectos técnicos da ferramenta, por si só, não garantem sua eficácia, sendo fundamental compreender o papel das dimensões humanas nesse processo. Com isso, pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema e oferecer subsídios práticos para gestores e pesquisadores que atuam na área de gestão estratégica.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito e evolução do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 1990 como uma resposta às limitações dos sistemas tradicionais de medição de desempenho, excessivamente centrados em indicadores financeiros de curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1996). O termo Balanced (balanceado) enfatiza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e de tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização. A proposta do BSC fundamenta-se em propiciar uma visão mais ampla e balanceada da performance organizacional, trazendo um equilíbrio e organizando os objetivos estratégicos em quatro perspectivas interligadas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento (Figura 1).



Fonte: Kaplan e Norton (2000)

Figura 1: Visão Geral das Perspectivas do BSC



A partir dos estudos de Bimbatti e Toledo (2002) e Rezende (2003), demonstram-se as quatro perspectivas e as suas características apresentadas pela metodologia do BSC.

a) Perspectiva Financeira: abrange o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.

b) Perspectiva do Cliente: as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, assim, elas alinham suas medidas básicas de resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de mercado.

c) Perspectiva Processos internos: Os executivos procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados na empresa, assim buscando a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes.

d) Perspectiva Aprendizagem e Crescimento: Pilares da estratégia organizacional contextualizada à sociedade do conhecimento: Competências essenciais, capacidades e comportamento da organização. O desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos das organizações são indispensáveis para se manter competitivo.

Entretanto, cabe ressaltar que algumas organizações preferem adicionar uma quinta perspectiva, ou enfatizam dimensões distintas, que melhor se adaptem ao seu contexto organizacional, como por exemplo: talentos humanos, inovação, pesquisa e desenvolvimento, meio ambiente, liderança, dentre outras. (LIMA; SOARES; LIMA, 2011).

Mais do que um sistema de mensuração, o BSC se consolidou como uma ferramenta de gestão estratégica, permitindo que as organizações traduzam sua missão e visão em objetivos concretos e indicadores mensuráveis (KAPLAN; NORTON, 1996). Com o passar dos anos, o modelo evoluiu para incluir mapas estratégicos, alinhamento organizacional e sistemas de feedback contínuo,



ampliando sua utilidade como um instrumento de comunicação, alinhamento e monitoramento da estratégia.

A despeito de sua popularidade, diversos estudos indicam que a eficácia do BSC depende fortemente de fatores contextuais e humanos. A mera adoção do modelo, sem o comprometimento da liderança e a adequação à cultura da organização, tende a resultar em implementação superficial e baixo impacto nos resultados (SPECKBACHER; BISCHOF; PFEIFFER, 2003).

2.2 Balanced Scorecard na Administração Pública

Atribui-se a adoção do BSC no setor público, em grande parte, ao surgimento do *new public management* (NPM), a qual introduziu novas práticas na administração pública, condizentes com métodos gerenciais inspirados no setor privado (Hood, 1995; Hyndman e Lapsley, 2016). O BSC foi apresentado como uma solução para muitos dos problemas e desafios enfrentados pelas instituições do âmbito público contemporâneo em relação às práticas de gestão e governança (MADSEN ET AL., 2019).

Foi ajustado para a Administração Pública promovendo uma gestão mais focada em estratégias, orientada a resultados e centrada no cidadão, possibilitando uma visão integrada das ações governamentais e facilitando a tomada de decisão fundamentada em dados concretos.

Nas organizações governamentais e sem fins lucrativos, entretanto, a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo. Ela não é o foco das outras perspectivas, uma vez que os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. O que indica isso é a satisfação dos clientes (NIVEN, 2003), ou seja, da sociedade. A perspectiva do cliente passa, nesse caso, a ser o foco das outras perspectivas e o sucesso delas passa a ser



medido pelo grau de eficácia e eficiência com que atendem às necessidades de seus participantes e não pelo desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1996).

Tanto para as organizações governamentais e sem fins lucrativos como nas organizações privadas, a perspectiva dos processos internos tem os mesmos objetivos, ou seja, identificar os pontos críticos para a organização e monitorá-los. No entanto, nas organizações privadas, o objetivo final é aumentar os ganhos financeiros dos acionistas, enquanto que nas organizações governamentais e sem fins lucrativos é a satisfação dos clientes.

Os objetivos financeiros do cliente e dos processos internos só serão alcançados se a empresa tiver uma infraestrutura que apoie esses objetivos e que provenha das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Entretanto, nem sempre as capacidades da infraestrutura estão adequadas aos objetivos estabelecidos. No BSC essa adequação é feita com os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento, isto é, com o investimento em capacitação para os empregados, com a melhoria da tecnologia da informação e dos sistemas e com o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1996).

2.3 Cultura e Liderança Organizacional

A cultura organizacional representa o sistema de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização (SCHEIN, 2010). De acordo com o autor, a cultura se manifesta em três níveis: artefatos visíveis (estrutura física, linguagem), valores compartilhados (estratégias, metas) e pressupostos subjacentes (crenças inconscientes). Essa estrutura influencia profundamente a forma como decisões são tomadas, como as mudanças são percebidas e como as inovações são adotadas.

Freitas (1991) afirma que os elementos da cultura organizacional mais citados são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processo de comunicação. Tais elementos são capazes de



fornecer uma interpretação para os membros da organização. Santos e Gonçalves (2010) afirmam que as organizações se adaptam à evolução das sociedades, e essa evolução origina uma mudança dos valores culturais. A mudança dos valores organizacionais também é chamada de mudança de cultura organizacional.

Nesse contexto, a cultura organizacional pode ser entendida como a interação entre esses elementos nas relações humanas dos diversos níveis organizacionais, influenciadas também por fatores externos que afetam os comportamentos de seus membros. Esses comportamentos podem facilitar a implantação de determinadas estratégias ou funcionar como verdadeiras barreiras que impedem o sucesso dos projetos definidos no nível estratégico, sendo indispensável à alta administração, especialmente no setor público, considerar o grau de maturidade daquela organização e de sua respectiva cultura na escolha das ferramentas de gestão, dentre elas o BSC.

A cultura pode, portanto, atuar como um facilitador ou um obstáculo à implementação do BSC. Culturas mais abertas à inovação, aprendizagem contínua e trabalho colaborativo tendem a favorecer a internalização dos indicadores e objetivos estratégicos propostos pelo modelo. Por outro lado, ambientes organizacionais burocráticos, centralizados ou avessos à mudança frequentemente apresentam resistência à adoção de novos sistemas de gestão (HOFSTEDE et al., 1991).

A mudança de cultura estará presente em toda implantação de processos em uma organização, o que contempla também o BSC. Segundo a visão de Domingues e Bueno (2004), em uma implantação de BSC, tanto a estrutura organizacional como as pessoas envolvidas na mudança devem ser consideradas pela influência que exercerão sobre estes processos e, muitas vezes, a influência poderá se apresentar na forma de resistência à mudança. As variáveis culturais podem ser fatores determinantes no sucesso de uma implantação, de modo que este artigo permite entender quais barreiras são criadas na implantação de BSC.

Estudos empíricos indicam que lideranças engajadas e alinhadas à cultura organizacional possuem maior capacidade de mobilizar equipes em torno da



estratégia, garantir a aplicação efetiva do BSC e promover uma cultura de responsabilidade por resultados (YUKL, 2013; NORTHOUSE, 2018). A liderança, portanto, não apenas implementa a estratégia — ela molda a cultura e os comportamentos que a tornam viável.

3 METODOLOGIA

Este estudo busca compreender os impactos da cultura organizacional e da liderança na eficácia do Balanced Scorecard como estratégia para alcançar os objetivos, e utilizou-se, como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, com o intuito de compreender como o tema foi tratado no meio acadêmico. Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, como artigos, livros, dissertações e teses, com o objetivo de reunir, sistematizar e interpretar o conhecimento existente sobre determinado tema.

A partir da consulta em bases de dados como Google Acadêmico, Capes e Scielo, dos 180 artigos e dissertações referentes ao Balanced Scorecard, foram selecionados 21 trabalhos referente a implantação, cultura e liderança do Balanced Scorecard para compreender qualitativamente a eficácia desta ferramenta. O recorte bibliográfico privilegiou trabalhos publicados nas últimas duas décadas, permitindo a identificação de diferentes perspectivas teóricas e práticas sobre a aplicação do modelo no setor público.

Assim, a pesquisa bibliográfica não apenas possibilita o mapeamento e a análise crítica da produção científica sobre o tema, mas também oferece subsídios para compreender os elementos que favorecem ou dificultam a adoção efetiva do BSC, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de gestão estratégica aplicada à Administração Pública.

A seguir, o quadro 1 sintetiza as principais referências analisadas, destacando autor, ano de publicação, título do estudo e os aspectos mais pertinentes para a discussão deste artigo.



Quadro1: Estudos realizados no Brasil sobre o BSC

Nº	Tipo	Autor	Título da Pesquisa
ES1	FRAMEWORK	Dos Santos Celestino (2011)	O Balanced Scorecard como FRAMEWORK para a ação estratégica
ES2	ESTUDO DE CASO	Costa (2019)	Elaboração do Balanced Scorecard alinhado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na editora da UFSC
ES3	ESTUDO DE CASO	Cunha (2016)	Fatores Críticos de sucesso no processo de implementação do Balanced Scorecard: um estudo de caso nas Instituições de Federais de Ensino Superior
ES4	ESTUDO DE CASO	De Andrade Farias (2021)	O Balanced Scorecard Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal
ES5	BIBLIOGRÁFICA	Félix (2011)	Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas
ES6	BIBLIOGRÁFICA	Rocha (2011)	Retrospectiva Bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas
ES7	ESTUDO DE CASO	Dantas dos Santos (2019)	Balanced scorecard no setor público: uma análise de sua aplicação nos ministérios públicos estaduais
ES8	ESTUDO DE CASO	Da Silveira (2019)	Elaboração do Balanced Scorecard para alinhamento estratégico: estudo de caso no DAP - IFCCAMPUS ARAQUARI
ES9	BIBLIOGRÁFICA	Ulyseia (2015)	Balanced Scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica.
ES10	BIBLIOGRÁFICA	Bezerra (2020)	A implantação do Balanced Scorecard em instituições públicas: uma breve revisão bibliográfica
ES11	BIBLIOGRÁFICA	Castagnetti (2022)	A percepção da liderança na implementação de estratégias organizacionais à Luz do BSC
ES12	ESTUDO DE CASO	Hikage (2006)	Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação
ES13	BIBLIOGRÁFICA	Santana (2021)	Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional
ES14	ESTUDO DE CASO	Malacarne (2016)	Implicações do Bsc nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição de educação profissional
ES15	ESTUDO DE CASO	Brandão (2008)	Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus
ES16	ESTUDO DE CASO	Gaias (2021)	Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição Pública
ES17	FRAMEWORK	Prato (2006)	Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard
ES18	ESTUDO DE CASO	De Luoca Moreira (2012)	Fatores Críticos na implantação do Balanced Scorecard-BSC
ES19	ESTUDO DE CASO	De Melo Santos (2014)	Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus impactos no Desempenho Organizacional
ES20	ESTUDO DE CASO	Pereira (2016)	Barreiras impostas pela cultura na implantação do Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos
ES21	ESTUDO DE CASO	Fernandes (2017)	Aprendizagem e competências organizacionais sob a perspectiva do Balanced Scorecard

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quanto aos objetivos do estudo, trata-se de descritivo, pois procura descrever os dados analisados. Gil (2019) destaca que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição de fenômenos ou a identificação de relações entre variáveis, sem, contudo, manipulá-las diretamente. Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois faz uso de artigos científicos publicados em revistas e periódicos brasileiros sobre a implantação do Balanced Scorecard (BSC) e seus desafios na eficácia.



4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados dos estudos serão apresentados a seguir com enfoque nas ações de metodologia e nos fatores críticos da implantação do BSC.

4.1 A implantação do Balanced Scorecard

Segundo Costa (2019), a ideia do BSC nas organizações é capacitar a gestão com foco e alinhamento nas suas unidades, sejam elas negociais, de serviços, de pessoal, financeiro, tecnologia na estratégia organizacional. Esse alinhamento cria melhorias conjuntas no desempenho, conforme se observa na Figura 2 (KAPLAN; NORTON 2000).



Fonte: transcrito de Kaplan e Norton (2004, p. 35).

Após a execução do painel estratégico denotando as perspectivas, objetivos, cenário atual, metas, e as ações para atingir as metas é a fase final do BSC.



Castagnetti (2022), traz um enfoque que os processos na implantação das estratégias organizacionais envolvem o BSC como facilitador na gestão, clareza nos objetivos e metas organizacionais, nova cultura voltada para resultados, mudança de cultura; desenvolvimento, adaptação e transição, necessidade de mão de obra qualificada; mapas estratégicos como facilitadores na compreensão do negócio.

O estudo de Bezerra (2020), constata isso quando na pesquisa da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, afirma que a elaboração de Mapa Estratégico demonstra os objetivos com indicadores, programas e projetos mensurados por meta isoladamente, mas não conjuga a integração dos objetivos traçados, fator essencial. Também afirma que os mapas estratégicos atendem às peculiaridades de cada processo de alteração e relações de causa e efeito entre medidas e objetivos. Concluindo que os mapas estratégicos são importantes para comunicar com clareza e transparência o foco e a estratégia definidos para um período.

Mas, infelizmente, ainda há muitas organizações públicas que nem elaboram o Mapa Estratégico, de acordo com Dantas dos Santos (2019). Os Ministérios Públicos Estaduais do Brasil onde uma parcela significativa não evidencia mapas ou planos estratégicos, além da falta de planejamento de curto prazo.

Para desenvolver o mapa estratégico, é preciso envolver todos os objetivos e metas estratégicas que estão incluídas no Plano de Desenvolvimento Institucional. Segundo Costa (2019), o PDI de uma Universidade Pública deve definir os objetivos e metas a serem alcançados em cinco dimensões: 1) ensino; 2) pesquisa; 3) extensão; 4) cultura, arte e esportes; e 5) gestão. Sua finalidade é constar como peça fundamental para o planejamento estratégico da Universidade Federal em projeções de curto prazo, em que são definidas as suas bases estratégicas.

Para Cunha (2016), 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.



Nesse entendimento, ao introduzir o BSC, torna-se essencial identificar os Fatores Críticos de Sucesso como forma de direcionar e dimensionar 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)

4.2 Fatores Críticos na Implantação do Balanced Scorecard-BSC

Ao introduzir o BSC, torna-se necessário identificar os Fatores Críticos de Sucesso o que possibilitará o direcionamento dos esforços para atingir os objetivos estratégicos. Por conseguinte, 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).

Existe um entendimento de que os fatores críticos contribuem para uma compreensão da gestão como um todo, uma vez que funcionam como elementos-chave capazes de direcionar o desempenho organizacional. Sua ênfase recai no entendimento e na construção de estratégias, permitindo que a organização alinhe seus objetivos de longo prazo com ações concretas de curto e médio prazo. Assim, ao identificar os fatores que mais impactam os resultados, torna-se possível estruturar mecanismos de monitoramento e controle que favorecem a tomada de decisões mais assertivas, consideradas essenciais para o sucesso do negócio.

No contexto do Balanced Scorecard (BSC), os fatores críticos de sucesso assumem papel ainda mais relevante, pois servem como elo entre a formulação estratégica e a execução das atividades operacionais. Eles orientam a definição de indicadores de desempenho, asseguram que os recursos sejam direcionados de forma coerente com os objetivos institucionais e possibilitam maior clareza na comunicação da estratégia para todos os níveis organizacionais.



Niven (2005) aponta algumas barreiras, que ao serem analisadas e entendidas, podem contribuir para mitigar os efeitos decorrentes da implantação do BSC, conforme demonstrada na Figura 3 com as barreiras à execução de estratégia com a barreira da visão, a barreira humana, a barreira gerencial e a barreira dos recursos.

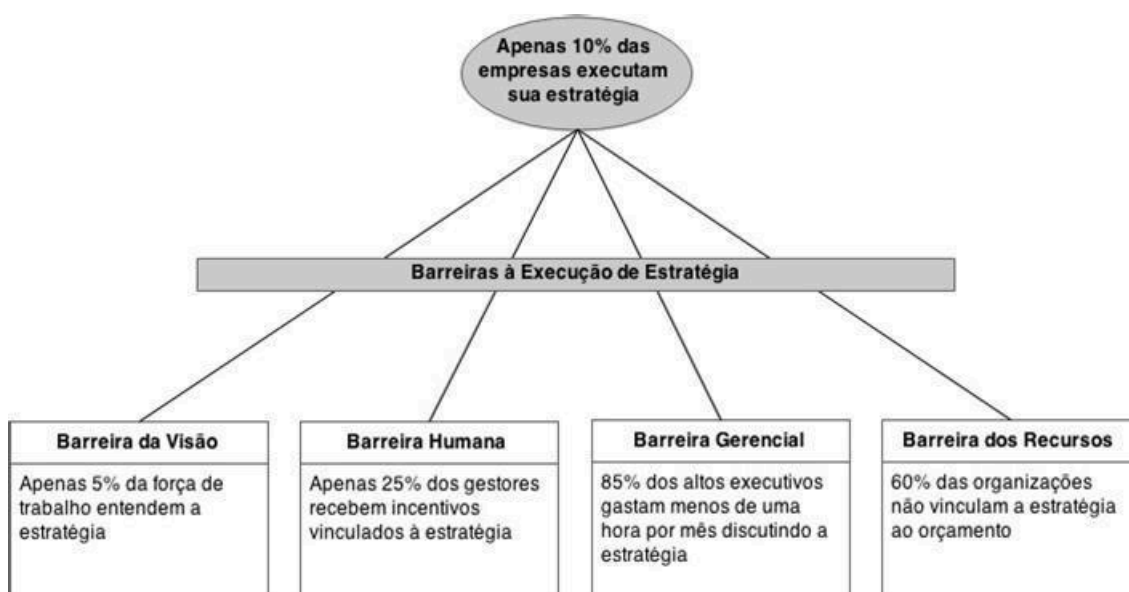


Figura 3: Barreiras à execução estratégica

Fonte: Niven (2005)

Segundo Cunha (2016), na barreira da visão, os funcionários não entendem a estratégia, restringindo suas capacidades; em relação à barreira humana, os sistemas de incentivos e benefícios são ineficientes; 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 dispensam o tempo necessário para encontrar a melhor forma de implementar a estratégia.

Através do levantamento de dados de Cunha (2016) numa Universidade Federal demonstra que a principal barreira humana é o fator comprometimento da



alta gestão demonstrando o quanto uma liderança eficiente é o principal fator de sucesso de uma organização. Todas as barreiras devem estar alinhadas com as estratégias, conforme Costa (2021), cada indivíduo que participa das atividades cotidianas da organização é contribuinte para o sucesso dessa estratégia, e participa do aprimoramento dos modelos a serem desenvolvidos na organização.

Para De Andrade Farias (2021), apesar da visão positiva quanto à utilização do BSC no setor público, algumas barreiras para sua implementação constataram que o uso do BSC é falta de comprometimento da alta administração. Para Horváth e Partners (2003), a falta de cultura estratégica no setor público dificulta a definição da estratégia da organização, fator importante para efetivação do BSC.

Esta conclusão corrobora com Rocha (2011) segundo o qual ficou evidente a necessidade de maior comprometimento por parte de todos os envolvidos no processo de implantação com relação ao BSC, principalmente os níveis mais elevados da empresa.

E o comprometimento da alta gestão é tão preocupante que foi classificado por Cunha (2016) como um fator que contribui para a implementação do BSC, seguido pelo envolvimento do máximo possível de pessoas no processo.

Para além do comprometimento da liderança Blonski et al. (2017) afirmam que a definição de indicadores precisos que sejam ao mesmo tempo alcançáveis e úteis, além do comprometimento dos demais estágios da organização, são elementos importantes que influenciam diretamente no sucesso da implementação da ferramenta. Nesse contexto, uma cultura organizacional que permita o engajamento dos níveis táticos e operacionais da organização, seja ela pública ou privada, mostram-se decisivos.

Por conseguinte, esta ferramenta contribui para o alinhamento organizacional, mas necessita ser estruturada desde sua implantação através de motivação e comprometimento organizacionais, tanto na elaboração quanto na execução para apresentar bons resultados.



O Balanced Scorecard promove o engajamento dos colaboradores da organização mediante a realização de análises ambientais integrada a uma visão futura. Além disso, serve como instrumento no processo da formulação estratégica, propiciando o alinhamento organizacional e facilitando a comunicação estratégica de maneira coesa e eficiente.

Rocha (2011) conclui que o BSC pode ser entendido como instrumento facilitador no processo de planejamento e controle nas empresas, quando se observa a cultura organizacional, a preparação técnica e a motivação dos colaboradores, o empenho e envolvimento da alta administração, a liderança, a integração entre a consultoria e a equipe interna, entre outras situações. Também se identificou que quando existe um planejamento estratégico na organização, o processo de implantação de um sistema de medição de desempenho torna-se mais fácil, já que o planejamento estratégico existente poderá ser ajustado às perspectivas do BSC. Cada organização deverá ajustar seus indicadores conforme sua necessidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os impactos da cultura organizacional e da liderança na eficácia da utilização do Balanced Scorecard (BSC) como estratégia na Administração Pública. A partir da análise dos dados bibliográficos, foi possível identificar diversos fatores que atuam como barreiras à efetiva implementação dessa ferramenta de gestão estratégica no setor público.

Dentre os principais fatores impeditivos, destacou-se a fragilidade na formulação da estratégia, evidenciada pela ausência de uma cultura institucional voltada ao planejamento estratégico. Observou-se que, frequentemente, há uma falta de envolvimento planejado das lideranças e dos servidores nos processos iniciais, comprometendo a consistência e a aderência das ações futuras ao que foi previamente concebido.



Na fase de implantação do mapa estratégico, foi identificada a carência de definição clara da missão e visão institucional. Além disso, houve dificuldades significativas em envolver de maneira efetiva todos os níveis da organização, o que compromete o alinhamento das atividades operacionais com os objetivos estratégicos.

Diante desses obstáculos, conclui-se que o sucesso na adoção do Balanced Scorecard na Administração Pública está diretamente condicionado ao envolvimento ativo das lideranças e ao comprometimento da alta gestão com os princípios de gestão estratégica. O estudo evidencia que, sem uma cultura organizacional favorável ao planejamento, torna-se inviável identificar com clareza as necessidades críticas da organização e, conseqüentemente, desenvolver indicadores eficazes que orientem a tomada de decisão e promovam a melhoria contínua dos serviços públicos.

Portanto, para que o BSC possa ser efetivamente utilizado como instrumento de gestão estratégica no setor público, é imprescindível que haja uma transformação cultural que valorize o planejamento, incentive a participação colaborativa e promova a capacitação contínua das lideranças e dos servidores. Apenas com essa base sólida será possível garantir que o BSC cumpra seu papel de alinhar estratégias, monitorar desempenho e gerar valor público com efetividade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BEZERRA, Francisco William Coêlho et al. A implantação do Balanced Scorecard em instituições públicas: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, p. e68922041-e68922041, 2020.

BIMBATTI, Mario; TOLEDO, Nilton Nunes. Gerenciamento Estratégico através do Balanced Scorecard apoiado pela T.I. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 9., 2002, São Paulo. Anais...São Paulo, 2002.

BLONSKI, Fabiano et al. 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**, Viçosa, MG, v. 9, n. 1, p. 15-30, jan./mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i1.1042>.



- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 875-898, 2008.
- CASTAGNETTI, Mariele Piassolli; LOPES, Gisele Silveira Coelho. A percepção da Liderança na Implementação de Estratégias Organizacionais à Luz do BSC. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 2, p. 153-171, 2022.
- COSTA, João Henrique et al. **Elaboração do Balanced Scorecard ajustado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na Editora/UFSC**. 2019.
- CUNHA, Marcos Ribeiro; 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**, p. 96-108, 2016.
- DANTAS DOS SANTOS, Yuri; CUNHA CALLADO, Antônio André. Balanced scorecard no setor público: uma análise de sua aplicação nos ministérios públicos estaduais. **Capital Científico**, v. 17, n. 2, 2019.
- DA SILVEIRA, Mariana; PETRI, Sergio Murilo. Elaboração do Balanced Scorecard para alinhamento estratégico: estudo de caso no DAP-IFC Campus Araquari. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019.
- DE ANDRADE FARIAS, Luiza Natalle et al. O Balanced Scorecard aplicado ao setor público: o caso dos tribunais de justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, p. 10785, 2021.
- DE LUCCA MOREIRA, Fábio Augusto et al. Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard-BSC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 57-89, 2012.
- DE MELO SANTOS, Nathália et al. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.
- DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Impacto Da Resistência À Mudança Na Implantação Do Balanced Score Card. **Revista da FAE**, 2004.
- DOS SANTOS CELESTINO, Maxwell; DA SILVA, José Dionísio Gomes. O balanced scorecard como framework para a ação estratégica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 147-172, 2011.
- FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do Prado; TIMÓTEO, Rafael. **Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**. 2011.
- FERNANDES, Alice Munz et al. Aprendizagem e competências organizacionais sob a perspectiva do Balanced Scorecard. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, 2017.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: Grandes temas em debate. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 10, 1991.
- GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-112, 2021.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HIKAGE, Oswaldo Keiji; SPINOLA, Mauro de Mesquita; LAURINDO, Fernando José Barbin. Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação. **Production**, v. 16, p. 140-160, 2006.



- HOFSTEDE, G. et al. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.
- HOOD, C. **The “new public management” in the 1980s: variations on a theme, Accounting, Organisations and Society**, [S. l.], v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.
- HORVÁTH; PARTNERS. **Dominar el cuadro de mando integral – manual práctico baseado em más de 100 experiencias**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.
- HYNDMAN, N.; LAPSLEY, I. **New public management: the story continues**. Financial Accountability & Management, [S. l.], v. 32, p. 385–408, 2016.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Communication and education to make strategy**. Harvard Business School Press, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Florianópolis**, v. 4, n. 1, p. 183-205, jan./jun. 2011.
- MADSEN, D. O.; AZIZI, B.; RUSHITI, A.; STENHEIM, T. The diffusion and implementation of the balanced scorecard in the Norwegian municipality sector: a descriptive analysis. **Social Sciences**, [S. l.], v. 8, n. 152, 2019.
- MALACARNE, Robson; BALASSIANO, Moisés; NOSSA, Valcemiro. Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição de educação profissional. **Organizações & Sociedade**, v. 23, p. 406-420, 2016.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NEIS, D.; PEREIRA, M. F. As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 207 - 240, jan. 2016.
- NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step by-step for government and nonprofit agencies**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- NIVEN, Paul. **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- PEREIRA, Danilo Dias; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. Barreiras Impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 3-25, 2016.
- PEREIRA, M. F. (2010). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas.
- PRIETO, Vanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, p. 81-92, 2006.
- REZENDE, J. F. C. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- ROCHA, Irani; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas



empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, p. 19-34, 2011.

SANTANA, Ingrid Menezes. **Planejamento estratégico e cultura organizacional: análise e propostas para a Enactus Unicamp Limeira/FCA**. [sn], 2021.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. **A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível**. *Psico*, v. 41, n. 3, p. 6, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 4, p. 361–387, 2003.

ULYSSEA, David da Silva et al. Balanced Scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 12, n. 35, p. 28-47, 2013.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2013.



