

## **EVIDÊNCIAS DA NEOBUROCRACIA E DO ISOMORFISMO INSTITUCIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO *BALANCED SCORECARD***

### **EVIDENCE OF NEOBUREAUCRACY AND INSTITUTIONAL ISOMORPHISM IN THE IMPLEMENTATION AND OPERATION OF THE BALANCED SCORECARD**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

Isaias Mendes Junior, Unidade de Investigação em Ciências Empresariais do NECE-UBI, Universidade da Beira Interior, 6201-001 Covilhã, Portugal, isaias.junior@ubi.pt

#### **Resumo**

**Objetivo** - Nos últimos anos, surgiram pressões constantes para uma gestão mais eficiente do setor educacional, e neste contexto, alguns estudos têm abordado a aplicação do *Balanced scorecard (BSC)* neste setor. Analisando esta literatura, constata-se que os desenvolvimentos teóricos desta área de investigação são escassos, portanto, o objetivo deste artigo é examinar a presença de pressões institucionais e o impacto da burocracia na implantação do BSC no setor educacional. E, averiguar como é que a presença de pressões isomórficas e de características neoburocráticas influenciam a implementação e desenvolvimento do BSC neste setor.

**Conclusão**- Concluí-se pela presença de características neoburocráticas no desenvolvimento do BSC, corroborando estas características para o sucesso da ferramenta na instituição. Percebemos também a presença de um mix de pressões isomórficas, da decisão de se implantar o BSC.

**Implicações práticas**- A presença de características neoburocráticas e de pressões isomórficas quando da implantação e desenvolvimento do BSC, podem levar a um melhor ajustamento do BSC à organização o que poderá conduzir a uma gestão mais eficiente.

**Originalidade/valor**- O grande contributo deste artigo reside no estudo do papel que as características neoburocráticas e as pressões isomórficas podem ter na implementação e desenvolvimento do BSC e, posteriormente, no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Neoburocracia; Isomorfismo Institucional; *Balanced Scorecard*; Setor Público

#### **Abstract**

**Objective** - In recent years, there have been constant pressures for a more efficient management of the educational sector, and in this context, some studies have addressed the application of the *Balanced scorecard (BSC)* in this sector. Analyzing this literature, it is found that theoretical developments in this research area are scarce, therefore, the objective of this article is to examine the presence of institutional pressures and the impact of bureaucracy on the implementation of the BSC in the educational sector. And, to ascertain how the presence of isomorphic pressures and neobureaucratic characteristics influence the implementation and development of the BSC in this sector.

**Conclusion** - We concluded the presence of neobureaucratic characteristics in the development of the BSC, corroborating these characteristics for the success of the tool in the institution. We also noticed the presence of a mix of isomorphic pressures from the decision to implement the BSC.

**Practical implications-** *The presence of neobureaucratic characteristics and isomorphic pressures when implementing and developing the BSC can lead to a better adjustment of the BSC to the organization, which may lead to more efficient management.*

**Originality/value-** *The major contribution of this article lies in the study of the role that neobureaucratic characteristics and isomorphic pressures may have in the implementation and development of the BSC and subsequently in organizational performance.*

**Keywords:** *Neobureaucracy; Institutional Isomorphism; Balanced Scorecard; Public Sector*

## 1. INTRODUÇÃO

A palavra burocracia tornou-se uma expressão de certa forma estigmatizada nas últimas décadas, no mundo dos negócios. Tal termo normalmente é utilizado para indicar regras e regulamentos, ou seja, uma organização formal (Dischner, 2015), o que pode dar a impressão de uma organização com muitos trâmites administrativos e pouco eficiente.

Para um dos mais influentes pensadores sociais Max Weber (1958), a burocracia é concebida como um mecanismo técnico-administrativo no qual estão inseridos especialistas e é determinada por 5 características: especialização funcional, baixa autonomia de decisão, participação decisiva desprezível, padronização formal e punição. Entretanto, recentes desenvolvimentos desta teoria surgiram de modo a torná-la mais apropriada para ser utilizada na resolução de questões no atual contexto mundial (Lega & Pietro, 2005), dando origem ao atual conceito de neoburocracia. Este novo conceito mantém as características do conceito clássico da burocracia (Oliveira, Lima-Rodrigues, & Craig, 2019), porém de maneira mais *soft*. Podemos dizer que a neobucracia resulta de um ajuste do conceito de burocracia (Farrell & Morris, 2003) as questões da atualidade. Assim, não é de estranhar que algumas organizações neoburocráticas possam assumir um modelo de gestão que é um amálgama de combinação de antigos com atuais elementos (Sturd, Wright, & Wylie, 2016).

Constata-se que entre os fatores institucionais que influenciam a aplicação de práticas de contabilidade e controlo de gestão nas organizações, fatores como a burocracia e o processo de institucionalização das práticas (isomorfismo) podem contribuir para uma maior eficiência da organização. Nesta linha de pensamento, Oliveira et al. (2019) estudaram o fenômeno da burocracia no desenho e implementação do BSC, enquanto elemento de um sistema de contabilidade e controlo de gestão contemporâneo. Estes autores concluíram que o BSC é uma ferramenta adequada para conjugar as imposições institucionais da burocracia com a eficiência da gestão. Assim, e embora sejam objetos de grande zombaria, os procedimentos burocráticos encontram-se incorporados em diversas organizações em formato de neoburocracia, sendo o BSC um dos modelos dessa ordem neoburocrática.

Por seu lado, o isomorfismo institucional é caracterizado pela convergência das rotinas administrativas praticadas em diferentes tipos de organizações, e ele pode ser classificado em três tipos: isomorfismo mimético, coercitivo ou normativo (DiMaggio & Powell, 1983). Deste modo, várias entidades públicas começaram a imitar os processos praticados nas organizações privadas (Kallio & Kuoppakangas, 2013).

Em virtude de sua grande popularidade, a teoria institucional é usualmente estudada e posta em prática em diversas áreas de pesquisa organizacional (Mizruchi & Fein, 1999). Entretanto, o impacto desta teoria na adoção de práticas de contabilidade e controlo de gestão como o BSC ainda não foi muito estudado, sendo contudo relevante uma vez que as pressões isomórficas podem influenciar a deliberação de se adotar o BSC.

Diante disto, este artigo procura estudar o impacto das teorias da burocracia e institucional na configuração e adoção de práticas de contabilidade e controlo de gestão como

o BSC. Pretende-se demonstrar que através da presença de pressões isomórficas (DiMaggio & Powell, 1983) e de características neoburocráticas (Oliveira et al., 2019), o BSC pode transformar-se numa ferramenta adequada para conjugar as imposições institucionais da burocracia com a eficiência da gestão do setor educacional.

Além disso, e até onde temos conhecimento, este estudo é pioneiro na exposição das pressões isomórficas e de características neoburocráticas na implementação e desenvolvimento do BSC no cenário educacional.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é examinar a presença do isomorfismo institucional e da neoburocracia na implantação e desenvolvimento do BSC no setor educacional. E, averiguar como é que a presença de pressões isomórficas e de características neoburocráticas influenciam a implementação e desenvolvimento do BSC neste setor.

O arranjo do artigo se faz, sequencialmente, no ponto 2 é feita a revisão da literatura, procurando esclarecer os principais conceitos estudados; no ponto 3, é apresentado o framework, e finalmente no ponto 4, apresentam-se as conclusões finais e sugestões para posteriores incursões neste campo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A Teoria Institucional e o Desempenho**

De acordo com DiMaggio & Powell (1983), o fenômeno de que as organizações se assemelham, que evidenciam homogeneidade nas formas e práticas organizacionais, denomina-se isomorfismo institucional, podendo identificar-se três categorias: isomorfismo mimético, coercitivo ou normativo. Estas categorias permitem identificar três mecanismos distintos que induzem o processo de homogeneização.

Um dos conceitos chave da nova teoria institucional, que serve para explicar a adoção de novas ideias no campo administrativo (Ashworth, Boyne, & Delbridge, 2009; Lowndes & Wilson, 2003; George & Desmidt, 2014), é o isomorfismo institucional (Powell & DiMaggio 1991; Scott, 2008). Ele é empregado porque uma das principais premissas da nova teoria institucional é a criação de regras pelas instituições que guiarão os indivíduos se eles procurarem legitimar suas ações (Powell e DiMaggio 1991; Lowndes & Wilson, 2003). Portanto, aqueles que integram o setor público agem em um âmbito regido por crenças e *scripts*, a respeito de modelos comportamentais a serem seguidos no interior destas organizações (Decramer, Smolders, Vanderstraeten, & Christiaens, 2012). Em vista disso, o isomorfismo institucional, que pressupõe o emprego de um processo restritivo que impelem um grupo populacional a se parecer com outros que se encontram em mesmas situações organizacionais (Powell e DiMaggio (1991), surge como consequência desse ambiente.

Pressões recentes sobre o setor público para uma maior eficiência, levaram muitas organizações públicas a adotar práticas do setor privado. Estas mudanças enquadram-se na doutrina da Nova Gestão Pública (NGP) (Kallio & Kuoppakangas, 2013), que prega o desenvolvimento da eficiência das organizações públicas pela adoção de rotinas do setor privado (Aulich, 2011; Maccarthaigh, 2011; Salminen, 2003; Thynne, 2011).

Porém, não há ainda muito consenso quanto aos problemas levados à administração pública quando está sob influência das reformas da NPM (Klenk, 2011; Raxed, 2008). Por exemplo, existem municípios finlandeses que transformaram suas organizações municipais em modelos empresariais quando não há nenhuma evidência de que essas mudanças tragam alguma vantagem (Kallio & Kuoppakangas, 2013).

Conforme DiMaggio & Powell (1983), o isomorfismo institucional pode resultar de três tipos de pressões institucionais e como tal, pode assumir três denominações diferentes: o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo surge de demandas externas ao âmbito legal e cultural das instituições, bem como da intromissão política, feita pela criação de legislações e regulamentos. Ao mesmo tempo que são criadas legislações que regem as estruturas e procedimentos institucionais, surgem demandas para que as instituições as apliquem. De qualquer forma, as pressões coercitivas formais surgem sempre na conjuntura da avaliação de desempenho em instituições públicas. Legislações como a Lei de Desempenho e Resultados do Governo, dos EUA, e a *Best Value*, do Reino Unido, levaram as instituições públicas a criar, aplicar e prestar informações de desempenho a uma autoridade gestora, bem como a procurar implementar modelos de desempenho predeterminados (Barkdoll & Bosin, 1997; Boyne, Gould-Williams, Law, & Walker, 2002).

Por seu turno, o isomorfismo mimético pode emergir da incerteza e ambiguidade organizacional. As organizações sempre se deparam com obstáculos, e os métodos de como superá-los com frequência não têm contornos bem definidos. Sendo assim, estudar a forma como organizações similares resolvem seus problemas é um dos caminhos a ser buscado. Porém, simplesmente imitar soluções usadas em outras organizações pode não ser a solução uma vez que leva à falta de reflexão sobre o seu emprego (DiMaggio & Powell, 1983).

Por outro lado, constata-se que geralmente, tomam-se as outras organizações como modelo para enfrentar aumentos de incerteza. Assim, as pressões miméticas sugerem que as organizações podem copiar os métodos de outras organizações quando se defrontam com a incerteza e ambiguidade (Powell e DiMaggio 1991). Espera-se que os gestores públicos imitem as soluções encontradas por outras organizações para fazerem uso dessas informações no emprego da avaliação e aprendizagem dentro do âmbito organizacional público. Realmente, as evidências sugerem que as organizações públicas são passíveis de serem moldadas de acordo com padrões organizacionais usados por agências similares quando buscam instrumentos de gestão de desempenho (Ashworth et al., 2009; Berry, 1994; Berry & Wechsler, 1995).

Finalmente, as pressões normativas surgem essencialmente da profissionalização, que é o embate coletivo dos integrantes de um espaço para delinear as condições gerais de seu trabalho e para lançar um alicerce de conhecimento e legitimação para sua autonomia (Powell e DiMaggio 1991). As organizações profissionais são um modelo de pressão normativa de grande importância para as entidades públicas. De fato, a entidade pública é composta geralmente por entidades profissionais que, por sua vez, compõem um aglomerado de entidades públicas (por exemplo, o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF)). E é levando-se em consideração o isomorfismo institucional que essas entidades produzem efeitos duradouros no desenvolvimento do trabalho de seus integrantes (Blair & Janousek, 2014; Stillman, 1977).

Os contornos desses três modos de pressão nem sempre são distintos, visto que as organizações geralmente fazem uso de mais de um tipo (Sowa, 2009).

## 2.2 Neoburocracia e o BSC

O conceito de burocracia já tem um século, desde que Max Weber (1922) o delineou em seu trabalho intelectual propulsor “Economia e Sociedade”. Weber reputava a burocracia como sendo uma espécie apropriada de domínio jurídico ligado a gestão pública, com rígida determinação funcional hierárquica, especialização das tarefas e baixa participação na decisão.

Por seu turno, as aproximações hodiernas de burocracia, a que podemos chamar de neoburocracia, se referem a essas características de modo mais brando, aceitando as rotinas de

trabalho como estruturas generativas, significando isso que atingem o equilíbrio e a mudança via relacionamentos internos entre a pessoa e o sistema (Rerup & Feldman, 2011, Dionsoiu & Tsoukas, 2013).

Entretanto, a natureza e os limites das alterações na gestão são ainda passíveis de debate, nomeadamente no que se refere à definição de neoburocracia. Grande parte dos estudos levam a crer que houve alguma alteração na adaptação das práticas neoburocráticas. Contudo, os fatores que levaram a essas alterações e seus contornos e consequências têm sido objeto de pouco estudo (Sturd et al., 2016). Organizações neoburocráticas são consideradas um aperfeiçoamento da Nova Gestão Pública (O'Reilly & Reed, 2011), ou seja, resultam da transição do modelo burocrático das organizações públicas para um modelo que incorpore os pressupostos da Nova Gestão Pública. A teoria neoburocrática impele a organização pósburocrática à inovação de normas de governança, poder e ordem a partir de uma multiplicidade de pontos de vista (Zur & Walega, 2015). Assim, e de acordo com Clegg (2012), embora não reste nenhuma sombra de dúvida de que uma alteração efetiva e significativa está em curso, o que está à vista não é a extinção da burocracia, mas o surgimento de um aglomerado mais elaborado e distinto de alternativas neoburocráticas. Neste novo modelo, alterações estruturais recentes coabitam com normas funcionais de comando mais antigas (Farrell & Morris, 2013).

Por ser multifacetada, a organização neoburocrática apegase profundamente à adoção de uma autoridade mais amena para introduzir os funcionários em uma cultura corporativa com expectativas de que estes se gerenciem a si próprios. Entretanto, a organização não deve, ao fazer isso, abolir o uso de instrumentos de um poder mais duro, característico da gestão burocrática, porque seu emprego também se faz necessário em um âmbito de trabalho invadido constantemente por maiores graus de incerteza e ambiguidade (Morris, Farrell, & Reed, 2016).

Como dissemos, o modelo neoburocrática é multifacetado, engloba mecanismos de controle antagônicos mais elaborados e incertos. O modelo, entretanto, conserva os modos de contenção estratégica centralizados (Reed, 2011).

A governança poliárquica estabelece uma estrutura reguladora no interior da qual os instrumentos de *hard* e *soft power* podem ser unificados na proporção em que permitem um "esvaziamento" correspondente das estruturas de regulação administrativa tradicional antes usadas pela gestão de níveis inferior e médio, permitindo que uma estrutura mais inclusiva possa surgir como uma arquitetura mais amplamente aberta de poder da elite política e ideologicamente suscetível aos anseios dos conjuntos técnicos e profissionais (Courpasson & Clegg, 2012). Assim a burocracia se tornou mais 'amena' (Courpasson, 2000), 'branda' (Hales, 2002) e 'secundária' (Buchanan & Fitzgerald, 2011).

Entre os fatores institucionais que influenciam a aplicação de práticas de contabilidade e controlo de gestão nas organizações, fatores como a burocracia e o processo de institucionalização das práticas (isomorfismo) podem contribuir para uma maior eficiência da organização. Deste modo, começam a surgir trabalhos onde se verifica que práticas como o BSC podem espelhar uma organização neoburocrática ao admitir explicitamente características positivas da burocracia (Oliveira, Lima-Rodrigues, & Craig (2019).

A partir dos trabalhos de Weber (1922) e Styhre (2007), Oliveira, Lima-Rodrigues e Craig (2019) identificam nove características burocráticas no BSC, a saber: autoridade; jurisdição; qualificação profissional; conhecimento; racionalidade; disciplina; responsabilização; sistematização; e transparência. A tabela 2 mostra como o BSC integra essas nove características burocráticas.

| CONCEITOS DE BUROCRACIA     | BALANCED SCORECARD<br>(KAPLAN & NORTON,1992; 1996; 2004) |
|-----------------------------|--|
| Racionalidade               | Mapa estratégico.  |
| Jurisdição                  | Procedimentos. Tarefas. Funções. Controle.               |
| Disciplina                  | Regime Colaborativo                                      |
| Prestação de contas         | Responsabilidade. Recompensa                             |
| Sistematização              | Idealização do sistema. Alinhamento                      |
| Transparência               | <i>Feedback</i>  |
| Autoridade                  | Hierarquia. Cultura participativa                        |
| Qualificações profissionais | Perspetiva de aprendizagem e crescimento                 |
| Conhecimento                | Perspetiva de aprendizagem e crescimento                 |

Tabela 2: Características burocráticas no Balanced Scorecard

Fonte: Oliveira, Lima-Rodrigues, & Craig (2019)

O BSC é composto por quatro perspectivas analíticas essenciais de uma organização: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira (Kaplan & Norton, 1992). A perspectiva da aprendizagem e crescimento é geralmente tida como a perspectiva mais relevante, visto que auxilia uma organização na mudança e melhora operativa (Kaplan & Norton, 1996). É aqui que as definições burocráticas de conhecimento e qualificação profissional ganham relevância. Mais que isso, o BSC unifica todos os aspetos da organização com os objetivos estratégicos principais (Kaplan & Norton, 1992), criando um sistema. A arquitetura do BSC espelha uma racionalidade que fica inequívoca no mapa estratégico. Isso auxilia na criação de uma organização racional demandando um juízo condizente com a realidade organizacional ao impedir que funcionários e gerentes trilhem caminhos distintos e com expectativas igualmente distintas dos da organização (Kaplan & Norton, 1996), isto é permitindo o alinhamento estratégico dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais. No BSC, os funcionários têm os contornos de suas tarefas bem delineados e moldados em esquemas de ação e metas, refletindo os conceitos burocráticos de jurisdição e disciplina (Oliveira et al., 2019). O BSC delinea uma jurisdição interna e uma disciplina que determina os termos das relações trabalhistas e dá uma certa medida de proteção aos funcionários (Oliveira, Rodrigues, & Craig, 2020).

Para a sua efetivação é necessária a atuação de uma autoridade externa implícita, mas que, entretanto, é essencial (Oliveira et al., 2020). A arquitetura estratégica do BSC atua como uma autoridade central que estimula uma cultura participativa e aponta as principais responsabilidades, conduzindo assim a organização a efetivar as metas estratégicas (Oliveira et al., 2019).

O BSC objetiva a transparência por delinear visivelmente as responsabilidades e funções e por informar os colaboradores a respeito de sua performance, por meio de um conjunto de indicadores (Kaplan & Norton, 1996).

### 2.3 Pressões Isomórficas na Implementação do BSC no Setor Educativo

Para Alani, Khan, e Manuel (2018) no atual contexto de globalização o BSC pode ser utilizado em universidades com o objetivo de alinhar as atividades com a visão e estratégia da organização, incrementar interna e externamente as relações comunicacionais, bem como supervisionar o desempenho organizacional no que diz respeito aos objetivos estratégicos. Nesta mesma linha de pensamento, surgem trabalhos como os de Hladchenko (2015) que apresentaram uma estrutura geral do BSC que pode ser utilizado como base em Instituições de Ensino Superior (IES). Yaakub & Mohamed (2019) indicaram o BSC com o objetivo de medir o desempenho das instituições privadas de ensino superior (IPES), havendo necessidade, porém, de ser avaliado em mais IPES com o intuito de maximizar sua viabilidade e credibilidade. Al Jardali, Khaddage-Soboh, Abbas, & Al Mawed (2020) criaram um exemplar

de sistema de gestão de desempenho fundamentado na organização do BSC que tem o potencial de conduzir o *scorecard* ao exato funcionamento na Universidade de Artes, Ciências e Tecnologia do Líbano (UACTL) e, como dito, em diversas IES libanesas com o objetivo de melhorar e ajustar seu desempenho organizacional.

Como tendência a alguns anos, as IES vêm sendo pressionadas gradativamente no sentido de prestarem contas, supervisionarem os custos e a deslocamento eficaz de recursos parcos em face da disputa em âmbito nacional e internacional por discentes e receitas. Desse modo, Yakhou & Ulshafer (2012) concebem o BSC e o *Activity-Based Costing* (ABC) como abordagens inovadoras para ajudar a lidar com esses desafios.

Pietrzak, Paliszkiwicz, & Klepacki (2015) dizem que as universidades na Polônia encaram uma pressão constante por inovação em sua organização, pois verifica-se nelas a obrigação de implementar a medição de desempenho e o planejamento estratégico. Conforme se depreende da mais recente lei sancionada na Polónia para a gestão de organizações públicas de educação superior, o desenvolvimento e a aplicação de estratégias no âmbito docente e universitário em geral é compulsivo. Cronje & Vermaak (2004) destacam que organizações que não visam o lucro, a exemplo de instituições universitárias públicas, principiaram a utilizar o BSC em virtude da pressão fiscal, um impulso para se inovar e um gradual pedido por prestação de contas feito pelas partes envolvidas, como, por exemplo, o contribuinte.

Em vista das alterações estatutárias e da pressão vinda do governo federal demandando economia nos gastos, a Divisão de Estudos Continuados (DEC) de uma entidade de ensino superior elaborou um BSC dentro de uma entidade universitária que ministrava cursos a distância, enfatizando o prestígio de estratégias financeiros que devem ser adotados em uma universidade em tempos em que grande parte delas mira em medidas de desempenho ligadas ao aprendizado (Schobel & Scholey, 2012). De igual maneira, a pressão dirigida contra as instituições de ensino para atender às carências sociais tem exigido que diversas entidades de ensino superior adotem métodos de medição de desempenho organizacional como instrumentos de regulação estratégica. Um dos métodos usualmente mais implementados é o BSC (Peris-Ortiz, García-Hurtado, & Devece, 2019).

Evidencia-se assim nestes trabalhos, a existência de pressões institucionais, em especial o isomorfismo mimético e coercitivo.

#### **2.4 Características Neoburocráticas na Implementação e Funcionamento do BSC no Setor Educativo**

Depois de feito o enquadramento teórico da temática em análise, e a partir das características neoburocráticas identificadas no estudo de Oliveira et al., (2019), iremos analisar como é que essas características se encontram refletidas nos trabalhos que têm como objeto a aplicação de um BSC no âmbito educacional.

Para isso foi feita uma pesquisa nas bases de dados com as expressões que se seguem: “*balanced scorecard*” and “*university*” or “*higher education institution*” or “*higher education sector*” or “*education sector*”. Foram utilizados dois bancos de dados para a pesquisa: *Scopus* da Elsevier e *Web of Science* da Thomson Reuters. Depois usamos filtros para a pesquisa, a saber: idiomas (*english*); áreas de pesquisa (*education educational research, management, business, economics, accounting*); tipos de documento (*article*), sem restrição de tempo. Novamente usamos um outro crivo, alicerçado na leitura do resumo. Depois, todos os artigos selecionados passaram por uma leitura integral. Finalmente, selecionou-se 54 artigos para análise.

Nos artigos identificados procuramos identificar as nove características de burocracia já mencionadas acima. Palavras de significados similares que remetam às mesmas peculiaridades também passaram pelo crivo, como cooperação (para disciplina), treinamento (para qualificação profissional e conhecimento), hierarquia (para autoridade), responsabilidade (prestação de contas), controle e formalidade (para jurisdição). Os resultados obtidos são apresentados em seguida.

### 1º Característica neoburocrática da racionalidade e transparência

Esta característica foi identificada nos trabalhos de De Andrade Guerra et al. (2018); Hladchenko (2015); Küpper (2013) e O’Sullivan (2016).

De Andrade Guerra et al. (2018) sugeriram a criação de um mapa estratégico do BSC para efetivação e supervisão de agendas educacionais ambientais em universidades cujos objetivos estratégicos são tornar possível o trabalho conjunto com instituições distintas, além de usarem um subindicador de publicação de boletins de sustentabilidade a fim de conferir transparência e zelo pelo processo.

Hladchenko (2015) comparou avaliações do BSC usado em uma instituição de ensino superior da Áustria e em três da Alemanha, inferindo de seus estudos que o uso do BSC no desenvolvimento da gestão estratégica é de grande valia para a transparência da implementação da estratégia nas distintas etapas do desenvolvimento e nos distintos patamares da organização (patamar central, corpo docente). Muitas vezes, a transparência e uma confrontação entre indicadores de desempenho, medidas de produção, custos e despesas irão gerar efeitos diretos nas escolhas feitas e atos executados no âmbito escolar, de departamentos acadêmicos e de universidades (Küpper, 2013). Têm-se a expectativa de que um sistema de medição de desempenho eficiente contribua para internamente se planejar e controlar com igual eficiência, assim como para potencializar a transparência e a simplificação de juntada de dados, que são de interesse tanto das partes externamente interessadas como do órgão nacional regulador (O’Sullivan, 2016).

### 2º Característica neoburocrática da disciplina

Esta característica foi identificada nos trabalhos de Chen, Yang, & Shiau (2006); Jairak & Praneetpolgrang (2013) e Kettunen (2006).

Kettunen (2006) demonstrou como as IES podem preparar estratégias locais conjuntas para potencializar sua atuação externa no meio ambiente. Quanto às arquiteturas e processos, as instituições têm de adotar como objetivo estratégico a cooperação de serviços internacionais a fim de dinamizar a cooperação internacional das instituições.

Diversas universidades tailandesas foram pinçadas como temas com o intuito de avaliar o grau de consciência dos executivos de tecnologia da informação (TI) quanto às medidas de desempenho da governança de TI, obtendo-se como resultado o fato de que os executivos de TI necessitavam da cooperação efetiva da universalidade, dos funcionários da universidade a fim de que a totalidade dos indicadores fossem guindados (Jairak & Praneetpolgrang, 2013). Em Taiwan Chen et al., (2006), analisaram o âmbito da educação superior sob o efeito da aplicação do BSC na avaliação de desempenho; uma pesquisa-ação foi realizada elaborando-se um mapa estratégico, onde se encontrava em dois indicadores a palavra “cooperação” levando à noção de “disciplina” como exemplo: quantidade de cooperação entre educação e negócios; qualificação de pessoal e grau de cooperação.

### 3º Característica neoburocrática da qualificação profissional e conhecimento

Esta característica foi identificada nos trabalhos de Alani et al., (2018); Al Jardali et al. (2020); Breus, Khaustova, & Denysenko (2017), Camilleri (2020); Chen et. al. (2006), de



Andrade Guerra et al. (2018); Jairak & Praneetpolgrang (2013); Kettunen & Kantola (2006); Mateos-Ronco & Hernández Mezquida (2018); Philbin (2011), Umashankar & Dutta (2007); Wu, Lin, & Chang (2011) e Zangoueinezhad & Moshabaki (2011).

Mateos-Ronco & Hernández Mezquida (2018) elaboraram um instrumento de gestão no modelo de um BSC para entidades educacionais públicas não universitárias. Na perspectiva de aprendizagem e crescimento criaram a qualificação profissional como um dos seus múltiplos objetivos estratégicos, com dois indicadores ligados a este objetivo que são: propostas de capacitação no setor produtivo; ações de capacitação desenvolvidas para cada especialidade profissional.

Por sua vez, Zangoueinezhad & Moshabaki (2011) em suas pesquisas incluíram na perspectiva cliente do seu BSC o índice conhecimento e compartilhamento de habilidades entre atividades trabalhistas das unidades, bem como o índice totalidade de indivíduos que fazem uso de cursos de treinamento patrocinados pela entidade. Jairak & Praneetpolgrang (2013) dão a dimensão das questões críticas que necessitam ser notadas antes de se efetivar a governança de TI em uma instituição universitária, entre elas o acúmulo de conhecimento para potencializar o desempenho. Kettunen & Kantola (2006) inferiram que as características do BSC podem ser usadas para anunciar os objetivos dos planos e inferir a possibilidade da aplicação eficiente das estratégias sobre a implementação do Processo de Bolonha, aconselhando consequentemente o emprego na perspectiva aprendizagem e crescimento do índice habilidades de gestão de conhecimento e treinamento interno.

Philbin (2011) indicou como a gestão de entidades de ensino universitários pode ser potencializada pelo uso de um sistema integrado de medição de desempenho baseado no BSC e sugeriu um BSC com a dimensão de aprimoramento de indivíduos onde um dos objetivos é detectar o grau e a dimensão do treinamento técnico. Em suas pesquisas, Al Jardali et al. (2020) sugerem que o departamento de recursos humanos deve criar projetos de treinamento; eles elaboraram um BSC especialmente adaptado para uma IES. Breus et al., (2017), que pesquisaram a possibilidade de implementação do BSC no ensino universitário, indicam que o BSC como instrumento de gestão estratégica leva em consideração o ancoramento da harmonia no desenrolar da universalidade dos integrantes da estratégia de negócios (financeiro, cliente, processos internos da organização, desenvolvimento e treinamento de pessoal). Chen et. al. (2006) igualmente sugeriram a inclusão do treinamento em seus indicadores de desempenho, bem como Alani et al., (2018); Camilleri (2020); de Andrade Guerra et al. (2018); Umashankar & Dutta (2007); e Wu et al., (2011), todos com relações com o sistema educacional.

#### 4º Característica neoburocrática da autoridade

Esta característica foi identificada nos trabalhos de Al Jardali et al. (2020) e Chen et al. (2006). Ao fazerem referência à autoridade, Al Jardali et al. (2020) salientam em suas pesquisas um modelo denominado triângulo tetra-fator de desempenho organizacional, em que a arquitetura se ancora na autoridade do reitor. Chen et al. (2006) apontam os âmbitos de autoridade responsáveis no interior de cada um indicador do BSC.

#### 5º Característica neoburocrática da prestação de contas

Esta característica foi identificada nos trabalhos de Al Jardali et. al. (2020); Ramasamy, Rajesh, Pugazhendhi, & Ganesh (2016); Gumbus (2005); Matherly & El-Saidi (2010); Peris-Ortiz et al., (2019); Ramírez (2011); Yakhou & Ulshafer (2012); Sofu (2011) e Umashankar & Dutta (2007).

Assim como nas organizações com fins lucrativos, no âmbito da educação universitária há modelos tradicionais de medição do desempenho. Geralmente impelidos, como ocorre nos

ambientes das organizações com fins lucrativos, por razões de responsabilidade externa e cotejo, a medição nas instituições universitárias frequentemente frisa as variáveis acadêmicas que são mais simplesmente quantificáveis (Ramasamy et al., 2016). O uso do BSC identifica os itens estratégicos essenciais pelo emprego de uma gama sóbria de indicadores de desempenho para assegurar que o ato leve diretamente aos objetivos estratégicos, bem como para indicar que a entidade vai ao encontro das demandas de responsabilidade e de normas legislativas (Ramírez, 2011; Yakhou & Ulshafer, 2012). A avaliação permitida pelo BSC é objetiva, pois nenhum item relevante de responsabilidade é desconsiderado e uma perspectiva sóbria é usada, dando-se à universalidade das aferições selecionadas igual valor (Sofo, 2011). A atribuição de responsabilidade e seu supervisionamento são feitos fazendo-se uso do BSC (Gumbus, 2005).

Diversas entidades universitárias estão usando sistemas de medição de desempenho, instigando os gestores a elaborar planos interessantes de eficiência organizacional a fim de que os incentivos, as recompensas, a alocação de recursos e a responsabilidade se traduzam nos ganhos esperados (Matherly & El-Saidi, 2010). Umashankar & Dutta (2007), em sua pesquisa, indicam que as entidades com fins lucrativos, assim como os setores de educação superior, estão reelaborando profundamente suas estratégias e ações em face das alternâncias ambientais que levam a mais responsabilidade. As IES devem elaborar medidas de responsabilização para sujeitar os objetivos estratégicos à sua visão e missão, realinhar os orçamentos anuais e, o mais importante, medir e monitorar os resultados a curto e longo prazo. Esses objetivos podem ser atingidos com a implementação do BSC (Peris-Ortiz et al., 2019).

Al Jardali et. al. (2020) elaboraram uma arquitetura de sistema de gestão de desempenho ancorada no esquema do BSC que pode conduzir o *scorecard* a operar coerentemente em uma instituição de ensino superior. Esse padrão adaptável do BSC usou em um dos seus objetivos estratégicos a responsabilidade do desempenho a fim de medir o desempenho de seu quadro funcional.

A revisão da literatura feita identificou as palavras e expressões “prestação de contas” pesquisando pela palavra “responsabilidade” em oito pesquisas, “transparência” em quatro, “conhecimento” em três e “qualificação profissional” em sete, encontrando-se seis ao se pesquisar pela palavra “treinamento” e um pela expressão “qualificação profissional”, “disciplina” com três, do termo “cooperação”, “racionalidade” em uma, do termo “mapa estratégico” e “autoridade” em duas. Desta maneira, as peculiaridades neoburocráticas de responsabilidade e qualificação profissional foram muito salientes. Nenhuma das pesquisas empíricas revisadas indicou diretamente ou fez alusão aos termos sistematização ou jurisdição. Entretanto, como foram modestas as pesquisas empíricas realizadas, a falta desses termos não leva a qualquer conclusão aceitável. A revisão feita aponta a relevância contemporânea de alguns juízos de neoburocracia e indica sua íntima conexão com o BSC.

### 3. FRAMEWORK

O *background* da literatura direcionou ao desenvolvimento de um *framework*. Admitimos que um mix de isomorfismo institucional (mimético, coercitivo e normativo) pode estar por trás da decisão de se implementar o BSC em uma organização pública do setor educacional. E que após a sua implementação, características neoburocráticas podem estar presentes no desenvolvimento do *scorecard*. O framework da pesquisa (figura 1) é apresentado.

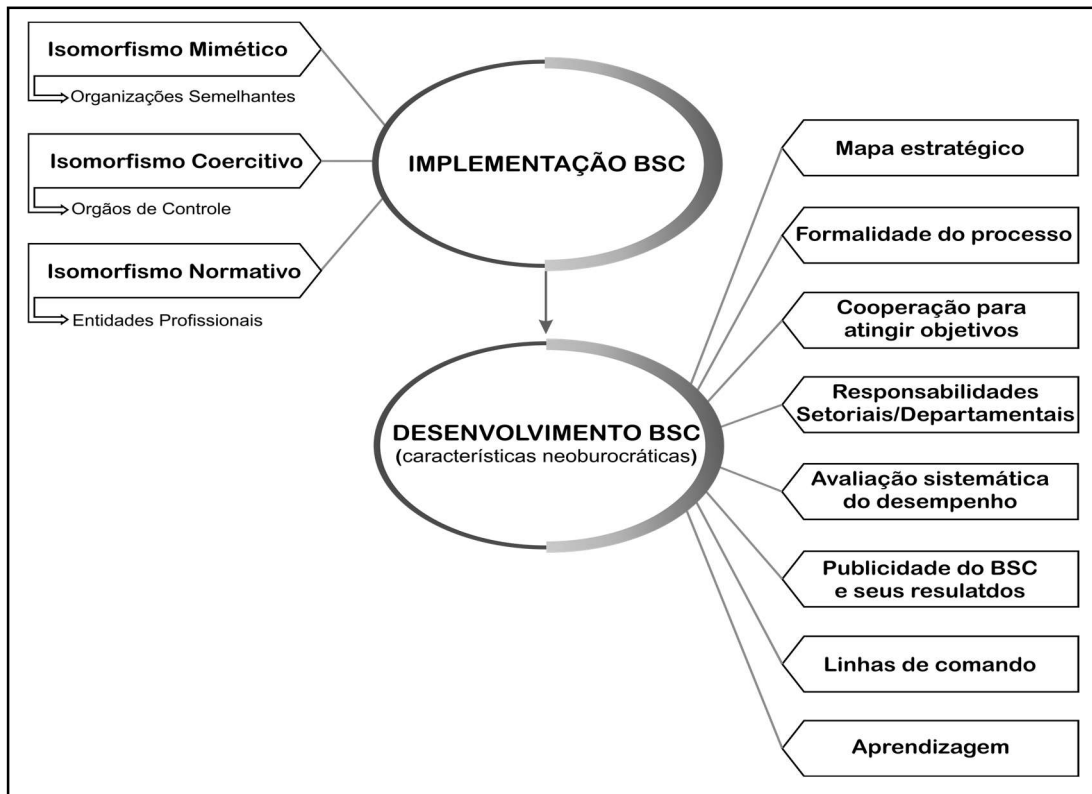


Figura 1 Framework da implementação e funcionamento do BSC

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4. CONCLUSÃO

Percebemos indícios fortes da existência do isomorfismo institucional quando da decisão de se implantar o BSC, em organizações do setor educacional, podemos até dizer que existe um certo mix de pressões isomórficas para que o *scorecard* seja implementado. Entretanto, percebemos que o isomorfismo coercitivo, se apresenta de maneira mais aguda quando da decisão de se implementar o *scorecard*.

Quanto a características neoburocráticas, o desenvolvimento do *scorecard* parece resultar na entrega de um mapa estratégico, o que nos traz a ideia de racionalidade.

A figura da autoridade, no decorrer do processo, parece ser um fator de sucesso na implantação do *scorecard*, a figura de autoridade *soft*, entretanto presente, faz com que uma linha de comando fique clara para a implantação e desenvolvimento do BSC na instituição.

A prestação de contas ou responsabilidade, se mostraram uma característica intensa, demonstrando que as organizações do setor educacional estão interessadas em atribuir responsabilidade aos executores do BSC, garantido assim que a estratégia institucional possa ser cumprida. Quanto a jurisdição e sistematização, não encontramos essas características nos estudos pesquisados, entretanto como os achados da pesquisa não são robustos, e a falta dessas características neoburocráticas não leva a qualquer conclusão plausível.

A qualificação profissional e conhecimento apareceram de forma aguda na pesquisa, ou seja, parece que a perspectiva aprendizagem e crescimento seja vital para o sucesso do BSC, a reflexão que trazemos disto é, caso o BSC não esteja em seu formato original, onde essa perspectiva possa estar ausente, a qualificação profissional e conhecimento deve então estar contemplada de alguma forma nos objetivos estratégicos do mapa.

A disciplina e transparência se fizeram presentes, demonstrando que tais características são de grande valia para o desenvolvimento da estratégia institucional.

As descobertas contribuem com a literatura, evidenciando pressões isomórficas e características neoburocráticas quando da implementação e desenvolvimento do BSC, no setor educacional.

Quanto as implicações práticas desse estudo, demonstram que a presença de características neoburocráticas se fazem necessárias para que o *scorecard* tenha um bom funcionamento. Já a presença do isomorfismo coercitivo, pode levar a instituição a um grau de gestão mais profissional, entregando resultados que possa gerar valor a sociedade.

Sugerimos como futura linha de investigação um estudo de caso em uma organização pública do setor educacional, onde o framework desenvolvido nesta pesquisa possa ser aplicado, assim poderemos ter um conhecimento mais amplo de como as pressões isomórficas e características neobucráticas portam-se neste tipo de organização.

**Agradecimentos:** Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão – FAPEMA, SECTI, Governo do Estado do Maranhão.

## REFERÊNCIAS

- Al Jardali, H., Khaddage-Soboh, N., Abbas, M., & Al Mawed, N. (2020). Performance management systems in Lebanese private higher education institutions: design and implementation challenges. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2020-0009>
- Altinay, M. & Hussain, K. (2005), “Sustainable tourism development: a case study of north Cyprus”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 272-280.
- Alani, F. S., Khan, M. F. R., & Manuel, D. F. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 689–700. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0107>
- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2009). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum038>
- Aulich, C. (2011). It’s not ownership that matters: It’s publicness. *Policy Studies*, 32(3), 199–213. <https://doi.org/10.1080/01442872.2011.561686>
- Barkdoll, G., & Bosin, M. R. (1997). Targeted Planning: A Paradigm for the Public Service. *Long Range Planning*, 30(4), 476–477. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00032-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00032-0)
- Barreto, I., & Baden-Fuller, C. (2006). To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1559–1581. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00620.x>
- Berry, F. S. (1994). The Adoption of Strategic Planning. *Public Administration Review*, 54(4), 322–330. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdf/977379.pdf?refreqid=excelsior%3A995a6f7abadac9c38a7049e753695b9b>
- Berry, F. S., & Wechsler, B. (1995). State agencies’ experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public Administration Review*, 55(2), 159–168.
- Blair, R., & Janousek, C. L. (2014). City Management in the United States and Norway: A Comparative Analysis of Professional Orientations. *International Journal of Public Administration*, 37(8), 484–493.

<https://doi.org/10.1080/01900692.2013.865645>

- Boyne, G., Gould-Williams, J., Law, J., & Walker, R. (2002). Plans, performance information and accountability: The case of best value. *Public Administration*, 80(4), 691–710. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00324>
- Breus, S. V., Khaustova, Y. B., & Denysenko, M. P. (2017). Balanced Scorecard: Formation With Perspective To Ensure Economic Security of Higher Educational Institutions. *Scientific Bulletin of Polissia*, 1(4(12)), 104–109. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-4\(12\)-104-109](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-4(12)-104-109)
- Buchanan, D. A. and Fitzgerald, L. (2011) ‘New Lock, New Stock, New Barrel, Same Gun: The Accessorized Bureaucracy of Health Care’, in S. Clegg, M. Harris and H. Höpfl (eds) *Managing Modernity: Beyond Bureaucracy?*, pp. 56–80. Oxford: Oxford University Press.
- Camilleri, M. A. (2020). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Chen, S. H., Yang, C. C., & Shiau, J. Y. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *TQM Magazine*, 18(2), 190–205. <https://doi.org/10.1108/09544780610647892>
- Clegg, S. R. (2012). The end of bureaucracy? *Research in the Sociology of Organizations*, 35, 59–84. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2012\)0000035005](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2012)0000035005)
- Courpasson, D. (2000). Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141–161. <https://doi.org/10.1177/0170840600211001>
- Courpasson, D., & Clegg, S. (2012). The Polyarchic Bureaucracy: Cooperative Resistance in the Workplace and the Construction of a New Political Structure of Organizations. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 34). [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2012\)0000034005](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2012)0000034005)
- de Andrade Guerra, J. B. S. O., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerdt, M. L., & Berchin, I. I. (2018). A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1674–1690. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179>
- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012). The Impact of Institutional Pressures on Employee Performance Management Systems in Higher Education in the Low Countries. *British Journal of Management*, 23(SUPPL. 1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00820.x>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2095101> .
- Dionsoiu, D.D. and Tsoukas, H. (2013), “Understanding the (re)creation of routines from within: a symbolic interactionist perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 38 No. 2, pp. 181-205.
- Dischner, S. (2015). Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 501–514. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.10.002>
- Farrell, C. & Morris, J. (2003), “The ‘neo-bureaucratic’ state: professionals, managers and professional managers in schools, general practices and social work”, *Organization*, Vol. 10 No. 1, pp. 129-156.
- Farrell, C., & Morris, J. (2013). Managing the neo-bureaucratic organisation: lessons from the UK’s prosaic sector. *International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1376–1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.722121>
- Gumbus, A. (2005). Introducing the balanced scorecard: Creating metrics to measure performance. *Journal of Management Education*, 29(4), 617–630. <https://doi.org/10.1177/1052562905276278>

- Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work\*. *British Journal of Management*, 13, 51–66.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – A strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- Jairak, K., & Praneetpolgrang, P. (2013). Applying IT governance balanced scorecard and importance-performance analysis for providing IT governance strategy in university. *Information Management & Computer Security*, 21(4), 228–249. <https://doi.org/10.1108/IMCS-08-2012-0036>
- Kallio, T. J., & Kuoppakangas, P. (2013). Bandwagoning municipal enterprises: Institutional isomorphism and the search for the Third Way. *Policy Studies*, 34(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/01442872.2012.731842>
- Kaplan, & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. Retrieved from <http://0-eds.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/eds/detail/detail?sid=0f785db4-0357-4bb7-a82d-14f974176c3d%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4202&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3D#db=bth&AN=9205181862>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* -, 74(1), 75–85.
- Kettunen, J. (2006). Strategic planning of regional development in higher education. *Baltic Journal of Management*, 1(3), 259–269. <https://doi.org/10.1108/17465260610690917>
- Kettunen, J., & Kantola, M. (2006). The implementation of the Bologna process. *Tertiary Education and Management*, 12(3), 257–267. <https://doi.org/10.1007/s11233-006-9000-9>
- Klenk, T. (2011). Ownership change and the rise of a for-profit hospital industry in germany. *Policy Studies*, 32(3), 263–275. <https://doi.org/10.1080/01442872.2011.561694>
- Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 59–91). Cambridge: Cambridge University Press
- Küpper, H. U. (2013). A specific accounting approach for public universities. *Journal of Business Economics*, 83(7), 805–829. <https://doi.org/10.1007/s11573-013-0682-4>
- Lega, F. & Pietro, C. De. (2005), "Converging patterns in hospital organization: beyond the professional bureaucracy", *Health Policy*, Vol. 74, pp. 261-281.
- Lowndes, V., & Wilson, D. (2003). Balancing revisability and robustness? A new institutionalist perspective on local government modernization. *Public Administration*, 81(2), 275–298. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00346>
- Maccarthaigh, M. (2011). Managing state-owned enterprises in an age of crisis: An analysis of irish experience. *Policy Studies*, 32(3), 215–230. <https://doi.org/10.1080/01442872.2011.561688>
- Mateos-Ronco, A., & Hernández Mezquida, J. M. (2018). Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(5–6), 546–579. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1216309>
- Matherly, L. L., & El-Saidi, M. A. (2010). Implementation of a strategic group map and balanced scorecard in a university setting. *International Journal of Management in Education*, 4(2), 216–231. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2010.030877>
- Morris, J., Farrell, C., & Reed, M. (2016). The indeterminacy of 'temporariness': Control and power in neo-

- bureaucratic organizations and work in UK television. *Human Relations*, 69(12), 2274–2297. <https://doi.org/10.1177/0018726716648387>
- O'Reilly, D., & Reed, M. (2011). The grit in the oyster: Professionalism, managerialism and leaderism as discourses of uk public services modernization. *Organization Studies*, 32(8), 1079–1101. <https://doi.org/10.1177/0170840611416742>
- O'Sullivan, K. (2016). Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the middle east: A balanced score card or a bewildering state of confusion? *Management Education*, 16(3), 1–11. <https://doi.org/10.18848/2327-8005/cgp/v16i03/1-11>
- Oliveira, H. C., Lima-Rodrigues, L., & Craig, R. (2019). The presence of bureaucracy in the balanced scorecard. *Revista de Contabilidade-Spanish Accounting Review*, 22(2), 218–224. <https://doi.org/10.6018/rcsar.382271>
- Oliveira, H. C., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2020). Bureaucracy and the balanced scorecard in health care settings. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 33(3), 247–259. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2019-0121>
- Peris-Ortiz, M., García-Hurtado, D., & Devece, C. (2019). Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(4), 373–383. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1569488>
- Philbin, S. P. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34–45. <https://doi.org/10.1108/13683041111161148>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Ramasamy, N., Rajesh, R., Pugazhendhi, S., & Ganesh, K. (2016). Development of a hybrid BSC-AHP model for institutions in higher education. *International Journal of Enterprise Network Management*, 7(1), 13–26. <https://doi.org/10.1504/IJENM.2016.075174>
- Ramírez, Y. (2011). New management in Spanish universities: Introducing balanced scorecard. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8(4), 359–377. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2011.043061>
- Reed, M. (2011) 'The Post-Bureaucratic Organization and the Control Revolution', in S. Clegg, M. Harris and H. Höpfl (eds) *Managing Modernity: Beyond Bureaucracy?*, pp. 230–56. Oxford: Oxford University Press
- Rerup, C. and Feldman, M.S. (2011), "Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning", *Academy of Management Journal*, Vol. 54 No. 3, pp. 577-610.
- Rexed, K. (2008). A comprehensive framework for public administration reforms: A reply to Jocelyne Bourgon. *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 131–143. <https://doi.org/10.1177/0020852307085739>
- Sturd, A., Wright, C., & Wylie, N. (2016). Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. *Organization*, 23(2), 184–205. <https://doi.org/10.1177/1350508414541580>
- Salminen, A. (2003). *New Public Management and Finnish Public Sector Organisations: The Case of Universities*. 55–69. [https://doi.org/10.1007/978-94-010-0072-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-010-0072-7_3)
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427–442. <https://doi.org/10.1007/s11186-008-9067-z>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press

- Sofu, F. (2011). Developing communities: Serving ACE through tertiary education. *Education + Training*, 53(6), 484–498. <https://doi.org/10.1108/00400911111159458>
- Sowa, J. E. (2009). The collaboration decision in nonprofit organizations: Views from the front line. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 1003–1025. <https://doi.org/10.1177/0899764008325247>
- Stillman, R. J. (1977). The City Manager: Professional Helping Hand, or Political Hired Hand? *Public Administration Review*, Vol. 37, p. 659. <https://doi.org/10.2307/975334>
- Styhre, A. (2007). *The Innovative Bureaucracy: Bureaucracy in an Age of Fluidity*. London and New York: Routledge.
- Thynne, I. (2011). Ownership as an instrument of policy and understanding in the public sphere: Trends and research agenda. *Policy Studies*, 32(3), 183–197. <https://doi.org/10.1080/01442872.2011.561685>
- Umashankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54–67. <https://doi.org/10.1108/09513540710716821>
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Trans. G. Roth and C. Wittich as *Economy and Society*. Reprint. California: University of California Press, 1978.
- Weber, M. (1958). In H. H. Gerth, & C. W. Mills (Eds.), *From Max Weber: essays in sociology* New York: Oxford University Press.
- Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.06.001>
- Yakhou, M., & Ulshafer, K. (2012). Adapting the balanced scorecard and activity-based costing to higher education institutions. *International Journal of Management in Education*, 6(3), 258–272. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2012.047270>
- Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824–843. <https://doi.org/10.1108/17410401111182215>
- Zur, A., & Walega, A. (2015). Routines do matter: Role of internal communication in firm-level entrepreneurship. *Baltic Journal of Management*, 10(1), 119–139. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2013-0166>