

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

TRAÇOS DA ABORDAGEM GERENCIALISTA NA LITERATURA SOBRE O ORÇAMENTO BASE ZERO

André Silveira Barbosa

Mestrando em Gestão Pública e Sociedade

Universidade Federal de Alfenas – Campus Varginha/MG

andrebcadpm@yahoo.com.br

Gustavo Flausino de Oliveira

Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional

Centro Universitário do Sul de Minas

gustavo.flausino@unis.edu.br

Gabriel Rodrigo Gomes Pessanha

Doutor em Administração

Universidade Federal de Alfenas – Campus Varginha/MG

gabriel.pessanha@unifal-mg.edu.br

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

Resumo

O presente artigo apresentou a proposta de analisar a literatura sobre orçamento base zero (OBZ) e seu alinhamento com a gestão pública e a abordagem gerencialista. A base de dados *Scopus* foi utilizada para o levantamento das publicações científicas. Dentre alguns aspectos das fontes avaliadas, destacam-se a evolução temporal e a territorialidade. Os Estados Unidos e o Reino Unido despontaram como os territórios mais estudados e de maior concentração de pesquisas científicas sobre o OBZ, coincidindo com as localidades onde se originou o gerencialismo. O alinhamento entre elementos da literatura estudada sobre orçamento base zero e a gestão pública, bem como com a abordagem gerencialista, foi percebido durante a investigação. Os dados levantados permitem inferir que o OBZ, embrionário da iniciativa privada, se apresenta como uma prática administrativa que vem sendo explorada por instituições diversas ao longo do tempo, assim como as organizações públicas.

Palavras-chave: orçamento; base zero; abordagem gerencialista.

Abstract

This article presented the proposal to analyze the literature on zero-based budgeting (ZBBB) and its alignment with public management and the managerialist approach. The Scopus database was used to survey scientific publications. Among some aspects of the sources evaluated, temporal evolution and territoriality. The United States and the United Kingdom emerged as the most studied territories with the highest concentration of scientific research on OBZ, coinciding as being the locations where managerialism was first developed. The alignment between elements of the studied literature on zero-based budgeting and public management, as well as with the managerialist approach, was noticed during the investigation. The data collected allows us to infer that the OBZ, embryonic of the private sector, presents itself as an administrative practice that has been explored by different organizations over time, such as public ones, which provide services to society.

Keywords: budget; zero base; managerialist approach.

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

1. INTRODUÇÃO

O orçamento base zero (OBZ) se refere a uma prática administrativa iniciada na década de 1970, na divisão de assessoria e pesquisa da empresa *Texas Instruments*, nos Estados Unidos, com registro da primeira publicação de sua metodologia de trabalho feita por Peter Pyhrr na *Harvard Business Review* (Lunkes, 2003). Dentre algumas de suas premissas, o OBZ realiza o planejamento orçamentário de uma dada organização para o ano seguinte, sob a perspectiva do contingenciamento de gastos. A ideia seria a realização de uma avaliação criteriosa sobre a necessidade real de recursos para uma empresa ou entidade pública, citando-se, por exemplo, demandas de insumos diversificados em áreas ou setores de um determinado governo (Tiossi *et al.*, 2021).

Por sua vez, a administração pública gerencial se consolidou na América Latina a partir de meados das décadas de 1980 e 1990, em meio a um intenso processo de descredibilização estatal, ancorado pelo movimento internacional de reforma do aparelho estatal ocorrido na Europa e nos Estados Unidos (Paes de Paula, 2005). Nesse sentido, o movimento gerencialista se relaciona com a cultura do *management*, que, dentre alguns aspectos, está ligado às escolas da administração, às empresas de consultoria, à mídia de negócios e à crítica de organizações burocráticas. O progresso social, balizado pela aplicação de tecnologias de organização e informação e o planejamento voltado para melhoria na produtividade são algumas de suas crenças. A emergência do gerencialismo se desenvolveu mais notadamente durante a era *Tatcher*, entre o final da década de 1970 e o início dos anos 90, no Reino Unido, e em seguida nos Estados Unidos, direcionando-se para os caminhos do controle, da eficiência e da competitividade (Paes de Paula, 2005).

O gerencialismo foi responsável por uma grande importação de metodologias provenientes da administração privada na gestão pública, em uma tentativa de ultrapassar as limitações vivenciadas até então pelos governos, em seu objetivo central de prover o estado de bem-estar social à população (Paes de Paula, 2005). Um dos conceitos que foi incorporado pela gestão pública é a chamada governança, que designa a capacidade de prover qualidade, por meio do uso de recursos técnicos para o alcance da eficiência nos processos, que, em tese, se refletiram na excelência no atendimento às necessidades dos cidadãos (Diniz, 2015). Nesse

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

contexto, o OBZ pode avaliar a eficiência de uma dada operação em termos de tempo e custo no comparativo com opções de terceirização e do controle de despesas (Amaral, 2024).

Em outra vertente, a Administração Pública, muito embora não apresente uma definição acabada, engessada, e que permita com exatidão estabelecer de maneira estritamente parametrizada o ideário diversificado que a engloba, em razão de prestar serviços à população, se mostra receptiva para novas possibilidades de aprimoramento (Guerreiro Ramos, 2006; Tragtenberg, 1997; Waldo, 1964).

A proposta de um governo deve possuir um direcionamento estratégico, motivador de novas ferramentas de gestão, que respondam aos desafios enfrentados pela sociedade em seu objetivo por uma governança efetiva e democrática (Pinho, 1998). Tal perspectiva se harmoniza à abordagem de Schuu *et al.* (2023), no que se refere à adoção de instrumentos de governança pública com capacidade de dar suporte ao gestor.

Apesar disso, o enfoque exacerbado na dimensão econômico-financeira, que envolve as finanças públicas, investimentos estatais e esfera administrativa institucional, sob o argumento de aumento de eficiência no setor público, não corresponde propriamente aos objetivos de incremento de eficácia organizacional, tendo em vista as especificidades dos serviços prestados pelo estado em relação ao setor privado (Waldo, 1964). O OBZ se apresenta como uma metodologia mais comum à esfera privada, com maior experimentação em países como os EUA, salientando-se que sua proposta nunca foi testada amplamente no nível público brasileiro, muito embora o Estado de Minas Gerais o tenha adotado em suas práticas administrativas (Amaral, 2024; Agência Minas, 2024).

Com base na ordem cronológica das construções acima indicadas, que impactaram, em certa medida, a gestão de organizações diversas, propõe-se o problema de pesquisa: o estado da arte de publicações relacionadas ao OBZ teria relação com a abordagem gerencialista? O presente trabalho se respalda em um estudo bibliométrico relacionado ao tema orçamento base zero ou *zero-based budgeting*, o que poderá gerar oportunidade, por exemplo, para uma avaliação sobre possíveis áreas do conhecimento a serem pesquisadas em outras investigações. O artigo possui como objetivo fazer um levantamento qualificado referente às publicações científicas sobre o orçamento base zero e seu alinhamento com a gestão pública e com a abordagem gerencialista. Nesse prisma, almeja-se realizar

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

uma bibliometria de publicações científicas catalogadas na base Scopus no período de 1977 a 2024 (Scopus, 2024). Os procedimentos metodológicos estabelecidos são de caráter quantitativo, descritivo e bibliográfico. De forma sequencial, este trabalho teve início pela definição de seu problema de pesquisa, seguido da proposição do objetivo geral, pela escolha das fontes de literatura sobre o assunto e de um pacote específico para tratamento dos dados coletados. Mais adiante, o referencial teórico é delineado, tanto em relação à abordagem gerencialista, quanto para o orçamento base zero. A metodologia é apresentada, seguida da análise e discussão de alguns dos resultados obtidos, acompanhados das considerações finais e referências, que completam a anatomia do presente estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. UMA VISÃO SOBRE O MODELO GERENCIALISTA

O movimento gerencialista ou nova administração pública foi uma reforma ocorrida em resposta à crise estatal ocorrida nos anos 80 e aos efeitos globalizantes da economia. Tais fenômenos trouxeram a necessidade de discutir o papel do estado, objetivando um novo enfoque, baseado em metodologias, ferramentas e teorias advindas do setor privado. O aumento da eficácia do estado seria possível graças a um aprimoramento da governança pública, possibilitado graças à expansão de meios financeiros e administrativos do estado (Paes de Paula, 2005a).

No Brasil, o ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira foi responsável por estudar as experiências gerencialistas em outros países, como o Reino Unido, visando formular uma proposta que adequasse estas experiências à realidade nacional. As políticas gerencialistas no Brasil se ancoravam fortemente nas recomendações do Consenso de Washington para os países latino-americanos, que basicamente estabelecia a necessidade de redução do gasto público para conter as crises políticas e econômicas que permearam os países da América Latina no período (Paes de Paula, 2005a). Nesse sentido, o gerencialismo foi uma tentativa de reforma e modernização do estado brasileiro, baseado em referenciais internacionais (ajuste fiscal, privatizações em massa, desregulamentação e liberalização do comércio), que, em tese,

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

seriam responsáveis por romper com o estado excessivamente burocrático (Bresser Pereira, 2015). O foco na estratégia, resultados, redução de custos, dentre outros valores do gerencialismo ofereceram um caminho para a superação dos ideais burocráticos apontados por Weber, que seriam responsáveis por enrijecer o estado, em um modelo já ultrapassado e datado, que não responderia às novas necessidades dos estados neoliberais mundiais (Bresser Pereira, 2015).

A justificativa para a implementação da reforma se baseava na necessidade de superar a ampla crise do estado ocorrida a partir de meados dos anos 80, causada por deficiências no âmbito fiscal, burocrático e estratégico do estado. Como um movimento iniciado no contexto do Reino Unido e Europa, no final dos anos 80 e 90, o modelo de gestão pública gerencial foi um fenômeno ligado ao processo de globalização dos estados neoliberais (Costa *et al.*, 2007).

Alguns fatores foram fundamentais para a disseminação do neoliberalismo nas políticas públicas a nível global, como a queda do comunismo em países do bloco soviético e o processo de globalização, que impulsionou uma guinada de políticas neoliberais por parte de diversos governos, orientado pela necessidade do ajuste fiscal. O processo de endividamento dos países subdesenvolvidos foi um fenômeno imprescindível para a ascensão dos estados neoliberais a nível global. Em busca de remessas financeiras, os estados endividados recorreram a empréstimos de instituições financeiras internacionais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial, bem como a credores privados (Costa *et al.*, 2007). Entretanto, para a concessão dos empréstimos, os estados foram impelidos a implementar reformas econômicas, que incluíam medidas de austeridade, privatização, desregulamentação e liberalização do comércio e dos mercados financeiros (Costa *et al.*, 2007). Dentre as principais limitações do gerencialismo, destacam-se que o modelo centraliza o processo decisório (a cargo dos especialistas), desestimulando a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social. Além disso, o gerencialismo tende a enfatizar as dimensões estruturais do estado, em comparação com suas dimensões sociais e políticas da gestão (Paes de Paula, 2005a).

Outra grande limitação do gerencialismo que merece ser pontuada é que ele tende a subestimar a predominância do contexto cultural brasileiro, permeado por práticas patrimonialistas e clientelistas. O gerencialismo, nesse sentido, não deveria ser visto como um

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

modelo de gestão pública que, sozinho, obteria sucesso ao romper com as práticas tradicionalmente patrimonialistas do estado e da sociedade brasileira (Pinho, 1998). A mesma situação havia ocorrido quando dos avanços advindos do modelo burocrático, que não foram suficientes para afastar totalmente o clientelismo (Alcure; Nohara, 2025). Essas limitações e críticas ao modelo foram responsáveis por trazer ao debate a necessidade de incorporar outras vertentes e ideais à gestão pública, com possibilidade de estabelecer espaços participativos e abertos à sociedade civil.

2.2. PREMISSAS DO ORÇAMENTO BASE ZERO PELO GERENCIALISMO

O nível de exigência das organizações públicas e privadas têm contribuído para que intervenções ligadas à criatividade e à eficiência possam ser desenvolvidas, por meio de ferramentas gerenciais voltadas ao atingimento de seus objetivos e propósitos, assim como proposto pelo OBZ, que analisa criteriosamente todas as receitas e despesas futuras para possibilitar a elaboração de uma nova justificativa para a necessidade real (Costa *et al.*, 2007). Tal projeção pode ser exemplificada pelo viés gerencial, a partir do conceito de nova gestão pública, sob a justificativa de que uma organização alcança maior eficácia e eficiência através do foco em seus resultados (Barbosa Júnior *et al.*, 2008). A cada ano, a organização realiza uma análise crítica de suas despesas, sendo, para tanto, confeccionado um novo orçamento pelo marco zero, o que ilustra a denominação indicada por orçamento base-zero. Cabe ao responsável pelo gerenciamento dos recursos da organização o detalhamento de cada gasto, avaliando o custo/benefício de sua decisão, estabelecendo prioridades (Phyrr, 1981).

O processo orçamentário, para que o OBZ se efetive, exige uma ampliação da participação ativa de gestores em todos os níveis hierárquicos da organização, haja vista envolver o planejamento e o conhecimento de objetivos e metas alinhados a todas as atividades. A partir dessa ótica, pode-se inferir algumas características inerentes ao gerencialismo: os gerentes de fato administram e o *management* desempenha papel crucial no planejamento (Dean e Cowen, 1979; Bendix, 1956; Enteman, 1993). A metodologia trazida pelo OBZ pontua também sobre a necessidade de identificação das atividades e escalonamento em ordem de relevância, com base em uma criteriosa avaliação para seu constante

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

aprimoramento voltado ao processo decisório. O orçamento propõe implementar o planejamento estratégico pela escorreita alocação de recursos às atividades, de tal maneira que esse instrumento de gestão atenda às necessidades organizacionais, dinâmica que encontra lastro na abordagem gerencialista (Wilhelmi; Kleiner, 1995; Micklēthwait; Wooldridge, 1998). Nessa direção, Schuu *et al.* (2023) colocam que o monitoramento de custos durante a execução do planejamento confere informações capazes de parametrizar com as metas estipuladas no plano inicial, promovendo a avaliação e o controle.

Em razão dos postulados alinhavados pelo planejamento e pelo contínuo reexame das despesas de uma dada organização, a gestão abarcada pelo OBZ se apresenta como oportuna em períodos de retração econômica, ou até mesmo em momentos em que ocorrem limitações de despesas públicas, como o positivado pela emenda constitucional 95/2016, que propôs o novo regime fiscal da União (Brasil, 2016). Entretanto, alguns exemplos do uso do OBZ, em diferentes contextos, têm evidenciado que a sua proposta é muitas das vezes impraticável, tendo em vista que muitos investimentos orçamentários são considerados essenciais, e não podem ser inviabilizados, por serem respaldados por questões sociais, políticas e legais (Singer, 1996). Citando o caso da aplicação do OBZ no município de São Paulo, uma rápida e significativa redução dos investimentos municipais pode ser uma proposta impossível não apenas por suas restrições legais, como também por suas implicações políticas, que impedem que atividades já estabelecidas sejam findadas pela perspectiva da governabilidade (Singer, 1996). Outros autores destacam a complexidade e inflexibilidade presente no OBZ, destacando que em muitos casos é muito mais vantajoso para as organizações públicas prezar por um orçamento tradicional, especialmente em grandes organizações (Longo, 1994).

A diminuição de recursos em políticas sociais também é uma crítica frequente que permeia o OBZ, pois pode subestimar as necessidades de comunidades historicamente mais vulneráveis ao focar exageradamente na redução de custo, desconsiderando o tratamento adequado de políticas essenciais de longo prazo (Singer, 1996). Em outra visão, Schuu *et al.* (2023) pontuam sobre a possibilidade de mensuração de custos com o fito de acompanhar a alocação das dotações orçamentárias na execução de políticas públicas e sociais, o que subsidia o gestor para decidir diariamente e em observância às alternativas mais benéficas à sociedade.

3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do presente trabalho, em analisar a literatura sobre orçamento base zero (OBZ) e seu alinhamento com a gestão pública e a perspectiva gerencialista, optou-se por uma abordagem quantitativa, pelo uso de bibliometria. Nesse viés, a pesquisa quantitativa trabalha com variáveis mensuráveis, com instrumentos padronizados para sua coleta e fundamentação de sua análise pela estatística, para verificar hipóteses estabelecidas (Gil, 2010). A técnica de bibliometria refere-se a um conjunto de análises matemáticas e estatísticas que objetiva analisar os padrões que emergem das publicações e documentos analisados nestes artigos (Diodato, 1994).

A natureza descritiva, por sua vez, diz respeito à descrição e análise de padrões bibliográficos específicos, com o objetivo de estabelecer uma relação entre as variáveis analisadas que possam elucidar informações acerca de determinado tema. A partir desse ponto, o estudo bibliométrico das publicações científicas acerca do orçamento base zero foi delineado por uma abordagem com cunho quantitativo e descritivo, tendo sido propostas, dentre algumas variáveis, a produção científica ao longo do tempo e as terminologias mais frequentes nas publicações.

Dessa forma, avaliações por meio de bibliometria se apresentam como ferramentas para a ciência, tornando possível analisar a evolução de um dado ramo do conhecimento, pela análise de publicações diversas, bem como abrir caminhos para eventuais novas pesquisas, ao serem descobertas lacunas que possam viabilizar novas investigações (Bem Maracajá *et al.*, 2021; Koseoglu *et al.*, 2016). O levantamento de publicações foi realizado por meio de todos os campos de pesquisa ofertados pela base de dados *Scopus*, selecionada em razão de sua colaboração científica, que mantém um acervo atualizado, além de possuir publicações pretéritas disponíveis em distintos segmentos do conhecimento, o que propiciou um ambiente interdisciplinar durante a investigação. Para o presente trabalho, o lapso temporal pesquisado compreende publicações entre os anos de 1977 e 2024. A escolha por um período mais dilatado foi feita devido à linha histórica levantada desde o advento do OBZ, durante a década de 1970 nos Estados Unidos, passando pela gestão *Tatcher* no Reino Unido entre 1979

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

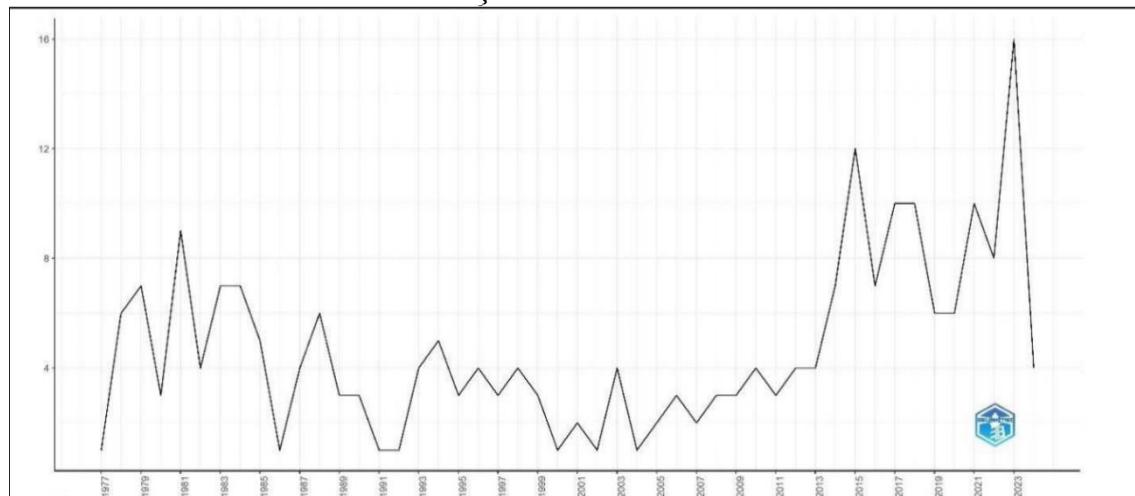
e 1990, pelo desenvolvimento da perspectiva gerencialista nas décadas de 1980 e 1990 por todo o mundo e pelo Brasil, até um momento mais recente em 2024 (Bresser Pereira, 2022).

A titulação empregada para a pesquisa se deu pela redação “orçamento base zero” para a seleção das publicações. Inicialmente, poucos artigos em língua portuguesa foram rastreados, sendo, então, feita opção pela utilização da expressão “zero-based budgeting”, que se apresentou como tradução correspondente no vernáculo inglês. Após a consulta, um total de 237 resultados em língua inglesa foram catalogados em formato *BibTeX*; o arquivo em questão, ao ser exportado, foi reduzido para 227 publicações pelo próprio pacote de linguagem de programação *Bibliometrix* (UBW, 2024; Dervis, 2019). Por conseguinte, algumas das funcionalidades do pacote serão desenvolvidas na próxima seção.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção irá contemplar análises e discussões sobre as publicações coletadas pelo *Scopus* e processadas via *Bibliometrix*, o que caracteriza o estudo bibliométrico realizado sobre o OBZ e algumas interfaces com a abordagem gerencialista. Dentre elas, inicia-se a referente à evolução anual sobre sua literatura:

Gráfico 1 - Produção científica anual sobre o OBZ



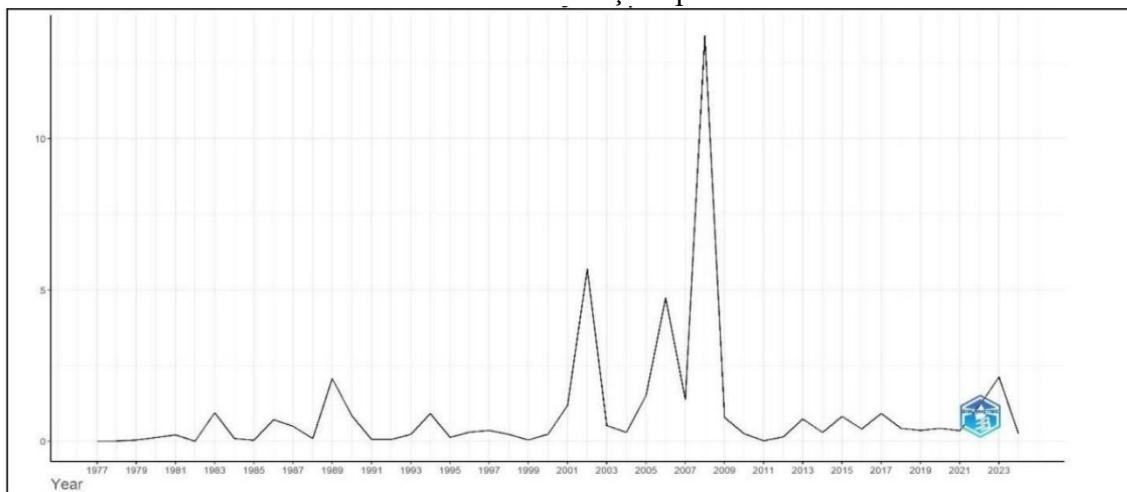
Fonte: Adaptado pelo autor da base de dados Scopus (2024).

Há um crescimento no quantitativo de publicações a partir do ano de 2004. Ressalta-se que em tal período houve a crise no mercado financeiro mundial, com aumento das taxas

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

de juros dos Estados Unidos, ampliação da inadimplência dos financiamentos imobiliários e problemas na solvência do mercado de hipotecas (IEA, 2009). Referida dinâmica pode sugerir uma maior atenção da comunidade científica à metodologia OBZ, perante um período de recessão (Brasil, 2016). Nesse contexto, torna-se importante frisar que a utilização de ferramentas gerenciais, em certa medida, pode ter contribuído para o perfil da nova administração pública (Costa *et al.*, 2007; Zaneti-Faag, 2018). As contribuições de autoria da comunidade acadêmica mundial sobre o OBZ foram representadas da seguinte forma:

Gráfico 2 - Média de citações por ano sobre o OBZ



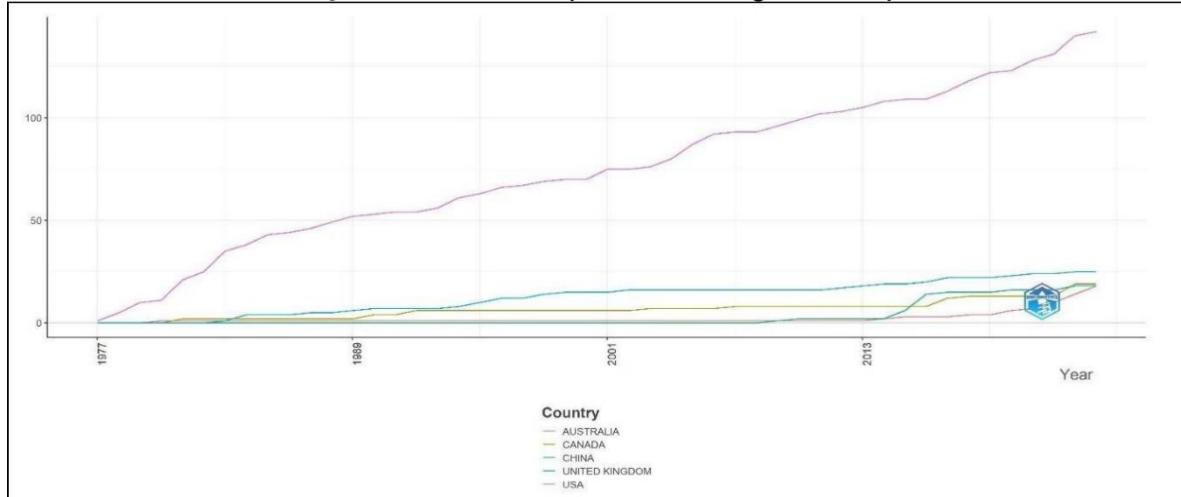
Fonte: Adaptado pelo autor da base de dados Scopus (2024).

Percebe-se um acentuado aumento em 2008 na média de citações das publicações pesquisadas. Salienta-se que tal momento possui relação com um período crítico iniciado no ano de 2007 e expandido no ano seguinte (Silber, 2010).

Os Estados Unidos da América – EUA e o Reino Unido se apresentam como as representações com maior produção científica sobre o OBZ no período de 1977 e 2024. É possível dizer ainda que esse destaque coincide com a experiência demonstrada por ambos no desenvolvimento do gerencialismo, em especial, entre o final dos anos de 1970 e o final dos anos 90, conforme Paes de Paula (2005) e Barbosa Júnior *et al.* (2008.), despontando em relação a outros países:

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

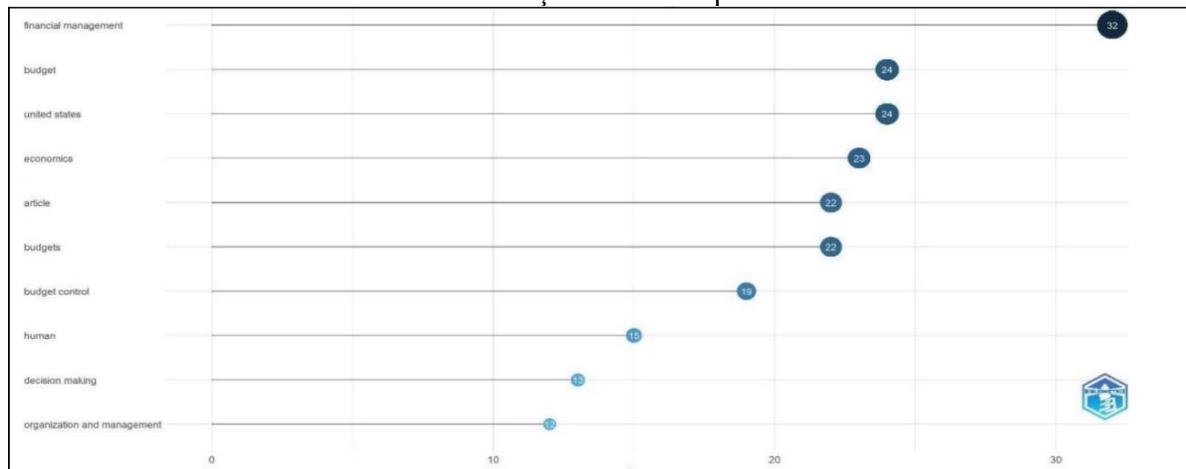
Gráfico 3 - Produção científica dos países ao longo do tempo sobre o OBZ



Fonte: Adaptado pelo autor da base de dados Scopus (2024).

A pesquisa também se voltou a analisar os vocábulos, terminologias e expressões que foram registradas com maior frequência pelas diversas autorias, que foram assim mapeadas:

Gráfico 4 - Redações mais frequentes sobre o OBZ



Fonte: Adaptado pelo autor da base de dados Scopus (2024).

Por esteio nas redações acima indicadas, uma síntese foi proposta para ilustrar possíveis correspondências entre o que traz o referencial teórico estudado sobre o OBZ e a gestão pública/abordagem gerencialista:

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

Quadro 1 – Correspondência entre OBZ e gestão pública/abordagem gerencialista

Expressão do OBZ pesquisada	Tradução	Literatura sobre gestão pública/abordagem gerencialista
financial management budget United States economics article budgets budget control human decision making organization and management	gestão financeira orçamento Estados Unidos economia artigo orçamentos controle orçamentário humano tomada de decisão organização e gerência	Furtado <i>et al.</i> (2015) Brasil (2010) Barbosa J. <i>et al.</i> (2008) Brasil (2010) - Brasil (2010) Furtado <i>et al.</i> (2015) Paes de Paula (2005) Paes de Paula (2005); Guerreiro Ramos (2006); Tragtenberg (1997); Waldo (1964)

Fonte: Adaptado pelo autor da base de dados Scopus (2024).

As expressões mais frequentes adotadas nas publicações catalogadas apresentaram remissões na literatura acima indicada, o que pode exprimir indicativos da compatibilidade entre as premissas do orçamento base zero - uma prática derivada da iniciativa privada e a gestão pública, mormente balizada pelo gerencialismo. Contudo, há possibilidades para se ampliar outros campos da administração pública, como os trazidos, por exemplo, pelas abordagens burocrática e societal (Brasil, 2010; Paes de Paula, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo, inicialmente, se direcionou a fazer um levantamento qualificado de publicações científicas disponíveis na literatura sobre o OBZ e seu alinhamento com a gestão pública e a abordagem gerencialista. Sob esta ótica, uma triagem de 237 publicações foi viabilizada. Na sequência, o período estendido entre 1977 e 2024 foi o recorte temporal feito para o estudo bibliométrico. Pela delimitação efetuada, um trabalho analítico permitiu apreciar as publicações acerca do OBZ ao longo dos anos, além da realização de uma avaliação espacial e de conteúdo acerca da redação das obras. Como a

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

temática possibilita diferentes tipos de análise, há espaço para novos recortes a serem feitos em futuras investigações quanto ao orçamento base zero.

A correspondência entre elementos da literatura estudada a respeito do orçamento base zero e a abordagem gerencialista, tal qual com a gestão pública, foi verificada, predominantemente por terminologias próprias dessas vertentes do conhecimento, como organização e gerência, tomada de decisão, orçamento, gestão financeira e controle orçamentário. Os Estados Unidos da América e o Reino Unido se apresentam como os territórios mais pesquisados e com maior produção científica sobre o orçamento base zero, de acordo com o lapso temporal considerado, o que sugere indicativos de alinhamento com a abordagem gerencialista, haja vista as citadas representações terem sido ao longo da história os berços dessa perspectiva de gestão. Contudo, há que ser feita uma ressalva quanto à opção feita pelo rol de publicações coletadas junto à *Scopus*, que, não necessariamente, pode se estender a outras bases em termos de obtenção de resultados. Acrescenta-se também que dentre as publicações do OBZ pesquisadas em alguns anos há coincidências com períodos de recessão mundial da economia, como visto em 2004 e 2008.

O orçamento base zero se mostra como uma prática administrativa lastreada por traços teóricos que permeiam o ideário da gestão pública e da abordagem gerencialista. Entretanto, pode-se depreender do presente trabalho um ambiente favorável a outras análises, tais como as trazidas pela burocracia e pelo viés societal. Percebe-se também um campo propício para outras delimitações, como na própria seara privada, onde o OBZ foi embrionário, ou até mesmo em organizações e entidades públicas, podendo-se citar o caso recente do Estado de Minas Gerais (Agência Minas, 2024).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA MINAS. Governo de Minas é referência nacional para implantação do Orçamento Base Zero, que garante aplicação mais eficiente dos recursos públicos. Disponível em:
<https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/governo-de-minas-e-referencia-nacional-para-implantacao-do-orcamento-base-zero-que-garante-aplicacao-mais-eficiente-dos-recursos-publicos>. Acesso em: 26 abr. 2024.

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

ALCURE, M. F; NOHARA I. P. (2025). Entre o clientelismo e a eficiência: A burocracia brasileira em perspectiva. **Projeto História: Revista Do Programa De Estudos Pós-Graduados De História**, 82, 342–370. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2176-2767.2025v82p342-370>. Acesso em: 10 ago 2025.

AMARAL, D. M. **Efetividade do Orçamento Base Zero (OBZ) na alocação de recursos públicos em Minas Gerais: uma análise comparativa com os métodos tradicionais**. 2024. 45 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2024.

BARBOSA JÚNIOR, A. R.; PEREIRA, J. R.; DUTRA, D. M. R. **Fundamentos Teóricos do Choque de Gestão em Minas Gerais**. In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, 2008, Salvador. ENAPG 2008. Salvador: ANPAD, 2008. v. 1. p. 1-16.

BEM MARACAJÁ, K. F.; MACHADO, P. D. A.; PINHEIRO, I. D. F.; MELO PEREIRA, L. (2021), La actuación de la gestión pública del turismo frente a la emergencia de la covid-19: un análisis léxico utilizando Iramuteq. **Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas**, 23. Disponível em: <http://eutm.es/grantour/index.php/grantour/article/view/215>. Acesso em: 25 abr. 2024.

BENDIX, R. *Work and authority in industry. Ideologies of management in the course of industrialization*. New York: Wiley, 1956.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 16 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2016a. Disponível em: <https://goo.gl/NS68c3>. Acesso em: 25 abr. 2024.

BRASIL. **Estado, instituições e democracia: república**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2010.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Revendo dois artigos sobre a reforma gerencial de 1995**. 2022. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7484/1/7852-Texto%20do%20Artigo_30281-1-10-20221124.pdf. Acesso em: 25 abr. 2024.

COSTA, A. M.; DE OLIVEIRA MORITZ, G.; MACHADO, F. M. V. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 4, n. 8, p. 85-98, 2007.

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

DEAN, B. V.; COWEN, S. S. Zero Base Budgeting in the Private Sector. **Business Horizons**, v. 22, n. 4, p. 73-83, 1979.

DERVIS, H. **Bibliometric Analysis using Bibliometrix an R Package**. Disponível em: https://jscires.org/sites/default/files/JScientometRes-8-3-156_0.pdf. Acesso em: 25 abr. 2024.

DIODATO, V. **Dictionary of Bibliometrics**. Binghamton: Haworth Press, 1994.

DINIZ, E. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**, [S. 1.], v. 47, n. 2, p. 05 - 22, 2015. DOI: 10.21874/rsp. v47i2.693. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/693>. Acesso em: 11 jun. 2024.

ENTEMAN, W. F. **Managerialism. The emergence of a new ideology**. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press, 1993.

FURTADO, G. S.; STRIEBEL, Y. W.; DUTRA, C. C. Metodologia para gestão financeira de projetos com foco em instituições públicas. **Semilleros**, v. 2, n. 4, p. 79-79, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERREIRO RAMOS, A. A sociologia de Max Weber (sua importância para a teoria e a prática da Administração). **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 267- 282, 2006.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA - IEA (2009). **Crise na cana**. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=10118>. Acesso em: 25 abr. 2024.

KOSEOGLU, M. A.; RAHIMI, R.; OKUMUS, F.; LIU, J. (2016). Bibliometric studies in tourism. **Annals of tourism research**, 61, p. 180-198. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.10.006>. Acesso em: 25 abr. 2024.

LONGO, C. A. O processo orçamentário: tendências e perspectivas. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 14, n. 2, p. 208–222, abr. 1994.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. FGV Editora, 2005.

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36–49, jan. 2005a.

PHYRR, P. A. **Orçamento base zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Traduzido por José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Interciênciac, São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

PINHO, J. A. G. Reforma do aparelho do estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 59–79, maio 1998.

SCHUH, L. P.; VIEIRA, E. P.; SAUSEN, J. O. (2023). A efetividade da gestão de custos na elaboração do orçamento base zero em entidades públicas: análise em um município do RS. **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC**. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/5079>. Acesso em: 10 ago 2025.

SCOPUS. Disponível em:

<https://wwwscopus.ez37.periodicos.capes.gov.br/results/results.uri?sort=plf&fsrc=s&st1=zerobased+AND+budgeting&sid=0a21ea38d8d2f5426afc2112784de8ed&sot=b&sdt=cl&sl=29&s=ALL%28zerobased+AND+budgeting%29&origin=resultslist&editSaveSearch=&sessionSearchId=0a21ea38d8d2f5426afc2112784de8ed&lmit=10>. Acesso em: 22 abr. 2024.

SILBER, S. D. A economia mundial após a crise financeira de 2007 e 2008. **Revista USP**, São Paulo, Brasil, n. 85, p. 82–93, 2010.

SINGER, P. Budgeting and democracy. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 16, n. 3, p. 348–359, jul. 1996.

TIOSSI, F. M.; DA SILVA, A. P.; LOPES, A. A.; TERNERO, E. M. O orçamento base zero como uma ferramenta de planejamento na gestão de custos: um estudo de caso na empresa Alfa. **Anais do fórum de iniciação científica do UNIFUNEC**, v. 8, n. 8, 2021.

TRAGTENBERG, M. **Weber: apresentação**. In: Os pensadores. São Paulo: N Cultural, 1997.

USO DE BIBTEX NA WIKI - UBW. Disponível em:
https://wiki.sj.ifsc.edu.br/index.php/Uso_de_BibTeX_na_Wiki. Acesso em: 25 abr. 2024.

WALDO, D. **O estudo da Administração Pública**. Rio de Janeiro: Centro de Publicações Técnicas da Aliança da Missão Norte-Americana de Cooperação Econômica e Teórica no Brasil (USAID), 1964. Capítulo 1 – O que é administração pública?

WILHELM, M.; KLEINER, B. H. New Developments in Budgeting, **Management Research News**, v. 18 n. 3/4/5, p.78 – 87, 1995.

14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

ZANETI-FAAG, G. B. O orçamento base zero na administração pública municipal de Agudos/SP. Finanças pessoais: demonstração da utilização dos recursos financeiros.... 22. Disponível em:
<https://faag.com.br/tccs/2018/administracao.pdf#page=53>. Acesso em: 26 abr. 2024.