



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

OS FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DO *BALANCED SCORECARD*: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA DA ARGUMENTAÇÃO PROPOSTA POR ROBERT KAPLAN

Maurício Vasconcellos Leão Lyrio¹

Rogério João Lunkes²

Sérgio Murilo Petri³

RESUMO

O presente estudo se propõe a examinar os recursos argumentativos empregados por Kaplan (2008a) em seu artigo “*Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*” para buscar validação de sua metodologia - *Balanced Scorecard* - junto à comunidade científica, à luz das bases epistemológicas que orientam as pesquisas no campo dos estudos organizacionais, a saber, os paradigmas ‘funcionalista’ e ‘crítico’. O artigo parte da hipótese inicial de que a argumentação utilizada por Kaplan é embasada em um paradigma funcionalista em estudos organizacionais, o que vem por afetar os fundamentos conceituais do *Balanced Scorecard*, calcados no entendimento da instituição como unidade central de análise e as formas propostas para viabilizar o alcance dos objetivos institucionais, em detrimento de seus impactos ampliados para o âmbito da sociedade. Para tanto, apresenta inicialmente um levantamento dos principais aspectos das propostas ‘funcionalista’ e ‘crítica’, para, a seguir, fazer uma leitura do texto de Kaplan com base nessas perspectivas. Nesse sentido, no que tange ao enquadramento metodológico, o estudo se configura como sendo de natureza qualitativa e utiliza-se da análise crítica do discurso (ACD) para viabilizar seu objetivo principal. Após uma análise de segmentos selecionados, busca examinar se há (ou não) um padrão discursivo no texto de Kaplan que valide (ou não) a hipótese inicial.

Palavras-Chave: análise epistemológica; paradigma funcionalista; paradigma crítico; *Balanced Scorecard*.

1. INTRODUÇÃO

A epistemologia é uma área do conhecimento que se propõe a estudar como a ciência se desenvolve e a produção de conhecimento se dá no âmbito acadêmico. Japiassu (1991) argumenta que ciência deve ser considerada como um conjunto de aquisições

¹mauriciovll@gmail.com

²lunkes@cse.ufsc.br

³smpetri@gmail.com



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

intelectuais, envolvendo as matemáticas e as disciplinas empíricas e positivistas⁴. Nesse sentido, faz distinção entre ciência e os saberes especulativos, como a filosofia e a teologia. O termo ‘epistemologia’, em sentido global, pode ser entendido como “[...] o estudo metódico e reflexivo do saber, de sua organização, de sua formação, de seu desenvolvimento, de seu funcionamento e de seus produtos intelectuais” (JAPIASSU, 1991, p. 16). Assim sendo, a epistemologia se presta a estudar o saber em sua perspectiva ampla, abordando tanto os saberes especulativos quanto a ciência. Como um estudo crítico, é uma disciplina que se localiza na interseção entre disciplinas diversas, que são incorporadas dependendo da maneira como se busca abordar o tema.

Uma das discussões correntes no campo de epistemologia diz respeito às bases epistemológicas e paradigmáticas que orientam a pesquisa em dado campo do conhecimento. Essa discussão já remete a longa data, tendo suas origens no período do renascimento (séc. XV e XVI), considerado efervescente para o conhecimento científico. Nesse período, com o decréscimo da importância da igreja e da classe aristocrática, aliada a uma maior preocupação com a construção científica nas sociedades ocidentais, pesquisadores passaram a discutir o desenvolvimento da ciência a partir de uma classificação rigorosa e metodologicamente embasada (BACON, 1979; DESCARTES, 1979). Para Bacon (1979), nenhum saber é absolutamente seguro, sendo assim, torna-se necessária a utilização do que o autor chamou de “escoras para o intelecto”, entendidas como instrumentos e máquinas utilizadas pelo homem com vistas a apoiá-lo no desenvolvimento de suas atividades. Os instrumentos ou máquinas, conforme citado por Bacon, se configuram no que é denominado **método**, considerado pelo autor como a base para a construção e para a descoberta científica. Descartes (1979) se debruçou sobre a questão do método, propondo o que posteriormente foi denominado de “pensamento cartesiano”⁵.

Esses autores (Bacon e Descartes) foram os precursores do empirismo e do racionalismo. Posteriormente, já no período do iluminismo, Kant elabora uma síntese filosófica a respeito do racionalismo e do empirismo, com base nos limites e aplicações do conhecimento humano e da moral da ação humana. Em sua obra “Crítica da razão pura” (KANT, 1980) o autor trata dos princípios que possibilitam a construção de conhecimento e, a partir de seus estudos, são identificados dois novos paradigmas, a saber, (i) o positivismo e (ii) o idealismo, que posteriormente deram origem aos paradigmas dominantes no campo dos estudos organizacionais.

Em algumas áreas, como, por exemplo, a sociologia e a educação, a discussão sobre paradigmas científicos que orientam as pesquisas já se encontra em grau de

⁴ O termo positivismo é utilizado nesse artigo como a visão de mundo que surgiu na Europa na segunda metade do séc. XIX que representa uma alternativa ou reação ao idealismo da primeira metade desse século. Essa corrente de pensamento tem como base o entendimento de que a experimentação e os dados positivos se constituem na única fonte de conhecimento e critério de verdade (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990).

⁵ A lógica do pensamento cartesiano é organizada em torno de quatro preceitos, a saber: (i) jamais escolher algo como verdadeiro sem que se apresente de forma clara a ponto de não ser colocado em dúvida em nenhuma ocasião; (ii) dividir cada uma das dificuldades em tantas partes quanto fossem necessárias para melhor entendê-las; (iii) conduzir por ordem os pensamentos, partindo dos objetos mais simples e subindo os degraus até o conhecimento dos mais complexos; e (iv) fazer enumerações tão completas e gerais até a certeza de nada omitir. (DESCARTES, 1979)



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

maturidade avançado. Já na área de estudos organizacionais, estudos ligados aos paradigmas científicos que orientam a pesquisa ainda se encontram em estágio inicial. Para Ramos (1989) sem que haja uma análise crítica de seus alicerces teóricos uma disciplina dificilmente atingirá um nível de sofisticação para ensino em grau superior. O autor argumenta que a falta de capacidade analítica da disciplina organizacional se deve, em parte, pelo viés funcionalista existente nas pesquisas ditas *mainstream* no campo dos estudos organizacionais e à falta de estudos críticos a respeito do assunto. Sobre o funcionalismo, Malinowski (1970) afirma que essa linha de pensamento adota a instituição como unidade de análise e, nesse sentido, trata da integração do homem à organização, bem como não se interessa pela dimensão social dos problemas organizacionais, se configurando como uma micro-visão da organização.

Quando a questão das escolhas paradigmáticas é abordada no campo da administração, ela pode se materializar em ferramentas de gestão e metodologias, propostas por pesquisadores e utilizadas por praticantes, mas inerentemente influenciadas pelo seu entendimento de mundo. O *Balanced Scorecard* – BSC – é uma dessas metodologias – desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton (1997; 2000; 2004; 2008b), se configura como um sistema de mensuração do desempenho empresarial e gestão da estratégia, composto por medidas de desempenho financeiras e não financeiras – que no presente trabalho se configura como objeto de análise.

Nesse sentido, o estudo se insere no contexto dos estudos ligados à epistemologia e se propõe a analisar, do ponto de vista epistemológico, a argumentação utilizada por Robert Kaplan (2008a) para buscar validação do BSC junto à comunidade científica. Parte-se da seguinte hipótese de pesquisa: *A argumentação utilizada por Kaplan é embasada em um paradigma funcionalista em estudos organizacionais, sendo assim, os fundamentos conceituais do Balanced Scorecard são calcados no entendimento da instituição como unidade central de análise e visa propor formas de viabilizar o alcance dos objetivos desta, em detrimento de seus impactos ampliados para o âmbito da sociedade.*

Nesse momento se fazem necessárias algumas justificativas a respeito do estudo. Em primeiro lugar, no que tange à escolha do BSC como objeto de estudo. Apesar de se constituir em uma das metodologias existentes para avaliar desempenho organizacional e até mesmo do próprio conceito de avaliação de desempenho ser ainda considerado controverso (BORTOLUZZI *et al.*, 2011), optou-se por utilizar essa abordagem - ao invés de partir para uma discussão mais ampla sobre as metodologias de avaliação de desempenho - devido a sua disseminação no âmbito empresarial e acadêmico. Os autores do presente estudo se baseiam em Bourdieu (1994) e Martin (2001), quando esses argumentam que o avanço da ciência é determinado pelas condições sociais de sua produção. Bourdieu (1994, p. 124) afirma que “[...] os julgamentos sobre a capacidade científica de um estudante ou de um pesquisador estão sempre contaminados, no transcurso de sua carreira, pelo conhecimento da posição que ele ocupa nas hierarquias instituídas”.

A partir do entendimento de que a ciência evolui em uma arena na qual existe disputa de poder e interesses particulares, pode-se perceber que o que é considerado relevante no campo científico não é algo isento de juízo de valor. Nesse sentido, é possível considerar que o que é colocado como ‘conhecimento científico válido’, é validado por



uma comunidade científica, e sendo assim, passa pelo crivo daqueles que se encontram em posição de poder nessa comunidade. Considerando o fato de o BSC ser uma metodologia que surgiu e se desenvolveu no interior da *Harvard Business School*, uma das grandes instituições de ensino norte-americanas, essa metodologia possui amplo potencial de disseminação e traz em seu interior os imperativos do paradigma que orienta as pesquisas no âmbito dessa instituição.

Em segundo lugar, como a pesquisa dita *mainstream* em administração é baseada em um paradigma funcionalista, uma discussão sobre as bases epistemológicas que orientam a pesquisa nesse campo se justifica, no sentido de contribuir para o desenvolvimento da capacidade analítica necessária à crítica de seus próprios alicerces teóricos, conforme sugerido por Ramos (1989).

Ainda ao que se refere à importação de tecnologias e metodologias administrativas no Brasil, Serva (1992) afirma que existe um ‘culto a moda’, com uma lógica aderente à do mercado. Esses modismos, segundo o autor, vêm povoando o cenário nacional e acabam por promover determinada metodologia, por meio da difusão de livros, periódicos, pacotes de consultoria, treinamentos, entre outras iniciativas, até que essa seja suplantada por uma nova metodologia, que passa a dominar o mercado. Nesse sentido, Audet (1986) afirma que a ideia de uma sociologia da ciência no campo da administração é válida, tendo em vista que a produção desse conhecimento se dará na mesma arena social citada por Bourdieu (1994), o que vem a justificar sua discussão.

Com vistas a confirmar (ou refutar) a hipótese de pesquisa proposta, o presente estudo buscará analisar o artigo no qual Robert Kaplan (2008a) propõe os fundamentos conceituais do BSC sob a lente da epistemologia em estudos organizacionais, buscando evidenciar passagens no texto que confirmem o paradigma no qual o autor se baseia para elaborar sua argumentação. Após essa seção introdutória o estudo se organiza da seguinte forma: a **seção 2** – referencial teórico - propõe (i) apresentar em linhas gerais os fundamentos dos paradigmas ‘funcionalista’ e ‘crítico’ e seu impacto no campo dos estudos organizacionais; e (ii) apresentar os fundamentos conceituais do BSC e estudos críticos em relação à metodologia. Em seguida – **seção 3** – será apresentado o quadro metodológico utilizado na realização do estudo, bem como o enquadramento metodológico da pesquisa e o procedimento utilizado para seleção dos artigos que tecem críticas à metodologia BSC. **A seção 4** envolve a análise dos dados, ou seja, a análise dos argumentos utilizados por Kaplan à luz de uma lente epistemológica. Finalmente a **seção 5** se propõe a tecer as considerações finais a respeito do estudo realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os fundamentos dos paradigmas ‘funcionalista’ e ‘crítico’ e seu impacto no campo dos estudos organizacionais

O que atualmente é reconhecido como científico, em muito, pode ser atribuído à concepção científica de mundo originada a partir do círculo de Viena. O grupo de participantes que compunha o círculo de Viena – dentre eles Schlick, Carnap, Godel, Neurath, Reichenbach e outros - compartilhava do entendimento que “[...] somente a ciência, baseada na demonstração rigorosa e no recurso aos fatos observáveis, pode fazer avançar o conhecimento” (DORTIER, 2000).



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

Esta visão de mundo - o positivismo - surgiu na Europa na segunda metade do séc. XIX, e representa uma alternativa ou reação ao idealismo da primeira metade desse século. Essa corrente de pensamento tem como base o entendimento de que a experimentação e os dados positivos se constituem na única fonte de conhecimento e critério de verdade (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990). Historicamente o positivismo se desenvolveu inicialmente na França, como um contraponto ao espiritualismo clássico francês. Seu principal expoente, Augusto Comte, buscou discutir a substituição da filosofia pela ciência, focada na razão e na lógica. Para Comte (apud, PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990), “[...] o sistema hierárquico das ciências, tendo como objetivo a totalidade dos fenômenos empíricos, deveria substituir a filosofia”. O principal discípulo de Comte foi Hipólito Taine, que em sua obra principal – *De L’intelligence* – argumenta que os elementos fundamentais do conhecimento são as sensações, entendidas nesse caso como sendo “[...] um aparato, uma identidade de sujeito e objeto, um absoluto fenômeno” (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990, p. 434).

Na Inglaterra o principal expoente dessa corrente de pensamento é Stuart Mill, que considera a construção do saber humano a partir das sensações puras, consideradas pelo autor como um dado primário e irreduzível. Nesse sentido, Mill argumenta que a fonte do saber é a experiência, de forma análoga ao pensamento de Comte. Para Demo (1985, p.104), “a ideia básica do movimento inglês permanece até hoje: a produção científica precisa submeter-se ao controle e ao teste experimental”. Para os positivistas o dado se impõe ao sujeito, pois encerra em si o conteúdo informativo, independente do sujeito ou de sua posição teórica.

Como uma continuação ou desdobramento do pensamento positivista, Schlick e Carnap (1980), filósofos ligados ao círculo de Viena, buscaram discutir a construção do conhecimento a partir de uma corrente de pensamento denominada realismo. Para esses autores, “[...] a suposição lógica comum, de que uma afirmação concernente à existência de um dado somente é possível quando for caracterizada por uma descrição, não, porém, quando ocorrer mediante uma indicação imediata, vale obviamente, também, para os ‘dados da consciência’. Na linguagem da lógica simbólica isto se exprime dizendo que um enunciado relativo à existência deve incluir um ‘operador’” (SCHLICK; CARNAP, 1980, p. 55). Para os realistas, realidade significa sempre estar em uma determinada conexão com o dado, divergindo dessa forma do pensamento positivista “clássico”.

Adentrando ao campo da epistemologia da ciência, Thomas Kuhn propôs o conceito de paradigma, que vem a gerar uma nova discussão nesse campo de estudos. Para Kuhn (1987), o conhecimento científico é construído por um grupo de pesquisadores, membros de uma determinada comunidade científica e que partilham determinados valores, técnicas, leituras prévias etc. Nesse sentido, paradigma pode ser entendido como a base sobre a qual se constrói a ciência para uma dada comunidade científica. A revolução proposta por Kuhn diz respeito ao confronto com o que se pode chamar de “verdades absolutas”, tendo em vista que o que é considerado e aceito como verdadeiro em uma determinada comunidade científica, não necessariamente o é para outra. Ora, se é “ciência” como pode haver “pontos de vista”? Os críticos argumentavam que o sentido de paradigma proposto por Kuhn dava à ciência um caráter subjetivo, intuitivo e irracional. Kuhn rebate o argumento partindo de uma pergunta simples: “o que explica a relativa abundância de comunicação profissional e a relativa unanimidade de julgamentos



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

profissionais?” Para Kuhn a resposta a essa pergunta se traduz no conceito de paradigma, que pode ser entendido como uma matriz disciplinar com determinados componentes, dentre eles citam-se (i) generalizações simbólicas; (ii) modelos – que fornecem analogias e metáforas permitidas; e, (iii) valores compartilhados. Pode-se dizer que determinada ciência é baseada em determinado paradigma, que a orienta e estabelece as fronteiras do que é permissível do ponto de vista teórico e metodológico.

No campo da administração, a busca por uma cientificidade se iniciou no século XX por meio de uma:

[...] apropriação pelos praticantes da administração (preocupados em aumentar o rendimento das empresas) do discurso ‘cientificista’ que predomina no campo social global da época. Praticantes americanos e europeus, dentre os quais os mais famosos são Taylor e Fayol, enunciaram métodos de organização ‘científica’ do trabalho e princípios de direção ‘racional’ das empresas com o objetivo de maximizar a lucratividade e a satisfação do pessoal (AUDET; DÉRY, 1996).

Audet e Déry (1996) com relação a esse processo de apropriação de conhecimentos por parte dos praticantes da administração, afirmam que esses não tiveram sensibilidade para perceber ou considerar o movimento que ocorria na época no campo da epistemologia geral inspirado no manifesto do círculo de Viena. Taylor, por um lado, buscava se apoiar nos estudos de tempos e movimentos, baseados em observação e codificação minuciosa do trabalho, de acordo com o método indutivo do empirismo anglo saxão. Por outro lado, Fayol constrói seus princípios com base no racionalismo e neocartesianismo francês da época (AUDET; DÉRY, 1996).

Após a 2ª Guerra Mundial, a ciência da administração teve um formidável impulso, principalmente na América do Norte e Europa Ocidental, tendo na pesquisa operacional um de seus exemplos clássicos de apropriação de tecnologias advindas do campo militar para o campo da administração. Já nos anos 1970, uma epistemologia com inspiração mais historiográfica e sociológica surge no campo da epistemologia geral, encontrando ressonância em outros campos da produção científica, entre eles o da administração. Esse movimento se deu principalmente por pesquisadores advindos das áreas da sociologia, ciência política e antropologia, que aderiram a um pluralismo epistemológico em detrimento do neopositivismo vigente.

Para Chevallier e Loschak (1980), não há uma ‘ciência’ administrativa, ao contrário, existem tantas disciplinas quanto os discursos distintos que coexistem no campo da administração. Diante dessa multiplicidade de discursos,

A ciência administrativa aparece nessa perspectiva como uma ciência social ainda em gestação, cujo objetivo não é uma realidade dada de antemão, pronta para ser estudada, antes necessitando de ser reconstruída à luz de uma problemática teórica específica, e que, para responder aos critérios de cientificidade, deve não só superar um certo número de



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

obstáculos epistemológicos, mas ainda forjar instrumentos de análise adequados (CHEVALLIER; LOSCHAK, 1980, p. 38).

Os autores clássicos em administração consideram a divisão do trabalho (desdobrada na especialização funcional) e as ramificações de controle e poder como principais elementos para garantir a eficiência operacional e a manutenção do *status quo* organizacional. O funcionalismo, como uma derivação metodológica do positivismo lógico, acabou por ter forte impacto sobre os estudos no campo organizacional, partir das contribuições de Weber sobre a teoria da ciência e sobre a análise da ética protestante e origem do capitalismo e das burocracias (GARCIA; BRONZO, 2000).

Para os funcionalistas a concepção de organização pode ser caracterizada por quatro formas diferentes, a saber: (i) concepção sistêmica e sincrônica – a relação entre as partes constituintes de uma organização se dá de forma coordenada, a partir de uma estrutura de poder hierárquica, afim de concretizar determinados objetivos organizacionais; (ii) concepção teleológica – a concepção de uma organização e a coordenação das atividades é orientada para o alcance de determinados objetivos relativamente específicos, da organização, e parte-se do pressuposto de que esses objetivos são compartilhados pelo conjunto de membros da organização; (iii) concepção a-histórica da organização – as análises são voltadas exclusivamente ao presente, buscando identificar como as características organizacionais se relacionam umas com as outras, visando manter um equilíbrio relativamente estável; e, (iv) concepção integradora e não-conflitual – parte do pressuposto da existência e aceitação de objetivos comuns a todos os membros da organização, tratando-se de uma visão concensual da organização (CHANLAT; SÉGUIN, 1987a).

Entretanto, teóricos modernos oferecem um outro paradigma a partir do qual examinar as organizações, qual seja, o paradigma ‘crítico’, que propõe uma concepção dialética das organizações, centrada na noção de ‘processo’. Em linhas gerais, o paradigma crítico é originado da filosofia social europeia, e se interessa pelo conflito, pela mudança, pela desintegração e pela dominação, constituindo a dita sociologia crítica. Esta sociologia põe em evidência os conflitos de uma sociedade após o exame em detalhe da estrutura desta, revelando onde ocorre a opressão aos indivíduos, contradições entre práticas sociais e ideologias, bem como os processos de fechamento e/ou abertura.

Contrariamente ao que é proposto no paradigma funcionalista, os adeptos do paradigma crítico entendem as organizações a partir de seis concepções de organização, que se constituem em críticas ao paradigma funcionalista vigente no campo dos estudos organizacionais. Para os críticos ao paradigma funcionalista, existe (i) uma concepção sociológica da organização – as relações desenvolvidas no âmbito de uma organização, assim como suas relações com o ambiente externo a ela não são desligadas de visões de mundo, ideologias e valores que, muitas vezes, justificam algumas situações, privilégios e poderes; (ii) uma concepção histórica da organização – as organizações possuem uma história, e conhecê-la ajuda e entender os pressupostos que regem suas crises e transformações, o foco, nesse caso, se volta para o contexto sócio-histórico no qual as relações sociais se dão; (iii) uma concepção dialética da organização – as análises, nesse caso, enfatizam o conflito, as crises e contradições privilegiando os processos mais que a estrutura, através de uma concepção dialética; (iv) uma concepção desmistificadora da



organização – priorizando as contradições, conflitos e crises, visa colocar abaixo certas concepções clássicas a respeito dos homens e das organizações, buscando revelar as relações reais existentes no contexto em estudo; (v) uma concepção ‘acionalista’ da organização – o entendimento das organizações como produto humano, sendo originadas a partir da práxis utilizada por indivíduos ou grupos sociais contextualizados; Finalmente, existe uma (vi) visão emancipadora da organização – na qual busca-se, por meio de análises críticas das relações sociais existentes nas organizações, liberar o homem de certos limites utilizados para justificar formas de dominação e exploração. Para os adeptos dessa corrente de pensamento, o paradigma crítico não é somente instrumento teórico de análise, mas, mais do que isso, se configura como um projeto libertário, visando uma maior humanização das organizações e das relações de poder existentes no âmbito dessas (CHANLAT; SÉGUIN, 1987b).

2.2 Os fundamentos conceituais do *Balanced Scorecard* e estudos críticos sobre a metodologia

O BSC foi desenvolvido a partir do entendimento de que na era do conhecimento, a avaliação de desempenho baseada exclusivamente em indicadores financeiros já não mais atende às necessidades de informação das organizações, sejam elas públicas ou privadas. A importância dos ativos intangíveis se sobrepôs à dos ativos tangíveis, se constituindo no principal gerador de vantagem competitiva nesse novo contexto. Como resposta a essa mudança, Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004, 2008b) desenvolveram uma metodologia que busca complementar os indicadores financeiros com outros, de natureza não financeira. Estavam lançadas as bases do BSC.

O BSC busca integrar perspectivas de análise a objetivos e indicadores, de forma alinhada à estratégia da organização. A estrutura original do BSC se desdobra em quatro perspectivas, a saber: (i) perspectiva financeira; (ii) perspectiva dos clientes; (iii) perspectiva dos processos internos; e, (iv) perspectiva do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Os autores argumentam, ainda, que “os objetivos e medidas utilizados no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, pois derivam de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9.). Esse processo faz com que o BSC se torne mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, se constituindo em um sistema de gestão estratégica que permite (i) o esclarecimento e tradução da visão estratégica, (ii) a comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas; (iii) o planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas; e, (iv) a melhoria do feedback e do aprendizado organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda com relação à questão da avaliação de desempenho com base em critérios não financeiros, Voelpel *et al.* (2006) argumentam que já havia propostas de mensuração do desempenho das organizações com base em critérios não financeiros antes da proposição do BSC, mas este se constituiu na primeira vez em que esse tipo de mensuração foi proposto de forma sistemática. A racionalia do BSC é focada na proposição de uma ferramenta sistemática, que combina de forma coerente indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, sendo suas métricas definidas com base em



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

uma estratégia pré-definida e no alinhamento dos processos da organização à estratégia estabelecida, se configurando em uma representação da organização elaborada por meio de uma visão compartilhada, sendo que para sua efetiva implementação é necessário um forte envolvimento da alta administração (VOELPEL *et al.*, 2006).

Apesar de ser uma metodologia amplamente difundida tanto no meio acadêmico quanto empresarial esta não está isenta de críticas, tanto no que tange ao processo de implementação quanto no que tange aos seus componentes principais. Nesse sentido, Voelpel *et al.* (2006) argumentam que o BSC segue uma lógica de busca por eficiência e alinhamento dos processos de negócio a uma estratégia pré-definida, mas que, entretanto, possui um “impacto tirano” para a firma e suas partes interessadas no âmbito da economia da inovação. Para os autores existem desvantagens específicas que podem ser identificadas como problemas em relação ao uso dessa metodologia. Em primeiro lugar, argumentam que:

The BSC is a measurement tool that is relatively rigid. The four perspectives are the main categories, according to which key success factors are defined. In consequence, the BSC tends to force indicators into one of the four perspectives. By doing so, it limits perspectives on the company, since it leaves little room for cross-perspectives that might have simultaneous impact. Those that do not fit, or cannot be categorized, within the given framework of the four dimensions are in danger of being neglected. (VOELPEL *et al.*, 2006, p. 50)

Apesar dos idealizadores da metodologia já terem sinalizado que as perspectivas do BSC não se configuram como algo estático e imutável, para Voelpel *et al.* (2006), ainda assim, a metodologia ignora a natureza mutável do ambiente de negócios atual. Além disso, para os autores, o BSC (i) cria uma ‘static-ism’ que tende a se chocar com os desafios de um mundo empresarial altamente competitivo e mutável; (ii) a conectividade externa para inovação em uma organização é dificultada pelo BSC, que se configura como um documento interno, sendo essa limitação crítica para sua capacidade de considerar o ambiente externo e suas ligações sistêmicas; (iii) o BSC lida com a criação de conhecimento seguindo uma lógica tradicional interna de P&D, que mantém segredo do ambiente externo e, principalmente, dos concorrentes; e, (iv) o BSC é baseado em uma mentalidade mecanicista da organização, com viés hierárquico e burocrático, nas quais as atribuições são claramente definidas e os desvios de padrão e rotinas são tratadas como problemas de natureza temporária (VOELPEL *et al.*, 2006).

O estudo realizado por Basso e Pace (2003) buscou analisar as relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC. Para os autores, não existem evidências de relação de causalidade entre as perspectivas do BSC quando essa relação é analisada a partir de critérios cientificamente aceitos. Após a aplicação de critérios para análise da causalidade os autores concluíram

pela existência de uma relação de dupla afetação quando analisada a relação existente entre o cliente e o desempenho financeiro da empresa. A



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

satisfação do consumidor afeta o desempenho financeiro e o desempenho financeiro, ainda que não diretamente, impacta na satisfação do consumidor (BASSO; PACE, 2003, p. 6).

Para chegar a essa conclusão os autores utilizaram-se dos tipos de teste de causalidade reconhecidos nas áreas de economia, administração e ciências correlatas, a causalidade de dados de corte e a causalidade temporal. Os autores concluem que na verdade existe uma relação de interdependência entre as perspectivas do BSC associado a um raciocínio circular (BASSO; PACE, 2003), o que vai de encontro à proposição de Kaplan e Norton com relação a uma lógica linear de causa/efeito entre as perspectivas do BSC.

Mooraj *et al.* (1999) em seu artigo intitulado *The Balanced Scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?* discutem a necessidade de utilização desse tipo de instrumento de controle da estratégia no âmbito das organizações contemporâneas. Para os autores, a metodologia traz benefícios e pode ser considerada como um ‘bem necessário’. Apesar disso, fazem ressalva quanto a dificuldade de sua implementação, argumentando que existe uma dependência de processos formais e informais, além de haver a necessidade de considerar tanto regras escritas quanto não escritas para uma implementação de sucesso. Argumentam também que

*The key issue still to be addressed by research in the field of the Balanced Scorecard is that of cost–benefit. It would be of interest, both to companies who have made the move to the Balanced Scorecard and to those who are considering it, to know exactly how much value is added. However, given that many of the advantages are of an intangible nature, it would be difficult to quantify them in a robust manner and to obtain satisfactory scientific evidence of the true value of the Balanced Scorecard. Perhaps managers will have to be content with case studies and articles which attempt to outline some of its advantages and disadvantages (MOORAJ *et al.*, 1999, p. 489).*

A argumentação de Kaplan e Norton com relação à utilização / benefícios do BSC é tratada no artigo de Nørreklit (2003). A autora busca discutir se a atenção dada ao BSC é resultante de uma real inovação no âmbito dos instrumentos de gestão ou somente de uma retórica persuasiva de seus desenvolvedores. Inicialmente, e de forma similar a Basso e Pace (2003), argumenta que não há uma relação de causa e efeito entre as perspectivas sugeridas no BSC, apesar de existir considerável covariância entre lealdade dos clientes e o desempenho financeiro da firma, não é possível generalizar que o aumento da lealdade dos clientes é a causa da melhoria do desempenho financeiro no longo prazo (NØRREKLIT, 2003). Além disso, para a autora

[...] the BSC aims to solve the problems related to strategy implementation [...]. However, the control model is a hierarchical top-down model not rooted in the environment or in the organisation, which



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

makes it questionable as a strategic management tool [...]. Consequently, what the model offers is not particularly theoretically innovative and lacks a reliable theoretical base. The authors want to solve some problems that are commonly recognised, but they do not provide a valid model which can solve the problems they address (NØRREKLIT, 2003, p. 592).

O artigo de Qu e Cooper (2011) se propõe a discutir questões ligadas à implementação do BSC, mais especificamente, o papel dos *inscriptions* – entendido como material textual traduzido de diversas formas, como textos escritos, tabelas e quadros, números, listas, apresentações etc. – na construção de entendimento e consenso em relação ao produto final da implementação desse tipo de metodologia. Em estudo de caso realizado em organização canadense ligada à saúde, foi evidenciado que os consultores geralmente influenciam os resultados da implementação, por meio da utilização desses *inscriptions*. Para os autores, apesar da busca por consenso no processo de implementação do BSC, existe uma relação de poder na qual os atores – consultores e clientes – buscam influenciar o projeto, por meio da proposição/desenvolvimento de indicadores que venham a atender a seus próprios interesses. Essa relação de poder pode ser observada, por exemplo, nas palavras do consultor sênior envolvido na implementação do BSC no caso citado, quando este afirma que um dos fatores que gera dificuldade na produção de objetivos claros é a falta de experiência em mensuração por parte da equipe interna da organização e que o uso do BSC se torna limitado devido a essa questão e também devido aos estágios preliminares no que tange à adoção de medidas de performance por parte da organização. Além disso, afirmam que os consultores de gestão tendem a tentar tornar eles mesmos peças centrais no processo de desenvolvimento de ideias específicas no campo da gestão. Os autores argumentam sobre o impacto do trabalho de consultoria na implementação desse tipo de tecnologia de forma customizada para cada organização, quando afirmam que “[...] *that consultants’ outputs, such as reports, seminars and briefings, contribute to the process during which controversial accounting Technologies are turned into acceptable and unchallenged principles of good organizations*” (QU; COOPER, 2011, p. 360).

Finalmente, com relação ao processo de difusão de inovações no campo da contabilidade gerencial, Ax e Bjørnenak (2005) discutem como essas inovações se ajustam e são agregadas a outras ideias para facilitar sua entrada em novos mercados, argumentando que estudos com essa temática podem ajudar os pesquisadores a melhor entender a popularidade e adoção de certas práticas de contabilidade gerencial. Em seu artigo (AX; BJØRNENAK, 2005), o olhar se volta para a difusão do BSC enquanto uma dessas inovações no âmbito da Suécia e a partir da perspectiva de seus fornecedores. Para os autores, os pesquisadores da área deixaram de dar ênfase aos estudos ligados à demanda desse tipo de tecnologia e passaram a dar atenção ao engajamento na propagação dessas tecnologias aos seus potenciais utilizadores. Os resultados do estudo evidenciaram que a proposta original de Kaplan e Norton foi suplementada com outras inovações administrativas com vistas a adaptá-lo à cultura de negócios da Suécia, incluindo elementos potencialmente mais atrativos. Para os autores a agregação do BSC a outras ideias pode ser vista como um processo para gerar um modismo que viria a afetar a difusão da metodologia no âmbito do país, o que vai ao encontro do que foi colocado



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

anteriormente por Serva (1992), no que tange a essa mesma questão no cenário brasileiro (ver seção introdutória do presente estudo).

A partir dos estudos supracitados é possível evidenciar que a metodologia BSC, apesar de bastante difundida, ainda é passível de críticas. Apesar disso, os estudos críticos ao BSC encontrados no presente artigo se prestam a discutir essa tecnologia de gestão a partir de uma perspectiva metodológica, ora tratando de seu processo de implementação (MOORAJ *et al.*, 1999; QU; COOPER, 2011), ora tratando de suas características principais (VOELPEL *et al.*, 2006; BASSO; PACE, 2003; NØRREKLIT, 2003) e até mesmo abordando o processo de difusão da mesma no meio acadêmico e empresarial (AX; BJØRNENAK, 2005).

O presente estudo, por sua vez, busca analisar o BSC a partir de uma perspectiva não metodológica, mas epistemológica. Nesse sentido, cumpre observar que, à luz do paradigma crítico apresentado em 2.1, o BSC pode ser questionado, o que justifica a seleção do artigo de Kaplan (2008a) como objeto de estudo do presente trabalho. Se a hipótese inicial se confirma – qual seja, a fundamentação *funcionalista* de seu artigo – a explicitação dos mecanismos discursivos de Kaplan (2008a) pode abrir espaço para uma análise crítica de seu *discurso*, o que, por consequência, pode abrir espaço para uma *questionamento da própria fundamentação conceitual do BSC*. Em última instância, este pode ser considerado o objetivo mais amplo do presente trabalho.

3. METODOLOGIA

Com vistas a proceder com a análise proposta no presente estudo, inicialmente buscou-se organizar os conceitos ou características dos paradigmas ‘funcionalista’ e ‘crítico’, em uma tabela na qual essas características são cotejadas e contrastadas.

O Quadro 1 apresenta os contrastes entre as características dos paradigmas ‘funcionalista’ e ‘crítico’, elaborada para oferecer subsídios e categorias de análise para o estudo discursivo empírico da argumentação textual do artigo de Kaplan (2008).

Quadro 1: Características dos paradigmas funcionalista e crítico e das concepções que compõem seus núcleos teóricos.

Características do Paradigma Funcionalista e concepções que compõem seu núcleo	Características do Paradigma Crítico e concepções que compõem seu núcleo
Interesse por estabilidade, integração, coordenação funcional, consenso;	Interesse por conflito, mudança, desintegração e/ou dominação, transformações da sociedade;
Concepção estática das relações sociais: fatores fixos, determinados a priori, imutáveis e funcionais – como hierarquia, divisão de trabalho etc, são determinantes absolutos de necessidades funcionais ou categorias científicas;	Concepção dinâmica das relações sociais: fatores instáveis, conflitos, zonas de opressão, processos de fechamento e/ou chances de abertura – hierarquia e divisão de trabalho, etc não são determinantes absolutos de necessidades funcionais ou categorias científicas;
Quadro social dado, que produz desigualdades de poder e de status, posteriormente justificados pelas ideologias que existem para justificar privilégios;	Exame do detalhe da estrutura de uma sociedade: contradições entre as práticas sociais e ideologias,
Teoria das organizações sem caráter sociológico;	Concepção sociológica da organização: as



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

elementos organizacionais dissociados de toda relação com o sistema de classes e com o sistema político mais amplo;	relações que uma organização desenvolve com o exterior e suas relações internas não são independentes de suas raízes sociológicas;
Concepção sistêmica, sincrônica e atemporal ('ahistórica') da organização: objetivos, normas, divisão de trabalho são noções sem história; a organização como relação coordenada das partes de um conjunto, com o fim de realizar determinados objetivos e metas (concepção teleológica);	Concepção histórica da organização: tecnologias, inovações e suas aplicações na organização são vistas no contexto sócio-histórico onde as relações se constroem;
Concepção 'integradora e não conflitual' das organizações: maior ênfase nas estruturas do que nos processos, cristalização de conceitos, simplificações, desconsideração de crises, conflitos e contradições, tomada de posição apriorística;	Concepção dialética da organização: dialética interna, externa e do indivíduo - maior ênfase nos processos do que nas estruturas, consideração dos conflitos, crises e contradições;
Concepção mistificadora das organizações: reificação dos objetivos, racionalidade subjacente á organização, ideologias gerenciais (eficácia, produtividade, etc.), trabalhadores considerados apenas como 'recursos' com os quais é possível contar;	Concepção desmistificadora das organizações: desmonte de concepções clássicas, revelação dos motivos não-ditos, desnudamento dos motivos reais, queda de determinismos, ênfase nas relações de poder dentro da empresa;
Concepção da organização como objeto imutável, reificação da organização como coisa determinada e estranha às pessoas que dela fazem parte;	Concepção 'acionalista' da organização: visão da organização como produtos humanos – potencialidades e projetos de homens e mulheres em determinado tempo de sua história, mutabilidade das organizações;
Visão limitadora da organização: as análises funcionais se pautam em estruturas fixadas a priori, hierarquias congeladas, sem participação autônoma e cooperativa dos trabalhadores;	Visão emancipadora da organização: as análises críticas maior participação, responsabilização e autonomia por parte das diferentes categorias de trabalhadores – autogestão, cooperativismo, conselhos etc;

Fonte: elaboração própria

As características acima se convertem em categorias para embasar a análise do discurso kaplaniano, a ser desenvolvida na próxima seção. A análise se dará com base em trechos extraídos do artigo de Kaplan, que posteriormente são discutidos com base na tabela acima, com vistas a verificar traços que demonstrem uma orientação mais funcionalista ou crítica da argumentação do autor. Nesse sentido, no que tange ao enquadramento metodológico, o estudo se configura como sendo de natureza qualitativa e utiliza-se da análise crítica do discurso (ACD), método que tem dentre seus objetivos buscar entendimento sobre as relações de poder existentes em dado contexto, bem como tratar a linguagem como prática social (FAIRCLOUGH, 2003). A ACD é baseada na gramática sistêmico funcional e possui foco na metafunção da linguagem, ou seja, trata da representação de experiências através da língua, bem como do papel social relativo à organização do conteúdo de uma dada mensagem, abordando o efeito ideológico do discurso (HALLIDAY, 1994).

Em se tratando dos artigos que tecem críticas à metodologia BSC, estes foram selecionados por meio de um levantamento estruturado não intencional. Em primeiro lugar foram selecionadas bases de dados representativas da área (Science Direct, SciVerse Hub



e Scielo Brasil), em seguida foi lançada a palavra-chave ‘*Balanced Scorecard*’ no mecanismo de busca das bases de dados, restringindo a busca nas áreas *Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance; e, Social Sciences*. Na base *Science Direct*, o retorno foi de 192 artigos tratando do tema, sendo que após esse primeiro retorno a busca foi refinada utilizando-se a palavra-chave ‘*critics*’, retornando 12 artigos que tiveram seus resumos lidos para verificar o alinhamento do conteúdo dos mesmos com a proposta do presente estudo, resultando em uma amostra de 5 artigos que foram lidos na íntegra e utilizados no referencial teórico aqui apresentado. No caso da base SciVerse Hub o procedimento retornou a mesma amostra de artigos do *Science Direct* e no caso da Scielo Brasil, o procedimento retornou 17 artigos, sendo que apenas um deles abordava o tema a partir de uma perspectiva crítica. Os seis artigos que surgiram do levantamento se constituíram no material utilizado no referencial teórico com vistas a apresentar outros estudos críticos ao BSC.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Conforme descrito na seção referente à metodologia, a análise ora proposta foi conduzida com base em segmentos textuais extraídos do artigo objeto do estudo (KAPLAN, 2008a), que foram posteriormente analisados a partir de uma perspectiva crítica de seu discurso, com vistas a encontrar evidências do paradigma que orienta sua argumentação. A seguir são apresentados os segmentos extraídos do texto kaplaniano, bem como a análise referente a cada uma das seções textuais selecionadas.

Exemplo 1

O primeiro segmento a ser analisado é parte do momento textual em que Kaplan apresenta o trabalho de Peter Drucker como sendo o pioneiro na proposta de gerenciamento por objetivos. Inicialmente, o autor apresenta Peter Drucker e seu trabalho (clássico livro de 1954) e seu argumento principal (os empregados deveriam ter os objetivos de performance individuais *alinhados* à estratégia empresarial). Kaplan inicia o próximo segmento com a adversativa “*despite*” (apesar de), reforçado pela presença de outro adversativo, “*however*” (entretanto) na mesma frase, o que gera no leitor expectativas de questionamento. Mas este questionamento eventualmente não prova ser contra ‘as ideias’ de Drucker, mas contra o exercício burocrático em que elas se transformaram – “*bureaucratic exercise*”. As partes sinalizadas em negrito abaixo evidenciam esta análise:

Despite Drucker’s insights and urgings, however, management by objectives in the next halfcentury mostly became a somewhat bureaucratic exercise, administered by the human resources department, based on local goal-setting that was operational and tactical, and rarely informed by business-level strategies and objectives. Companies at Drucker’s time and for many years thereafter lacked a clear way of describing and communicating top-level strategy in a way that middle managers and front-line employees could understand and internalize (p. 6).



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

Como demonstra o trecho negrito no final do parágrafo, Kaplan termina por reforçar as ideias de Drucker, ao afirmar que o que lhes falava era apenas “uma maneira clara de descrever e comunicar a estratégia dos altos escalões a toda a empresa”. Assim, de acordo com o Quadro 1, verifica-se um nítido interesse por integração e reificação dos objetivos empresariais, em detrimento de objetivos de homens e mulheres trabalhadores e cooperadores com a organização.

Exemplo 2

Em outro segmento selecionado para análise, Kaplan (2008a, p.13,14) reconhece a limitação do Balanced Scorecard (BSC) para gerenciar metas financeiras apenas com base em horizontes de curto prazo, aparentemente aceitando uma dimensão diacrônica da organização – concepção ‘histórica’ da organização no Quadro 1 (ver segmentos negritos na citação abaixo). De forma semelhante, Kaplan parece incluir de alguma forma aspectos de uma concepção mais sociológica da organização (as relações que uma organização desenvolve com o exterior e suas relações internas, no Quadro 1 acima):

*The Balanced Scorecard recognizes the limitation of managing to financial targets alone in short-time horizons when managers are following a long-term **strategy** of enhancing the capabilities of their **customer and supplier relationships, operating and innovation processes, human resources, information resources, and organizational climate and culture**. But because the links from process improvements and investments in intangible assets to customer and financial outcomes are uncertain (recall the financial problems of several of the early excellent-quality companies), the Balanced Scorecard includes the outcome metrics as well to signal when the long-term strategy appears to be delivering the expected and desired **results**.*

Entretanto, esses movimentos não o conduzem a um paradigma crítico, em oposição a um paradigma funcionalista, uma vez que ao utilizar a adversativa “But” (‘mas’) encerra sua discussão em uma não-aceitação do elemento de ‘incerteza’ (‘*the outcomes are uncertain*’) nas relações entre a melhoria dos processos e ativos intangíveis nos resultados financeiros e relações com clientes, e termina por afirmar que o BSC inclui uma métrica para sinalizar quando a *estratégia* de longo prazo está gerando *resultados* desejados (observe-se os termos ‘resultados’ e ‘estratégia’, claramente vinculados a concepções teleológicas, próprias do paradigma funcionalista, conforme apresentado no Quadro 1).

Exemplo 3

O segmento a seguir menciona a teoria dos ‘stakeholders’, que, a partir de sua denominação, parece sinalizar para uma dimensão crítica, uma vez que inclui os participantes diversos na composição organizacional, ou seja, “*groups of individuals*



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

inside and outside the enterprise that can influence the organizations's performance".
Observar os trechos negritados na citação abaixo:

*Stakeholders are defined as the groups or individuals, inside or outside the enterprise, that have a stake or can influence the organization's performance. The theory generally identifies five stakeholder groups for a company: three of them, shareholders, customers, and communities, define the external expectations of a company's performance; the other two, suppliers and employees, participate with the company to plan, design, implement and deliver the company's products and services to its customers (Atkinson et al., 1997, p. 27). Management control scholars who apply stakeholder theory to performance measurement, believe "performance measurement design starts with stakeholders" (Neely and Adams, 2002). The stakeholder approach to performance measurement starts by defining **objectives** for what each stakeholder group expects from the corporation and how each group contributes to the success of the corporation. Once stakeholder expectations or, even further, implicit and explicit contracts between the stakeholders and the corporation get defined, **the corporation then defines a strategy** to meet these expectations and fulfill the contracts. Thus, while the Balanced Scorecard approach **starts with strategy** and then identifies the inter-relationships and objectives for various stakeholders, the stakeholder approach starts with stakeholder objectives and, in a second step, defines a strategy to meet shareholder expectations (p. 14).*

Pode-se notar, entretanto, uma vinculação explícita do BSC ao paradigma funcionalista no controle exercido pela organização, que estabelece os 'objetivos', 'define a estratégia'; além disso o BSC não demonstra, no discurso argumentativo de Kaplan, possuir recursos para dar conta de uma visão mais emancipadora da organização, promovendo mecanismos para as análises críticas maior participação, responsabilização e autonomia por parte das diferentes categorias de trabalhadores. Na realidade, nas palavras do próprio Kaplan, "*get on the scorecard (typically in the Process perspective) when they are essential to the strategy*" – ou seja, os 'stakeholders apenas entram no 'scorecard' quando são essenciais para a estratégia (p. 16).

Exemplo 4

Na página 26 de seu artigo, Kaplan afirma a transformação do BSC de um sistema de medida de performance em um sistema de gerenciamento integrativo, após a pesquisa realizada em 2001, por Kaplan e Norton. Entretanto, na p. 29, conforme pode ser visto na citação abaixo, a integratividade e inter-relacionamento estão vinculados a conceitos básicos do paradigma funcionalista, estratégia organizacional e alinhamento, que estão acima e antes da consideração das relações que uma organização desenvolve com o exterior e suas relações internas – ou seja uma visão sociológica da organização, conforme Quadro 1:



*The **integrated** and comprehensive closed-loop management system has many moving parts and **inter-relationships**, and requires simultaneous coordination among all organizational line and staff units. Existing processes that today are run by different parts of the organization – such as budgeting by finance, personal goals and communications by human resources, and process management by operations – **must be modified and coordinated to create strategic alignment** (p. 29).*

Como pode ser visto nos segmentos negritados na citação, os objetivos pessoais e as comunicações pelos recursos humanos e mesmo o gerenciamento por processo das operações devem ser modificados e coordenados para criar *alinhamento estratégico*.

Estes 4 (quatro) exemplos de análise do discurso argumentativo de Kaplan (ibid) são suficientes para demonstrar como sua argumentação flutua entre uma tentativa de incluir um paradigma mais crítico em seu projeto e uma inevitável vinculação do BSC com o paradigma funcionalista. Embora Kaplan afirme o esforço de contínua evolução do BSC (“*continual evolution*”, p. 29), esta evolução não apresenta sinais de caminhar em direção a uma teoria mais crítica das organizações, a julgar pelo próprio discurso do autor do artigo analisado.

Na realidade, o que se percebe ao longo de todo o artigo é um interesse por estabilidade e consenso, acompanhando por uma concepção estática das relações sociais em que fatores fixos, determinados a priori, imutáveis e funcionais são determinantes das categorias científicas para a análise de organizações consideradas como relação coordenada das partes de um conjunto, alinhadas com o fim de realizar determinados objetivos e metas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo examinar os recursos argumentativos empregados por Kaplan (2008a) em seu artigo “*Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*” para buscar validação junto à comunidade científica de sua metodologia – o Balanced Scorecard - à luz das propostas paradigmáticas ‘funcionalista’ e ‘crítica’ para os estudos organizacionais. Partiu da hipótese inicial de que a *argumentação utilizada por Kaplan é embasada em um paradigma funcionalista em estudos organizacionais*. Para a validação ou não dessa hipótese, foi feita uma análise discursiva de segmentos ilustrativos do texto kaplaniano, com base nas categorias conceituais fundamentais da perspectiva ‘funcionalista’ e da perspectiva ‘crítica’, cujo levantamento foi apresentado em forma tabular.

Após uma análise de segmentos selecionados e ilustrativos, ficou evidenciada a orientação funcionalista do texto de Kaplan (ibid), o que trouxe à tona evidências de reprodução da perspectiva funcionalista da própria metodologia BSC, cujas categorias de análise não possibilitam estudar as mudanças organizacionais fundamentais. Pode-se afirmar, com base nessa breve análise, que a BSC oferece uma abordagem que tende a refletir e reafirmar as realidades organizacionais existentes, sem que haja possibilidade de um processo de seu questionamento.



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

Em alguns trechos percebe-se uma tentativa de ampliação da abrangência da discussão, no intento de integrar as ‘partes interessadas’ no âmbito do desenvolvimento da metodologia. Por outro lado, essas tentativas ocorrem no sentido de incluir as variáveis externas à organização na análise com vistas a um melhor alcance dos objetivos organizacionais, em detrimento de uma tentativa de humanizar a organização ou de perceber o impacto dessa na sociedade na qual se insere, de um ponto de vista mais dialético. Percebe-se na argumentação de Kaplan, um viés concensual, em uma tentativa de conciliar interesses diversos de forma tal a melhorar o alcance dos objetivos organizacionais. A própria premissa de que “o que não é medido não é gerenciado” utilizada pelo autor, já dá uma conotação funcionalista à sua metodologia.

Importante salientar que o presente estudo não visa a propor uma alternativa mais emancipatória em relação aos estudos ligados à metodologias de gestão no campo organizacional, mas, por outro lado, visa trazer à tona algumas das características dessas metodologias com vistas a melhor situá-las, no que se refere ao posicionamento do qual seus autores argumentam, do ponto de vista epistemológico. Nesse sentido, para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a discussão, a partir do quadro de análise proposto, aplicando-o a outras metodologias utilizadas no campo organizacional com vistas a ampliar a discussão a respeito das bases paradigmáticas que orientam esse campo do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AUDET, M. Le procès des connaissances de l’administration. In: AUDET, M.; MALOUIN, J. L. (Eds.). **La production des connaissances scientifiques de l’administraion**. Quebec: Les presses de l’Université Laval, 1986. .

AUDET, M.; DÉRY, R. La science réfléchie: quelques empreintes de l’épistemologie des sciences de l’administration. **Anthropologie et sociétés**, v. 20, 1996.

AX, C.; BJØRNENAK, T. Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 1, p. 1-20, mar 2005.

BACON, F. **Novum organum ou Verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-21, jun 2003.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; LYRIO, M. V. L.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho econômico-financeiro : uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 200–218, 2011.



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

BOURDIEU, P. O campo científico. In: ORLIZ, R.; FERNANDES, F. (Eds.). **Pierre Bourdieu: Sociologia**. São Paulo: Ática, 1994. p. 122-155.

CHANLAT, J.-F.; SÉGUIN, F. O paradigma funcionalista e sua concepção da organização. **L'analyse des organizations: une anthologie sociologique**. Montreal: Gaetan Morin, 1987a. .

CHANLAT, J.-F.; SÉGUIN, F. O paradigma crítico em sociologia. **L'analyse des organizations: une anthologie sociologique**. Montreal: Gaetan Morin, 1987b. .

CHEVALLIER, J.; LOSCHAK, D. **A ciência administrativa**. [S.l.]: Publicações Europa-América, 1980.

DEMO, P. Base empírica da pesquisa social. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985. .

DESCARTES, R. **Discurso do método; Meditações; Objeções e respostas; As paixões da alma; Cartas**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

DORTIER, J.-F. Le cercle de Vienne et le nouvel esprit scientifique. **Sciences Humaines**, v. hors-série, 2000.

GARCIA, F. C.; BRONZO, M. **As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações**. Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais...** 15 a 17 de Junho: ANPAD. , 2000

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 6. ed. São Paulo: Francisco Alves, 1991.

KANT, E. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KAPLAN, R. S. Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Eds.). **Handbook of Management Accounting Research**. [S.l.]: Elsevier, 2008a. v. 3p. 1207-1410.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008b.

KHUN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1987.

MALINOWSKI, B. **Uma teoria científica da cultura.** Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MARTIN, O. La construction sociale des sciences. **Sciences Humaines**, v. hors-serie, n. 31, 2001.

MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 481-491, out 1999.

NØRREKLIT, H. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 6, p. 591-619, ago 2003.

PADOVANI, U.; CASTAGNOLA, L. **História da filosofia.** [S.l.]: Melhoramentos, 1990.

QU, S. Q.; COOPER, D. J. The role of inscriptions in producing a balanced scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 6, p. 344-362, ago 2011.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989. p. 210

SCHLICK, M.; CARNAP, R. Positivismo e realismo. **Coletânea de textos.** São Paulo: Abril Cultural, 1980. .

SERVA, M. A Importação de Metodologias Administrativas no Brasil - uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 4, p. 128-144, 1992.

VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; ECKHOFF, R. A. The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 1, p. 43-60, 2006.