



O Paradigma Funcionalista e o Balanced Scorecard: uma análise epistemológica confirma a abordagem hegemônica

Paulo Cezar de Campos¹

Thiago Augusto Duarte²

Taisa Dias³

Simone Sehnem⁴

RESUMO

Este estudo de natureza predominantemente qualitativa partiu da hipótese de que o Balanced Scorecard (BSC) é significativamente associado ao paradigma funcionalista. Utilizou-se da análise de conteúdo para levar ao objetivo que foi exercitar a análise epistemológica em quatro textos de autoria de Kaplan e Norton (2004a), criadores da metodologia BSC. Apresenta uma discussão acerca do paradigma funcionalista e sua denunciada hegemonia no campo de estudos organizacionais, depois descreve a metodologia BSC e, por fim, procede à análise com base nas categorias definidas. Os resultados confirmam a hipótese que fomentou a pesquisa, evidenciando a orientação do paradigma funcionalista no BSC.

Palavras-chave: estudos organizacionais, Balanced Scorecard, epistemologia.

ABSTRACT

This predominantly qualitative nature study hypothesized that the Balanced Scorecard (BSC) is significantly associated with the functionalist paradigm. We used content analysis to lead to the goal that was exercising epistemological analysis in four texts authored by Kaplan and Norton (2004a), creators of the BSC methodology. Presents a discussion of the functionalist paradigm and denounced its hegemony in the field of organizational studies, after describing the BSC methodology, and finally, the analysis proceeds based on the

¹UNIARP

² UNIARP

³ UNISUL

⁴ UNISUL

categories defined. The results confirm the hypothesis that fostered research, showing the orientation of the functionalist paradigm in BSC.

Keywords: organizational studies, Balanced Scorecard, epistemology.

1 INTRODUÇÃO

A ortodoxia na teoria das organizações mostra que essa se desenvolveu suportada pelo paradigma funcionalista, que acabou por proporcionar o desenvolvimento de teorias pautadas em fundamentos pouco questionados até a década de 1980. Na medida em que estes pressupostos foram reforçados e reafirmados continuamente por diversos pesquisadores, essa visão ortodoxa de mundo foi assumida como única e inquestionável (MORGAN, 1996). Diante disso, o desenvolver de um olhar sobre a organização como sistema epistemológico pode ajudar a melhorar a capacidade dos pesquisadores para identificar os pontos cegos das teorias atualmente utilizadas e dos modelos teóricos que as seguem, se caracterizando como uma tentativa de avanço, conforme defendia Guerreiro Ramos (1989).

Conforme Vergara e Peci (2003), apesar da necessidade de desenvolvimento de teorias que tentem explicar o fenômeno organizacional de uma forma mais complexa e profunda, a grande maioria das pesquisas desenvolvidas em ciência social ainda apresenta métodos tradicionais de orientação positivista e funcionalista. Os resultados da pesquisa desenvolvida por estas autoras levam a importantes reflexões e dentre elas, estão as questões relacionadas com a política institucional de construção de conhecimento. Para elas, os pesquisadores acabam reféns da própria linguagem e dos jogos de poder nela incorporados.

Assim, a epistemologia – que pode ser entendida como um estudo metódico e reflexivo do saber, da forma como se organiza, como se constrói, como se desenvolve, funciona e o que produz intelectualmente (JAPIASSU, 1991) - é considerada, por essência, um estudo crítico dos princípios, hipóteses e resultados das diversas ciências. Propõe-se a um fim duplo, pois num primeiro momento se lança a descobrir um conhecimento positivo, identificando o que o cientista está falando e como ele fala para, num segundo momento, tendo a prática científica como objeto de um juízo, se propor a responder o que é uma verdade científica, em que condições ela se estabelece e quais os limites para falar em verdade científica (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010). Se assim o é, ao se falar de epistemologia, é preciso, conforme alertam esses autores, abrir mão dessa concepção de conhecimento-estado para entendê-lo como conhecimento-processo. Se a epistemologia tem a tarefa de conhecer e analisar as etapas de estruturação desse conhecimento, deve-se trabalhar sempre a ideia de conhecimento provisório, não definitivo e continuamente inacabado.

Estudiosos denunciam que a ortodoxia na teoria das organizações foi desenvolvida a partir de metáforas suportadas pelo paradigma funcionalista (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010). Nesse, cabe ressaltar, os teóricos das organizações abordam seu objeto a partir de uma estrutura de referências com base em pressupostos não discutidos que, na medida em que são reforçados e reafirmados continuamente por diversos pesquisadores, dão a essa visão ortodoxa de mundo o status de única e inquestionável (MORGAN, 1996). No entanto, a partir da década de 1980, um movimento no sentido de questionar essa ortodoxia vem fomentando reflexões que incentivam o



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

estudo do paradigma hegemônico (lê-se funcionalista) em trabalhos no campo da administração, como forma de contribuir com o debate e também como meio de consideração de novas tendências.

A metodologia conhecida como Balanced Scorecard (BSC) tem sua origem em um estudo liderado por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, com o objetivo de explorar novos métodos de avaliação de desempenho, que fossem além da dimensão financeira. Desde então, a metodologia do BSC – como é mais comumente chamado – vem sendo adotada por diferentes tipos de organizações que visam à melhoria do seu desempenho, a partir de um modelo que leve em conta que desempenho é mais do que aquele restrito à perspectiva financeira.

Diante de tais considerações, o objetivo geral que conduziu a construção do presente trabalho foi desenvolver uma análise epistemológica acerca do Balanced Scorecard, buscando refletir sobre a incidência da abordagem funcionalista na sua concepção. Dentre os objetivos específicos, definiu-se: i) discutir a hegemonia do paradigma funcionalista nas pesquisas em administração e no campo dos estudos organizacionais; ii) compreender os pressupostos da metodologia BSC e identificar categorias analíticas que a caracterizem; iii) analisar a metodologia BSC à luz dos axiomas que identificam o paradigma funcionalista no seu delineamento.

Para tanto, primeiramente se procurou contextualizar essa problemática descrevendo-a aqui nessa seção introdutória; depois se aborda o paradigma funcionalista no campo da análise organizacional e dos estudos organizacionais, assim como se descreve os principais conceitos e orientações da metodologia BSC. Uma terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados e na quarta seção - dedicada à apresentação e análise dos resultados – estes são apresentados e analisados à luz das categorias de análise definidas para o estudo. Por fim, são apresentadas algumas considerações finais retomando a proposta do trabalho e o alcance dos objetivos, sem deixar de apontar uma limitação encontrada que acaba por incentivar continuidade da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção se discorre sobre a fundamentação teórica que vai basear a análise dos resultados, tratando primeiramente do paradigma funcionalista adotado de forma hegemônica na epistemologia da administração e, conseqüentemente, no campo dos estudos organizacionais, assim como da metodologia Balanced Scorecard enquanto ferramenta de avaliação de desempenho organizacional numa segunda subseção.

2.1 O paradigma funcionalista no campo dos estudos organizacionais

A idéia básica de Thomas Kuhn sobre o conceito de paradigma, usada para sustentar a premissa fundamental entre os pesquisadores que o compartilham, é a visão de mundo que assegura a uma comunidade científica as suas abordagens de investigação científica. Serva, Dias e Alperstedt (2010), no entanto, lembram que Morin (1996) tem uma concepção particular de paradigma, quando atribui ao termo o entendimento de que este trata de “[...] um tipo de relação muito forte, que pode ser de conjunção ou de disjunção, [...] aparentemente de natureza lógica entre alguns

conceitos-mestres [...]” (MORIN, 1996, p.31). Nessa perspectiva, o paradigma é, conforme Morin (1996), invisível para quem sofre os seus efeitos, mas é o que há de mais poderoso sobre as suas ideias, pois constitui uma relação dominadora que determina o curso de todas as teorias e de todos os discursos que tal paradigma controla.

Como refletiram Serva, Dias e Alperstedt (2010), embora tardia e ainda em construção, a análise epistemológica dos conhecimentos produzidos no campo da administração vem se desenvolvendo com vigor e demonstrações disso são os trabalhos de Chanlat e Séguin (1983) e Burrell e Morgan (1979), que surgiram como propostas de discussão e identificação dos paradigmas que suportam as teorias organizacionais.

A proposta de Chanlat e Séguin (1983) comporta dois paradigmas - o funcionalista e o crítico - cada qual com as respectivas correntes internas. Estes paradigmas se opõem entre si ao conceberem, cada um ao seu modo, a natureza da organização. Enquanto o funcionalista adota a concepção sistêmico-sincrônica, teleológica, não histórica, harmônica e integrativa, o paradigma crítico baseia-se nas concepções sociológica, dialética, histórica, desmistificadora e emancipadora.

Já o mapeamento desenvolvido por Burrell e Morgan (1979) levou à identificação de quatro paradigmas, a saber: o interpretacionista, o funcionalista, o estruturalista radical e o humanista radical. Nessa tipologia, dois são de abordagem subjetivista, ou seja, o interpretacionista e o humanista radical, enquanto o funcionalista e o estruturalista radical tem abordagem objetivista. Para Burrell e Morgan (1979), a oposição paradigmática aqui também é clara. O paradigma interpretacionista questiona o objetivismo do funcionalismo e se propõe à busca da sua superação. Para os funcionalistas, as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos, ou seja, de abordagem instrumentalista; para os interpretacionistas, as organizações devem ser analisadas como processos que surgem das ações intencionais do ser humano, individualmente ou em harmonia com outras intenções, entendendo que a realidade social se constitui de uma rede de representações complexas e subjetivas, fruto da interação que se dá entre as diferentes intenções na intenção de interpretar o mundo para dar-lhe sentido.

Nessa linha, Burrell e Morgan (1979) exploraram o papel dos paradigmas como visões da realidade social e argumentaram que a ciência social, de maneira geral, e a teoria das organizações, de maneira particular, poderiam ser analisadas a partir de quatro amplos conjuntos de visões de mundo, divergindo sobre a natureza da ciência (objetiva/subjetiva) e a natureza da sociedade (regulação/mudança radical). Segundo o trabalho desses autores, cada um desses paradigmas contém teorias diferenciadas na abordagem e na perspectiva, mas compartilham suposições fundamentais sobre a natureza da realidade de que tratam.

Embora eles tenham levantado essas quatro diferentes formas de ver o mundo, as pesquisas em administração sugerem a hegemonia do paradigma funcionalista (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010). Originado na França, nas primeiras décadas do século XIX, o paradigma funcionalista recebeu suas maiores influências a partir dos trabalhos de Augusto Comte, Herbert Spencer e Émile Durkheim. “Está voltado para explicações essencialmente racionais de assuntos sociais. Altamente pragmático em orientação, frequentemente orientado para o problema, envolvido em prover soluções práticas” (BURRELL; MORGAN, 1979, P.27).

Destacando que a obra de Durkheim evidencia que o cerne do pensamento funcionalista é a compreensão de que os "fatos sociais" existem fora da consciência dos homens, restringindo-os em suas atividades diárias, Burrell e Morgan (1979) apontam que a abordagem funcionalista às ciências sociais pressupõe que o mundo social se compõe de meios empíricos e de relações que podem ser



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

estudadas e identificadas por meio de premissas que, por sua vez, se derivam das ciências naturais. Voltado para narrações substancialmente racionais de assuntos sociais, Burrell e Morgan (1979) descrevem que este paradigma é: i) altamente pragmático em orientação; ii) constantemente orientado para o problema; iii) comprometido em conceder soluções práticas; iv) profundamente enredado com a filosofia de engenharia social como base para a mudança social, enfatizando palavras como equilíbrio, ordem e estabilidade, além de v) comprometido com o controle e a efetiva regulação. Nesse caso, se considera a realidade como objeto concreto, ordenada de maneira racional, seguindo regras das ciências naturais, ou seja, permitindo-se ser apreendida pela investigação científica, e passível de mudança por meio de uma abordagem sucessiva (BULGACOV; BULGACOV, 2007).

Os autores dessa tipologia apontam quatro categorias de pensamento com as quais o paradigma funcionalista se identifica: a) a teoria do sistema social; b) interacionismo e teoria da ação social; c) teoria integrativa; e d) objetivismo. Segundo Lopes e Bernardes (2001), a publicação da obra de Burrell e Morgan em 1979 representou um marco para os estudos organizacionais, mas fomentou um acirrado debate entre os estudiosos. Dentre estes, cabe destacar as críticas de Clegg (1982), por exemplo, que entendeu que Burrell e Morgan (1979), ao publicarem essa tipologia, pretendiam inovar, conseguindo, no entanto, apenas apresentar uma abordagem funcionalista engessada para tratar do tema. Sua adoção, segundo a crítica, pode significar uma visão estratificada que leva a perda para a ciência. No entanto, como defendeu Burrell (1998, P.443), “os paradigmas, as metáforas, os discursos e as genealogias são todos lesões entalhadas no corpo da vida organizacional. [...] Análises de quase todo tipo requerem a morte ou, ao menos, a mutilação, daquilo que é analisado”.

É nessa perspectiva então, ou seja, ciente da crítica que sustenta o debate em torno da tipologia de Burrell e Morgan (1979), mas imbuído do objetivo contribuir com o avanço da teoria das organizações, que o presente trabalho se inclui na discussão acerca da adoção do paradigma funcionalista nas pesquisas em administração enquanto ciência social. Por isso, para que se torne possível avançar em relação aos objetivos específicos do mesmo, a próxima seção aborda, ainda que de maneira breve, o Balanced Scorecard (BSC) enquanto ferramenta de gestão de desempenho adotada amplamente por diferentes tipos de organizações.

2.2 O Balanced Scorecard enquanto ferramenta de gestão de desempenho

Como observaram Dutra et al (2008), até a década de 1980 era possível verificar uma tendência no sentido de que os sistemas de avaliação de desempenho se reduzissem à dimensão financeira. Foi, segundo eles, a partir de 1980, em paralelo ao movimento de gestão da qualidade e programa correlatos, que os gestores de grande parte das organizações começaram a atentar para a necessidade de medir desempenho para além da dimensão financeira. E assim, ferramentas de avaliação de desempenho como o BSC assumiram posição importante no dia-a-dia da gestão de organizações voltadas à melhoria dos resultados relativos a objetivos financeiros e não financeiros. A partir de uma pesquisa mundial realizada pela consultoria Bain & Company em 2003, Dutra et al.(2008) identificaram que 708 empresas, dentre elas 60 companhias brasileiras, haviam adotado,

ao longo do período de 2000 a 2002, o BSC como ferramenta de avaliação de desempenho, caracterizando-o como uma das tecnologias que tiveram o uso mais acentuado naqueles anos.

Como ferramenta de gestão que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho e que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente, o BSC é uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis, criando uma estrutura e uma linguagem para comunicá-las a todos os níveis da organização, utilizando-se de indicadores para informar aos funcionários os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) descrevem que o BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais; é um sistema de gestão para administrar a estratégia em longo prazo, viabilizando os processos gerenciais por meio de quatro objetivos: i) esclarecer e traduzir a visão estratégica; (ii) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; (iii) planejar, estabelecer metas e iniciativas estratégicas; (iv) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A partir de quatro perspectivas, o BSC descreve como a unidade de negócio – ou a organização em questão – pode criar valor aos acionistas, alavancando a excelência nos processos internos e melhorando o relacionamento com os clientes.

2.2.1 A Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1997), a elaboração do Balanced Scorecard deve ser um incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, pois, os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das duas perspectivas do BSC. Segundo Kaplan e Norton (2006), a perspectiva financeira deve demonstrar quais são as expectativas dos acionistas, em termos de desempenho financeiro. Como afirma Niven (2005), as medidas financeiras são um importante componente do BSC, especialmente para as empresas com fins lucrativos. As medidas, nesta perspectiva, dizem se a execução da estratégia, detalhada por meio de medidas escolhidas nas outras perspectivas, está conduzindo à melhoria de resultados na linha de produtos.

Segundo Prieto et al (2005), os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo, pois definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Para Dutra et al (2008), as medidas financeiras são importantes para sintetizar as consequências econômicas das ações realizadas, e informam se a estratégia da empresa e sua implementação e execução estão contribuindo para melhorar os resultados financeiros.

2.2.2 A perspectiva do Cliente



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

Para Kaplan e Norton (1997), os executivos das unidades de negócio, na perspectiva de clientes do Balanced Scorecard, devem traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseado no mercado e nos clientes. Para Prieto et al (2005), a perspectiva do cliente pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir e atuar, traduzindo em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo, e também definindo indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade.

Esta segunda perspectiva do BSC se caracteriza a partir da identificação do mercado e dos segmentos em que a empresa quer atuar. Kaplan e Norton (2006) explicam que o cliente satisfeito é um recurso muito valioso e a predisposição positiva resultante do bom relacionamento com os clientes se traduz em propensão para a retomada da compra e em tendência de ampliação do relacionamento para outros produtos e serviços da empresa. Como afirmam os autores, [...] “Na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa” (KAPLAN; NORTON, 1997, P.67).

Nessa perspectiva, segundo Niven (2005), a seleção das medidas deve procurar identificar quem é o público alvo e qual a proposta de valor para servi-lo. Estas perguntas parecem ser bem simples, porém, ambas oferecem muitos desafios à organização. “Independente da disciplina de valor escolhida, esta perspectiva geralmente incluirá medidas que hoje são amplamente utilizadas, como a satisfação do cliente, lealdade ao cliente, fatia de mercado e aquisição de clientela, apenas para citar algumas” (NIVEN, 2005, P.19).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o grupo de medidas essenciais de resultados na perspectiva do cliente é comum a todos os tipos de empresas: participação no mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

Kaplan e Norton (1997) explicam que após escolher a proposta de valor a ser oferecida a seus clientes, deve-se selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios. Estas três classes seriam: i) Atributos de produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço), ii) Relacionamento com os clientes (qualidade de experiência de compra e das relações pessoais), iii) Imagem e reputação. Assim, os autores afirmam que “Selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo” (KAPLAN; NORTON, 1997, P.90).

2.2.3 A perspectiva dos Processos Internos

Prieto et al (2005) explicam que os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criando valor aos acionistas.

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e dos clientes. Essa sequência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997, p.97).

Assim, segundo Kaplan e Norton (1997), os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O BSC, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2.4 A perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para Niven (2005), a perspectiva do aprendizado e crescimento é a base de todas as outras medidas que formam o BSC, devendo-se pensar nela como as raízes de uma árvore que passam do tronco (processos internos) para os galhos (resultados) até atingirem as folhas (resultados financeiros). “Talvez a melhor oportunidade para a corporação gerar valor seja desenvolver e compartilhar ativos intangíveis críticos: pessoas, tecnologia, cultura e liderança” (KAPLAN; NORTON, 2006, P.11). Nesse modelo, se entende que o fundamento de qualquer mapa estratégico é a perspectiva do aprendizado e crescimento, e esta, por sua vez, define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios. Esses objetivos permitem que as empresas alinhem os recursos humanos e a tecnologia da informação com a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

A quarta perspectiva do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), desenvolve objetivos e medidas para servir de orientação ao aprendizado e ao crescimento humano. A maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários.

Segundo Dutra et al (2008), nessa perspectiva incorpora-se ao BSC um contexto de aprendizado estratégico, desenvolvendo objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Esta perspectiva fornece a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

Para iniciar o trabalho, partiu-se da obra de Burrell e Morgan (1979), extraindo dela as quatro grandes categorias de pensamento que vieram a se tornar as categorias de análise epistemológica, com vista a buscar evidências do paradigma funcionalista no discurso de Kaplan e Norton (2004a): a) a teoria do sistema social; b) interacionismo e teoria da ação social; c) teoria integrativa; e d) objetivismo. Ainda nessa etapa, buscou-se organizar termos e palavras-chave que evidenciem a orientação no sentido do paradigma funcionalista, resumindo-os nas 04 categorias adotadas para análise, que se encontram na Figura 1.

Figura 01: Categorias de análise e respectivas características e palavras-chave do paradigma funcionalista

Categorias de análise do paradigma funcionalista	Características e palavras-chave
A teoria do sistema social	Holismo, inter-relação entre parte, estruturas, funções e necessidades, analogia biológica e redes de relações.
Interacionismo e teoria da ação social	Interacionismo, fusão, múltiplas relações, interação grupal, explicações causais, processos e influências, ação humana, comportamento.
Teoria integrativa	Funções desempenhadas, transmissão de informação, poder, comunicação, valor absoluto, fins específicos, análise, medidas.
Objetivismo	Alto grau e envolvimento, modelos e métodos, hipóteses e insights, determinismo, índices quantitativos, desvio, demandas por resultado.
A interação entre as categorias de paradigma	
Unidade subjacente do paradigma	Visão compartilhada, atividades, observador, ordem e padrão contínuo, racionalidade utilitária, investigação objetiva, conhecimento explicativo, ferramenta, ordem e regulação.

Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979)

O livro aqui escolhido como objeto de estudo se trata de uma coletânea de quatro artigos de autoria dos próprios organizadores, intitulados: (i) Indicadores que impulsionam o desempenho; (ii) Implementando o Balanced Scorecard; (iii) Utilizando os Indicadores como sistema gerencial estratégico e (iv) Mapeando a estratégia para a identificação de problemas. A etapa de análise se deu com base na identificação das características, termos e palavras-chave organizadas na Figura 1, em cada um dos 04 (quatro) artigos que compõe a obra aqui adotada como objeto de estudo,

Assim sendo, em relação ao enquadramento metodológico, o trabalho aqui apresentado se configura como sendo de natureza predominantemente qualitativa, tendo se utilizado da análise de conteúdo - conjunto de técnicas de análise das comunicações, que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens - para buscar, na obra de Kaplan e Norton (2004a), traços relacionados ao paradigma funcionalista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo os procedimentos metodológicos descritos na seção anterior, nessa seção estão apresentados os resultados e a referida análise.

4.1 Artigo: Indicadores que impulsionam o desempenho

Neste artigo, os autores descrevem os principais indicadores que são usados no BSC para alavancar o desempenho das organizações, explicando as quatro perspectivas do BSC e também utilizando exemplos de aplicações destes indicadores em empresas. A ênfase do artigo está na forte tendência de valorizar os indicadores de desempenho utilizados pelo método, descrevendo detalhadamente as suas aplicações nas quatro diferentes perspectivas (financeira, cliente, interna e de inovação e aprendizado).

Nesse artigo 1, a predominância do objetivismo e da teoria integrativa fica significativamente explícita ao longo do texto. A maior incidência de características relacionadas ao objetivismo está nas constantes citações de modelos e métodos, índices quantitativos e demandas por resultados. Tanto índices e indicadores operacionais, quanto indicadores de mercado, clientes e outros - categorias relacionadas ao objetivismo, são tratados ao longo da discussão das perspectivas do BSC.

Um pouco menos evidenciadas, mas não menos importantes no texto, estão os traços relacionados à teoria integrativa. Ao longo do texto várias citações ligadas à transmissão de informações, comunicação e poder são feitas. Destaca-se esta última com uma forte referência do poder no sentido hierárquico, predominando o interesse do controle para fins especificamente voltados a resultados.

Já a teoria do sistema social, o interacionismo e a teoria da ação social, aparecem no texto quando este faz referência a termos como ‘visão sistêmica’, quando os autores se referem aos indicadores não de forma isolada, mas agindo para os resultados finais da organização, reforçando as relações entre as partes. A unidade subjacente do paradigma é fortemente aplicada no texto, onde aparecem afirmações que apontam para visão compartilhada, necessidade de um observador, ordem e um padrão contínuo, racionalidade utilitária, investigação objetiva, conhecimento explicativo, ferramenta, ordem e regulação.

Numa perspectiva quantitativa, as categorias e suas evidências nesse artigo podem assumir a seguinte classificação, conforme o grau de incidência: (i) objetivismo; (ii) teoria integrativa; (iii) interacionismo e teoria da ação social e (iv) teoria do sistema social;



4.2 Artigo: Implementando o Balanced Scorecard

No segundo artigo apresentado no livro, Kaplan e Norton (2004a) conduzem uma descrição do processo de implementação do BSC de forma sequencial e estruturada, utilizando-se de exemplos de aplicações em grandes empresas como a Apple Computer, Advanced Micro Devices e por fim a FMC Corporation. Diferente do primeiro artigo analisado, onde a ênfase estava direcionada na importância dos indicadores de desempenho, neste os autores procuraram destacar os resultados e os desafios no processo de implementação da ferramenta.

Esta mudança de abordagem sugere um reforço aos traços da teoria do sistema social e do interativismo, assim como da teoria da ação social. No contexto, os resultados condicionam que o método preocupa-se com o holístico, fato este bem evidenciado em partes do artigo que descrevem frases como: “Muito mais que um exercício de mensuração, o Balanced Scorecard é um sistema gerencial capaz de motivar melhorias drásticas em áreas críticas como produção, processos, clientes e mercados”, ou “Ele nos capacita a converter as estratégias das unidades de negócios em sistema de mensuração que se integra com todo o nosso sistema gerencial”.

A abordagem do conteúdo nas explicações e apresentações de estudos de casos apresenta uma forte tendência de interação grupal nas empresas, incluindo a ação humana nos diversos níveis hierárquicos, provocando uma forte inter-relação entre as partes da organização. Mesmo com a forte evidência da teoria do sistema social e do interacionismo, o objetivismo não deixou de ser destacado no artigo, com muitas citações relacionadas aos indicadores de desempenho, índices de mensuração, oportunidades de melhorias, métodos e modelos.

Os autores descrevem, nesse artigo, o processo de implementação do BSC, destacando que este deve se dar de forma sistêmica e organizada, com ênfase em controles através de indicadores corretos que geram resultados eficazes. Esta forma de escrever e a sua proposta, mais uma vez, fortalecem as evidências do pensamento funcionalista, uma vez que todas as categorias de análise têm suas características também encontradas nesse segundo artigo. Num esforço de classificar a partir da intensidade de presença, no entanto, este artigo se diferencia do primeiro. As categorias assumiriam a seguinte posição: (i) teoria do sistema social; (ii) interacionismo e teoria da ação social; (iii) objetivismo e; (iv) teoria integrativa.

4.3 Artigo: Utilizando os indicadores como sistema gerencial estratégico

No terceiro artigo analisado são apresentados quatro novos processos gerenciais, que, isoladamente ou em conjunto, contribuem para a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo, a partir de ações de curto prazo: (i) tradução da visão; (ii) comunicação e conexão; (iii) planejamento de negócios e (iv) feedback e aprendizado;

Analisando os aspectos relacionados às categorias de análise aqui adotadas, pode-se observar um equilíbrio entre as relações com a teoria do sistema social, a teoria integrativa e o

objetivismo no texto apresentado, ficando o interacionismo e a teoria da ação social menos evidenciadas. Os traços do objetivismo são interpretados na tradução da missão da organização, onde é definido o foco principal que direcionará a organização a construir um consenso sobre a visão e estratégia da empresa. Já a teoria integrativa ganha referência em todo o texto com fortes evidências da comunicação na teoria apresentada, transmissão de informações e sistemas de informações como ferramentas utilizadas para suporte ao Balanced Scorecard nas organizações. Programas de comunicação entre as partes interessadas nas organizações, sistemas de informações como mecanismos de geração de informações para controle e geração de feedback em todos os níveis da organização citados no desenvolvimento do texto, deixam clara a tendência de um processo integrativo.

Ao citar no artigo que o BSC comunica um modelo holista que interliga os esforços e realizações individuais com os objetivos das unidades de negócios, os autores declaram os traços funcionalistas, dando destaque a termos como holismo e inter-relação entre as partes - características da teoria do sistema social. Esta construção holística que é apresentada nos quatro processos gerenciais descritos no artigo e que direcionam unicamente a ideia de uma metodologia sistêmica e pragmática, evidencia a preocupação com resultados, com eficácia a partir de uma proposta de visão compartilhada nas organizações.

A relação causa e efeito utilizada no quarto processo gerencial, o “feedback e aprendizado” está entre as poucas evidências do interacionismo e da teoria da ação social no artigo. Segundo os autores, este processo funciona como um conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, que proporcionam aos envolvidos o feedback necessário para uma ação isolada ou em grupo, a fim de corrigir um possível desvio. Isto remonta à explicações causais, interação grupal e a ações humanas - características do interativismo e da teoria da ação social.

Mais uma vez, o artigo analisado apresenta fortes evidências da hegemonia do funcionalismo na metodologia do BSC e, numa perspectiva de classificação em relação ao grau de presença, as categorias assumem a seguinte posição: (i) teoria integrativa; (ii) teoria do sistema social; (iii) objetivismo e; (iv) interacionismo e teoria da ação social.

4.4 Artigo: Mapeando a estratégia para a identificação de problemas

Neste artigo, os autores definem o que é o mapeamento estratégico, delimitando-o como algo que possibilita que a organização descreva e ilustre seus objetivos, suas iniciativas e seus alvos de forma clara, adotando indicadores para avaliar o desempenho e as conexões enquanto fundamentos da direção no sentido da estratégia. O artigo procura explicar a importância do mapa estratégico para alinhar as perspectivas do BSC e atender aos objetivos estratégicos da organização.

Embora em poucos momentos os autores enfatizem que a utilização do mapa estratégico ajudará na geração das informações para a comunicação, gerando a integração das perspectivas do BSC, característica da teoria integrativa, na maior parte do desenvolvimento do artigo, fica explícito a dominância absoluta do objetivismo. As palavras mais utilizadas no artigo e que caracterizam o objetivismo foram: objetivo, meta, aumento de produtividade, valor para os acionistas, redução de



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

despesas, aumento de receitas, valor para o cliente, excelência operacional, desempenho de produtos e serviços, rentabilidade de vendedores, foco na estratégia, benefício em curto prazo, lucro com vendas, baixa de custos operacionais, melhoria da qualidade e indicadores. Com estas palavras citadas de forma recorrente no artigo, é possível concluir que o objetivismo é foco principal da ferramenta apresentada no artigo.

Mais uma vez, o artigo analisado evidencia os fortes traços do paradigma funcionalista na metodologia do BSC e, na intenção de classificação em relação ao grau de presença, a análise sugere a seguinte ordem: (i) teoria integrativa; (ii) teoria do sistema social; (iii) objetivismo e; (iv) interacionismo e teoria da ação social.

Diante dessas constatações, é possível dizer ainda que a análise dos resultados do conjunto dos quatro artigos evidencia o domínio da teoria integrativa e do objetivismo nas publicações, conforme se pode observar na Figura 2.

Figura 2: Intensidade da presença de cada uma das categorias de análise

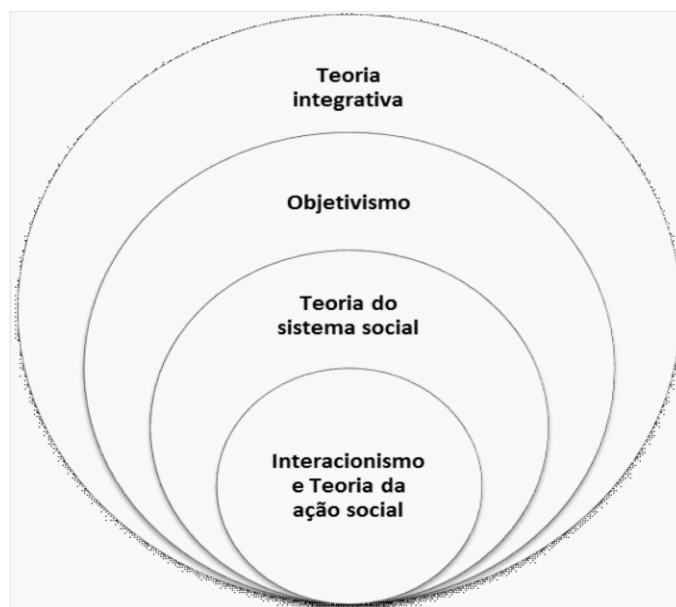
Artigo	Teoria do sistema social	Interacionismo e Teoria da ação social	Teoria integrativa	Objetivismo
Indicadores que impulsionam o desempenho.			X	X
Implementando o Balanced Scorecard.	X	X		
Utilizando os indicadores como sistema gerencial estratégico	X		X	
Mapeando a estratégia para a identificação de problemas			X	X

Fonte: elaboração própria.

Nas descrições de três dos quatro artigos deste estudo, sempre estavam presentes duas das categorias do pensamento ao qual o paradigma funcionalista se identifica, destacando-se a teoria integrativa, que em várias abordagens relaciona a importância da transmissão das informações, e a comunicação, reforçando as ideias defendidas por Burrell e Morgan (1998). O poder é tratado nos artigos de Kaplan e Norton (2004a, b, c e d) de forma organizada e sistêmica, reforçando sempre uma forte defesa à característica de organização hierárquica, relacionando também a teoria integrativa neste item. O objetivismo também é muito utilizado pelos autores nos artigos, principalmente naqueles que destacam a aplicação e utilização de indicadores e dados mensuráveis, característica relacionada com modelos e métodos, índices quantitativos e demandas por resultados.

A teoria do sistema social foi identificada em dois dos quatro artigos estudados, destacando-se com maiores evidências no artigo “Implementando o Balanced Scorecard”, pois, suas características relacionadas à visão sistêmica e inter-relação entre as partes, são destaques no processo de implementação do BSC por serem essenciais para o sucesso da implementação da ferramenta. Neste mesmo artigo encontram-se as poucas evidências do interacionismo e teoria da ação social, reforçando a necessidade de interação grupal, a ação humana e a interação comportamental. Na sequência, a Figura 3 procura ilustrar a intensidade de presença das categorias de análise nos escritos de Kaplan (2004a, b, c e d).

Figura 3: Intensidade da presença de cada uma das categorias de análise nos artigos



Fonte: elaboração própria.



Diante disso, é possível concluir que a hegemonia do paradigma funcionalista, denunciada no campo da análise organizacional e das teorias que o suportam, transpassa de maneira significativa a obra que modela a ferramenta de avaliação de desempenho conhecida como Balanced Scorecard (BSC), trazendo às organizações que a adotam e aos indivíduos envolvidos no processo, as consequências típicas da abordagem funcionalista já discutidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de contribuir para os estudos da metodologia do BSC e também para uma necessária reflexão em relação ao campo dos estudos organizacionais no sentido de subsidiar a construção de uma nova ciência das organizações (GUERREIRO RAMOS, 1989), buscou-se traços que pudessem evidenciar uma abordagem significativamente associada ao paradigma funcionalista. Os resultados demonstraram que as quatro categorias definidas nos procedimentos metodológicos para guiar a análise tiveram suas características encontradas nos quatro artigos analisados.

Todos os quatro artigos aqui analisados evidenciaram a força do paradigma funcionalista, apresentando características que se relacionam, de alguma forma, à teoria do sistema social, ao interacionismo e à teoria da ação social, à teoria integrativa e ao objetivismo. Assim sendo, os resultados obtidos com o desenvolvimento do presente artigo, além de permitirem o exercício de entrar no campo da epistemologia e ensaiar uma reflexão acerca da iminência de uma epistemologia específica da administração, como sugeriram Serva, Dias e Alperstedt (2010), confirma a hegemonia do paradigma funcionalista no campo científico da administração e da análise organizacional.

Como se pode compreender, o paradigma funcionalista domina, em importante medida, a construção do conhecimento nas ciências sociais de maneira geral, e no campo dos estudos organizacionais, de maneira particular. É, na perspectiva de Burrell e Morgan (1979), sustentado na sociologia da regulação e aborda o sujeito principal de um ponto de vista objetivista. Caracteriza-se pelo caráter explicativo, pela preocupação com a garantia da ordem social e da integração social. Aborda estes assuntos sob o ponto de vista que tende para ser realista, positivista, determinista e nomotético. O desenvolvimento da pesquisa aqui apresentada foi, claramente, um exercício no sentido de fazer com que seus autores experimentassem a prática da análise epistemológica.

Compreender a construção do conhecimento e das técnicas e ferramentas de gestão adotadas na avaliação de desempenho das organizações, foi um exercício difícil, se reconhece, no entanto, desafiador. Longe de entender-se este trabalho como uma proposta com resultados fechados, ele se oferece como um ensaio para entregar-se a possibilidade de contribuir com a construção do conhecimento no campo dos estudos organizacionais. Assim se propondo, considera-se que o trabalho atingiu o objetivo que o projetou. Constitui-se de uma oportunidade de reflexão acerca da hegemonia do paradigma funcionalista em uma ferramenta largamente adotada para avaliação de desempenho das organizações – o Balanced Scorecard, partindo de uma abordagem predominantemente qualitativa para analisar a presença de traços do referido paradigma no

conjunto de quatro artigos que constituem a obra de Kaplan e Norton (2004a, b, c e d) – responsáveis pela construção da metodologia BSC.

Embora fique evidente a hegemonia, uma limitação que se encontrou foi a dificuldade de refletir acerca da unidade subjacente do paradigma, apontada no quadro 1. Por isso, uma oportunidade para futuras pesquisas é avançar nesse sentido, aprofundando a discussão em torno da interação entre as categorias de paradigma funcionalista. Cabe, por fim, destacar, que esse trabalho visou, de maneira geral, discutir algumas das características da metodologia BSC do ponto de vista epistemológico. Nesse sentido, fica a sugestão de ampliação também da reflexão por meio da realização de futuras pesquisas em outras metodologias adotadas na prática administrativa, a partir do quadro de análise aqui adotado como referência, permitindo, com isso, que se avancem as discussões teórico-metodológicas e referidas bases paradigmáticas orientadoras do campo da administração e dos estudos organizacionais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BULGACOV, Sergio; BULGACOV, Y. L. M. A Construção do Significado das Organizações. *FACES R. Adm. Belo Horizonte*, v. 6, n. 3, p. 81-89, set./dez. 2007

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 439-462

BURRELL, G; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heineman, London, 1979.

CALDAS, Miguel P.; FACHIN Roberto. Paradigma Funcionalista: Desenvolvimento de Teorias e Institucionalismo nos Anos 1980 e 1990. *RAE*. São Paulo. vol. 45, nº2 abr./jun. 2005.

CHANLAT, J.-F.; SÉGUIN, F. O paradigma funcionalista e sua concepção da organização (trad. livre); O paradigma crítico em sociologia (trad. livre); O paradigma crítico e sua concepção da organização (trad. livre), in *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique*. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1983.

CLEGG, S. Review of Burrell and Morgan. *Organization Studies*, London, v. 3, n. 4, 1982.



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DONALDSON, Lex. *In defense of organizational theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

DUTRA, Ademar; LOPES, Ana Lucia Miranda; LEITE, Andre Luiz da Silva; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de Lima; MUSSI, Clarissa Carneiro; LANZER, Edgar Augusto; SERRA, Fernando A.R.; FIATES, Gabriela G.S.; FIATES, José E.A.; LISSONI, Juliano; ENSSLIN, Leonardo; CORDIOLI, Luiz A.; LIMA, Marcos V.A. e; ANGELONI, Maria T.; PEREIRA, Maurício F.; ENSSLIN, Sandra Rolin; JUNIOR, Walter F.C.; *Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação*. São Paulo: Saraiva, 2008.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. São Paulo: FGV, 1989.

JAPIASSU, Hilton. *Introdução ao pensamento epistemológico*. 6.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1987.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 (a).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 (b).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LOPES, Humberto E. G.; BERNARDES, Patrícia. Ampliando a Análise da Produção Científica em Administração: O Indutivo Versus o Dedutivo. *Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 92-107, jul./dez. 2001.

MISOCZKY, M. C. Implicações do Uso das Formulações Sobre Campo de Poder e Ação de Bourdieu nos Estudos Organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial, 9-30, 2003.

MORIN, E. O método I: as idéias, a sua natureza, vida, habitat e organização. Lisboa: Europa-América, 1991.

MORIN, E. Ciência com consciência. Lisboa: Europa-América, 1982.

MORIN, E. O problema epistemológico da complexidade. Lisboa: Europa-América, 1996.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*. v.5, n.4, p.491-500, 1980.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo os resultados*: Tradução Nilza Freire – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PECI, A. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. *Revista de Administração de Empresas*. v. 43, n.1, p.24-35, Jan./Mar., 2003.

PENROSE, Edith. *A Teoria do Crescimento da Firma*: Campinas, SP: Editora Unicamp, 2006.

PRIETO, Vanderli Correia, PEREIRA, Fábio L.A., CARVALHO, Marli M.de, LAURINDO, Fernando José Barbin. *Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard*. Escola Politécnica da USP, Av. Prof. Almeida Prado, 128, Tr.2 Biênio, 2005.

SERVA, Maurício, DIAS, Taisa, ALPERSTEDT, Graziela D. O Paradigma da Complexidade e a Teoria das Organizações: uma reflexão epistemológica. *RAE*, São Paulo, v. 50, n. 3. jul./set. 2010.



IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

VERGARA, S.; PECCI, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. Organizações & sociedade. Salvador, v. 10, n. 27, 2003.