

UMA DINÂMICA SUBSTANTIVA DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* E A TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA EM UNIVERSIDADES AUTOGERIDAS

Martinho Luís Kelm

Universidade Regional do Noroeste do RGS – UNIJUI
martinho@unijui.tche.br

Aline França de Abreu

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

The present article has as objective, from the analysis of the organizational dynamics of autogestions universities, of its idiosyncrasies and complexities, to consider an analytical model that is considered legitimate in the support to the decision and has supported a performance management. The proposal takes as reference the model of the Balanced Scorecard and advances when contemplating the concepts of social agreement from the Habermas Action Communicative.

Key-words: Balanced Scorecard, performance management, universities.

Introdução

As modificações no cotidiano contemporâneo, decorrentes da alteração do paradigma industrial para outro, baseado na informação e no conhecimento, têm suscitado uma série de investigações no que concerne ao estudo da dinâmica organizacional, buscando com isto, contribuir na interpretação e apoio ao processo decisório e na competitividade organizacional.

Restringindo o foco de análise à organização universitária, uma organização secular que, desde seus primórdios, tem em sua essência uma estrutura e dinâmica operativa calcada na geração e difusão de informações e conhecimentos. Ou seja, a universidade sempre esteve inserida dentro do paradigma informacional hoje muito em voga, embora muitas vezes a serviço, ou subverniente, ao modelo industrial de produção e de sociedade. Apesar destes fatos, no que se refere à teoria das organizações, ressen-te-se ainda de estudos aplicados ao contexto universitário que consigam aperfeiçoar seus processos de gestão e permitam construir estratégias competitivas consistentes e adequadas as suas particularidades.

O presente estudo insere-se nesta lacuna teórica e busca contribuir na construção de um instrumento interpretativo da realidade acadêmica através da proposição de um modelo de indicadores de performance e informações, considerado legítimo e adequado à dinâmica organizacional da universidade, sendo também compatível com uma gestão por resultados.

Neste sentido entende-se que a legitimação somente é obtida a partir de uma abordagem humanista na construção do modelo, aqui referenciada na Teoria da Ação Comunicativa de HABERMAS (1992), oriunda das interpretações e percepções dos diversos agentes organizacionais que fazem a realidade na universidade. Contemplada a questão da legitimidade do instrumento de apoio à gestão deve-se observar também sua eficácia no sentido de promover uma melhoria das condições de sobrevivência e competitividade da organização em uma economia de mercado.

Neste sentido este estudo apresenta um modelo conceitual de indicadores, a partir da estrutura estática do *Balanced Scorecard* – BSC (KAPLAN & NORTON, 1997) que, a partir das premissas da Ação Comunicativa, assume uma dinâmica capaz de conquistar legitimidade na academia e constituir-se em suporte a uma gestão por resultados.

1. Estrutura Conceitual do Modelo

Segundo LEITÃO (1993), a universidade é uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados, imprecisos e executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada dado que relacionam com o ambiente externo à mesma.

A instituição universitária, dada sua natureza, traz para sua dinâmica operativa os conflitos sociais e metodológicos inerentes ao meio a que está inserida, ou que estão relacionados com seus integrantes. Deste modo, conforme bem destaca BERTUCCI (1999), seus objetivos acabam por ser pouco definidos, complexos, mutáveis e contraditórios, as conexões entre meios e fins não são claras, tecnologias ou estratégias diversas produzem resultados similares, conexões entre entradas e saídas não são facilmente estabelecidas, as influências do ambiente impactam de modo desigual nas unidades internas, diferentes padrões de efetividade operam simultaneamente e podem, inclusive, interferir negativamente entre si. Além disto, as conexões entre a estrutura e os recursos utilizados com as atividades resultantes são ambíguos e fluidos.

A literatura sobre a governança na universidade, a partir da segregação das dimensões acadêmica e administrativa (BALDRIDGE et al, 1977; HARDY & FACHIN, 2000), tem analisado a estrutura e a gestão a partir de quatro modelos: o burocrático, o colegial, o político e a anarquia organizada. LEITÃO (1993) ao investigar a decisão na academia destaca, do modelo burocrático, ainda o modelo racional. BIRNBAUM (1988), analisa os quatro primeiros modelos e acrescenta o que o autor denomina de modelo cibernético de governança.

O modelo de BIRNBAUM (1988) considera, principalmente no que concerne a dimensão acadêmica, que na universidade sobressaem diversos modelos decisórios em função do problema e contexto em pauta, mas que, nas questões críticas que envolvam sua sobrevivência, essa age a partir do monitoramento de um conjunto de variáveis essenciais oriundas, em parte, do sistema de controle formal, porém, principalmente, geradas a partir de sistemas sociais de controle.

Na medida em que o comportamento dessas variáveis essenciais mantenha-se dentro de padrões considerados aceitáveis, a organização movimenta-se quase que inercialmente e de modo bastante descentralizado. Entretanto, no momento em que alguma variável considerada crítica deslocar-se para faixas de desempenho não adequadas, diversos setores da academia promoveriam, ou exigiriam, ações corretivas.

A existência deste tipo de comportamento adquire maior relevância ao serem consideradas as pesquisas de HOMBURG et al, 1999, que observaram que, em organizações com multiplicidade de objetivos, o nível de consenso com relação aos objetivos e estratégias organizacionais tende a influenciar a efetividade organizacional. Desta forma a identificação desse conjunto de variáveis, consensuais no mínimo em termos de instrumento de medida, oriundas do sistema de controle social é determinante na proposição de qualquer sistema de gestão por resultados posto que, é em função dessas que os agentes são sensibilizados em seu comportamento.

Identificada a importância desses indicadores na dinâmica organizacional da Universidade é necessário, para garantir um caráter minimamente instrumental do modelo, que este seja organizado e articulado de modo a que não se promova ações dispersas e aleatórias em função de desequilíbrios de uma ou outra variável. É fundamental garantir

uma organicidade ao sistema de modo que a correção de desequilíbrios tópicos não comprometa o desempenho global da instituição.

Desta forma, não obstante a concepção das variáveis essenciais não seguir um quadro de referência pré-definido, este foi buscado no sentido de constituir-se em um arcabouço analítico, em um primeiro momento, e com possibilidade de configurar-se em um sistema de gestão quando externado e legitimado pelos agentes organizacionais.

A existência de um sistema de indicadores na academia, embora tácito, não chega a ser algo inédito pois a maioria das empresas possui algum tipo de sistema de mensuração de desempenho, geralmente calcado em informações econômico-financeiras. A ascensão dos estudos relacionadas com a qualidade dos processos de produção, a gerência e as peculiaridades da sociedade do conhecimento levaram a incorporação também de indicadores não financeiros no suporte e mensuração do desempenho.

Dos diversos enfoques discutidos na literatura, o *Balanced Scorecard* proposto por KAPLAN & NORTON (1997, 2001), tem se destacado em função da lógica de articulação dos indicadores e a execução da estratégia da organização.

A estrutura do modelo tem como referência central, e inicial, as opções estratégicas definidas pela empresa. A partir desta referência, avalia-se a empresa em um complexo relacionamento de causas e efeitos desejados para, na seqüência, definir os denominados indicadores de **ocorrência** (aspectos finais mensurados com as devidas metas definidas) e de **tendência** (fatores que determinam a performance dos indicadores de ocorrência).

A modelagem do sistema é então encaminhada, definindo-se variáveis centrais de desempenho que se espera na área financeira, tal como o retorno sobre o capital investido, crescimento das vendas, entre outras. Indexados a estes, são identificados e definidos os indicadores de tendência que determinam a performance dessa variável central e que seja coerente com a opção estratégica da organização. Este processo é desdobrado, em cadeia, para as dimensões dos clientes, determinante da perspectiva financeira, dos processos internos que por sua vez irão determinar a imagem da empresa junto a seus clientes e, na base, os aspectos relacionados à inovação e aprendizado.

Não obstante o BSC ter recebido críticas questionando a linearidade das relações causais presentes no modelo (NORREKLIT, 2000) o modelo apresenta grandes méritos em função de sua contribuição na sistematização da dinâmica de ação das organizações. Nas organizações universitárias, foco do presente estudo, seu mérito estaria em fornecer um modelo analítico para sistematização das variáveis essenciais como pode ser visualizado na figura a seguir:



Embora seja possível utilizar a estrutura do BSC como referência à modelagem de sistema de apoio à gestão na academia, suas peculiaridades tendem a erigir uma série de barreiras que, conforme pesquisas anteriores já puderam demonstrar, decorrem

basicamente da falta de legitimidade do modelo, se implementado aos moldes clássicos sugeridos por KAPLAN & NORTON (1997), não obstante os avanços apresentados em KAPLAN & NORTON (2001).

Uma alternativa à superação desses entraves é a incorporação ao BSC das concepções sugeridas por HABERMAS (1992) na Teoria da Ação Comunicativa. Nesta proposição existem dois modelos de racionalidade: a Cognitiva Instrumental e a Racionalidade Comunicativa, ambas materializadas a partir do uso da linguagem.

O primeiro modelo de racionalidade estaria relacionado aos aspectos funcionais do comportamento humano e de uma ação voltada ao domínio da natureza, aspectos já mencionados por WEBER (1994) e posteriormente corroborada por RAMOS (1989), quando segregaram a razão em instrumental e substantiva. No modelo Cognitivo-Instrumental é enfatizada a busca de fins previamente definidos e “(...) tem a conotação de uma auto-afirmação com êxito no mundo objetivo possibilitada pela capacidade de manipular informadamente e de adaptar-se inteligentemente às condições de um entorno contingente.”(HABERMAS, 1992:27).

No segundo modelo de racionalidade, o Comunicativo, é revelada a operatividade de um conjunto de normas que apontam para as condições de validade exigidas para atos de fala, que se manifestam pela linguagem e por razões para o resgate discursivo dessas pretensões, ou seja, são estabelecidas expectativas recíprocas de comportamento.

Habermas propõe em sua teoria crítica que se compreenda a sociedade como uma unidade constituída de sistema e mundo da vida, contemplando, ao mesmo tempo, os domínios da razão instrumental e da razão comunicativa. Segundo BOUFLEUER (1998), a percepção adequada dos complexos processos de reprodução da sociedade estaria condicionada, assim, à devida consideração desses dois domínios de racionalidade e das relações que se estabelecem entre as duas formas de integração: a social, mediada por um consenso normativo, regido pela racionalidade comunicativa, e a sistêmica, baseada em conexões funcionais, sob a égide da razão instrumental.

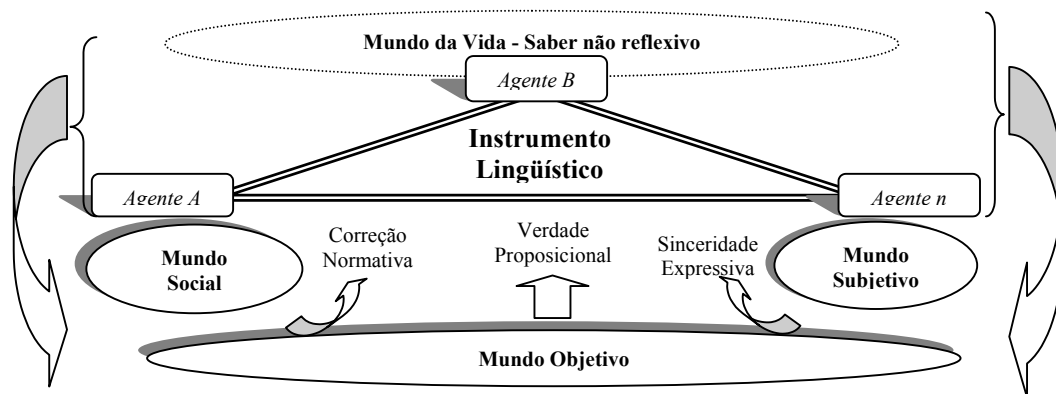
O autor analisa então os objetivos dos atos de fala, ou, em termos mais amplos, as conseqüências pretendidas a partir do uso da linguagem, entendida esta como uma ação entre sujeitos, isto é, uma ação social. Conforme BOUFLEUER (1998), toda ação social é um processo de interação podendo ser definida como solução de um problema de coordenação entre os planos de ação de dois ou mais atores, de forma que as ações de um possam ser concatenadas nas ações de outro.

Para que ocorra esta coordenação é necessária a obediência a um mecanismo de coordenação que pode ser de dois tipos: no primeiro caso tem-se uma interação de tipo estratégico, onde o ator não vê no companheiro da interação um sujeito com o qual seja possível estabelecer um acordo intersubjetivo. Por isso sua opção será de agir sobre ele, de modo a induzi-lo a aceitar uma convicção como válida, utilizando-se, num caso mais extremo, até de mentiras, ameaças, dissimulações, importando apenas o êxito com relação aos fins que ele projetou sob o seu exclusivo ponto de vista.

No segundo caso tem-se uma interação do tipo comunicativo onde pressupõe-se que os participantes possam chegar, por manifestações de apoio ou de crítica, a um entendimento acerca do saber que deve ser considerado válido para continuidade da interação. “Neste caso, as convicções intersubjetivamente compartilhadas constituem um potencial de razões que vinculam os sujeitos em termos de reciprocidade” (BOUFLEUER, 1998:24). Nesta interação existe a necessidade estrutural do agir comunicativo, supondo-se que no instrumento linguístico estejam presentes as condições de uma situação ideal de fala, quais sejam, a inexistência de coerção, caracterizada pela possibilidade simétrica de todos os participantes do discurso escolherem e exercerem atos de fala comunicativos, constataativos, regulativos e representativos. Ou seja, é uma situação na qual se faça valer a coação, sem coerção, do melhor argumento.

Esses argumentos podem ser definidos como os meios pelos quais o reconhecimento intersubjetivo de uma pretensão de validade erguida hipoteticamente por um proponente pode ser produzido e uma opinião convertida em conhecimento. Para tanto, ARAGÃO (1997) propõe que os argumentos devem apresentar uma estrutura geral: (a) uma asserção problemática que ergue uma certa pretensão; (b) a razão pela qual a pretensão vai ser estabelecida; (c) uma regra de inferência pela qual o fundamento é obtido, é o modo como razão se liga a pretensão problemática; (d) o fundamento baseado em evidências de diferentes tipos; e (e) se necessário, a pretensão de validade tem que ser modificada ou restrita.

O ambiente onde ocorre os processo comunicativos, conforme pode ser visualizado na figura a seguir, parte da existência de um saber intuitivo, não reflexivo de certas pressuposições que acompanham o entendimento linguístico. HABERMAS (1987) denomina tal contexto de “mundo da vida”, que “(...) é entendido como o horizonte não tematicamente dado, não questionado, em que os participantes de comunicação se movem comumente quando se referem tematicamente a algo no mundo” (ARAGÃO, 1997:44).



O uso da linguagem se apresenta sempre como uma pretensão de validade sobre algo no mundo. Deste modo a linguagem irá referir-se sempre a um contexto (ou mundo) objetivo, envolvendo a natureza, a um contexto social, intersubjetivo, ou a um contexto subjetivo, pessoal. O primeiro contexto envolve um ato de constatação factual sendo pois requerido do argumento uma pretensão de verdade. Já no contexto social o agir comunicativo envolve um ato de regulação normativa com pretensão de correção.

Finalmente, no mundo subjetivo, o ato linguístico apresenta-se como um ato de expressão vivencial, com pretensões de veracidade e sinceridade. Nesta dimensão destacam-se as manifestações expressivas pessoais dos agentes, onde o único modo de comprovação de uma asserção é, através da observação do comportamento ex-ante do locutor para garantir sua credibilidade inicial e, no seu comportamento ex-post para comprovar sua veracidade.

Desta forma, o uso da linguagem para problematizar questões relacionados a esses mundos irá assumir dois enfoques determinados em função dos fins esperados pelos interlocutores, ou mais especificamente, pelo fim esperado por um locutor sobre um ouvinte que são os enfoques estratégicos e comunicativos. Tem-se o enfoque estratégico, quando a intenção de um agente é induzir unilateralmente o comportamento de outrem, não necessariamente contra a vontade daquele, mas utilizando-se de meios onde o interlocutor, por coação ou até pela omissão de informações, seja encaminhado a tomada de certas ações esperadas pelo agente ativo. Este enfoque pode ser observado com bastante clareza na estrutura administrativa da universidade onde a relativa programabilidade dos processos permite uma ação do tipo teleológico em que a linguagem se presta muito mais a transmissão de informações do que de busca de consenso.

2. O Modelo Proposto

A partir desta problemática global que envolve as peculiaridades da organização universitária, em um contexto de autogestão que pretende buscar legitimidade na proposição de um instrumento que suporte um “compromisso de gestão”, o modelo proposto deverá manter uma estrutura que contemple a argumentação em sua construção. Neste sentido deverá abranger os seguintes aspectos:

(1) Estrutura: a formulação das asserções problemáticas tomará como parâmetro estrutural, em termos da seqüência das proposições, o *Balanced Scorecard* adaptado ao contexto da Universidade pública não-estatal que tem na Perspectiva dos Clientes a materialização de sua missão que, por sua vez, é suportada pela Perspectiva dos Processos Internos, qualificados na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento que, finalmente, viabilizam-se a partir do suporte concedido pela Perspectiva Financeira.

(2) Características dos Indicadores: as características dos objetivos finais da universidade torna-os de difícil mensuração material principalmente porque a consecução desse objetivo não pode ser avaliada em um produto final que, em uma tentativa simplista, talvez pudesse ser representada por seus egressos. O sucesso da atividade universitária não é observado em como esses egressos concluem sua estada na universidade, mas sim, pelo seu comportamento e desempenho durante e após seu contato com a academia. Esse desempenho, entretanto, é passível a uma gama imensa de fatores ambientais ou característica cognitivas e de personalidade do sujeito que, pretender avaliar a academia por indicadores de (in)sucesso dos egressos provavelmente geraria resultados com uma variabilidade imensa que tornaria a tarefa de análise e proposição de ações corretivas interminável e, o que é pior, provavelmente inócua como feedback à Universidade pela diversidade de circunstâncias possíveis e de parâmetros de sucesso divergentes entre as várias áreas de conhecimento.

Desta forma a consecução dos objetivos da academia restringe-se a mensuração de indicadores indiretos tais como nível salarial ou empregabilidade dos egressos, no caso da dimensão desempenho profissional, e que ainda remetem à Universidade, uma parcela de casualidade restrita dentro de um universo de variáveis e eventos de contexto. A alternativa aqui adotada reside em monitorar a consecução dos objetivos da Universidade tanto por resultados como pelos insumos por ela aplicados nas etapas de sua atuação.

(3) Identificação dos Indicadores de Ocorrência: esta abordagem já mencionada por BIRNBAUM (1988), e CHAUI (2001) busca maximizar a consecução da missão a partir da correta execução de processos e *inputs* que a ela estivessem relacionados e constitui-se em uma alteração sutil na metodologia do BSC. Outro aspecto que a presente abordagem pretende afastar-se da proposta original de KAPLAN & NORTON refere-se ao direcionamento exclusivo das conexões entre variáveis a partir de relações causais para considerar conexões de finalidade. Conforme já demonstrado por NORREKLIT (2000) o atendimento linear das condições de linearidade nem sempre pode ser observado de modo a garantir o reflexo na variável dependente.

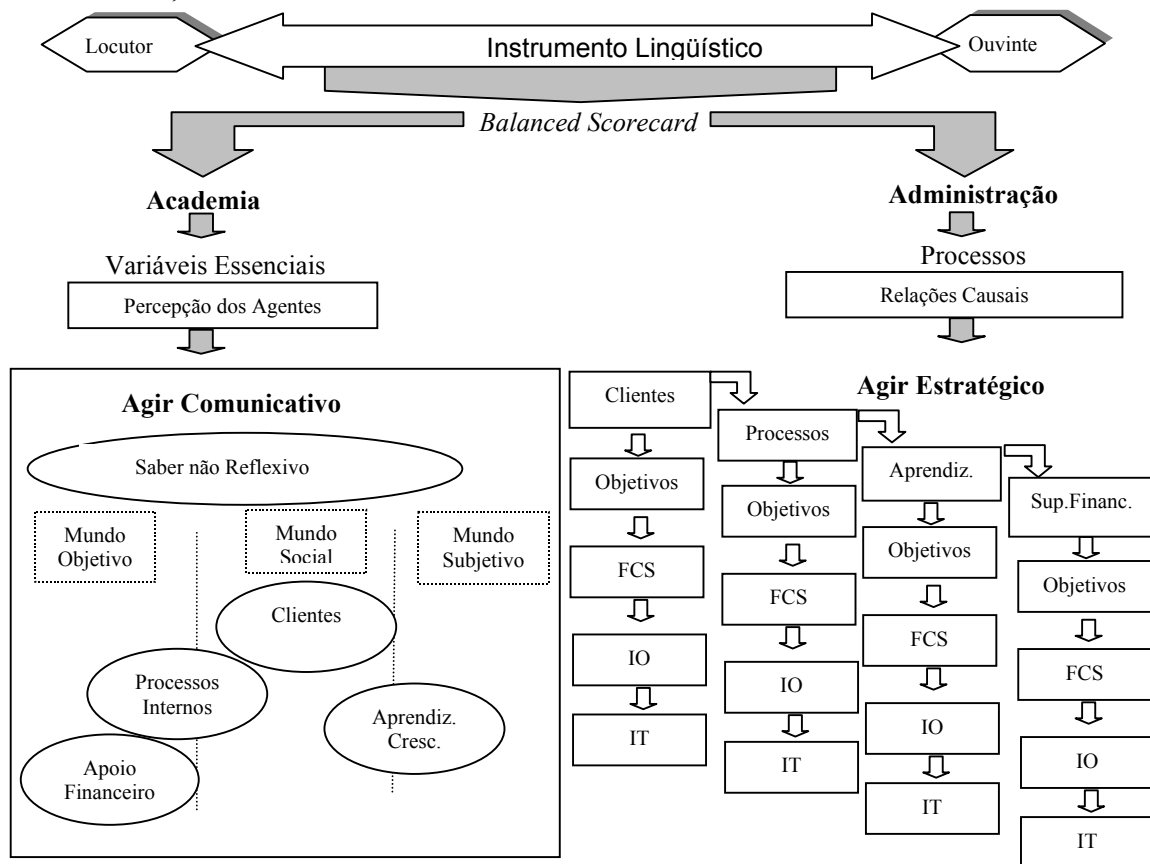
A substituição de enfoque aqui proposto não restringe-se a uma solução semântica na caracterização das conexões, não obstante este aspecto ser relevante na academia, mas busca uma adequação, a partir de uma maior abrangência face a impossibilidade em serem isolados fatores causais específicos na universidade e determinar seu impacto em resultados esperados muitas vezes ambíguos.

Desta forma, seguindo-se a seqüência das perspectivas do BSC, as variáveis essenciais (BIRNBAUM, 1988) que substituem os indicadores de ocorrência (KAPLAN & NORTON, 1997) são propostas e validadas pelos agentes organizacionais. O modo de validação segue as premissas da ação Comunicativa onde a utilização da Técnica Delphi (fase 5) cria o contexto dialógico entre os agentes, buscando-se com isto, reduzir os ruídos,

resistências e imagens pejorativas quanto a determinados indivíduos quando o discurso acaba assumindo uma dimensão exclusivamente de Agir Estratégico dada a existência de posicionamentos ideológicos conflitante nas relações interpessoais dentro da academia.

As asserções Problemáticas com pretensões de validade, que trazem em sua essência, vale a redundância, as Variáveis Essenciais, objetivam criar, a partir da dinâmica propositiva, uma base de referência à legitimação de acordos de gestão na academia. Neste sentido é necessária a existência das regras de inferência que irão conectar a Variável Essencial ao objetivo/missão pretendido.

Definida a modalidade de conexão urge que a variável essencial seja defendida por seus propositores a partir de argumentos válidos. Esses argumentos visam a construção de um consenso sobre as variáveis essenciais através de um reconhecimento intersubjetivo de sua validade fundamentalmente aberto à crítica, sem o intuito de manipulação dos demais interlocutores, mas buscando o entendimento mútuo.



(4) Identificação dos Indicadores de Tendência: atrelada a cada variável essencial é senso comum que existe um conjunto de fatores que irão determinar seu comportamento e que, no BSC Kaplan & Norton denominam de indicadores de tendência. Como já destacado, o importante na presente abordagem não é a identificação de relações causais, mas sim de finalidade.

(5) Validação dos Indicadores: finalmente, as pretensões de validade levantada são re-elaboradas a partir dos argumentos que a sustentam e que emergiram na primeira fase da pesquisa (tendo como instrumento entrevistas estruturadas) e são novamente colocadas a prova, agora em uma forma mais elaborada e complexa contendo: a) variável essencial; b) argumentos que justificam seu uso ou não e; c) as conexões ou regras de inferência. Esta etapa é fundamental para permitir, através da Técnica Delphi, que as pretensões de validade e seus argumentos sejam criticados e, a partir de então, legitimados ou refutados.

Considerações Finais

O presente artigo constitui-se uma sinopse da tese de doutorado do autor e pretende traçar as bases conceituais para a conversão das idéias da ação comunicativa Habermasiana em termos pragmáticos através da utilização do *Balanced Scorecard* de modo a agregar valor a uma gestão efetiva da academia. Em sua versão integral dos resultados, o estudo demonstra a factibilidade da utilização desse instrumentos de apoio à decisão tendo como referência o entendimento e a potencialização da coalizão de objetivos dentro da academia.

As contribuições dessa abordagem envolvem, não somente a conversão de um modelo originalmente instrumental de modo a garantir-lhe aspectos substantivos da realidade das organizações, mas também todo o processo de legitimação da metodologia.

Referências Bibliográficas

- ARAGÃO, M.C.A. **Razão Comunicativa e Teoria Social Crítica em Jurgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- BALDRIDGE, J.V. & CURTIS, D.V. & ECKER, G.P. & RILEY, G.L. **Alternative Models of Governance in Higher Education**. In: RILEY G.L. & BALDRIDGE, J.V. *Governing academic organizations: new problems, new perspectives*. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation. 1977.
- BERTUCCI, J.L.O. Estratégia e performance organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de efetividade. **Anais ENANPAD**, 1999.
- BIRNBAUM, R. **How Colleges Work** – The cybernetics of academic organization and leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- BOUFLEUER, J.P. **Pedagogia da ação comunicativa: uma leitura de Habermas**. Ijuí: Ed.Unijuí, 1998.
- CARVALHO, N.V. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CHAUÍ, M. **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo: Editora da UNESP, 2001.
- HABERMAS, J. **Teoria de la accion comunicativa**. Madrid; Taurus, 1992 (2ª reimp.). Tomos I e II.
- HARDY, C. & FACHIN, R. *Gestão Estratégica na universidade brasileira; teoria e casos*. 2ª edição, Porto Alegre: Ed. da Universidade, 2000.
- HOMBURG, C. & KROHMER, H. & WORKMAN JR., J.P. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dinamism. **Strategic Management Journal**, n.20, p.339-357, 1999.
- 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: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LEITÃO, S.P. A decisão na academia I, **Revista de Administração Pública**, v.27, n.1, p.69-86, jan-mar, 1993.
- NORREKLIT, H. **The balance on the balanced scorecard** – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, v.11, p.65-88, 2000.
- RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações** – uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.