

# **A Legitimação Do *Balanced Scorecard* como Instrumento de Apoio à Decisão em Universidades Autogeridas**

**Martinho Luís Kelm**

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do RGS, Ijuí, Brasil  
[martinho@unijui.tche.br](mailto:martinho@unijui.tche.br)

**Aline França de Abreu**

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil  
[aline@eps.ufsc.br](mailto:aline@eps.ufsc.br)

## **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo, a partir de uma análise da dinâmica organizacional e decisória de um conjunto de universidades autogeridas, de suas idiossincrasias e complexidade, elaborar um modelo analítico de indicadores que contemple a consecução dos objetivos organizacionais e as ações dos diversos agentes organizacionais. O modelo toma como indicador central a necessidade de legitimidade do instrumento perante a comunidade acadêmica. Para tanto é tomado como referência estrutural o *Balanced Scorecard* que, entretanto, é ajustado em sua abordagem de implementação a partir da incorporação de conceitos da filosofia da linguagem, especificamente, as sugestões de Habermas na Teoria da Ação Comunicativa. O resultado é a proposição de um modelo com um viés humanista em sua metodologia de elaboração sem perder o caráter instrumental no momento de sua execução.

**Palavras Chave:** Sistema de Informações, *Balanced Scorecard*, gestão por resultados, universidades, comunicação.

## **1 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.

As últimas décadas vêm se caracterizando por um crescimento exponencial das tecnologias relacionadas ao processamento, geração e comunicação de informações a tal ponto que, Castells (1999) chega a caracterizar o atual contexto dentro de um novo paradigma de desenvolvimento denominado “Economia Informacional”, onde a produtividade e a

competitividade de unidades ou agentes dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar, de forma eficiente, informação baseada em conhecimentos.

Esse crescimento tecnológico, e as transformações sociais decorrentes têm dominado a sociedade contemporânea e modificado a vida das pessoas. Entretanto, é nas organizações que as alterações nos processos e na gestão, a partir da tecnologia da informação, são mais intensas, no mínimo com relação aos recursos a ela destinados. Nesse novo contexto organizacional nunca se investiu tanto em estruturas de suporte e apoio às operações e decisões. Os gestores dispõem de uma base informacional para o respaldo da decisão não comparável a nenhum outro momento histórico e, com certeza, com um vasto campo de desenvolvimento futuro.

Não obstante essas transformações, Etzioni (1989) já observava que a grande quantidade de informações que os executivos recebem atualmente não tem resultado em uma maior compreensão dos assuntos sobre os quais devem decidir. Por esse motivo, e também porque o comportamento dos executivos é mais informal e menos reflexivo do que as teorias administrativas supõem, questiona-se e investiga-se atualmente a eficácia dos Sistemas de Informações Gerenciais.

A premissa que norteia este estudo considera que a otimização dos sistemas de informações, no que concerne a seus fins, é função, fundamentalmente, de um adequado reconhecimento das condições ontológicas e epistemológicas que a realidade organizacional é percebida [Morgan, 1980]. Neste sentido, entende-se que essa é construída pelo decisor em um processo cognitivo de interação com outros sujeitos e o meio ambiente a partir de um fluxo de informações, [Morgan e Smircich 1980: 495], e que nesta concepção, os sistemas de informações devem ser analisados como instrumentos lingüísticos que viabilizam a interação entre os diversos atores e que esta interação pode ser, na concepção de Habermas (1992), voltada ao entendimento - comunicativa -, ou voltada à consecução unilateral de fins – estratégica.

Ao se desconsiderar estes aspectos, a sofisticação tecnológica ou o estabelecimento de relações causais genéricas a partir das quais ter-se-ia as referências para a elaboração de sistemas de apoio à gestão tem sua eficácia relativizada.

Nesta perspectiva a construção de sistemas de apoio à gestão se dá pela análise da dinâmica organizacional na perspectiva de seus atores intervenientes. Conforme vários estudos já comprovaram [Simon, 1957; Simon, 1963; Motta, 1997; Baets, 1998; Arthur, 1999; Zack, 1999; Bretas e Pereira, 1997], limitações cognitivas impedem o decisor de efetuar uma análise exaustiva dos problemas e de suas alternativas, o que acaba levando-o a criar filtros cognitivos

que restringem e pré-selecionam a gama de fatores aos quais este é sensibilizado e motivado a agir. Desta forma a identificação do conjunto de variáveis essenciais, que sensibilizam o decisor em um contexto específico, bem como a investigação sobre a percepção de variáveis comuns a vários agentes organizacionais constitui-se em questão de pesquisa no presente estudo.

Restringindo agora 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.

O estudo apresenta um modelo conceitual de indicadores, a partir da estrutura estática do *Balanced Scorecard* – BSC [Kaplan e 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.

## **2 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 [Baldrige et al. 1977; Hardy e 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 decisoriais 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 adequados diversos setores da academia promoveriam, ou exigiriam, ações corretivas.

A existência deste tipo de comportamento adquire maior relevância ao serem consideradas as pesquisas anteriores [Homburg et al. 1999; Bowman e Ambrosini 1997; Dess e Priem 1995] onde se observou 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 relacionados 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 e 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, esta é avaliada em um complexo relacionamento de causas e efeitos desejados para, na sequência, 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 influenciar 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:



Figura 1 – Interação do Modelo Cibernético de Decisão e o *Balanced Scorecard*

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 e Norton (1997), não obstante os avanços apresentados em Kaplan e Norton (2001). Essas dificuldades são acentuadas quando o modelo é introduzido em organizações autogeridas dado a predisposição de rejeição de modelos de controle instrumental sobre a dimensão acadêmica da Universidade. Na dimensão administrativa dessa organização experiências de implantação têm conseguido um sucesso razoável no alinhamento de objetivos estratégicos e implementação de ações, dada uma maior materialização das atividades a partir de uma lógica de processos.

Uma alternativa à superação desses entraves é a incorporação ao BSC das concepções sugeridas por Habermas (1992) na Teoria da Ação Comunicativa. Nesta abordagem existiriam 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 Bouffleuer (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 consequências pretendidas a partir do uso da linguagem, entendida esta como uma ação entre sujeitos, isto é, uma ação social. Conforme Bouffleuer (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, constatativos, 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.

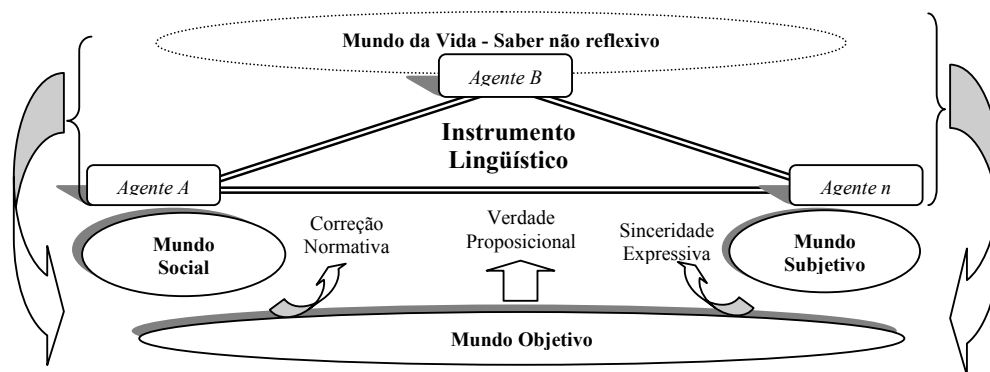


Figura 2 – Os Diversos Contextos da Comunicação

O ambiente onde ocorre os processo comunicativos, conforme pode ser visualizado na figura anterior, 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 à 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.

### **3 O Meta-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”, a metodologia proposta deverá manter uma estrutura que contemple a argumentação em sua construção. Desta forma o meta-modelo decorrente parte da concepção de decisão na academia proposta por Birnbaum (1988), onde os agentes são sensibilizados por um conjunto de variáveis essenciais determinadas pelos sub-sistemas administrativo e social. Essas variáveis essenciais são investigadas a partir da

estrutura do BSC e legitimadas junto à academia ao serem incorporados os conceitos da Ação Comunicativa de Habermas. Neste sentido deverá abranger os seguintes aspectos:

(1) Estrutura: a formulação das asserções problemáticas tomará como parâmetro estrutural, em termos da sequência das proposições, o *Balanced Scorecard* adaptado ao contexto da Universidade pública não-estatal que tem na Perspectiva dos Clientes a materialização de sua missão e 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 Chauí (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 e 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.

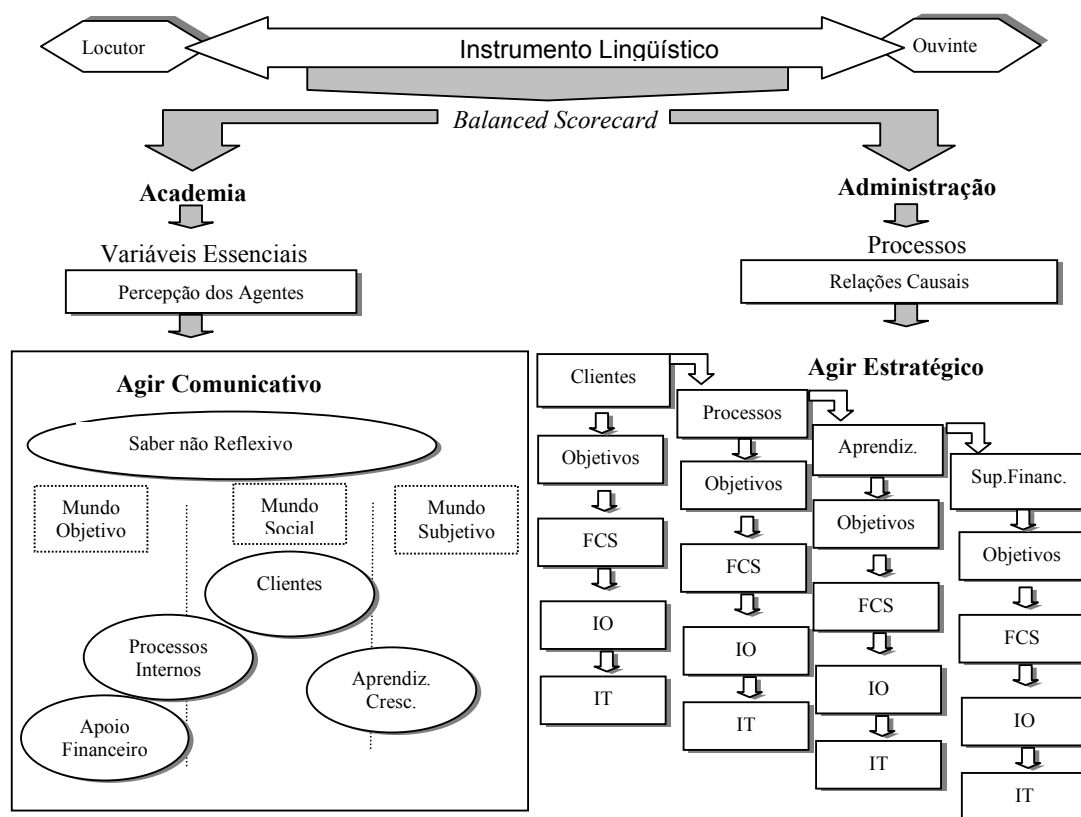


Figura 3 – O Balanced Scorecard como Instrumento Integrador das Dimensões Acadêmica e Administrativa da Universidade

Desta forma, seguindo-se a sequência das perspectivas do BSC, as variáveis essenciais [Birnbaum 1988] que substituem os indicadores de ocorrência [Kaplan e 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 validez 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 validez e seus argumentos sejam criticados e, a partir de então, legitimados ou refutados.

#### **4 Conclusões**

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 instrumento de apoio à decisão tendo como referência o entendimento e a potencialização da coalizão de objetivos dentro da academia.

A natureza da proposição do presente estudo sugere importante contribuição acadêmica na medida em que desenvolve um modelo teórico para o entendimento da dinâmica de funcionamento da organização universitária na perspectiva de seus integrantes. Ao considerar que os fatores determinantes da gestão da universidade estão baseados em aspectos subjetivos

da realidade e que esta, é função da percepção de cada agente social, relativisa-se sobremaneira o papel de instrumentos prescritivos como determinantes centrais deste tipo de organização.

Pretender restringir e otimizar o processo decisório a partir do estabelecimento de relações perfeitas de causa e efeito é, senão uma postura ingênua do pesquisador, uma presunção em detrimento de décadas de estudos da dinâmica organizacional.

A presente proposta encontra-se em fase de implementação em um conjunto de universidades comunitárias do sul do Brasil agrupadas no Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG – englobando onze instituições autogeridas. A experiência empírica tem demonstrado significativa aceitação por parte da comunidade integrante da amostra e deverá constituir-se como referência a modelos de gestão descentralizada posto que 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.

## 5 Referências Bibliográficas

- Aragão, M.C.A. *Razão Comunicativa e Teoria Social Crítica em Jurgen Habermas*, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- Arthur, Len. “Managing in organizations that learn / organizational learning: the competitive advantage of the future”. *Management Learning*, Thousand Oaks: Jun. 1999.
- Baets, W. “Organizational Learning and Knowledge Technology in a Dinamic Environment”, *Kluwer Publishers*, 1998.
- Baldrige, J.V. e Curtis, D.V. e Ecker, G.P. & Riley, G.L. *Alternative Models of Governance in Higher Education*. In: Riley G.L. e Baldrige, 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.
- Bouffleuer, J.P. *Pedagogia da ação comunicativa: uma leitura de Habermas*, Ijuí: Ed.Unijui, 1998.
- Bowman, C. e Ambrosini, V. “Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance”, *Journal of Management Studies*, v.34, n.2, p.241-258, march.1997.
- Bretas Pereira, M. J. L. de. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*, São Paulo: Atlas, 1997.
- Carvalho, N.V. *Autogestão: o governo pela autonomia*, São Paulo: Brasiliense, 1983.

- Castells, M. *A Sociedade em Rede*, São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Chauí, M. *Escritos sobre a Universidade*, São Paulo: Editora da UNESP, 2001.
- Dess, G.G. & Priem, R.L. "Consensus-performance research: theoretical and empirical extensions", *Journal of Management Studies*, v.32, n.4, p.401-417, jul.1995.
- Etzioni, A., "Humble decision making". *Harvard Business Review*, v.4, jul/aug.1989.
- Habermas, J. *Teoria de la accion comunicativa*, Madrid: Taurus, 1992 (2ª reimp.). Tomos I e II.
- Hardy, C. e 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 dynamism", *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.
- Morgan, G. "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, v.25, p.605-622, 1980.
- Morgan, G. & Smircich, L. "The Case for Qualitative Research", *Academy of Management Review*, v.5, n.4, p. 491-500, 1980.
- Motta, P.R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*, 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- 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 reconceituação da riqueza das nações*, Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- Simon, H. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*, 2ª ed. New York: Free Press, 1957.
- Simon, H. *A capacidade de decisão e de liderança*, Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1963.
- Weber, M. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.
- Zack, M. H. "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Berkeley, Spring, 1999.