

**CONHECIMENTO IRREFUTÁVEL? POPPER E A ILUSÃO DAS PEDRAS FIRMES
NO PÂNTANO DO BALANCED SCORECARD**

MARCIO SOUZA
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Introdução

O conhecimento científico, embora multifacetado, deve ser visto como conjectura e não como dogma (Popper, 2013). No ambiente empresarial, é hoje condição essencial à criação de valor (Drucker, 1999). Ainda assim, sofre ataques de gurus, que o vende como modismo disfarçado de ferramentas de gestão. Quem mais representa esse paradoxo é o Balanced Scorecard (BSC). Esse artefato, apesar do sucesso editorial, enfrenta críticas teóricas recorrentes e, por conta de suas sucessivas versões (livros), é também o mais passível de interpretação à luz de Popper para aferir sua cientificidade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Kaplan e Norton tiveram até o ano de 2008 múltiplas oportunidades de aprimorar BSC, o que sugere uma possível evolução conceitual ao longo de suas publicações. Sob uma perspectiva popperiana, as obras dos autores podem ser vistas como sucessivas conjecturas, enquanto as críticas acadêmicas atuam como tentativas de refutação. Se essa lógica for válida, cada nova publicação representaria uma reconstrução mais robusta do conhecimento anterior. Por meio deste ensaio teórico se tem como objetivo justamente verificar se houve esse tipo de reconstrução entre uma obra e outra.

Fundamentação Teórica

Os artefatos de contabilidade gerencial oscilam entre o rigor científico e o modismo, e o BSC não foge à regra. Sua popularidade e longevidade derivam mais da adaptabilidade institucional e retórica que de robustez epistemológica. A estrutura causal linear, as pretensões de universalidade e a resistência à crítica comprometem sua falseabilidade e, portanto, sua cientificidade à luz dos critérios popperianos: não se busca de verdades eternas, mas de hipóteses provisórias, duradouras o suficiente para sobreviver ao massacre de testes rigorosos e refutações bem elaboradas. (Popper, 2008).

Discussão

Com alguma generosidade interpretativa, a mesma razoabilidade que Popper (2008) apregoa, é possível afirmar que houve de fato um programa científico robusto antes do BSC nascer. No entanto, a ausência de reflexão epistemológica mais robusta a cada nova publicação revela a insistência em um modelo prescritivo, que pouco dialoga com a crítica acadêmica. Assim, a ferramenta que fora em seu surgimento apresentada como uma categoria de refutação popperiana às práticas gerenciais concorrentes restringiu-se ao seu caráter não científico.

Conclusão

O BSC permanece relevante como instrumento aplicado, mas carece de fundamentos teóricos sólidos. Todavia, acima disso, a sinergia entre ciência e prática não está em transformar o BSC em uma teoria de tudo, mas em formar gestores menos fascinados por modelos autoexplicativos e mais dispostos a pensar, o que em algumas organizações já seria um milagre epistemológico. No fim das contas, mais útil que um scorecard perfeito é um gestor com senso crítico suficientemente afiado para saber que, às vezes, o melhor indicador de desempenho é o incômodo causado por uma boa pergunta.

Contribuição / Impacto

A contribuição deste estudo foi a de situar um artefato específico de mensuração de resultados da gestão estratégica como ciência considerando os critérios de cientificidade e de progressão de conhecimento de Popper. Acredita-se que com essa abordagem foi possível inferir o quanto o BSC ainda precisa progredir cientificamente para embasar de fato as decisões dos gestores das organizações que o utilizam e, por conseguinte, melhorar o seu conhecimento, a sua competitividade, seu desenvolvimento e sua inovatividade.

Referências Bibliográficas

- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 78-94.
<https://doi.org/10.2307/41165987>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Popper, K. R. (2008). *Conjecturas e refutações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Popper, K. R. (2013). *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix.