

Aprendizagem organizacional na gestão de Universidades

CATARINA BARBOSA CARETA
EESC/USP

MARCEL ANDREOTTI MUSETTI
EESC/USP

EDSON WALMIR CAZARINI
EESC/USP

Resumo: As instituições de ensino superior enfrentam atualmente uma revisão de sua identidade, com a ampliação de suas funções rumo às áreas culturais e sociais e, principalmente, com a necessidade de se preservarem frente à concorrência. Uma ferramenta a ser adotada para a gestão das universidades é o Balanced Scorecard. Especificamente, este artigo busca identificar o papel que a aprendizagem organizacional exerce junto à gestão estratégica de uma universidade. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, propõe-se estratégias, processos operacionais e indicadores que visam auxiliar o processo de implementação da aprendizagem organizacional na gestão de universidades.

Palavras-chave: Gestão de universidade. Estratégia. Balanced Scorecard. Aprendizagem organizacional.

Organizational learning in management of Universities

Abstract: The higher education institutions face a revision of your identity with the amplification of your functions heading for the cultural and social areas and mainly with the need of preservation front to the competition. A tool to be adopted for the management of the universities is Balanced Scorecard. Specifically, this article aims to identify the paper that the learning organizational exercises in the strategic of an university. Through a bibliographic research, the study proposes strategies, operational processes and indicators that can auxiliary the process of implementation of the learning organizational in the management of universities.

Key words: Management of universities. Strategy. Balanced Scorecard. Organizational learning.

INTRODUÇÃO

As universidades ocupam lugar de destaque no desenvolvimento econômico do país, gerando benefícios de caráter social, cultural e tecnológico para a sociedade como um todo. Para gerir de maneira adequada as atividades de uma universidade, o gestor desta instituição precisa explorar ao máximo os recursos disponíveis, a fim de garantir sua sobrevivência e destaque em um mercado cada vez mais competitivo.

Estudos apontam a aprendizagem organizacional como um processo de criação e transferência de conhecimento que permite a organização estar capacitada para agir frente às mudanças e a necessidade crescente da inovação como vantagem competitiva. Neste sentido, a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* é uma breconhecida técnica que busca, segundo Costa (2006), um balanceamento entre medidas financeiras e não-financeiras e que destaca, em sua perspectiva, aprendizagem e crescimento, o papel do conhecimento organizacional como alicerce à competência estratégica.

Diante da relevância da aprendizagem organizacional como formadora da base de melhoria em qualidade e inovação, e da afirmação de autores como Dorweiler e Yakkou (2006) de que o *Balanced Scorecard* pode ser apropriado para a gestão no contexto acadêmico, o presente estudo busca, por meio da associação dos conceitos sobre aprendizagem organizacional, da perspectiva aprendizado e crescimento, e de uma pesquisa bibliográfica, identificar estratégias, processos organizacionais e indicadores que possibilitem a implementação da aprendizagem organizacional junto à gestão das universidades. Para tanto, são destacadas, inicialmente, definições relacionadas à gestão de universidades e conceitos sobre *Balanced Scorecard* e aprendizagem organizacional. Detalha-se, na sequência, a proposta de estratégias e indicadores e finaliza-se o artigo com a apresentação das considerações finais e sugestões para futuros trabalhos.

UNIVERSIDADES

CARACTERIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

No Brasil, as instituições de ensino superior assumem a forma de Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos ou Escolas Superiores. São organizações cujo objetivo final é oferecer benefícios à sociedade – benefícios de natureza social, cultural, econômica, educativa, tecnológica e moral.

Para Teixeira (2003), a existência de uma instituição de ensino só tem sentido quando esta realmente está contribuindo para o desenvolvimento da comunidade e da sociedade. O autor afirma, também, que uma instituição de ensino superior encontra-se num processo interativo com a

sociedade, extraindo seus recursos de um mercado fornecedor (docentes e outros profissionais), transformando-os em produtos, serviços e contribuições sociais, e devolvendo-os ao mercado comprador (alunos e comunidade).

O produto final de uma empresa, assim como de uma instituição de ensino, é o resultado de um conjunto de atividades. No caso do processo produtivo do sistema educativo em nível superior, essas atividades são o ensino, a pesquisa e a extensão. Segundo Teixeira (2003), o ensino é uma atividade produtiva e, ao mesmo tempo, o produto da instituição. Os alunos exercem um duplo papel: de clientes e de resultado ou produto da atividade de ensino. A principal missão da atividade de ensino é a transmissão de conhecimentos quando ocorrem as aulas, palestras e seminários, através de um processo social interativo entre escola e alunos, combinando recursos materiais e humanos. A missão da pesquisa é a produção do conhecimento. Essa atividade faz parte do processo produtivo e do produto da escola, principalmente quando se trata de uma instituição de nível superior. Está associada a projetos de pesquisa, convênios e experiências em laboratórios. A missão da atividade de extensão é disponibilizar para a comunidade e para as empresas serviços – gratuitos ou não – que atendam às suas necessidades de conhecimento, treinamento e serviços.

GESTÃO NAS UNIVERSIDADES

Mudanças nos mercados, com alterações econômicas e nas expectativas dos clientes, influenciaram a gestão educacional. Segundo Calderon (2000), o acirramento da competição no mercado de ensino universitário brasileiro, na primeira metade da década de 90, revelou a profissionalização e a agressividade das propagandas utilizadas pelas universidades para conquistar o consumidor. A institucionalização do mercado deixou explícita uma diversificação de produtos e serviços educacionais sem precedentes, bem como uma acentuada diferenciação entre as universidades que interagem no mercado de ensino.

Martins (2000) afirma que o ensino superior tem experimentado também uma ampliação de suas funções e de raio de atuação. Além de desempenhar seus clássicos papéis de ensino e pesquisa, tem assumido, em diversos países, outras funções, tais como contribuir para o fortalecimento da competitividade da economia; fornecer treinamento especializado para atender às necessidades do mercado de trabalho; atender demandas de empresas privadas; formar quadros para as burocracias públicas; prestar serviços para o aparelho estatal etc.

Em função dessas relações que o ensino superior passou a estabelecer com o ambiente externo, Benedicto (1997) aponta que as instituições de ensino precisam adotar um novo sistema gerencial para avaliar melhor o desempenho dos gestores e da entidade. A maneira como as universidades determinam os custos por aluno é insatisfatória, uma vez que elas usam critérios arbitrários de alocação de

custos. A informação contábil, para efeito de gestão dos recursos, é insuficiente para avaliar o desempenho da instituição e, principalmente, tomar decisões administrativas corretas.

Sobre a gestão das universidades, Teixeira (2003) afirma que as instituições de ensino mantêm relacionamento de longo prazo com o aluno, pois sua formação pode durar de quatro a seis anos. E, portanto, a falta de planos ou o planejamento inadequado dos recursos pode ameaçar a continuidade das operações dessas instituições. O autor cita, ainda, que a educação requer recursos, condições de trabalho, capacitação de docentes e de funcionários, instalações modernas, autonomia e, deve-se acrescentar, um bom sistema gerencial, através do qual as instituições de ensino possam planejar, controlar, tomar decisões e avaliar o seu desempenho.

A gestão e a avaliação do desempenho dessas instituições podem ser feitas através de muitas formas. Uma delas é por meio do Balanced Scorecard, evidenciado neste estudo como metodologia estratégica adequada à gestão de uma universidade.

BALANCED SCORECARD

O conceito de Balanced Scorecard foi introduzido, em 1992, por Robert S. Kaplan e David R. Norton e o seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho. Com sua evolução e uso, este instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica, motivando melhorias não incrementais em áreas críticas como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados.

Segundo Karathanos e Karathanos (2005), o Balanced Scorecard procura o balanceamento entre indicadores financeiros e não-financeiros através da adoção de indicadores externos e internos. O Balanced Scorecard procura definir a estratégia de forma lógica, baseando-a em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros. Kaplan e Norton (1997) afirmam que devem-se decompor objetivos, indicadores, metas e iniciativas em quatro dimensões ou perspectivas de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A figura 1 ilustra o Balanced Scorecard e suas dimensões.

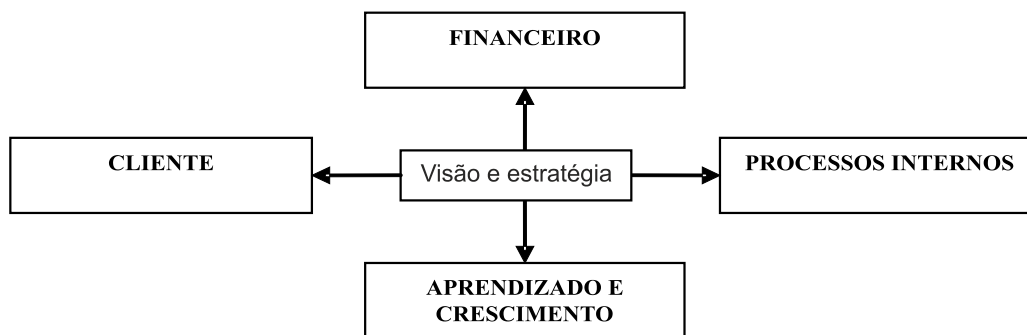


Figura 1 – O Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Sendo foco de estudo do presente artigo o papel da aprendizagem organizacional na gestão de universidades, cabe aqui discorrer sobre os conceitos de aprendizagem organizacional relacionados à perspectiva aprendizado e crescimento da ferramenta Balanced Scorecard.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Fleury e Fleury (1997), aprendizagem organizacional é um processo de mudança resultante de práticas ou experiências anteriores, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comporta-

mento. Para Santos (1999), a aprendizagem organizacional caracteriza-se pela criação, aquisição e transferência de conhecimentos pela organização, com o objetivo de gerar vantagens competitivas. Loyola e Bastos (2003) apontam que, embora o termo aprendizagem organizacional tenha sido pioneiramente usado na década de 50, só no final dos anos 70 começou a surgir, em fluxo mais regular, um conjunto de artigos e livros sobre o tema, assumindo novos contornos e crescente relevância, em função do acelerado processo de mudanças por que passam as sociedades, as organizações e as pessoas.

Santos (1999) afirma que a inovação sofisticada ocorre em ambientes competitivos difíceis de serem entendidos. Assim, é exigido um novo tipo de estrutura organizacional que se apóie na especialização profissional que deve ser renovada em processos de aprendizagem organizacional. Fleury e Fleury (1997) ressaltam, ainda, que o conceito de aprendizagem é simples mas a sua operacionalização no

quotidiano organizacional apresenta dificuldades. Sobre essas dificuldades, o trabalho de Peter Senge, Learning Organizations (1990), aponta que o ser humano vem ao mundo motivado para aprender, explorar e experimentar, porém a maioria das organizações é mais orientada para controlar do que para ensinar, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

A PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Segundo Kaplan e Norton (1997), a quarta e última perspectiva do Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para produzir o crescimento e melhoramento de longo prazo. Para Kaplan e Norton (2004), o aprendizado e crescimento organizacional vêm de três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos dos processos internos, financeiros e de clientes no Balanced Scorecard mostrarão que existem grandes distâncias entre as capacidades das pessoas, sistemas e procedimentos existentes na empresa, e o que será necessário para atingir metas que levem a um desempenho decisivo. Para suprimir essas distâncias, os negócios deverão investir na reciclagem de funcionários, melhoria da tecnologia de informação – TI e dos sistemas, além do alinhamento das rotinas e procedimentos organizacionais.

Utilizando-se do conceito de mapa estratégico, Kaplan e Norton (2004) apontam que a perspectiva pode ser dividida em três componentes: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

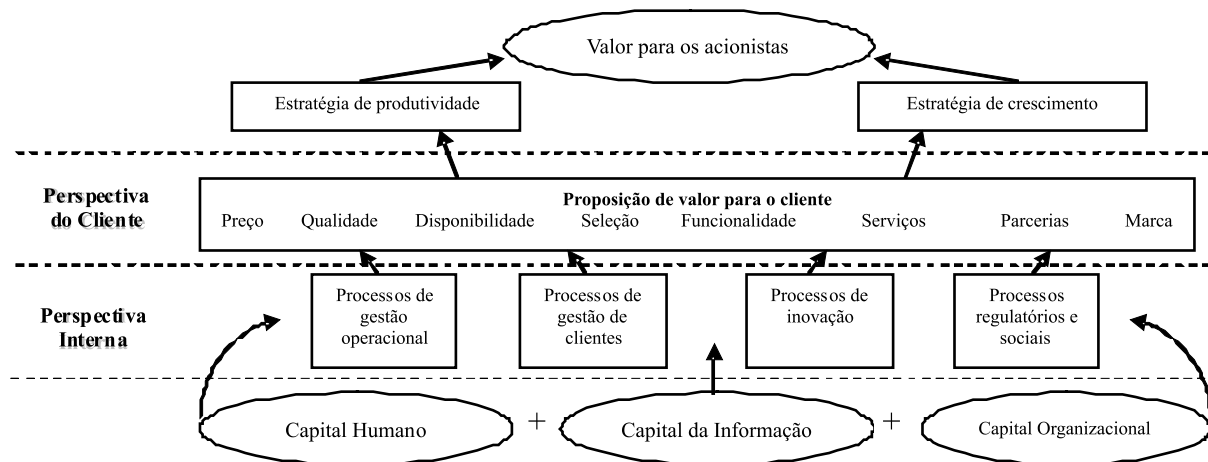


Figura 2 – Mapa estratégico e perspectivas do Balanced Scorecard
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Segundo os autores, o capital humano está relacionado à disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia. Capital da informação trata da disponibilidade de sistemas de informação, infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia. E capital organizacional é a área composta por:

- cultura, que é a conscientização da missão, da visão e dos valores comuns necessários para executar a estratégia;
- liderança, que é a disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis hierárquicos, para impulsionar as organizações na execução da estratégia;
- alinhamento, que é o alinhamento das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos; e,
- trabalho em equipe, que é o compartilhamento dos conhecimentos e recursos com potencial estratégico.

Sobre a forma de controle e avaliação do desempenho da empresa em relação à aprendizagem e crescimento, Teixeira (2003) sustenta que essa perspectiva utiliza indicadores para os funcionários que incluem uma fusão de indicadores genéricos de resultados, tais como satisfação de empregado, retenção de empregados, treinamento de empregados e capacidades de empregados, ao mesmo tempo em que utiliza direcionadores específicos desses indicadores genéricos, tais como indicadores detalhados de habilidades específicas necessárias para o novo ambiente competitivo. As capacidades dos sistemas de informação podem ser mensuradas pela disponibilidade em tempo real de informações acuradas de processos internos e clientes para a tomada de decisão pelos gestores. Os procedimentos organizacionais podem verificar o alinhamento entre os incentivos dados aos empregados, e os fatores de sucesso organizacionais e taxas de medidas de melhoria em processos críticos internos e focados em clientes.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGIA DE UNIVERSIDADES

Segundo Umashankar e Dutta (2007), as instituições de ensino ao invés de enfatizarem desempenho financeiro, têm focado medidas acadêmicas. Contudo, tais medidas são geralmente desenvolvidas em função de dimensões como número de estudantes por faculdades, taxas demográficas, percentual de passe escolar, e dispersão de pontuações: ranking de classes, percentual de pontos; taxas de graduação, percentual de empregados graduados na área, número de corpo docente na ativa, publicações e pesquisas do corpo docente, e estatísticas físicas, como laboratórios, bibliotecas, etc. Neste sentido, os autores ressaltam que é necessário prestar mais atenção na medição de estudantes, corpo docente, expectativas do pessoal e níveis de satisfação.

Em um estudo sobre a aplicação de Balanced Scorecard na área acadêmica, Chen, Yang e Shiau (2006) asseguram que a introdução do Balanced Scorecard exige pessoal e corpo docente que trabalhem em conjunto, e que, para tanto, se faz necessário o compromisso direto do responsável por criar a política e executá-la numa hierarquia de cima para baixo. Os autores colocam, ainda, que a introdução do Balanced Scorecard deverá criar uma ligação de causa e efeito envolvendo as ações de todos os membros da equipe e a comunicação entre as funções correspondentes.

Dada a relevância da aprendizagem organizacional para a criação, desenvolvimento e transferência de conhecimento, e a relação que esta tem com a perspectiva aprendizado e crescimento, o presente artigo busca propor, nesta seção es-

tratégias e indicadores, utilizando-se da metodologia Balanced Scorecard, a exploração da importância que a aprendizagem organizacional tem para a gestão de universidades.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Tomando como base as definições apresentadas no referencial bibliográfico deste estudo e os três componentes da aprendizagem sugeridos por Kaplan e Norton (2004) – capital humano, capital da informação e capital organizacional – apresenta-se a seguir algumas estratégias, práticas operacionais e indicadores que podem auxiliar a gestão da aprendizagem organizacional nas universidades.

Ao detalhar o processo operacional da implementação de Balanced Scorecard, Teixeira (2003) aponta que os fatores críticos de sucesso (FCS) podem ser entendidos como aqueles eventos que precisam dar certo para que determinados objetivos ou metas sejam atingidos. São, portanto, a conexão entre o planejamento estratégico e as metas a serem alcançadas, referindo-se aos requisitos no nível mais alto da organização, provenientes do planejamento estratégico de curto e longo prazos. Dentro da perspectiva aprendizado e crescimento e da relação feita neste artigo com a aprendizagem organizacional, define-se como FCS:

- Desenvolver docentes e funcionários;
- Promover o acesso à tecnologia da informação; e,
- Incentivar a cultura para aprendizagem e inovação.

A partir da definição destes FCS para as áreas de aprendizagem, apresenta-se, na tabela 1, a proposta de estratégias e indicadores para o controle deste processo.

FCS	Estratégias	Processos Operacionais	Indicadores
Desenvolver docentes e funcionários	Promover a capacitação e motivação de docentes e funcionários	Realizar treinamentos internos e externos	% de investimento no desenvolvimento das pessoas Número de treinamentos realizados Índice de produtividade do pessoal
		Incentivar a realização de especializações e certificações	% de especializações e certificações obtidas
Promover o acesso a tecnologia da informação	Garantir infraestrutura da informação	Implantar computadores	Relação de equipamentos por pessoa
		Implantar redes	% da rede implantada e funcionando
		Instalar sistemas operacionais	% de sistemas operacionais instalados e funcionando
		Selecionar e instalar aplicativos	% de aplicativos instalados e funcionando
		Escolher, instalar e monitorar SGBD	% de SGBD instalado e funcionando
Incentivar a cultura para aprendizagem e inovação	Promover mudanças e inovação	Criar políticas de acesso aos dados	% de cumprimento das políticas de uso
		Proporcionar treinamentos	Número de treinamentos realizados num período
		Promover o compartilhamento de melhores práticas	Nível de compartilhamento das melhores práticas
	Promover trabalho em equipe	Promover reuniões semanais, encontros técnicos	Número de projetos em equipe, reuniões realizadas.
		Implementar programas de incentivo a liderança	Número de líderes

Tabela 1 – Proposta para aplicação de aprendizagem organizacional

Segundo Costa (2005), todas as qualidades e capacidades do Balanced Scorecard se cristalizam em um relatório único, o mapa estratégico, que contém objetivos, metas e ações interligados por uma relação de causa e efeito ao longo do tempo, distribuídos em quatro dimensões da gestão. Tomando esta definição como base, apresenta-se, na figura 3, como a proposta deste estudo pode ser representada em um mapa estratégico.

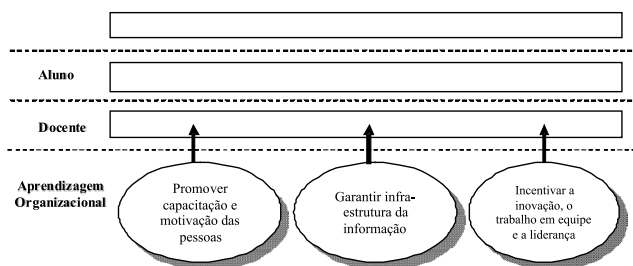


Figura 3 – Mapa estratégico da proposta

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto, as universidades requerem recursos, capacitação de docentes e funcionários, condições de trabalho e instalações adequadas para alcançar visibilidade junto ao mercado. Os gestores precisam, portanto, gerar resultados através da otimização dos recursos disponíveis a fim de promover o crescimento e a continuidade da instituição. A proposta apresentada neste artigo buscou, por meio da adaptação dos conceitos da perspectiva aprendizado e crescimento, identificar como a aprendizagem organizacional pode ser implementada na base da capacitação estratégica de uma universidade.

A atual literatura sobre estratégia organizacional aponta a importância das pessoas no sucesso das organizações, afirmando que elas devem ser bem treinadas, motivadas e orientadas, para tornar o processo de aprendizado contínuo. A cultura organizacional está relacionada ao aprendizado e o crescimento, e permite a geração de um fluxo contínuo de idéias que possibilitarão o aperfeiçoamento dos processos internos, que, por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e tornam possível a elevação da satisfação do cliente. Consequentemente, o incremento na satisfação dos clientes os torna leais, gerando um aumento na fatia de mercado da empresa, o que interfere de forma direta em seus resultados financeiros.

Pode-se inferir, portanto, que promover motivação, capacitação, cultura de aprendizagem e inovação, e o acesso a tecnologia da informação para a tomada de decisões, são fatores essenciais que devem ser considerados por toda instituição que visa se manter competitiva no mercado.

O presente estudo limitou-se a proposição de estratégias e indicadores que fizessem o controle desta primeira perspectiva, base do modelo de Kaplan e Norton. Como sugestão para futuros trabalhos, vê-se a necessidade de um

estudo que busque identificar como pode ocorrer a integração e o alinhamento dessas estratégias focadas na aprendizagem organizacional, junto às demais perspectivas do Balanced Scorecard.

REFERÊNCIAS

- BENEDICTO, G. C. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**. Tese de Doutorado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.
- CALDERON, A. I. Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo Perspectiva**, v. 14, n. 1, jan/mar, 2000.
- CHEN, S.H.; YANG, C.C.; SHIAU, J.Y. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. **The TQM Magazine**, v.18, n.2, p. 190-205, 2006.
- COSTA, A.P.P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DORWEILER, V; YAKKOU, M. Scorecard for academic administration performance on the campus. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n.2, 2005.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KALLAS, D. **Balanced scorecard: aplicação e impactos - Um estudo com jogos de empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan-fev, 1996.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KARATHANOS, D.; KARATHANOS, P. Applying the Balanced Scorecard to Education. **Journal of Education for Business**, n. 4, mar-abr, 2005.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.7, n.3, p. 181-201, Jul./Set, 2003.
- MARTINS, C. B. O ensino superior brasileiro nos anos 90. **São Paulo Perspectiva**, v.14, n.1, p.41-60, 2000.
- SANTOS, F.C.A. **Estratégia de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficiência do balanced scorecard em instituição privada de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.
- UMASHANKAR, V.; DUTTA, K. Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. **International Journal of Education Management**, v. 21, n.1, p. 54-67, 2007.

Artigo recebido em 22/06/2008.

Aceito para publicação em 18/08/2006.