

O INTRIGANTE CAMINHO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS



Wille Muriel

Economista e mestre em Inovação e Competitividade. Autor do livro *A arte de gerir IES* e do modelo CDRD, criado para reduzir a evasão. Diretor-executivo da Carta Consulta

Na organização educacional temos, basicamente, dois espaços de inovação. O primeiro é na atividade-meio: na gestão da organização educacional e em tudo o que dá sustentação às atividades acadêmicas, como as finanças, o marketing ou a gestão com pessoas. É um espaço amplo, mais subjetivo e intuitivo e, por isso, mais complexo. O segundo espaço encontra-se no desenvolvimento da própria atividade-fim, entendida como ensino, pesquisa e extensão.

Vamos pensar sobre alguns aspectos em que temos inúmeras oportunidades para inovar e dar alguns exemplos, mas, antes, vamos estabelecer um conceito sobre inovação, pois ela pode ser definida de maneiras diversas. Gosto mais e utilizo o conceito que eu mesmo criei: a inovação é a subversão produtiva da equação de valor.

Como assim? Para entender, precisamos antes conhecer a própria equação de valor. Aqui está ela: valor = benefícios – custos.

Valor é igual a benefícios menos custos? Isso significa que só há valor quando os benefícios que entregamos aos alunos superam os custos que eles assumem desde o momento em que fazem a matrícula.



Os benefícios versam sobre aspectos intangíveis, coisas do futuro, do tipo “você no mercado de trabalho” ou “você, um profissional bem empregado”. Aliás, essas indicações não dizem muito para os alunos de hoje, e por isso não geram grande valor para eles.

Os custos, por sua vez, são tangíveis e falam por si sós. São, via de regra, imediatos e podem ser medidos: preço da mensalidade; tempo de dedicação aos estudos; custo da renúncia a encontros sociais, festas ou baladas – tudo isso gera uma sensação de custo imediato para o aluno.

Pois bem, agora que conhecemos a equação de valor, já estamos prontos para entender o conceito que utilizo sobre inovação. Disse que a inovação subverte produtivamente a equação de valor na medida em que quebra o paradigma usual que estabelece: quanto maiores os benefícios entregues aos alunos, maiores serão os custos que deverão assumir, ou seja, os custos são diretamente proporcionais aos benefícios recebidos. Ou, para não deixar dúvidas: se você quiser receber um serviço educacional de maior qualidade, deverá pagar a mais por isso. Não há qualquer inovação nesse postulado, pois foi dessa maneira que o utilizamos ao longo do século XX e ainda utilizamos no século XXI.

A subversão produtiva ocorre quando, por meio de um caminho ainda não trilhado, chega-se a um resultado em que os benefícios aumentam, mas os custos não. Eis a tão sonhada inovação! Um jeito novo de pensar e agir sobre a gestão acadêmica, capaz de aumentar o valor para o aluno pelo aumento dos benefícios, sem o aumento proporcional dos custos ou, até mesmo, por sua redução.

Pois bem, temos três caminhos claros e que podem ser percorridos pela simples escolha de um deles ou dos três simultaneamente. Indicarei o caminho oferecendo um exemplo para cada um.

O primeiro deles é o da *tecnologia*. De repente a instituição oferece aos alunos uma nova ferramenta, capaz de trazer um benefício perceptível na consideração deles. Exemplo: um app gratuito que os prepara para prospectar as melhores vagas de estágio no mercado de trabalho. Isso geraria um valor incrível para esses alunos, pois indica um benefício claro para eles sem aumento de custo financeiro.

O segundo caminho é o da *inovação do modelo do negócio*. A gestão da instituição repensa seu modelo de negócio e oferece para os alunos serviços por meio de uma nova relação econômica. Exemplo: um curso de formação em biotecnologia patrocinado por corporações do mundo do trabalho. A prospecção de alunos seria por meio de processos seletivos exigentes, e o resultado desse investimento seria integralizado prioritariamente pelas instituições que investiram na formação de pessoas ou no desenvolvimento de pesquisas aplicadas. Gera valor porque oferece um serviço de excelência para a sociedade sem cobrar mensalidades dos alunos.

O terceiro e último é o da *metodologia de aprendizagem*. A instituição implanta um método em que os alunos aprendem mais, sendo necessários tempo e esforço menores do que aqueles que os alunos assumiam anteriormente. Exemplo: orientação acadêmica gratuita online com vídeos direcionados para fazer com que os estudantes obtenham o apoio necessário para elevar os indicadores de aprendizagem. Gera valor porque melhora o desempenho discente sem cobrar a mais por isso e, ao mesmo tempo, sem onerar o orçamento da instituição (esse serviço já está disponível no mercado).

Considerando essas reflexões preliminares, podemos concluir que o entendimento da equação de valor facilita a análise sobre os impactos de nossas ações quanto à subversão do que fora estabelecido pelo sentido que fazia em um tempo que passou. Agora, cabe à universidade a tarefa de compreender a própria atitude diante do desconhecido: aceitar ou subverter a equação de valor? Temos escolhido a primeira opção, desconsiderando caminhos que podem revelar inúmeras oportunidades para inovar nas organizações educacionais. ■

willemuriel@cartaconsulta.com.br

