



Maria Carmem*



Flávio Tófani**

CHEGOU A HORA: vamos arrumar a casa

O filme *Piratas do Vale do Silício* aborda o espírito criativo e empreendedor nas personalidades de Steve Jobs, Steve Wozniak, Bill Gates, entre outros. A história da Apple, cujo DNA se sustenta pelo arrojado design e pela velocidade de inovação em processos, serviços e produtos, é uma das representações em que jovens visionários conseguem desenvolver soluções e produtos inovadores, impactando sistemas econômicos e produtivos. Fato é que estão atentos e pensando proativamente todos os dias. Para Shumpeter, economista e grande teórico da inovação do século XX, a disrupção criativa se dá através dos empresários que estão sempre em busca de aprimoramento do negócio.

No meio acadêmico, nem sempre observamos a mesma tendência. Fatores e estratégias decisivos para o negócio são pensados apenas quando gestores se deparam com problemas. Para ter um bom exemplo disso, basta olhar para um futuro muito próximo, o ano letivo

de 2012, e perceber que apenas algumas escolas começaram a pensar em suas campanhas publicitárias para atrair novos clientes, programas de formação docente e capacitação de gestores. Há algum tempo, essas estratégias de alinhamento do negócio aconteciam apenas ao final ou início de cada período letivo, mas hoje são programas permanentes.

Nos anos 1980, e, em certa medida, até os anos finais do século XX, para as instituições privadas de ensino, o futuro era amanhã. Reinavam soberanas, com poucos competidores no mercado, e não havia razão para mobi-



lização. Tínhamos todo o tempo do mundo para pensar, planejar, errar e consertar. Só que, hoje, o futuro foi ontem. E é justamente aqui que reside o drama dos retardatários, sejam eles países, políticas, instituições ou indivíduos: ontem, carentes de visão; hoje, impotentes de ação.

O mais interessante de tudo isso é acreditar que só com a propaganda e o investimento em promoções do nome da empresa é possível atrair clientes. Lógico que a marca tem de ser evidenciada e lembrada sempre, mas o que determina a atratividade de novos entrantes é o fato de os clientes reais (aqueles que já fazem negócios com a empresa) validarem a sua competência.

Não basta colocar o depoimento de um pai ou um aluno no material promocional. Isso pode até ajudar, mas é preciso definir (ou redefinir) políticas de relacionamento com os *stakeholders* (grupos de interesse ou influência) no dia a dia. E quando falamos em grupos de interesse, referimo-nos às relações internas, com colaboradores e alunos, e às externas, com pais, comunidade, sociedade em geral. Os limites de crescimento das instituições estão relacionados com sua capacidade de adequar e combinar os recursos produtivos internos e externos e buscar alternativas de negócios.

Realmente é difícil. Se considerarmos que só as relações internas já nos deixam aflitos, por trazerem incorporados tantos desafios, imagine projetar e executar melhorias no âmbito externo.

Pois bem. Então vamos sair da teoria e partir para a prática. É possível repensar o seu funcionamento interno levando em consideração os processos que existem hoje e a

motivação das pessoas, conhecer as relevâncias (para a direção, para os colaboradores e para os alunos), descobrir que estímulos funcionam dentro da empresa e os que parecem funcionar, entender a razão do ânimo ou desânimo de alguns *stakeholders*.

É o momento de descobrir o que a empresa tem realmente de atributos, de valores, para que sejam discutidos com todos (se não for possível viabilizar a participação individual, pelo menos que se crie um grupo com representantes legítimos de todas as áreas).

A isso tudo chamamos *alinhamento interno*: trata-se de descobrir as lacunas existentes nos relacionamentos internos e educar as pessoas para os valores organizacionais, fazendo com que elas os manifestem em seus comportamentos e ações.

... hoje, o futuro foi ontem. E é justamente aqui que reside o drama dos retardatários, sejam eles países, políticas, instituições ou indivíduos: ontem, carentes de visão; hoje, impotentes de ação.

Importante notar que toda instituição ganha destaque no processo de crescimento por suas habilidades em identificar as oportunidades e potencialidades, bem como pela versatilidade dos serviços, pela mobilização dos recursos, pelo uso da criatividade e inovação no negócio, pela determinação na obtenção de resultados tangíveis, entre outros fatores.

É evidente que todos esses levantamentos não devem ser conduzidos pelo diretor ou supervisor da escola, mas por um grupo legitimado, escolhido (e não eleito) por seus próprios pares, formando equipes ecléticas, com pessoas com pensamentos diferentes, mas que sejam sensibilizadas para a importância desse processo na sobrevivência da marca.

A partir desse ajuste, haverá mais efetividade na conquista de novos mercados, em novos investimentos externos, pois a escola poderá trabalhar com mais coerência e prometer o que efetivamente consegue entregar.

Daí surge a constatação óbvia: a hora de arrumar a casa não é somente às vésperas de cada campanha de matrículas; arrumar a casa é uma ação permanente. ■

*Mestre em Gestão da Inovação, especialista em Recursos Humanos, diretora da Gênese Consultoria Educacional e consultora da Linha Direta. Ex-diretora e pró-reitora de grandes instituições de ensino www.genesisedu.com.br

**Comunicador, especialista em Marketing e mestre em Gestão de Negócios. Coordenador e professor de cursos de pós-graduação, palestrante e consultor de empresas ces3.wordpress.com