

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO INSTITUCIONAL

“**O**lhe a sua volta e veja se você é capaz de encontrar os edifícios do bom e velho sistema. Com certeza sobrevivem apenas seus vestígios arqueológicos. A velha ordem implodiu de vez e estamos diante da tarefa - entusiasman- te para alguns, apavorante para outros - de reinventar nossas instituições sociais, políticas e eco- nômicas e, junto com elas, nosso estilo de vida, nossas crenças, princípios e valores.”

O parágrafo acima, que está em destaque, é parte de um texto meu, presente no livro *Em benefício da educação*, organizado e publicado pela Linha Direta no ano de 2006. De lá para cá, continuamos a estudar os efeitos das atividades inovativas no sistema de educação brasileiro, buscando alternativas de competitividade frente ao cenário econômico mundial.

Nos últimos seis anos, cresceu o número de instituições privadas de ensino cujos acionistas irão alocar recursos na pesquisa de novos produtos educacionais e também em novos serviços. O desenvolvimento de novos produtos está diretamente relacionado a novos cursos, programas, parcerias e atitudes didáticas que agreguem a inovação no negócio.



Maria Carmen*

No tocante à inovação em serviços, pode-se repensar desde a forma como ofertar os cursos e serviços complementares disponíveis para a comunidade até a abordagem junto a um público de possíveis alunos.

O que concede à instituição a vantagem do pioneirismo é pensar sobre tipos de serviços ainda inexplorados. Pensar em oportunidades, no segmento de ensino, na área científica ou tecnológica, que encontrem um mercado promissor e se destaquem através da inovação, desde que a ação apresente uma solução original, que tenha valor reconhecido e traga benefício econômico para todos os *stakeholders*. Assim acontecem os ciclos evolutivos de desenvolvimento de uma instituição que a eleva a um novo patamar no segmento educacional.

Poucas têm sido as instituições ousadas que apostam em inovações, ainda que incrementais, ou seja, as que se dão apenas pela melhoria de processos pré-existentes, ajustes e alinhamentos internos. Mas são volumosas as críticas aos processos de inovação educacional, o que demonstra a ausência de uma cultura organizacional de inovação no segmento que, além de sofrer excessiva regulação, é extremamente formal e conservador se comparado a outros segmentos.

Estamos diante de alguns impasses globais que demandam maior habilidade na gestão da inovação e são, ao mesmo tempo, desafiadores:

1. Conhecimento integrado:

A apropriação do conhecimento, antes enciclopédico, é hoje transdisciplinar e sobrevoa as especificidades das áreas sem, contudo, conseguir ser capturado por nenhuma delas. Hoje, busca-se uma estrutura sistêmica, capaz de abstrair a natureza física dos fenômenos e colocá-los num espaço inter-relacional, onde a relação entre os conhecimentos nos leva a novos modelos de aprendizagem, compreendendo diversos aspectos de uma mesma fenomenologia. A junção de várias disciplinas para a resolução de problemas intitula-se *interdisciplinaridade* e estimula a formação de equipes multidisciplinares. Para um diálogo interdisciplinar com uma natureza holística, algumas instituições criam seus núcleos interdisciplinares. Porém, a velha estrutura departamentalizada e as estruturas lineares de currículo permanecem organizadas de forma tradicional. É uma iniciativa mais tímida, que, contudo, permite a integração de disciplinas no

desenvolvimento do projeto pedagógico.

Estruturas maleáveis e modulares podem criar dinâmicas de conhecimento progressivas e mais interessantes, pois há intensa integração entre o corpo docente e as disciplinas. Ao se trabalhar com estruturas curriculares modulares, a carga de trabalho docente é equilibrada durante o processo, sem as oscilações de um semestre para o outro, e isso fortalece os aspectos de relacionamento entre docente e instituição, docente e aluno e de todo o grupo, fazendo com que a estrutura de serviços aconteça com maior fluidez. O avanço de uma construção curricular em módulos torna evidente a maior integração de conteúdos e possibilita o trânsito de alunos e docentes; consequentemente, faz com que o aluno exerça sua autonomia diante de suas escolhas e que o corpo docente esteja em constante capacitação para ministrar um grupo de disciplinas que talvez não lhe seja tão familiar. São ações em que os professores se sentem desafiados a criar novas capacidades através de programas de capacitação, na maior parte das vezes propiciado pela própria instituição.

Mas ainda não é o melhor dos mundos. No processo ideal, o que se modifica é a estrutura das disciplinas durante os momentos de construção do conhecimento, combinando temáticas, sincronizando o tempo e alcançando um estado de totalidade. Essas são algumas das inovações incrementais que afetam positivamente o desempenho e, por consequência, a competitividade da instituição.

“Enquanto a duração de uma carreira profissional no século XXI poderá se estender a 40 anos ou mais, a duração dos ciclos tecnológicos se reduz tipicamente a menos de cinco anos, podendo chegar a um ou dois anos em períodos de grande dinamismo. Se considerarmos um aluno que ingressa num curso superior em 2013 para chegar ao mercado de trabalho em 2016, certa-

entre governo e setor produtivo, faz-se necessário criar incentivos que possibilitem ao segmento privado se comprometer com a inovação no ato de assegurar que todos os segmentos da sociedade estejam representados e atendidos.

4. A instituição e sua inserção no contexto nacional e regional

Toda instituição precisa descobrir sua vocação como polo de referência acadêmica capaz de alavancar o conhecimento comprometido com o desenvolvimento social e com a solução dos problemas que impactem diretamente na melhoria da qualidade de vida da população e da Nação. Nesse aspecto, o projeto interdisciplinar, em consonância com equipes multidisciplinares, pode atender a várias frentes de desenvolvimento, investindo em conhecimento aplicado que propicie a busca por oportunidades inovativas.

O que concede à instituição a vantagem do pioneirismo é pensar sobre tipos de serviços ainda inexplorados.

2. Novas dinâmicas do conhecimento

O conhecimento não é mais cumulativo, e sua rápida obsolescência é resultante do impacto das ações inovativas e pioneiras que se dão pela transferência do conhecimento adquirido através de pesquisas para artefatos que potencializam a vida do homem e tornam a sociedade cada dia mais dependente do avanço tecnológico.

Essa é a realidade frenética construída pela ciência, da qual muitas vezes não nos damos conta. O conhecimento torna-se rapidamente obsoleto, criando surtos de desregulamentação em setores importantes da economia, pois o ambiente competitivo faz com que a empresa X queira inovar seus produtos ou serviços antes da empresa Y. Um dos fatores que deveria chamar a atenção de gestores educacionais e docentes é relatado no projeto pedagógico a seguir:

mente a maior parte do conhecimento profissional que ele terá de aplicar entre 2016 e 2050-2055, quando se aposentar, ainda não existe hoje nem estará disponível durante o seu curso universitário.” (UFABC, 2006, p. 35)

A mesma premissa vale para o ensino básico. As demandas para se viver na sociedade do futuro não são contempladas hoje no currículo.

3. A busca por uma sociedade sistêmica

O ensino superior passa a funcionar como mecanismo de integração social ao atender às aspirações da população em cursar uma faculdade. O fator de exclusão social nos dias de hoje não é mais o analfabetismo, mas o curso superior. Portanto, a importância de se pensar em mecanismos de inclusão, mesmo nas instituições privadas, é um dos aspectos a ser considerado. Numa constante parceria

A construção de uma realidade educacional com tal identidade é um processo contínuo e permanente. Mas cada instituição precisa se redescobrir, encontrar seu potencial empreendedor. Ações para o aprimoramento de produtos e serviços educacionais são um pressuposto básico para a sobrevivência institucional, e a metodologia para a construção dessa realidade começa na promoção da cultura de inovação. ■

*Mestre e pesquisadora em Gestão da Inovação no núcleo de pesquisa Innovares. Consultora e palestrante em instituições de ensino

carmemtr@gmail.com