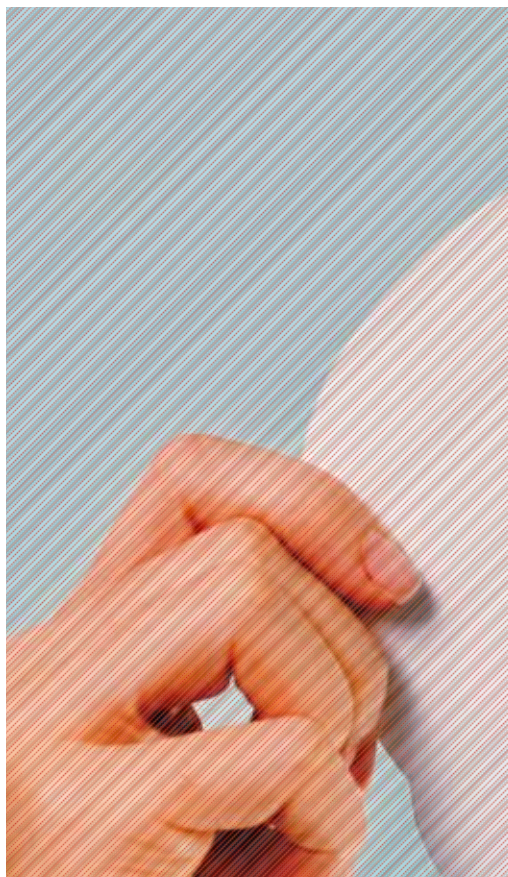


**Robson Lisboa**

Mestre em Educação e Tecnologia e doutorando em Política Científica e Tecnológica pela Unicamp. É um dos idealizadores do projeto SmartLab de Tecnologia na Educação. Tem experiência como professor em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Estratégia, Tecnologia e Inovação. Trabalhou em várias empresas multinacionais, como Sony, Nokia e Samsung, sempre ligado a áreas de Estratégia e Inovação Tecnológica



SUA ESCOLA É EMPREENDEDORA?

Sua escola, seja ela pública ou privada, sempre foi desafiada a oferecer educação de qualidade com a melhor utilização dos recursos disponíveis. Portanto, tal qual em uma empresa, você certamente busca eficiência em seus processos para entregar os melhores serviços educacionais. Com o cenário cada vez mais competitivo e com as novas tecnologias digitais disponíveis, o mercado educacional passa por um momento desafiador, que pode ser encarado como “tempos difíceis” para algumas escolas, mas, para outras, esse momento é de oportunidades. Essas são as escolas empreendedoras. Sua escola é uma delas?

Vamos olhar pela ótica do cliente: a família. Ela contrata a escola, pública ou privada, para ajudá-la a desenvolver as competências, habilidades e atitudes de seus filhos. No entanto, as necessidades de aprendizagem das crianças em métodos, tecnologia e conteúdos se tornam maiores a cada dia. Os serviços educacionais que a maioria das escolas oferece não cobrem essa necessidade toda e, por isso, as famílias recorrem a outros fornecedores para complementar a formação de seus filhos. Em outras palavras, a demanda de aprendizado é maior do que a oferta que a escola faz. Como a demanda tem que ser atendida, uma série de outros fornecedores surge, como escolas de

idiomas, de robótica, de programação, de esportes, reforço de matemática (e outras disciplinas), dentre muitas outras. Todas elas poderiam ser feitas pela própria escola, pois a família sempre a considera como a principal fornecedora da formação dos filhos.

A fim de atender às crescentes necessidades das famílias, a escola precisa cada vez mais oferecer novas experiências de aprendizado e atender ao seu público-alvo da melhor forma possível. Para isso, precisa desenvolver suas habilidades empreendedoras, pois cada nova oferta deve ser encarada como um novo empreendimento. Algumas escolas fazem ofertas de formação complementar, geralmente no contraturno, mas as oportunidades são maiores ainda.

As necessidades das famílias cresceram, pois crianças e adolescentes, inseridos em uma sociedade que mudou e muda muito, precisam estar cada vez mais preparados, não somente para o mercado de trabalho, mas também para a vida.

Desenvolver competências novas nas crianças pode ser feito pela escola ou por empresas fora dela, mas existem ainda necessidades complementares que somente a instituição pode atender, como a diminuição do deslocamento excessivo entre escola e residência, curso de inglês e todas as outras atividades nas quais a criança estiver matriculada. Com um número menor de fornecedores, o custo para a família pode cair, pelo menor deslocamento, pelo número menor de transações/pagamentos, dentre outros.

Comparativamente a fornecedores externos de cursos, a escola pode também cobrar um valor mais atrativo das famílias, pois, com acesso privilegiado aos clientes, o custo com marketing é sempre menor que o de seus concorrentes. Pais e mães, com menos deslocamento para levar e trazer seus filhos, também podem usar o tempo econo-

mizado para outras atividades, uma vez que este, o tempo, é um recurso cada vez mais escasso e valioso.

A escola, por outro lado, tem recursos ociosos ou não utilizados em seu potencial máximo. Um exemplo disso são as salas de aula ocupadas somente nos períodos em que as aulas acontecem, geralmente no matutino. Quando vemos uma sala de aula vazia, sem alunos, independentemente do horário, constatamos que aquele ativo está ocioso, sem utilização, mas poderia estar rendendo mais frutos, tanto de aprendizado para crianças quanto de fluxo de receita para a escola. Geralmente, as escolas possuem ainda outros recursos não utilizados no seu potencial máximo, como energia elétrica, ambientação, iluminação, equipe de segurança, internet, mobília, projetores, computadores, laboratórios, equipamentos como instrumentos musicais, dentre outros. Tudo disponível naquele prédio para que alguém utilize de forma a gerar valor para a própria escola e para outras pessoas que precisam aprender cada vez mais. Hoje em dia, do ponto de vista econômico, não se pode admitir a existência de recursos ociosos.

Para atender às demandas dos pais que carecem de uma escola com mais oferta de formação, as instituições de ensino precisam aumentar sua capacidade empreendedora, e isso não é trivial. Elas precisam se planejar financeiramente, operacionalmente, alocar professores já contratados, se comprometer com novos professores, com novos materiais, com uma dinâmica de fluxo de alunos diferente, dentre outras questões que devem ser equacionadas. Ser uma escola empreendedora significa sair da zona de conforto, e nada como uma crise para ajudar. Os momentos de maior dificuldade econômica exigem que as escolas se reinventem, trazendo novas ofertas para as famílias e atendendo às novas necessidades da sociedade digital e conectada.

Muitas escolas podem aproveitar as salas de aula e seus ativos para ofertar oportunidades de desenvolvimento de competências para uma comunidade maior que somente seus próprios alunos. Por exemplo, uma escola pode convidar os pais, que compõem um público razoavelmente conhecido, para fazerem cursos de idiomas. A escola pode também pegar parte de seus ativos e ofertar para essa comunidade conhecida, para que utilize os espaços, a um custo baixo, em suas atividades comunitárias, de empreendedorismo, de cunho social e de filantropia, dentre outras.

A escola empreendedora deve enxergar as múltiplas possibilidades de utilização dos ativos e dos recursos de que dispõe de forma profissional, mas também sob o aspecto social, pois ela é um dos expoentes maiores da vida coletiva e da convivência.

Com tantas oportunidades, quais são as características que você deve desenvolver para que sua escola seja empreendedora?

CRIATIVIDADE

A primeira característica da escola empreendedora é a criatividade, e não precisa ter medo ou vergonha de ser assim. Analisar a situação atual e pensar em novas possibilidades, conectando inteligentemente com recursos existentes, tudo isso diz respeito a uma mente criativa.

Uma instituição de ensino que tem o pensamento criativo observa cuidadosamente seu estado atual, seus ativos, o potencial dos públicos que estão à sua volta e, de forma bem estruturada, alinha reuniões, processos, encontros dos líderes da escola para, de forma organizada, criar novas maneiras de utilização dos espaços educativos e dos recursos.

Segundo o filósofo Sêneca, se o homem não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável. Para que uma

escola seja realmente criativa, eu acrescentaria mais um ponto importante a essa frase: não basta apenas saber a direção que se quer tomar, é importante também saber de onde se está partindo.

Uma escola que não tem e não alimenta a criatividade para suas próprias atividades e suas próprias ofertas enfrenta sérios desafios para desenvolver essa habilidade em seus alunos. Portanto, sendo criativa, uma escola mostra para todos os públicos que a frequentam – alunos, pais, professores, funcionários, governo e outros –, que ela não somente ensina a criatividade, mas que ela vive a criatividade.

RISCO

A atividade empreendedora é uma operação de risco e deve ser encarada com muita naturalidade. Todos os dias, as escolas lidam com esse fator pelo simples fato de abrirem suas portas para as famílias. Todos nós tentamos operar nossas vidas e empresas



num campo mais próximo da segurança, mas, para alcançarmos resultados superiores, temos que arriscar um pouco na zona onde a segurança não está tão presente. Entendendo o risco de forma madura, percebendo que ele é inevitável e posicionando o nível de risco a que a escola está disposta a se expor, seus líderes poderão criar possibilidades de uso dos ativos institucionais de forma mais assertiva.

FOCO NO NEGÓCIO

O fato de ser da educação, muitas vezes, faz com que a escola coloque um foco muito grande na função puramente social do setor, negligenciando a questão do negócio. Para ser uma instituição empreendedora, ela tem que entender que as ofertas devem fazer sentido do ponto de vista do negócio, e fazer sentido significa que as ofertas são autossustentáveis, que possuem mecanismos financeiros de alavancagem. Isso não indica também que a escola não possa fazer

alguns projetos cujo resultado financeiro seja negativo. O importante, nesse caso, é fazer um belo planejamento de portfólio de ofertas em que a maioria dos projetos seja financeiramente autossustentável e em que apenas alguns projetos sociais não sejam. Ao olhar tudo isso de maneira ampla, somando-se todos os lucros e todas as despesas, o saldo precisa ser positivo, e isso mostrará que a escola teve foco nos negócios e um bom balanceamento do portfólio.

DETERMINAÇÃO

Outra habilidade importante para a escola empreendedora é a determinação. Muitas ofertas poderão parecer sem sentido para algumas pessoas, mas a escola, com determinação e convicção, deverá prosseguir confiante até o cumprimento do plano empreendedor ao qual se propôs. Com determinação, ela consegue vencer a maioria das barreiras que aparecem no caminho, até o alvo em que os bons resultados estão.

A determinação também vai ajudar a escola a não enxergar tão seriamente as dificuldades que certamente terá pela frente. Algumas dificuldades devem ser consideradas, principalmente se oferecerem risco severo para a saúde financeira ou para as pessoas que estão envolvidas nas novas ofertas da instituição, inclusive alunos. Essas dificuldades devem ser equacionadas e levadas em consideração sempre. Adversidades, incertezas e medos devem ser vencidos pela determinação da escola.

TRABALHO EM EQUIPE

Uma escola empreendedora tem uma equipe com conhecimentos e atitudes orientados para o objetivo da instituição. Trabalhar bem em equipe é fundamental para alcançar resultados relevantes para a escola e para os alunos. Caso os funcionários e a equipe de liderança não tenham a postura empreendedora ideal para alavancar a escola, não desista: seja determinado. Encontre pessoas, dentro e fora da instituição, para ajudá-lo, afinal a sobrevivência da escola é que está em jogo. Identifique quem pode ser útil nesse processo, ou contrate empresas externas ou funcionários novos para executar o plano empreendedor.

CONFIANÇA

Tenha uma atitude confiante em relação à sua escola como instituição empreendedora. Mostre para todos que você acredita no potencial da escola, no potencial das ofertas que está montando e no potencial do seu público-alvo.

PROMOÇÃO DA OFERTA

Trabalhe de forma profissional em relação ao marketing e às vendas das ofertas que você irá criar. Lembre-se de que não adianta montar a melhor oferta do mundo se o seu público-alvo não sabe que ela existe. A escola é habituada a realizar eventos, como uma festa junina, por exemplo, e sabe

que, sem divulgar bem a festa, por mais organizada que seja, estando vazia, não será considerada um evento de sucesso. É para o público que se cria uma oferta e, para esse público, a comunicação e a venda adequada da oferta devem ser feitas.

RELACIONAMENTO

Uma das competências mais importantes para uma escola empreendedora é a capacidade de criar relacionamentos duradouros, tanto com indivíduos, clientes, fornecedores ou reguladores como com empresas parceiras, que vão ajudá-la a ser mais empreendedora com o mínimo de risco.

A construção de relacionamentos fortes com parceiros que efetivamente ajudam sua escola a trilhar caminhos mais seguros para que as melhores ofertas sejam feitas a seus clientes é fundamental no ambiente de mercado duro e de alta competitividade no qual vivemos atualmente.



MARKETING



PLAN

VISÃO ESTRATÉGICA

Por fim, o item que, de certa forma, envolve todos os anteriores, mas que também é fundamental para o sucesso de uma escola empreendedora, é a estratégia da instituição.

Se o empreendedorismo não estiver claramente declarado na estratégia da escola, fica difícil fazer com que os funcionários atuem de forma empreendedora. A estratégia deve guiar toda atividade que acontece dentro da escola e, por isso, o empreendedorismo deve estar presente. Enquanto estratégia, o empreendedorismo deve ser comunicado amplamente para que se torne uma visão compartilhada, que todos conhecem e em que possam atuar positivamente.

É difícil prevermos como será exatamente o aprendizado no futuro, como será o formato da escola, que equipe será necessária, que tecnologias e processos serão usados para que as crian-

ças e os adultos aprendam mais efetivamente e com prazer. O que podemos considerar é que as mudanças na sociedade que a tornam mais complexa, tecnológica e conectada são as mesmas mudanças que permitem que a escola se torne mais empreendedora e ofereça mais valor para seus clientes.

Podemos considerar também que as escolas que conseguirem se transformar ao longo do tempo e se adaptar mais rapidamente às mudanças na sociedade, sabendo tirar proveito das oportunidades que a vida cotidiana moderna imprime nas pessoas, essas sim, serão as instituições que irão sobreviver a tempos ainda mais duros e competitivos.

Portanto, sua escola terá muito mais chance de trilhar um caminho de sucesso se for empreendedora.

A sua escola é empreendedora? ■

rlisboa@smartlab.me