PUCPR SUMMID | 2020

PUCPR SUMMID

GESTORES

REVISTA DO GRUPO DE ESTUDOS SOBRE

O FUTURO DAS UNIVERSIDADES
NOVO MODELO DE GESTÃO
INSPIRAÇÃO

SCIENTIA, VITA ET FIDES

PUCPR
GRUPO MARISTA

PUCPR 4.0

Grupo de Estudos

EXPEDIENTE

Grão-chanceler: Dom José Antônio Peruzzo

Reitor: Waldemiro Gremski

Vice-reitor: Vidal Martins

Pró-reitora de Graduação: Renata Iani Werneck

Pró-reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação: Paula Cristina Trevilatto

Pró-reitor de Missão, Identidade e Extensão: Irmão Rogério Renato Mateucci

Chefe de Gabinete: José Luiz Casela

Secretária Executiva: Sandra Regina Bentz Kono

Idealização e Coordenação

Waldemiro Gremski, José Luiz Casela e Daniela Gumiero Fernandes

Apoio Técnico:

Reitoria, Gabinete da Reitoria, equipe de Planejamento Estratégico da PUCPR e equipe de Comunicação Interna do Grupo Marista

Layout e Diagramação

Diego José Teider

Redação

Dayane Stefany Farinacio

Revisão

Claudia Yumiko

CARTA DA REITORIA

Está na natureza de uma universidade construir e compartilhar conhecimento. Além de ser uma instituição de Ensino Superior, uma universidade também é uma organização que precisa estar atenta às mudanças do mundo, em especial nestes tempos cheios de desafios, decorrentes tanto de uma revolução tecnológica como de uma pandemia, que tornou obsoletas inúmeras certezas pedagógicas relacionadas à formação. Com isso, não apenas as dinâmicas de ensinar, aprender e trocar conhecimentos tiveram de se alterar, mas, principalmente, as pessoas precisaram reaprender tudo isso.

Nos últimos anos, percebemos que a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) precisava se integrar a esse cenário digital, inovador e cada vez mais centrado nas pessoas: **ser a PUCPR 4.0**, mas sem perder nossa identidade marista.

Por isso, decidimos trazer para o processo todos aqueles que fazem e vivem a PUCPR, compartilhando, gerando e trocando conhecimento – como é próprio da Universidade –, a começar pelos gestores. Grandes nomes, reconhecidos mundial ou nacionalmente nas suas respectivas áreas, foram convidados a falar e a iluminar a nossa caminhada, tendo como foco o nosso futuro. O resultado disso é este material que, além de registrar historicamente o movimento da PUCPR rumo à evolução, ainda nos provoca diversas reflexões e nos apresenta tantos outros caminhos possíveis.

Essa já é a materialização do processo de construção da PUCPR 4.0: conectada com o agora, com o futuro, com a tecnologia, com a inovação, pensando nas pessoas, de forma colaborativa.

A Reitoria

PUCPR SUMMID GESTORES

SUMÁRIO

Apresentação 06

Uma formação voltada não somente ao corpo, mas à alma, e com alicerces fortes 07

Digitalizar para melhorar a experiência humana 10

Evoluir para ser relevante no novo mundo, mas sem perder a essência 12

Megatendências para nos ajudar a perceber e pensar o futuro 14

Conhecer e fortalecer nossos diferenciais para conseguir inovar 16

Construir o futuro demanda aprender e se transformar com o presente 18

Inovar na educação superior é uma necessidade para entender o novo público 20

Modelos de educação não convencionais serão uma necessidade – e no curto prazo! 22

Valores que não nos levam ao passado, pelo contrário, nos conduzem ao futuro 24

Olhar para dentro para evoluir 26

Adaptar-se e inovar, sem perder a essência 28

Tecnologia como parceira para aprendizagens e conexões transformadoras 30

Os desafios de sustentabilidade do Ensino Superior 32

Sustentabilidade em um cenário de crise 34

Liderança ágil: um processo constante de análise e evolução 36

Experiência do cliente: nuances e desafios 38

A simplicidade que pode transformar experiências 41

APRESENTAÇÃO

Questionar o conhecimento, na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), vai muito além de um *slogan* de marca. É uma realidade prática, exercitada no dia a dia não apenas pelos acadêmicos – esses que devem ser sempre de mentes inquietas e pensantes –, mas também por aqueles que estão nos bastidores.

Desde o início, a Universidade repensa constantemente aquilo que faz. "Temos outras possibilidades? Como podemos fazer melhor?". Entre 2014 e 2015, a reflexão sobre essas perguntas veio por meio das metodologias ativas, que mudariam a forma de compartilhar conhecimento na Universidade. Já em 2018 e 2019, as mudanças avançaram, e a PUCPR implantou a Formação por Competências, possibilitando que o estudante não fosse limitado apenas à busca do saber, mas também buscasse o "saber fazer" e o "saber ser". Na sequência, ainda em 2019, tivemos a definição de direcionadores para o modelo de gestão da Universidade dali para frente: centralidade no cliente, transformação digital, cultura organizacional, inovação e governança.

Porém, para que uma evolução como essa aconteça, além de recursos e materiais, é necessário pessoas preparadas. Afinal, são elas que fazem a mudança acontecer. Pensando nisso e movido por essa natureza questionadora, surgiu o SUMMID Gestores, um evento que, em agosto de 2020, reuniu virtualmente as lideranças da Universidade para discutir os rumos das instituições de Ensino Superior e sua atuação como organizações. Foram 14 palestras, distribuídas em cinco dias, que instigaram a pensar diferente e geraram reflexões e alguns questionamentos.
A partir daí, originou-se mais conhecimento. Com o apoio e o incentivo da Reitoria da PUCPR, os participantes do SUMMID Gestores se dividiram em grupos para aprofundar as reflexões geradas no evento, tudo compartilhado com os colegas em reuniões periódicas. Nos estudos dos líderes também foram incluídas palestras do Fórum Nacional do Ensino Superior Particular (FNESP), o maior fórum sobre Ensino Superior do Brasil.
O resultado de todo o processo é esta revista, que reúne as ideias principais de cada convidado do SUMMID Gestores, além dos desafios e das oportunidades vislumbradas pelas lideranças da Universidade com base nas palestras.

Nas reflexões fica clara a importância percebida pelos gestores a temas como metodologias ágeis, processos simplificados, novos modelos de ensino e foco no cliente – seja ele estudante, coordenador de curso ou colaborador –, para superar os problemas do dia a dia e ser mais resolutivo.

E como celebrar as vitórias também é importante, foi possível perceber que a PUCPR está no caminho certo e alinhada às mudanças do mundo. Durante as reflexões, as lideranças pontuaram projetos da Universidade que vão nesse sentido, como Novo Modelo Organizacional, criação de novos cursos e práticas dentro das próprias escolas.

Nas próximas páginas você poderá conferir, refletir e, claro, questionar os conhecimentos gerados, para construir conosco o futuro da PUCPR.

Uma formação voltada não somente ao corpo, mas à alma, e com alicerces fortes

Palestra: ***Subramanian Rangan***

Grupo: Daniela Gumiero Fernandes, Daniele Saheb Pedroso, Luiz Gustavo Veiga, Renata Iani Werneck, Thaise Lohr Tacla, Vivian Alessandra Batista e Vivian Cristina Lima Lopez Valle

Subramanian Rangan abriu os trabalhos do SUMMID Gestores. Professor e pesquisador em Gestão e Estratégia, no Campus Fontainebleau, da Insead, tem MBA pela MIT Sloan School of Management e PhD em Economia Política pela Universidade de Harvard. Atualmente ocupa a cadeira de Progresso Social na Abu Dhabi Crown Prince Court. Sua palestra trouxe muito dessa experiência e tinha como objetivo principal inspirar os líderes da Universidade, porém fez muito mais que isso: apontou os caminhos e a importância da atuação da PUCPR na construção da sociedade.

Inicialmente, Rangan apresenta o seguinte cenário: os quatro sistemas que regulam a vida dos seres humanos têm graves problemas. O **sistema biológico** está em crise por conta da exploração de recursos e os impactos gerados, o que coloca em risco a sustentabilidade do planeta; o **sistema econômico** se mostra excessivamente seletivo e explorador; o sistema político sofre uma crise de credibilidade em consequência da corrupção e mesmo a democracia gera frustração; por fim, o **sistema cultural** – no qual a Academia e as instituições religiosas estão inseridas – enfrenta um momento crítico, em que a religião segrega, a mídia está desacreditada e a Academia se mantém passiva.

No nível nacional, as coisas não ficam muito melhores: o palestrante apresenta um Brasil cujo poder público é forte e dominante, enquanto a participação civil ou privada é pequena em assuntos como regulação, política e sociedade; e é um país que investe pouco em educação e inovação. Resultado: nos faltam idealistas, sonhadores e inovadores morais, e o contexto é sufocante, inibindo a prosperidade e o progresso. A partir disso, o pesquisador aponta que, ainda que o Estado seja importante para garantir a ordem, a promoção do progresso deve ser papel de cada um dos atores que compõem a trama social.

Nesse sentido, Rangan defende que as universidades devem atuar pela justiça social e pela redução das desigualdades, entregando à sociedade um indivíduo educado não apenas tecnicamente, mas com uma formação moral, cidadã e humanitária. Uma educação voltada não somente ao conhecimento e ao desenvolvimento de habilidades, mas baseada nos três pilares apresentados pelo professor: conhecer, escolher e fazer. **Uma educação não voltada ao corpo, mas à alma.**

Para isso, apenas ensinar não é mais suficiente. É preciso complementar o conhecimento técnico com a formação moral e a capacidade de conhecer, escolher e agir de modo sustentável, socialmente responsável e com impacto direto na realidade concreta, social e política. **É preciso que a Universidade se torne uma plataforma para viabilização de sonhos, projetos, inovação e progresso.**

Oportunidades e desafios

Nesse cenário, a fala de Subramanian suscitou uma série de *insights* para PUCPR. Entre eles, o

da oportunidade de legitimarmos nosso papel como direcionadora sociopolítica, promotora do progresso e uma plataforma viabilizadora de sonhos. Outro insight é a necessidade de oferecer uma educação responsiva e adaptável a diferentes momentos de vida e necessidades do mercado, passando de uma formação pontual e definitiva (*one-time education*) para um modelo disponível em qualquer momento (*anytime learning*) e que ocorre ao longo de toda a vida (*lifelong learning*).

Rangan ainda chama a atenção para o desafio de nos mantermos fiéis à missão de São Marcelino Champagnat e àqueles que ele buscava atender – mesmo em cenários de crise interna e externa – transpondo isso aos estudantes, para que sejam capazes de oferecer às outras pessoas as mesmas oportunidades que eles tiveram.

Construção de futuro

Para que tudo isso aconteça, porém, é preciso agir de forma assertiva. Segundo Subramanian, sobram-nos sonhos, mas falta-nos disciplina. E de uma forma paradoxal, à primeira vista, ele aponta caminhos práticos para permitir essas aspirações.
O primeiro passo é estabelecer métodos, regras e rotinas para gerar escala e qualidade em modelos de negócios viáveis e relevantes. Além disso, devemos aprimorar nossa capacidade de tomada de decisão, escolha e priorização, alocando recursos de forma eficiente e direcionada ao planejamento estratégico. De forma sintética, temos os 4D's (*dream, detail, draw, discipline*):

- ***sonhar (dream) para que as proposições sejam inovadoras, relevantes e de alto impacto;***

- ***detalhar (detail) o escopo de produtos e entregas que materializam o sonho;***

- ***desenhar (draw) as estratégias, as atividades, os processos e os planos para viabilizar essa materialização e;***

- ***disciplina (discipline) para garantir a realização dos objetivos.***

De forma complementar, com base nos apontamentos do palestrante, o grupo considerou importante deixar no radar de ações da PUCPR – a curto, médio e longo prazos – a observação constante do público que queremos atingir e a customização dos produtos e serviços oferecidos a ele.

Outros caminhos sugeridos são programas de formação voltados às temáticas apontadas por Subramanian, como empatia e psicologia positiva; direitos humanos e movimentos migratórios; urbanismo e cidades inteligentes; desenvolvimento de *soft skills*; energia renovável e sustentável; assim como programas de formação política, reforçando aquele papel de protagonista mencionado anteriormente.

O que ficou claro, durante as discussões, é que a PUCPR está no caminho certo, com iniciativas como o Novo Modelo Organizacional, as células de planejamento ágil, os projetos de educação *on demand*, a inteligência artificial na formação do estudante, o Projeto Vida Universitária, a nova estrutura de *lifelong learning*, as iniciativas para Ambientes Imersivos de Aprendizagem, o Comitê de Sustentabilidade, e os projetos Vizinhança e *Lampedusa*.

O caminho, portanto, rumo ao futuro, já está sendo bem pavimentado.

PUCPR

Digitalizar para melhorar a experiência humana

Palestra: ***Roberto Prado***

Grupo: Idathy Munhoz, Katia Ethiénne, Letícia Casagrande e Rafaela Otemaier

Roberto Prado deu sequência às reflexões do grupo, trazendo para a conversa o tema de transformação digital. Engenheiro de soluções, Prado tem experiência em cloud, IOT, marketing e serviços de tecnologia – liderando times de alto desempenho como executivo de vendas.

De início, Roberto Prado destaca a importância da transformação digital para entender e melhorar a experiência dos clientes – independentemente de quem sejam. Isso é possível, por exemplo, por meio da coleta de dados aprimorada. Já com uma cultura digital, os colaboradores têm acesso às ferramentas certas, e a organização se torna mais ágil, lançando produtos novos e adequados ao público cada vez mais rápido. Com melhoria contínua, o próximo ciclo é aprimorado. A partir disso, inovações e adaptações têm o caminho livre, e a produtividade melhora, diminuindo trabalhos mecânicos e tornando as equipes mais eficientes.

Oportunidades e desafios

Nesse sentido, uma das grandes oportunidades da PUCPR é incorporar o colaborador a esse processo de mudança, colocando-o como peça fundamental para um esforço de transformação digital bem-sucedido.

Porém é possível que uma mudança como essa – por alterar na raiz a forma como as coisas são feitas –, sem a tratativa correta, gere desconfiança nos colaboradores, especialmente naqueles que têm menos contato com a tecnologia e a digitalização no dia a dia de trabalho.

Para evitar isso, de acordo com Prado, é necessário que as empresas criem uma mudança de *mindset*, uma cultura digital. Afinal, **a transformação digital não trata apenas de atualizações de software, ferramentas e recursos, mas da forma como as pessoas vivem e trabalham**. Nesse sentido, a mudança deve começar com as lideranças e adentrar nos processos e relações, criando uma experiência que motive os colaboradores e os faça compreender que as ferramentas digitais ajudam a ter resultados mais eficientes e positivos.

Bons líderes, segundo o palestrante, são o maior patrimônio da transformação digital, pois é muito relevante que as pessoas permaneçam no centro de qualquer negócio. Ele ressalta que "novos tempos geram novos hábitos".

Outro desafio para a Universidade está justamente na sua adaptação a um contexto de aceleração digital, aprofundado pela pandemia, o que pode mudar a estrutura da educação, do mercado de trabalho e das relações sociais. É um momento de disrupção, no qual a PUCPR tem buscado a transformação digital efetiva, uma nova estrutura de governança e a efetivação da qualidade na entrega da experiência do cliente.

Em grande medida, os movimentos nesse sentido já são feitos por meio de projetos inovadores, estabelecendo trilhas claras de direcionamento para uma jornada de transformação disruptiva com uma grande mudança de *mindset* voltada para a inovação, tecnologia e valores da Instituição. Alguns deles são o reposicionamento do Ensino a Distância (EAD) oferecido pela Universidade,

o incremento dos produtos de educação continuada, *lifelong learning* e educação corporativa, e o Novo Modelo Organizacional, que fortalece questões como agilidade, menos hierarquias e experiência do cliente.

Construção de futuro

Considerando a importância da transformação digital trazida por Prado e o cenário que o grupo visualiza sobre esse processo dentro da PUCPR, a visão de futuro envolve, principalmente, fortalecer processos já em andamento. O grupo de estudo salienta, porém, que é preciso uma mudança cultural interna efetiva, do ponto de vista organizacional e administrativo, antes de isso ser comunicado aos estudantes e à comunidade externa como uma prática da organização. Afinal, se o cliente não percebe a transformação digital e a agilidade no dia a dia da Universidade, sua experiência acaba sendo prejudicada e, assim, quebramos um dos principais objetivos de digitalizar os processos – que é, justamente, melhorar esse aspecto – como comentamos no início do artigo.

Com esse objetivo, precisamos mudar o *mindset* da liderança, diminuindo o comando e o controle e dando mais autonomia ao trabalho nas pontas; aproximar cada vez mais a liderança do dia a dia dos colaboradores e dos estudantes; tornar a organização mais ágil e leve. Além disso, trazer cada vez mais pessoas, de forma profunda, para o processo de transformação, mantendo grupos de estudo sobre o tema.

Aqui serve também uma iniciativa muito comum no mundo *online*: a parceria com *influencers* – nesse caso, da comunidade interna – dentro das escolas. Eles teriam o papel de multiplicar conhecimentos, incentivar práticas ágeis e digitais, servindo como pontos focais da transformação na Universidade.
Com as células de planejamento ágil dentro das escolas, que trazem os estudantes para o centro do processo, os cursos poderão ser revistos com base na transformação digital, considerando as *soft skills* e a experiência como fatores de diferenciação na formação estudantil. A partir disso, a jornada dos docentes também precisaria ser revisitada para que eles compreendam e incorporem as novas vivências desenhadas com os estudantes e possam recontextualizar. A visão assertiva do cenário será determinante para anteciparmos e superarmos as expectativas de aprendizagem. Uma educação ligada, conectada à vida, segundo as problematizações do mundo presente, é o que instiga o conhecimento e a
inventividade.

Mais uma vez, percebemos que, muito além de um processo tecnológico, a digitalização é algo que depende de pessoas dispostas a melhorar a experiência de outras, tendo como ferramenta a tecnologia.

Evoluir para ser relevante no novo mundo, mas sem perder a essência

Palestra: ***Roberto Martini***

Grupo: Suyanne Tolentino de Souza, Suzanne Frutos de Melo e Miriam Stolses Mazo

Roberto Martini é programador, diretor de arte e empreendedor que em toda a carreira se concentrou em inovação, tecnologia e digitalização, criando agências e empresas focadas em "fazer diferente".

Sendo assim, é natural que Martini tenha começado sua palestra de um jeito diferente, contextualizando como o mundo não será daqui para frente: o mundo não será menos fragmentado, menos horizontal, menos transparente, menos verdadeiro e menos consciente. Não tem volta. Pelo contrário, a partir de agora, precisaremos lidar e saber atuar em um cenário no qual essas características estarão cada vez mais presentes. Mais do que isso, porém, elas são e continuarão sendo atuantes.

Em um mundo fragmentado, não há nada único. A concorrência, principalmente para as empresas, é grande. Há mais gente que faz o mesmo que você. Os aprendizados são múltiplos e constantes, afinal, as coisas terminam, começam e se transformam mais rapidamente e você precisa entendê-las. O novo faz parte da nossa rotina, e, por isso, a sociedade demanda, de forma rápida, produtos inéditos e cada vez mais adequados às pessoas.

Sendo um mundo horizontal, as coisas se expandem, crescem braços, pernas e células, como em um organismo vivo. *Startups* surgem com soluções para questões que existem há décadas e abalam mercados consolidados. Depois, podem sumir, se unir a outras, mudar.

Roberto Martini destaca também o quanto a transparência afeta profundamente a comunicação. Nas empresas, o não dito passa a ter um preço alto. É preciso falar e estar aberto ao diálogo com o público, inclusive recebendo *feedbacks*. É nesse mesmo cenário que se criam plataformas abertas e ferramentas *open source*, acessadas por todos e nos quais os produtos são criados e melhorados de forma livre e colaborativa – afinal, nada mais é único ou exclusivo, no fim das contas.

A verdade passa a ser cobrada pela sociedade, em diferentes relações. Aqui estão incluídas as relações entre empresas e consumidores – e as primeiras precisam "andar na linha", de mãos dadas com a verdade e a transparência.

Por fim, viver em mundo consciente é fazer parte de uma sociedade na qual a rede nos conecta, independentemente de onde estamos. Temos acesso ao pensamento coletivo que, sendo heterogêneo, permite questionar aquilo que é fixo e tradicional.

Oportunidades e desafios

Tantas mudanças no mundo alteram nossa forma de atuar nele e criam oportunidades para as organizações que estão dispostas a se adaptar.

No caso da PUCPR, especificamente, o grupo percebeu alguns desafios segundo *insights* gerados por Martini, como preparar os estudantes e estar preparada, como organização, para uma cultura de agilidade, com trabalhos multifuncionais; a partir disso, não encarar a cultura ágil apenas como modismo e tentar competir com o novo usando uma estrutura antiga; concorrer com outros *micro-players* que, agora, estão em qualquer lugar do mundo em plataformas de aprendizagem; e a necessidade de aprendizagem constante.

Por outro lado, alguns desses mesmos desafios geram oportunidades que podem ser exploradas pela Universidade. A primeira delas é a **possibilidade de escolha** que permite, por exemplo, que um estudante de qualquer lugar do país ou do exterior se matricule na PUCPR. A outra é a **mobilidade**, que não distingue mais o que é público do que é privado. Por último, temos a **centralidade no ser humano**, produzindo conhecimento em benefício da sociedade – o que a PUCPR já faz e, com os valores e a identidade marista, representa um grande diferencial.

Nesse sentido, o grupo traz algumas perguntas para reflexão: formamos pessoas muito habilitadas, mas temos dificuldade de contratar pessoas bem qualificadas. Como preparamos o estudante para esse novo mundo? Qual é o nosso papel como colaboradores e Instituição? O que fazer para ser relevante em um cenário com tantos desafios?

Construção de futuro

O que será daqui para frente depende, essencialmente, de agir. Na palestra, Martini destaca que a cada minuto em que não agimos ficamos exponencialmente mais distantes do mundo e do futuro. Por isso, o grupo de estudo fez um esforço de pensar caminhos possíveis para a Universidade, considerando todas as provocações feitas pelo palestrante e pelas perguntas levantadas no tópico anterior.

Esses caminhos passam por ofertar disciplinas já existentes como cursos isolados, com possibilidade de emissão de certificações; desenvolver material próprio para as formações oferecidas na Universidade; pensar em portfólios de ensino com cursos de entrada para serem disponibilizados em *market places*; explorar e imaginar novas carreiras, quebrando hierarquias e estruturas fixas de ensino da PUCPR; responder e explorar de forma rápida a tecnologia, assim como fazer parcerias, ampliando a capacidade de atuação da Universidade, sem precisar desenvolver métodos, materiais ou *softwares* que já existem e foram criados por outras organizações. Por fim, potencializar e comunicar propósitos, causas e valores que façam sentido para a organização.

Tudo isso sem perder a essência da Universidade, que continuará prezando por um ensino de excelência e sendo guiada por valores maristas tão atuais como interculturalidade, simplicidade, solidariedade e sustentabilidade.

Megatendências para nos ajudar a perceber e pensar o futuro

Palestra: ***Jasper Rhode***

Grupo: Ana Cristina Seixas Greca, André Folloni, Carlos Emilio Borsa e Guilherme Freire de Melo Barros

Jasper Rhode é professor e trabalha no Copenhagen Institute for Future Studies pesquisando megatendências mundiais e o seu impacto em diferentes negócios, inclusive nas universidades.

Na sua apresentação, Rhode traz 14 **megatendências** principais, porém, para conversar com a comunidade da PUCPR de maneira mais assertiva, ele seleciona seis delas que, segundo ele, são as principais para a Universidade: **desenvolvimento demográfico, individualização, sociedade em rede, sociedade do conhecimento, democratização e desenvolvimento tecnológico.**

Tais tendências trazem para a Universidade alguns desafios e outras oportunidades. Começando pelos desafios, precisamos lidar com um cenário mundial de incertezas, frágil, ansioso e incompreensível – o mundo BANI (*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*) como tem sido chamado. A partir disso, torna-se necessário mudar nosso *mindset*, incorporando características como agilidade, responsabilidade e autonomia – e essa última ainda precisa ser equilibrada com o alinhamento (à estratégia, gestão e cultura da empresa). A alta especialização também se torna um ponto de atenção. Cada vez mais, as pessoas atuam de forma interdisciplinar e fora das suas áreas de atuação "originais". Na PUCPR, a maioria das pessoas, especialmente os docentes, são altamente especializados, o que pode interferir na capacidade de enxergar soluções fora do terreno conhecido e seguro. É preciso, portanto, nos tornarmos mais multidisciplinares e abertos ao novo.

A partir dessas tendências, o grupo foi capaz de perceber algumas oportunidades que podem ser aproveitadas pela Universidade para se desenvolver e estar em consonância com esse momento da história.

Oportunidades e desafios

Começando pelo **desenvolvimento demográfico**, temos como alguns dos principais componentes, o envelhecimento da população, a possibilidade de várias "vidas" dentro da mesma vida – ou seja, o desempenho de vários papéis, a possibilidade de explorar diferentes *hobbies* e interesses, além de diversas carreiras e trabalhos – e aumento do intercâmbio cultural, possibilitado tanto pela maior mobilidade global quanto pelas conexões *online*. Também temos, numa perspectiva semelhante, a **sociedade do conhecimento**, no qual se desenvolve a economia do conhecimento e a hiperespecialização.

Nesse cenário, em que aprender a reaprender passa a ser fundamental e no qual as escolhas e as mudanças de perspectivas se tornaram constantes, a maior oferta de produtos que permitam a aprendizagem por toda a vida (*lifelong learning*) passa a ser uma oportunidade para a PUCPR.

O mesmo acontece com as iniciativas de cocriação e financiamento coletivo, que vêm na esteira da **democratização**. Ela traz maior empoderamento individual, transparência e diversidade e,

portanto, projetos criados ou desenvolvidos dessa forma passam a fazer mais sentido para as pessoas e organizações. Além dela, a **sociedade em rede**, com sua profunda capacidade de compartilhamento, inclusive de oportunidades econômicas com os mercados *peer to peer,* também reforça a possibilidade de construção colaborativa. Junta-se ao *crowfunding*, então, a possibilidade de incorporar, de alguma forma, práticas do *coaching* e do *mentoring* às atividades futuras da Universidade.

De forma semelhante à democratização, a **individualização** traz consigo a possibilidade da economia colaborativa e das micromarcas, além de ser o estilo de vida representativo do século XXI. Nesse sentido, uma oportunidade interessante de a PUCPR explorar é a ampliação da personalização do ensino, que passa a ser mais "maleável" para se adequar às diferentes necessidades, assim como iniciativas que permitam a gratificação instantânea – já tão comum nas redes sociais –, como modelos abertos, colaborativos, ativos e *online* de aprendizagem.

Por fim, o **desenvolvimento tecnológico** chama a atenção para a necessidade de estímulos emocionais, bem como para a importância da dinâmica dos jogos digitais para a experiência de aprendizagem, ou seja, é cada vez mais importante que a Universidade olhe com atenção para os novos tipos de trabalho e para a gamificação de seus processos seletivos e atividades internas, encarando-os como "jornadas" – no caso da matrícula e rematrícula, por exemplo, que demandam grande envolvimento dos estudantes.

Construção de futuro

A PUCPR do futuro, portanto, passa a incorporar as características e os desafios levantados pelo grupo até aqui, transformando isso em práticas, cultura e produtos. Cada vez mais, precisaremos, como Instituição, praticar a transparência nas ações e decisões e entender que existem várias vidas dentro de uma, que é possível recomeçar a qualquer momento da vida e que, nesse cenário, o empoderamento individual e a diversidade são fundamentais.

Além disso, no entendimento do grupo de estudos, precisamos implementar, com cuidado e planejamento, novas estruturas que permitam essas transformações. De forma complementar, é necessário que dominemos a tecnologia, com plataformas e dados próprios, que nos permitam uma visão em profundidade dos processos, sem dependência de fornecedores ou equipes externas.

Conhecer e fortalecer nossos diferenciais para conseguir inovar

Palestra: ***Ben Nelson***

Grupo: Ludmila Holz, Flavia Auler, Solan Valente, Vitor Nogami, Marcelo Cichacz e Paulo Nogas

Ben Nelson é CEO da Minerva University, com sede na cidade de São Francisco, Califórnia. É uma instituição que não se deixa fixar, nem faz isso com seus estudantes: a proposta é que os acadêmicos da Minerva aprendam pela prática, pela troca e pelo intercâmbio cultural.

Para entendermos melhor a proposta da instituição, é preciso olhar para algumas questões trazidas por ela. A Minerva University faz uma diferenciação entre **sabedoria e disseminação de conhecimento**. Essa sabedoria passa, em grande medida, pela capacidade de resolver problemas complexos em diferentes contextos. De forma complementar, entende que o ensino deve ser concentrado no conhecimento prático transferível e no desenvolvimento de habilidades metacognitivas. A **metacognição**, por sua vez, é a competência de acionar os processos cognitivos – ou seja, de entendimento e apreensão do conhecimento – para realizar objetivos concretos. Nesse sentido, toda a atuação da Universidade é voltada para concretizar os fatores que citamos no parágrafo anterior: permitir que o estudante seja capaz de mobilizar conhecimentos para atuar em questões práticas.

O grupo de estudos fez uma aproximação entre essa forma de gestão acadêmica e aquilo que já é praticado na PUCPR. Apesar de não colocar em termos de "sabedoria *versus* disseminação de conhecimento", a Universidade já trabalha algo semelhante, pensando na relação "desenvolvimento de competências *versus* disseminação de conteúdo". Isso quer dizer que a PUCPR se preocupa em potencializar no estudante aquelas habilidades que serão importantes para a atuação dele no futuro, e não apenas lançar mão de diversos conteúdos que não o aprimoram nem o preparam para a atuação no mercado de trabalho, por exemplo. Portanto, na PUCPR, a questão da sabedoria, trazida pela Minerva University, é encarada em termos de competência: um saber-agir baseado na mobilização e na utilização de um conjunto integrado de recursos com o objetivo de resolver situações-problema.

Oportunidades e desafios

Nesse contexto, o grupo identificou alguns pontos a serem mais aprofundados pela PUCPR e outros que podem ser mais bem aproveitados. O primeiro deles diz respeito às metodologias de aprendizagem ativa e as matrizes por competência, que já existem e são aplicadas na Instituição, mas que podem ser exploradas como um ativo da Universidade, algo que nos destaca de todas as outras instituições, afinal, esse foi um dos pioneirismos da PUCPR no Brasil. Na esteira disso, dar mais peso às disciplinas certificadoras dentro das matrizes. Nessas disciplinas, os estudantes precisam recorrer a todos os conhecimentos adquiridos no semestre e outros que ele já tenha, eventualmente, para resolver uma situação real. Dessa forma, atestam, de maneira prática, que estão aptos a passar para o próximo nível de desenvolvimento acadêmico, sem que a Universidade precise aplicar provas e testes pontuais.

Sobre acionar diversos conhecimentos, outro ponto que o grupo percebeu que pode ser ainda

mais explorado é o de permitir que os estudantes ampliem seus conhecimentos por meio do acesso a diferentes áreas de conhecimento na Universidade.

As metodologias de aprendizagem ativa também ganham grande importância nesse cenário, e algumas oportunidades surgem aqui também. Entre elas, a maior utilização dessas metodologias pelos professores, que podem ter indicadores de desempenho e metas atreladas ao tema; aumentar o engajamento dos estudantes, estimulando o processo cognitivo em diferentes contextos e incorporando a cultura do *feedback* constante, para que eles se tornem mais ativos no processo de aprendizagem; além de aprofundar o conhecimento e a percepção de aprendizado possibilitados pelas metodologias ativas com base na ciência e na escuta de diferentes públicos.

Construção de futuro

Para o grupo, esse último ponto, inclusive, deve fazer parte das ações da PUCPR no futuro. É preciso que a Universidade continue atenta e apresente pesquisas científicas que mostrem a efetividade do ensino por competências, em comparação à transferência de conhecimento, e acompanhe a percepção de aprendizagem dos estudantes, nos diferentes modelos.

Também é preciso tratar a evasão na PUCPR, algo que a Minerva University já faz. A Instituição precisa olhar para suas ações e entender o que realmente faz sentido. Na universidade norte-americana, por exemplo, tudo gira em torno do propósito, refletindo se a ação vai ajudar a tornar o estudante mais sábio. É preciso, portanto, pensar em como podemos aplicar algo semelhante aqui, focando na missão da PUCPR e priorizando tarefas que estejam em consonância com ela.

Do ponto de vista da aprendizagem, temos mais possibilidades para pensar o futuro. Como Instituição de Ensino Superior, precisamos "desaprender" nossa forma de ensino tradicional, como dito por Nelson, e nos orientarmos por nossa proposta de valor, fortalecendo os pontos de oportunidades trazidos até aqui. Além disso, devemos nos questionar sobre o porquê de limitarmos as experiências dos estudantes a uma sala de aula ou a um campus, considerando ele pode se engajar mais por meio de interações baseadas na convivência, em contextos reais e diferentes culturas. Na esteira disso, ampliar ainda mais a parceria com instituições de outros países, como já temos feito, para incentivar os acadêmicos a ampliarem seus horizontes e buscarem resolver problemas do mundo.

Por fim, e após todas essas reflexões, os gestores da Universidade têm um desafio especial: como comunicar o propósito e a história da PUCPR à comunidade de forma simples e que, ao mesmo tempo, reflita a importância de todo o movimento?

Construir o futuro demanda aprender e se transformar com o presente

Palestra: ***Ben Nelson***

Grupo: Bruno H. Rocha Fernandes, Miriam Mazo e Paulo Porto

Nessa palestra aos gestores da Universidade, Nelson focou na transformação que a Covid-19 trouxe para a universidades, especialmente do ponto de vista digital.

Para que possamos entender melhor o modelo da Minerva University, o grupo organizou as informações dentro do *Golden Circle*, uma metodologia simples que serve para pensar e comunicar a respeito dos negócios de uma organização no qual temos, primeiramente, o "porquê" da organização, ou seja, a razão para ela ter sido criada; o que ela busca como propósito, o "como", em que tratamos dos caminhos para alcançar o objetivo proposto; e, por último, o "o quê", fase na qual pensamos que tipo de solução materializa ou ajuda a colocar em prática os tópicos anteriores.

No caso da instituição norte-americana, Nelson destaca qual é a proposta: **o propósito da *Minerva University* é gerar sabedoria crítica a favor de um mundo melhor**. A partir disso, foi desenvolvida a forma de fazê-lo (o **como** do *Golden Circle*), que acontece por meio da aprendizagem: formal, empírico, complexo e retórico, proporcionando ganhos reais aos estudantes, com métricas como número de acadêmicos aceitos nos melhores programas de pós-graduação do mundo, colocação dos egressos no mercado de trabalho, níveis dessas conquistas e *feedback* das empresas que contratam os universitários como estagiários.

Fazendo a ligação entre o *Golden Circle* e a transformação trazida pela pandemia, Nelson salienta que, se a Universidade não tiver clareza sobre o seu "porquê", sua razão de existir no mundo, ela não será capaz de aprender nada com a Covid-19, nem conseguirá se transformar. Nesse sentido, algumas ideias não estariam alinhadas ao novo cenário, por exemplo, "a Covid-19 é um mal terrível que acometeu a humanidade, mas daqui a pouco passa e voltamos ao normal, como era antes" e "com a pandemia, conseguimos entregar *online* o que antes era presencial; vamos continuar fazendo isso, reduzindo nossos custos". Segundo Nelson, essas ideias começam erradas porque as instituições de Ensino Superior partem do pressuposto de que faziam tudo da forma correta antes da pandemia, o que não necessariamente é verdade.

Nesse sentido, o palestrante traz vários pontos de questionamento sobre o processo educacional nas universidades como ocorre hoje: há uma profusão de saberes diversos, focados na *expertise* do professor, sem um "como" ou "o quê" que os una; os egressos, muitas vezes, não conseguem resolver as questões aplicadas durante a graduação, o que significa que os conhecimentos se perdem no caminho; o mercado de trabalho e os responsáveis têm questionado a qualidade do ensino e se os saberes são compatíveis com a necessidade, especialmente se comparado ao valor pago por eles; por fim, a universidade se coloca como um passaporte para uma vida melhor, mas muitas vezes isso não ocorre na prática.

Oportunidades e desafios

Com base em todo o contexto trazido por Ben Nelson, foi possível perceber algumas questões que podem ser exploradas pela PUCPR. As primeiras estão relacionadas ao próprio cenário pós-pandemia: nenhum problema do mundo será resolvido sem educação e, nesse sentido, educar é transformar. Para isso, as universidades precisam ofertar novas propostas de valor e preparar os estudantes para que sejam capazes de resolver problemas reais. A PUCPR, nesse cenário, precisaria se perguntar sobre seus próprios porquês e agir de forma diferente, sem tentar voltar a ser a mesma do pré-pandemia.

Dentro das prioridades definidas pela Universidade em seu planejamento estratégico (experiência do cliente, governança, inovação, cultura e transformação digital), faz sentido explorarmos como oportunidade a centralidade do estudante, refletindo sobre o que queremos desenvolver no egresso da PUCPR. Na esteira disso, sermos inovadores para pensar metodologias educacionais – que já são uma prática na Universidade há alguns anos – com foco em habilidades meta cognitivas aplicáveis a várias disciplinas (explorando os caminhos formal, empírico, complexo e retórico).

Construção de futuro

Colocar tudo isso em prática, no entendimento do grupo, passa por diversos caminhos: ouvir mais e continuamente a sociedade; ampliar a centralidade do cliente, focando no objetivo final, e não tanto nos processos como eles costumam ocorrer; e aprofundar a utilização de instrumentos tecnológicos em processos de apoio, educacionais e de gestão com o uso de ferramentas como inteligência artificial, *big data*, entre outros. Também buscar uma cultura ágil que vença a lógica do comando e controle, além de ser capaz de dar respostas mais rápidas, com qualidade; implementar a organização 4.0 que já está sendo discutida na Universidade; implementar as métricas externas que considerem o *feedback* das empresas ao contratarem estagiários vindos da PUCPR, assim como a colocação dos egressos dos melhores programas de pós-graduação e no mercado de trabalho – observando também as posições que ocupam; e, por fim, trabalhar e estimular a transdisciplinaridade.

Inovar na educação superior é uma necessidade para entender o novo público

Palestra: ***Joaquín Guerra***

Grupo: Caroline Zagui Cavalcante, Catia Filipe, Sheyla Mara Coraiola e Ericson Falabretti

Joaquín Guerra é vice-reitor de Assuntos Acadêmicos e Inovação Educacional do Tecnológico de Monterrey, uma instituição de Ensino Superior do México, cujos números impressionam: tem mais de 290 mil egressos; passa dos 91 mil estudantes; conta com mais de 10 mil professores; está presente em 26 cidades; tem cursos nas áreas de engenharia, administração, saúde, humanidades, arquitetura, governo, ciências sociais e educação; além de atuar no ensino desde o nível médio até a pós-graduação.

Apesar de tantos temas possíveis, na conversa com a PUCPR, Guerra se dedicou a falar sobre inovação e transformação digital no Ensino Superior. Segundo ele, há uma necessidade de mudança, puxada pelo mundo em transformação acelerada, pelos novos modelos e unidades universitárias. Outro fator que também influencia nessa demanda é a diferença nas percepções de custo-benefício por parte das pessoas, pela chegada dos nativos digitais nesse nível de ensino e por novas tecnologias educacionais que permitem, por exemplo, aprender *online* e de maneira personalizada. Sendo assim, é preciso inovar o sistema educacional, afinal, temos estudantes do século XXI utilizando modelos de ensino e infraestruturas do século XIX – um exemplo clássico é o das salas de aula com carteiras enfileiradas – e professores do século XX, ou seja, não há alinhamento entre os elementos dessa relação, e as instituições precisam se adaptar para atender às necessidades desse novo estudante.

Pensando em todas essas questões, o Tecnológico de Monterrey criou o modelo educacional Tec 21, baseado em quatro pilares (aprendizagem baseada em desafios, flexibilidade, experiência memorável na faculdade e corpo docente inspirador) e guiado por sete competências transversais (autoconsciência, empreendedorismo, inteligência social, compromisso ético e cidadão, raciocínio para a complexidade, comunicação e transformação digital), além de competências disciplinares.

Outros elementos importantes desse modelo são a experiência de aprendizagem, baseada em desafios e resolução de problemas, e o uso massivo de tecnologias educacionais, como efeito holograma, realidade virtual e aumentada, assim como experiências de imersão social e de mercado.

Oportunidades e desafios

O modelo de ensino compartilhado por Guerra permitiu ao grupo pensar em alguns desafios: manter o fundamento da aprendizagem do começo ao fim; oferecer uma experiência única aos estudantes; e dar a eles condições para que saibam o que podem e devem fazer com o conhecimento. Ou seja, em um nível mais amplo, o modelo precisa atingir o objeto, a experiência e a finalidade da aprendizagem, o que pode ser uma tarefa complexa.

Ao mesmo tempo, o modelo permite vislumbrar uma flexibilização e personalização, já que torna possível escolher o que, onde e como aprender. Outro ponto interessante de oportunidade percebido pelo grupo foi o de ter um ensino digital

mediado por tecnologia – que, porém, não está desvinculado ao restante da instituição de Ensino Superior – combinada com uma experiência orgânica, de vivência no campus, e diferentes imersões práticas, desde o início do curso.

Construção de futuro

Com uma experiência educacional riquíssima e inovadora, a apresentação de Joaquín Guerra tanto ajudou a perceber semelhanças e pontos de avanço na PUCPR – como a implementação de metodologias ativas, a busca pela transformação digital e a centralidade nas pessoas – como fez brilhar os olhos do grupo para outros aspectos que, ao serem explorados, poderão contribuir com a Universidade nos próximos anos.

Um deles é a agilidade na implementação de novos modelos de atuação, com o foco na resolução de problemas e na inovação. Em relação ao processo de aprendizagem, outro caminho para a construção do futuro na PUCPR são as experiências imersivas, que podem estar apoiadas na tecnologia – e que a organização já vem estudando – e a importância do percurso feito pelo estudante a partir dos desafios propostos.

Para finalizar, é interessante registrar um destaque feito por Guerra: ainda que esse processo de inovação e mudança no Ensino Superior pareça complexo, ele é possível, basta que alguém dê o primeiro passo.

Modelos de educação não convencionais serão uma necessidade – e no curto prazo!

Palestra: ***Jenae Druckman Cohn***

Grupo: Nadina Moreno, Denise Camarani Revelk e Rafael Kanitz Braga

Jenae Cohn é diretora de Tecnologias Educacionais da California State University – Sacramento e responsável por liderar a implementação de soluções tecnológicas de aprendizagem nas modalidades presenciais, híbridas e *online*. Na palestra, ela explorou as novas ofertas de educação, fora das convencionais.

A apresentação parte da visão de que o futuro educacional será *online*, mesmo que existam momentos presenciais. Nesse cenário, Cohn afirma que a experiência virtual será inseparável da experiência de aprendizagem e que o engajamento do estudante será o maior desafio. Afinal, como saber e como atender aquilo que ele espera do momento em sala de aula e quais as possibilidades de engajamento possíveis nesse modelo?

Oportunidades e desafios

O primeiro passo – ou desafio – é dar ao ambiente *online* de aprendizagem uma "cara" de sala de aula com presença humana e, a partir disso, a palestrante trouxe alguns *insights* iniciais sobre como preparar os ambientes e três possibilidades de modelos de aula:

- ***misturado:** literalmente uma experiência mista, que mescla tecnologia na sala de aula com tecnologia móvel;*

- ***híbrido:** as aulas acontecem no mesmo espaço físico de sempre, mas com experiência de aprendizagem em horário fixo e/ou flexível. Nesse modelo, a instituição precisa escolher quais experiências acontecerão no prédio físico e no ambiente online;*

- ***hyflex:** segundo Cohn, é o modelo que mais tem chamado atenção das instituições. Ele permite ampla escolha do estudante sobre onde ele irá aprender – na sala de aula física ou no ambiente virtual. O estudante estuda presencialmente quando quiser e pode decidir, inclusive, cursar 100% do tempo sem presencialidade.*

Em todos eles, o estudante é quem escolhe o modelo. Nesse contexto, a forma e os pontos de atração para que o acadêmico decida por um dos caminhos são muito importantes. Como consequência, o *design* instrucional passa a ser fundamental, e as instituições de Ensino Superior precisam estar atentas. Ele garante que o estudante tenha à mão os elementos que precisa para escolher conscientemente, visualizando facilmente em todas as "portas" de acesso as ferramentas e os recursos à disposição. Isso gera maior atratividade e mais engajamento, já que o acadêmico utiliza aquilo que mais agrada e atende a suas necessidades no momento, para aproveitar as aulas plenamente.

Jenae traz, ainda, três reflexões para promover a participação e o comprometimento dos estudantes, dentro desses modelos:

- *criar múltiplos caminhos e mostrá-los claramente, oferecendo várias opções de acesso ao conteúdo – leitura, áudio ou vídeo – e permitindo que o estudante perceba que a experiência será rica em qualquer um deles;*

- *pedir feedback contínuo aos estudantes, em todos os caminhos possíveis, avaliando se a experiência de aprendizagem escolhida foi satisfatória. Isso permite avaliar também a efetividade dos modelos e as oportunidades de melhorias no processo;*

- *reflexão de baixo risco: nesse ponto, trata-se de reforçar e estimular que o acadêmico reflita, com os professores, se a experiência de aprendizagem valeu a pena, foi efetiva, se o conteúdo foi de fato assimilado e contribuiu para que a experiência educacional fosse completa.*

Construção de futuro

A partir de tudo isso, o grupo entendeu que a forma como o futuro será construído na PUCPR será decisivo. Nesse sentido, foi possível pensar em caminhos possíveis para atingirmos os objetivos do futuro, especialmente em relação ao desenvolvimento de um portfólio de produtos adequados às demandas do século XXI e ao desafio da preparação de um corpo docente multipotencial, com perfil aderente aos desafios do desenvolvimento desses produtos educacionais.

Assim, surgiram algumas ideias relacionadas à estruturação de cursos: ampliação dos portfólios de ensino em trilhas de conhecimento, construindo uma matriz com um cardápio de possibilidades, semelhante ao *liberal arts*; cursos de "formação livre", em que o próprio estudante elabora sua trilha de formação, por meio de disciplinas obrigatórias de cursos já existentes; criação de novos produtos de *lifelong learning*, gerados de forma mais ágil e com menos retrabalho operacional. Ainda pensando na parte pedagógica, ampliar a internacionalização e construir os cursos de modo que concilie a disponibilidade deles com o tempo disponível dos estudantes.

Já do ponto de vista organizacional, o grupo entendeu que seria importante fortalecer a cultura de autonomia alinhada ao propósito, que já vem sendo incentivada na Universidade, assim como uma gestão e processos menos centralizados para ofertar modelos de ensino não convencionais com a mesma qualidade já reconhecida da PUCPR. Por fim, seria importante para a construção de futuro da Universidade encarar o corpo docente de forma estratégica, tendo docentes multifacetados e multipotenciais – aproximando-se do modelo de profissionais com perfil T, que têm muita *expertise* em um assunto, mas são capazes de "navegar" em outras áreas – e que tenham um perfil alinhado à cultura organizacional, com o objetivo de gerar conexão entre o propósito do projeto e das equipes de implementação.

Valores que não nos levam ao passado, pelo contrário, nos conduzem ao futuro

Palestra: ***Padre Jorge Humberto Paláez***

Grupo: Ericson Pereira, Geovani Viola Moretto Mendes, José André de Azevedo e Mário Antônio Sanches

Jorge Humberto Paláez é sacerdote jesuíta desde 1974, graduado em filosofia, mestre em Ciências Políticas e doutor em Teologia Moral, além de autor de oito livros e diversos artigos. Atualmente é reitor da Pontifícia Universidade Javeriana, na Colômbia, que costuma estar entre as melhores do país em *rankings* internacionais e já foi a primeira colocada da Colômbia em classificações como o *Times Higher Education*.

Na palestra, Padre Jorge focou na questão da identidade universitária. Esse é um tema muito importante para a PUCPR, que tem uma área inteira dedicada ao tema e, como uma Instituição Marista, segue os valores baseados na prática do seu fundador, São Marcelino Champagnat: amor ao trabalho, espírito de família, espiritualidade, interculturalidade, presença significativa, simplicidade, solidariedade e sustentabilidade.

A fala do palestrante, porém, não tratava da identidade de forma isolada do contexto. Pelo contrário, Padre Jorge fez conexões entre o cenário atual e o momento da humanidade com a questão identitária, contribuindo para que o grupo pensasse sobre a PUCPR de forma específica.

Oportunidades e desafios

O primeiro desafio que se apresenta à Universidade, segundo a fala de Paláez, é repensar o futuro a partir da crise gerada pela Covid-19. Esse cenário aprofundou e explicitou, por exemplo, a desigualdade social do Brasil e as dificuldades de acesso aos espaços e, por isso, essa reflexão em relação ao que está por vir deve estar baseada na inovação digital.

Conectada a essa questão está a necessidade de descobrir a potencialidade da inovação digital, aproveitando aquilo que for positivo na presencialidade e aprofundando os elementos da ética digital, na qual as falas avançam além das salas de aula e se cruzam com outros aspectos da vida.
Por fim, uma grande oportunidade para a PUCPR, principalmente considerando a importância que o tema já tem dentro da Universidade, é a inovação a partir da identidade institucional, com projetos, iniciativas e pesquisas que considerem a ciência, a espiritualidade e a vida.
Nesse caminho, destacam-se também algumas prioridades da Universidade, como a experiência do cliente, para que seja pautada no espírito comunitário, valorize a individualidade e faça com a presença significativa – um dos valores maristas – seja vivenciada na prática, assim como o olhar identitário na governança, envolvendo e assumindo responsabilidades também nesse tema.

Construção de futuro

A partir da fala de Padre Jorge, o grupo entendeu que construir a PUCPR no futuro passa por entender que nos mantermos fiéis ao carisma marista não nos conduz ao passado. Pelo contrário, nos lança ao futuro. Por isso, necessitamos construir soluções e iniciativas que estejam em consonância com o que a sociedade busca, além de expressar aquilo que somos e o que queremos promover como instituição: uma

sociedade inclusiva, justa e na qual todos cuidem uns dos outros.

É preciso que a Universidade esteja atenta à forma do jovem de encarar o mundo e se relacione com a necessidade que ele tem de se inserir num contexto em que as transformações são rápidas, além de formá-los como líderes que sejam capazes de atuar nesse contexto, analisando problemas e propondo soluções.

E, por fim, não basta olhar "para dentro". É preciso estar atento ao que acontece fora da PUCPR, no seu entorno, indo ao encontro das necessidades das periferias e das pessoas que as compõem. Ou seja, é preciso que a Universidade promova a leitura de cenário e o diálogo com estudantes, comunidade acadêmica e sociedade, para construir um futuro compatível com aquilo que buscamos, acreditamos e que faz parte da nossa missão como maristas.

PUCPR

Olhar para dentro para evoluir

Palestra: ***Michael Crow***

Grupo: Amanda Di Nardo Fruehling, Renata Ernlund Freitas de Macedo, Leandro Zen Karam e Paulo Mussi Augusto

Michael Crow é representante da Arizona State University (ASU), a maior universidade pública dos Estados Unidos e que promoveu uma grande mudança cultural interna. O palestrante dividiu com os docentes e colaboradores um pouco sobre esse movimento.

Primeiramente, segundo Crow, a Universidade precisou se entender como um agente de desenvolvimento socioeconômico. Depois, passou a refletir sobre si e o contexto das instituições de Ensino Superior do país, entendendo o que deveria ser mudado, por não estar em consonância com esse propósito de transformar a sociedade. A partir disso, foi possível perceber questões como: a elitização do sistema seletivo e a educação norte-americanas; a evasão de 50% dos estudantes que entravam na universidade; a dificuldade de acessar a educação superior, a pouca ou nenhuma mobilidade social dos egressos; além da morosidade e burocracia das universidades – incluindo aqui a própria Arizona State University.

Com isso, a ASU promoveu uma "virada de chave" na sua forma de atuar, definindo três direcionadores principais: o sucesso do estudante; a pesquisa de alto impacto (levando ao crescimento do investimento nessa área para $700 milhões); e a orientação para a comunidade e acadêmicos, ou seja, a atenção e cuidado para com eles, com ações que fossem relevantes para ambos os grupos. Esse último tópico está profundamente ligado às aspirações da ASU nessa nova fase, que passou a servir a comunidade local, transformar a sociedade e se engajar ativamente em escolas do Ensino Médio.

Todos esses movimentos e reflexões geraram mudanças culturais importantes. De uma instituição que focava no corpo docente, a universidade passou a focar nos estudantes e na comunidade; de uma organização burocrática, tornou-se uma empreendedora acadêmica, incentivando projetos; ao invés de ter seu próprio tempo para fazer as coisas funcionarem, buscou ser ágil e conectada no tempo das mudanças do mundo; por fim, deixou de encarar a tecnologia apenas como sistemas de suporte para percebê-la como um meio para impulsionar a aprendizagem personalizada.

Oportunidades e desafios

A partir dessa contextualização, o grupo percebeu diversas questões importantes que poderiam ser refletidas e, talvez, aproveitadas dentro da PUCPR. Começando pelo foco em pesquisa acadêmica – área já encarada com grande importância dentro da PUCPR –, com estudos de alto impacto, aplicados e alinhados às demandas locais, além de um corpo docente altamente qualificado (a ASU conta, por exemplo, com cinco professores ganhadores do Prêmio Nobel). Sobre esse último tópico, o incentivo da Universidade para a qualificação e capacitação constante dos professores foi outro ponto trazido pelo grupo como oportunidade.

A tecnologia também precisa estar presente e funcionando em todas as áreas da Universidade,

inclusive na área acadêmica, buscando uma presença *online* massiva e com o mesmo posicionamento do modelo presencial – na PUCPR, esse último é percebido pela comunidade como sinônimo de qualidade –, assim como disciplinas híbridas.

Ainda em relação ao ensino e à estrutura, surgem oportunidades como a unificação de escolas e estruturas que possam trabalhar juntas e inovar na oferta de produtos (como duplas graduações, formações interdisciplinares etc.), sempre de forma compatível com a demanda.

Tudo isso, porém, demanda recursos de todo tipo e, para viabilizar essas mudanças, um caminho que a ASU já testou é o ganho em escala, especialmente por meio da atuação *online*, que ajuda a financiar as atividades de reputação e pesquisa e, inclusive, custear o estudo de jovens que tenham uma condição socioeconômica mais frágil e dificuldade de acessar ou permanecer no Ensino Superior.

Construção de futuro

Considerando todos os insights e as experiências compartilhadas por Michel Crow, o grupo entendeu que muitos elementos poderiam ser aproveitados para a construção da PUCPR do futuro.

O primeiro deles é a mudança cultural, afinal, ela funciona como impulsionadora de diversas outras transformações. Nesse sentido, a Universidade precisa aprofundar esse processo, já introduzido pelo Novo Modelo Organizacional, incorporando elementos como agilidade e tecnologia. No caso dessa última, porém, é preciso que todos a encarem como parceira para a aprendizagem personalizada, e não apenas como elemento pontual da rotina.

Ao pensar na Universidade dos próximos anos, também é preciso olhar com cuidado para as formas de atrair estudantes, compatibilizando questões como qualidade de ensino, sustentabilidade e escalabilidade, além de monitorar constantemente e de forma assertiva o ambiente e as demandas da sociedade. Ainda sobre essa questão, é necessário incorporar a ideia de que um grande fator de atração de novos acadêmicos é reputação da Instituição. Os universitários querem ter contato com um corpo docente renomado e pesquisas relevantes para a sociedade.

Como dissemos no início desse material, uma parte importante da construção do futuro são as pessoas. Por isso, a capacitação constante dos docentes é um fator destacado pelo grupo, assim como a criação ou organização de unidades interdisciplinares, que possam otimizar e dar celeridade a projetos da Instituição.

Adaptar-se e inovar, sem perder a essência

Palestra: ***Ricardo Sanfelice***

Grupo: Jakeline Krast, Juliana Saito, Julio Merlin, Paulo Cayres, Rodrigo Peres e Vinícius Carossini

Ricardo Sanfelice é executivo, com foco em inovação, marketing e transformação digital e já liderou equipes em diversas empresas. Na palestra para os gestores da PUCPR, trouxe conhecimentos sobre gestão da inovação.

Sanfelice começa questionando sobre por que fazer diferente e buscar inovar. Por inovação, na palestra, podemos entender como um processo induzido, gerenciado e contínuo de transformação de novas ideias em resultado.

Com os motivos muito claros, podemos passar para o outro passo: **o da estratégia para inovação.** Sanfelice traz como sugestão o Radar da Inovação, baseado na obra de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). A ideia é que a instituição faça um autodiagnóstico em relação à inovação, a partir de quatro eixos principais (oferta, clientes, processo, presença) e oito dimensões que servem de suporte aos eixos (plataforma, soluções, experiências do consumidor, captura de valor, organização, cadeia de fornecimento, relacionamento e marcas).

Outra ferramenta trazida por Sanfelice foi o Octógono da Gestão da Inovação, que considera estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding*.

O palestrante também destaca a relevância do ecossistema de inovação e inovação aberta para grandes empresas, fazendo uma analogia interessante: o elefante precisa dançar com as gazelas (*startups*), e não pisar nos seus pés!

Oportunidades e desafios

Com base nas reflexões e ferramentas trazidas por Sanfelice, o grupo vislumbrou alguns desafios para a PUCPR e outras tantas oportunidades. Os desafios começam com a estruturação de um processo que facilite a inovação, permitindo a geração de ideias e a transformação delas em algo prático e palpável; depois, vão para a seara da gestão de pessoas, para engajar equipes e colaboradores de modo que possam atuar de forma mais ágil, autônoma e que dependam de menos comando e controle para executar suas atividades.

Ainda falando de inovação, seria importante que a Universidade incentivasse uma cultura de inovação que seja tolerante ao risco e ao erro, afinal, no processo de construção do novo, os cenários não estão predeterminados, não existe um mapa a seguir, e é natural que erros ocorram. O que vale é investir na solução rápida desses problemas. Sem essa tolerância, fica muito difícil fazer inovação.

Por fim, um desafio que se aplica a muitas empresas a respeito desse tema é o de conseguir ultrapassar as barreiras de escassez de recursos e viabilidade financeira, afinal, é preciso investir para inovar, mas a sustentabilidade continua sendo importante.

Mas nem só os desafios foram percebidos. Com a palestra, também foram identificadas oportunidades para a PUCPR. A implantação de uma cultura de inovação que permita ações mais ágeis, eficientes e com processos mais simplificados foi a primeira delas. Com base

nessa, vem outra: a de gerar propostas de novos negócios, produtos e serviços que surjam da inovação.

Temos também a possibilidade de usar as ferramentas e estruturas que já existem na Universidade como facilitadores para esse processo, já que a PUCPR conta com espaços, equipamentos e laboratórios, por exemplo, com tecnologia e potencial para servir de apoio.

Por fim, outra oportunidade é a inovação com parceiros externos, como as *startups*, algo que já tem sido pensado por meio da HOTMILK – ecossistema de inovação da PUCPR, por exemplo.

Construção de futuro

Segundo a palestra e as discussões, o grupo elegeu cinco *insights* principais na relação entre inovação e o futuro da Universidade:

1. a construção desse futuro passa por termos lideranças engajadas e que fomentem a inovação;

2. termos a inovação aberta como parte da estratégia, auxiliando a Instituição a criar de fora para dentro;

3. é fundamental que aprendamos a correr riscos controlados, a testar e a validar e estarmos abertos a mudar a ideia inicial – processo chamado de pivotar, na linguagem das startups.

4. termos pessoas com mentalidade ágil, colaborativa e autônoma nas equipes;

5. destaque para uma fala de Sanfelice durante a palestra que é bastante importante, especialmente na PUCPR, onde temos uma missão forte e que nos guia: "adaptar-se é muito diferente de perder a sua essência".

Tecnologia como parceira para aprendizagens e conexões transformadoras

Palestra: ***Alec Couros***

Grupo: Ângela Leitão Sallem, Leuter Duarte Cardoso Junior e Aline von Bahten

Alec Couros é diretor de ensino e aprendizagem da Universidade de Regina, na Califórnia. Ele concentrou sua fala na questão da inovação em produtos, trazendo diversas provocações para os gestores da PUCPR refletirem.

A primeira delas já é bem impactante: se está num buscador da internet, não precisa ser ensinado. O que faz refletir sobre o conteúdo e a forma como as instituições de Ensino Superior têm lecionado, já que existe conteúdo sobre quase tudo na internet, muitas vezes de forma gratuita.

Outra provocação diz respeito às plataformas. Segundo Couros, o excesso de instruções, em ambientes virtuais de aprendizagem, por exemplo, pode limitar a criatividade. Já as redes sociais, por outro lado, podem ser um caminho no engajamento para o aprendizado.

O palestrante também destaca que é importante pensar sobre a utilização dos recursos digitais com ética, nesse ambiente cada vez mais *online* em que vivemos.

Apesar de dar importância e trazer as tecnologias como parceiras das relações de aprendizagem, Alec Couros defende que, na verdade, são as conexões entre as pessoas que geram transformação social.

A conexão digital gera as redes pessoais de aprendizagem, nos tiram do isolamento social e é, a partir daí, que conseguimos promover mudanças. A tecnologia, nesse cenário, é uma oportunidade, uma ferramenta, para personalizar a aprendizagem e promover a criatividade.

Nesse ponto, Couros traz uma sugestão de como essa dinâmica entre ferramentas, redes sociais, aprendizagem, colaboração e engajamento poderia funcionar: os estudantes coletam evidências de que aprenderam o tema abordado, comprovam que contribuíram com a aprendizagem dos colegas por meio de posts nas redes sociais, avaliam o quanto ajudaram outros colegas a aprenderem, inclusive pessoas de fora da disciplina, e indicam três colegas que mais ajudaram. Ou seja, uma dinâmica que combina elementos já presentes nas interações e dinâmicas na internet e para as quais os estudantes já estão habituados.

Oportunidades e desafios

Com as provocações positivas trazidas pelo palestrante, o grupo percebeu que algumas questões são importantes para os estudantes nesse momento em que vivemos. Consequentemente, elas se tornam caminhos e oportunidades de desenvolvimento para as instituições de Ensino Superior e, neste caso, a PUCPR.

Algumas estão intimamente relacionadas à tecnologia, como o desenvolvimento de proficiência no uso das ferramentas, saber criar, criticar e analisar textos em diferentes formatos e mídias, assim como a capacidade de reconhecer as responsabilidades éticas necessárias no ambiente digital, que é bastante complexo e altamente mutável.

Outras combinam as habilidades tecnológicas com

a interação social, por exemplo, a criação de laços com outras pessoas para solucionar problemas colaborativamente e de forma intercultural, além de criar e difundir informações na comunidade global para propósitos variáveis, considerando também as diferenças socioculturais.

Construção de futuro

Para que essas ideias possam ser incorporadas à PUCPR no futuro, o grupo fez algumas sugestões de ações, todas integrando, de alguma forma, a tecnologia e a conexão entre pessoas.

Nesse sentido, a criação de uma rede de estudantes e professores, que vá além dos limites dos cursos e escolas, pode ser um caminho para resolver problemas externos ou sociais dentro da Universidade. Projetos integradores interescolas, criação de mais espaços compartilhados entre professores, e a parceria entre estudantes e docentes para que cocriem a jornada de aprendizagem são ideias que vão nessa mesma linha de atuação.

Por fim, o grupo propõe a criação de uma identidade digital, que leve em conta as questões da ética digital e ferramentas, como um aplicativo, por exemplo, que permita a conexão, a ajuda e a troca, bem como o compartilhamento de documentos.

Os desafios de sustentabilidade do Ensino Superior

Palestra: ***Scott Carlson***

Grupo: Lino Batista, Pedro Espinha e Percy Nohama

Em sua fala com os gestores da PUCPR, Scott Carlson focou nos desafios do Ensino Superior. Para isso, inicialmente, ele traz um contexto sobre a sustentabilidade desse setor, que vem enfrentando alguns obstáculos nos últimos anos.

O panorama geral é de estagnação de receitas, dificuldade de as famílias pagarem as mensalidades das universidades e a diminuição do apoio estatal. Como consequência, as instituições de Ensino Superior passam a ter inscrições instáveis e diminuição da capacidade de prever o número de matrículas.

Além disso, Carlson destaca que essas organizações sofrem tanto pressões internas quanto externas, o que alimenta visões da sociedade sobre o Ensino Superior. Os desafios internos envolvem, principalmente, questões financeiras. A dificuldade de mapear os custos é um deles, porque a maioria das instituições de Ensino Superior não entende exatamente o custo de um curso ou de ter um estudante – também por ser difícil saber quantos acadêmicos vão ingressar, quantas disciplinas vão fazer e quantos vão terminar a formação. Além disso, como as universidades não querem eliminar cursos, elas não medem quanto eles custam, nem quanto custa ter estudantes naquela graduação, por exemplo.

Ligada a essa dificuldade há outra, também financeira: a falta de avaliação sobre a lucratividade dos cursos. Em geral, há apenas uma suposição de que cursos pequenos não seriam lucrativos, enquanto os cursos grandes seriam. O fato de as faculdades oferecerem uma educação "*estilo buffet*", no qual há uma proliferação de programas de manutenção cara, é outro desafio enfrentado pelas universidades, em relação às finanças.

Outro ponto de dificuldade está na estrutura e gestão. São construídos muitos espaços para tentar atrair os estudantes, mas a maioria é recreativo, não acompanha a taxa de crescimento de estudantes, tem pouca relação com a questão da aprendizagem e acaba não dando retorno à instituição em termos de rentabilidade. O aumento de cargos administrativos é outro ponto de atenção trazido por Carlson, porque gera aumento de custos, sem impactar positivamente o desempenho dos estudantes. Por fim, também no quesito gestão, há dois desafios especiais para a liderança: os mandatos dos conselhos são curtos, dificultando uma compreensão profunda do setor; e a pouca renovação da liderança, uma vez que a média de idade dessas pessoas se alterou muito pouco nos últimos anos.

No contexto geral, há mudanças significativas que afetam profundamente as universidades, especialmente no que diz respeito ao perfil dos universitários. Eles têm, cada vez mais, vindo de famílias e contextos menos habituados com o ambiente acadêmico, além de terem uma maior média de idade: mais estudantes adultos, mulheres, negros e pessoas com filhos. Isso impacta o senso de priorização de custos dos universitários – comida, aluguel e creche são mais onerosos e prioritários para eles do que a mensalidade da faculdade, por exemplo – e, consequentemente, isso impacta as instituições. Para o palestrante, precisamos repensar esse modelo, que conta com os altos custos das

mensalidades para se financiar e apostar no sonho do diploma, porque isso não será mais sustentável.

Oportunidades e desafios

Segundo cada uma das dificuldades financeiras trazidas por Carlson, o grupo levantou desafios, avanços já feitos pela PUCPR e as oportunidades de desenvolvimento que a Instituição ainda tem.
Em relação ao mapeamento dos custos dos cursos, já foram feitos avanços com iniciativas como o orçamento matricial, a visão por curso e a implantação do *Stage Gate* para a análise de viabilidade dos produtos, mas ainda poderíamos evoluir com uma análise de sinergias possíveis entre eles (graduação e pós-graduações, por exemplo), uma análise baseada em dados e um fluxo contínuo de análise de continuidade ou descontinuidade dos produtos. Já em relação aos espaços acadêmicos, também avançamos, mas poderíamos otimizá-los por meio de produtos de transformação digital (como a graduação *online* e o ensino híbrido).

A gestão dos cargos administrativos e das lideranças da Universidade poderiam ser otimizados com a implantação do Novo Modelo Organizacional da PUCPR, ampliação de parcerias – em atividades que não são o *core* da Universidade –, ampliação e incentivo da visão de gestores e colaboradores, assim como pelo estudo da jornada dos coordenadores, o que já tem sido feito pela Instituição.

As questões que envolvem o novo perfil do estudante e o impacto disso para a gestão financeira já têm sido bastante trabalhadas na PUCPR, mas aprofundar a centralidade do cliente e o estudo sobre a jornada do estudante, bem como criar produtos inovadores, com trilhas menos lineares e mais personalizadas podem colaborar muito.

Construção de futuro

O grupo salienta, porém, que para viabilizar e transformar a PUCPR nesse sentido, implantando soluções e explorando oportunidades, é preciso mobilização. Internamente, a Universidade tem importantes avanços e excelente organização e isso é fundamental. Mas para vencer os desafios financeiros do Ensino Superior, a Instituição precisa ter um olhar atento, ágil e constante ao contexto externo para garantir a perenidade, a relevância e a sustentabilidade.

Sustentabilidade em um cenário de crise

Palestra: ***Naersio Filho***

Grupo: Deise Cristina Buzzi Frega, Jane Lucia Franco e Silvia Rohrig

Naersio Filho é economista e pesquisador do INSPER, professor da Universidade de São Paulo e da Academia Brasileira de Ciências. Na palestra, compartilhou conhecimentos e percepções sobre sustentabilidade financeira do setor de educação superior.

Trazendo um contexto geral sobre o histórico da educação no Brasil, em 1950, aproximadamente 50% da população era analfabeta. Em 1970, apenas 2% da população tinha um curso superior no currículo. Nos anos 2000, depois de investimentos no nível básico e médio de ensino, esse índice passou para 6%. Com a implementação do Programa Universidade para Todos (Prouni) e as reformas no Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies), nos anos 2010, o número de pessoas com um diploma de Ensino Superior cresceu, chegando a 18% da população em 2018. Foi um crescimento significativo, mas fica o questionamento: será esse número vai continuar crescendo?

Ainda nesse contexto, questões como a diminuição na taxa de fecundidade (as famílias, em média, têm menos de dois filhos), o envelhecimento populacional, a estabilidade no número de concluintes do Ensino Médio desde 2008 e a baixa taxa de migração desse nível para o Ensino Superior afetam bastante as matrículas e as universidades de maneira geral. A crise econômica que afetou o país em 2015, a pandemia de Covid-19 e as mudanças na regularização do FIES e do Prouni são outros fatores que impactam o acesso e a permanência nos acadêmicos, assim como aspectos do contexto social (como a desigualdade, o acesso à proteção, à moradia e ao saneamento básico).

Oportunidades e desafios

Com uma situação tão desafiadora no país, tudo fica mais complexo para as instituições de Ensino Superior. Por isso, algumas das oportunidades encontradas pelo grupo vêm das parcerias e da flexibilidade no ensino. Primeiramente, acompanhar e intensificar, junto ao PUC Carreiras, o entendimento do retorno de renda que os estudantes têm depois de formados. Estar atento também às novas profissões que surgem e, com o suporte do *Stage Gate*, compreender de que forma e se faz sentido a Universidade acompanhar esse movimento do mercado.

Pensando na oferta de produtos, diversificá-la para contemplar a aprendizagem ao longo da vida pode ser um caminho, já que atenderia aos profissionais em diferentes momentos de vida e perfis. Ainda nessa seara, ajudar os estudantes a desenvolverem habilidades que permitam a rápida adaptação profissional no caso de mudanças – e aqui, a *Slash Education*, plataforma de *lifelong learning* pode contribuir.

Outros caminhos que a PUCPR pode explorar é a intensificação de cursos com parceria internacional, em programas de dupla diplomação; o investimento no ensino *online* e híbrido, aproximando-o do que já temos no presencial em termos de qualidade e reconhecimento. Além disso, apostar em ações no ensino básico por meio do Grupo Marista, que tem uma atuação forte

nesse setor.

Construção de futuro

Como instituição de Ensino Superior é importante entendermos o nosso papel e aquilo que pode nos conduzir na jornada dos próximos anos. A tecnologia é um dos fatores. Precisamos estar atentos a ela, entendendo para onde caminha, o que deve ser transformado a partir disso e como respondemos a essa mudança. Além disso, pensar sobre como aproveitar a tecnologia nos produtos da própria Universidade, de maneira alinhada às pessoas, seus perfis e necessidades. Nesse ponto, a qualificação ensino remoto ou à distância é um dos caminhos.

A origem marista da PUCPR também tem um papel importante no nosso futuro. Fortalecer a missão e deixá-la mais clara ao público, na imagem que passamos, é um fator importante, inclusive porque estamos muito alinhados à demanda da sociedade nesse quesito: muito além de oferecer um diploma, queremos formar cidadãos.

Por isso, é importante nos mantermos próximos das outras Frentes de Missão do Grupo Marista, pensarmos sobre como podemos incentivar a inserção dos jovens – especialmente aqueles que são próximos da missão marista – no Ensino Superior, além estimular e reconhecer projetos de estudantes que queiram transformar a sociedade. Assim, todos são beneficiados: Universidade, estudantes, sociedade e mercado, que passa a ter profissionais mais preparados e atentos às demandas do mundo.

Liderança ágil: um processo constante de análise e evolução

Palestra: ***Alessandra Bomura Nogueira***

Grupo: Andressa Aline Galante Fabricio, Daiane Pereira, Etiane Caloy Bovkalovski, Honorina Daiane Kuster, Lidia Moura e Lucia Menon

Alessandra Bomura Nogueira é bacharel em Ciências da Computação, tem MBA em Gestão Empresarial e diversas formações em áreas de liderança, estratégia e inovação em instituições internacionais. Já passou por áreas como tecnologia, telecomunicações, atendimento ao cliente e transformação digital, cujo tema foi foco da conversa com os gestores da PUCPR.

Em sua apresentação, Alessandra explicou um pouco melhor o conceito de **liderança ágil**. Segundo ela, nesse modelo de gestão, todos estão unidos por um único propósito, vislumbrando aonde querem chegar. Existe uma autonomia alinhada, ou seja, as pessoas podem tocar as iniciativas, mas sempre em consonância com o que foi alinhado entre a equipe ou a organização. Os colaboradores têm um sentimento de pertencimento ao time e sabem da importância do seu trabalho para a empresa. Com tudo isso acontecendo, o time trabalha com um planejamento técnico ágil, estruturado e possível, retroalimentando os outros elementos que citamos anteriormente.

Esse processo é importante para a PUCPR, porque permite estar aberto aos métodos e projetos inovadores, a novas maneiras de fazer e pensar e a encontrar oportunidades dentro de cada cenário. Além disso, traz mais simplicidade e autonomia, tornando as atividades mais ágeis e fluidas, ao mesmo tempo em que diminui a burocracia e a hierarquia, permitindo que os colaboradores tenham maior senso de pertencimento e sejam mais responsáveis em todos os processos. Com um propósito em comum, a liderança ágil permite ainda maior centralidade no cliente, o que leva à maior clareza sobre as necessidades dele.

Oportunidades e desafios

Em uma estratégia interessante para gerar *insights*, Bomura compartilhou com os gestores da PUCPR alguns projetos dos quais participou, trazendo erros e acertos.

A partir daí, o grupo foi percebendo pontos de atenção que devem ser considerados nos projetos da Universidade, como a escuta ativa e constante com estudantes e colaboradores; o foco no cliente, tendo claro o que ele quer e precisa; assim como a tolerância ao erro, entendendo que ele é natural no processo, mas deve ser corrigido rapidamente.

Outros pontos de oportunidade vêm do desenvolvimento de uma cultura organizacional que seja ágil, algo que a Universidade já busca fazer. A partir dela, seria possível desburocratizar os processos sem que as pessoas – já acostumadas com essa forma de trabalhar – se sintam culpadas ou tenham a sensação de que não estão fazendo sua atividade com o devido cuidado.

O grupo traz, ainda, um desafio importante: o de romper com a ideia de que tudo – mesmo os projetos inovadores – precisa sair perfeito desde o início. Como organização, a Universidade precisa entender que o percurso vai se construindo com o tempo, as experiências e, inclusive, com os erros. Com a correção rápida, as coisas também evoluem.

Construção de futuro

Os conceitos ligados à liderança ágil, trazidos pela palestrante, têm muita consonância com o que a Instituição vem buscando. Sendo assim, para se tornar a **PUCPR 4.0**, o grupo entende que é importante trazer mais simplicidade para os processos; agir corretamente, e não com pressa; buscar tocar o coração das pessoas; e oferecer aos colaboradores a possibilidade de se envolverem nas iniciativas ao mesmo tempo que têm autonomia.

Outro ponto importante para essa construção de futuro é testar aquilo que desenvolvemos e fazê-lo de forma colaborativa, desdobrando as iniciativas em grupos menores dentro das áreas e ouvindo as pessoas envolvidas, sejam colaboradores ou estudantes. E, por último, mas não menos importante, não ter medo de errar, afinal, corrigindo os erros que encontramos pelo caminho nós também acertamos.

Experiência do cliente: nuances e desafios

Palestra: ***Billy Nascimento***

Grupo: Edelmi Marcelo Kruger, Larissa Fernanda Anelli, Luis Fernando Fonseca Kasprzak, Ricardo Santos Brandão e Rogerio Saraiva

Billy Nascimento é cofundador e CEO da Forebrain, empresa brasileira pioneira focada em serviços de Neurociência do Consumidor. Biomédico, com mestrado e doutorado em Neurofisiologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro; professor da ESPM em cursos de MBA; e coordenador do Master em Neurociência do Consumidor na ESPM.

Na palestra, Billy Nascimento relaciona a neurociência do consumo com a criação de estratégias e experiência do cliente. Segundo ele, a neurociência do consumo consegue diagnosticar padrões fisiológicos e comportamentais dos consumidores diante dos estímulos de marketing. Com uma maior compreensão sobre eles, as organizações criam estratégias mais eficientes, tomam melhores decisões e constroem experiências mais significativas para o público-alvo.

Falando sobre experiências, o palestrante explica que elas são criadas a partir dos cinco sentidos e seis tópicos principais: **memória atencional, percepções sensoriais, memórias associativas, narrativas emocionais, expectativas e experiências e disponibilidade mental**. Para que esse processo seja positivo, porém, é preciso ter uma mentalidade centrada no cliente – aqui falando de forma mais específica sobre o estudante – capilarizado em toda a organização. Afinal, todas as áreas (sejam administrativas, de atendimento, serviços universitários ou escolas) têm impacto, em algum momento, na trajetória dos estudantes e na percepção que eles têm da Universidade. Em muitos casos, esse *mindset* demanda uma profunda mudança nos processos e nas estruturas e cultura organizacionais, o que nem sempre é tão simples.

Por outro lado, trabalhar a partir da centralidade do cliente e da construção de experiências é fundamental, já que vivemos em uma economia cujos produtos e serviços são altamente comoditizados e, nesse contexto, a experiência de consumo e conexão entre marcas e pessoas é um fator de destaque e diferenciação muito importante. Em uma organização dedicada à educação, como é o caso da PUCPR, essa relação e a conexão de propósito entre as duas "pontas" do consumo se torna ainda mais importante, uma vez que a Universidade lida com o desenvolvimento dos potenciais das pessoas e seus objetivos socioculturais e econômicos.

Oportunidades e desafios

Apesar de a PUCPR ser uma instituição de educação, o mercado é o mesmo para todos. As relações de consumo atuais são dinâmicas, rápidas e totalmente customizadas, e aqueles que usam os serviços da Universidade os comparam com os de outras organizações em processos como inscrição, pagamento, ingresso e consumo. Eles estão habituados a serviços de *streaming*, que têm entrega imediata e altamente personalizada, assim como novas plataformas de educação nesse mesmo formato. Esse é o ambiente em que estamos inseridos.

Por isso, é importante refletir sobre o que mais oferecemos, sobre o que entregamos

a mais. Ofertamos educação, experiências, transformação? Precisamos guiar os estudantes no caminho certo para que sejam capazes de contribuir para uma sociedade melhor.

Por um lado, esse é um grande desafio para a PUCPR, mas por outro é uma oportunidade imensa, já que podemos tornar a Instituição líder nesta transformação no setor. Para isso, porém, precisamos também de inovação e transformação digital, além da atenção e da disposição dos consumidores.

Além dessa questão, o grupo identificou também outros desafios que demandam uma reflexão e um trabalho conjunto: a Universidade deve ser capaz de identificar cenários futuros e inovadores, consolidar a marca e se aprofundar na jornada do cliente, entender quais são as experiências sensoriais positivas que o estudante precisa ter em cada ponto de contato, como podemos preparar os colaboradores para que contribuam nesse processo e como nos comunicaremos em cada etapa da experiência, considerando tom de voz, linguagem e forma.

Também temos oportunidades relacionadas a esse tema, como entender melhor quais as narrativas enfrentadas pelos estudantes nos diversos pontos de contato com a PUCPR e como isso os impacta; nos empoderarmos e gerenciarmos essas experiências; entendermos se e de que forma elas se conectam com o propósito dos nossos estudantes; e refletirmos sobre o que queremos deixar na memória deles e de que maneira (com quais elementos sensoriais e afetivos) faremos isso em cada momento da jornada.

Construção de futuro

Ainda que a Universidade já tenha avançado em relação ao tema, com a criação do programa de experiência dos clientes, de uma área de encantamento e de iniciativas relacionadas à melhoria da experiência de aprendizagem, com base na palestra, surgiram algumas ideias complementares sobre pontos em que podemos nos concentrar para evoluir rumo à **PUCPR 4.0**.

Um deles está relacionado à consolidação do tema de experiência dos clientes na Universidade. É preciso pensar as experiências de forma unificada ao longo da jornada do estudante, e não ponto por ponto, separadamente; pensar no desenho da experiência sempre que um novo projeto relacionado a esse público surgir e como pode ser estruturado na analogia do teatro, como o palco – que é visível ao público –, o cenário, os atores e o *backstage*, além de analisar se ele está integrado a uma diretriz que oriente as narrativas junto ao estudante.

Outra percepção está relacionada à marca da PUCPR e à disponibilidade do público em relação a ela. Na palestra, Nascimento comenta sobre a **distintividade**, característica que está fortemente ligada a efeitos positivos da atenção da marca, mais do que mostrar ou falar sobre ela. Nesse sentido, a Universidade precisa explorar sua distintividade, assim como aprofundar a disponibilidade mental do público para a marca e a identidade da PUCPR.

Para encerrar, o grupo coloca questões relacionadas à dinâmica da organização que podem colaborar com o tema: analisar e compreender nuances do

mercado e do setor de educação que facilitem o interesse do estudante pela PUCPR; estabelecer um processo de escuta constante com ele para responder às problemas emergenciais; buscar soluções de *software* unificadas, que integrem todos os sistemas que ele precisa acessar e que promovam a transformação digital; e entender profundamente e de forma individualizada os processos e áreas, para compreender quais os pontos sensíveis e como eles poder ser resolvidos. Com todos esses elementos, temos um caminho bem pavimentado para construirmos uma nova e melhor jornada para os nossos estudantes.

PUCPR

A simplicidade que pode transformar experiências

Palestra: ***Luiza Helena Trajano***

Grupo: Allan Inácio, Fabiana Escudero, Maria Cecilia Pilla, Manoela Tagliaferro, Paulo Porto e Vanessa Coan

Luiza Helena Trajano é empresária e conhecida pelo trabalho na rede Magazine Luiza, da qual é presidente do Conselho de Administração. Em sua gestão, a marca começou a se dedicar às vendas *online*, com o lançamento do *e-commerce*. Além de ser conselheira, a empresária se dedica a projetos de empreendedorismo e ao compartilhamento de sua vivência em temas como inovação e experiência do cliente. Esse último foi, inclusive, o tema da conversa entre ela e os gestores da PUCPR.

O ponto central da palestra é muito simples, mas enfático: o cliente está no centro de tudo. Mas o que isso quer dizer na prática? Centralidade do cliente, para Luiza Trajano, significa conhecer profundamente o seu público, seus desejos, suas dificuldades e necessidades. Como consequência desse último ponto, quer dizer que há diferenças em muitos casos. Cada pessoa, contexto e cenário, por exemplo, leva a uma outra necessidade. Nesse sentido, colocar o cliente no centro inclui colocar-se no lugar do outro, ter empatia e buscar desenvolver um senso de comunidade, estando próximo o tempo todo. Aqui, o grupo de estudos faz uma aproximação com a realidade da PUCPR: na Universidade, tanto o estudante quanto sua família usufruem dos serviços, direta ou indiretamente, por isso é preciso acompanhá-los e estar atento aos dois grupos.

Porém, como em qualquer organização, principalmente aquelas que se relacionam com seus clientes-finais de forma próxima, problemas acontecem. Nessa situação, segundo a palestrante, é necessário ouvir até mesmo aquilo que não se quer e atender primeiro – com qualidade – às reclamações, sem medo de pedir desculpas. Mais do que isso, a organização deve buscar uma resolução efetiva para o problema. Se for necessário mudar, então a empresa precisa mudar, sem receio.

Oportunidades e desafios

A fala de Luiza Trajano, mesmo que direta e simples, permite muitas reflexões. Com base nelas, o grupo identificou, por exemplo, que um dos desafios da PUCPR é ter mais clareza sobre os pontos de contato críticos para a experiência do cliente – seja estudante, família, parceiro, entre outros. Ainda nesse sentido, a Instituição precisa ser mais ágil para resolver os problemas e dar o retorno necessário. Desse ponto, o grupo puxou outra questão possível para o aprimoramento: a preparação e o engajamento dos times da linha de frente para acolher, tratar e encaminhar as questões que chegam.

Essa relação, entretanto, também pode servir como combustível para a Universidade investir na melhoria da experiência dos estudantes – ou outros perfis que interajam com a PUCPR. Para isso, podem ser fortalecidas as iniciativas de implementação de modelos que buscam aperfeiçoar as vivências positivas dos clientes e serem criados centros de excelência para esse tema dentro da Instituição. Outra oportunidade que o grupo de estudos vislumbrou foi a construção de um relacionamento próximo e construtivo entre o cliente – ou estudante – e todas as áreas da Universidade com as quais ele tem contato.

Construção de futuro

Para pensar sobre os caminhos possíveis da **PUCPR 4.0**, o grupo se organizou por eixos, baseados nas características de experiência do cliente trazidas por Luiza Trajano. O primeiro, diz respeito **à proximidade e à construção de relações com o público,** e a ideia é que haja um acompanhamento mais próximo tanto do veterano quanto do egresso, para entender o que e de que forma a Universidade pode ajudá-lo com os produtos e serviços que tem a oferecer, bem como um investimento no engajamento do calouro, com o fortalecimento das ações institucionais de encantamento, por exemplo.

O próximo caminho trata da **empatia** e da busca por **resolução de problemas**. Nesse tópico, o grupo entendeu que a construção do futuro passa tanto pela capacitação da linha de frente para os atendimentos quanto pela busca de resolução rápida e efetiva das questões – evitando a necessidade de vários contatos para tratar do mesmo tema. É preciso que a área acadêmica seja alcançada também com a disseminação da cultura de **centralidade do cliente** entre docentes e coordenadores do curso.

Os dois últimos aspectos falam sobre **conexão e compreensão das diferenças**. Aqui, a proposta é que a alta gestão se mantenha próxima dos estudantes e colaboradores para criar laços mais fortes e experiências significativas; construir uma cultura flexível, que priorize a resolução dos problemas por novos caminhos e não apenas pela execução de protocolos; e, por fim, buscar ou criar ferramentas de captação e tratamento de dados que facilitem o conhecimento sobre o cliente, possibilitando que a Instituição saiba, cada vez mais, como pode tornar a vivência do estudante, colaborador ou parceiro mais enriquecedora.

PUCPR
SUMMID

PUCPR SUMMID | 2020

SCIENTIA, VITA ET FIDES

PUCPR

GRUPO MARISTA

PUCPR.BR