

UMA DISCUSSÃO SOBRE A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO

A discussion on the need for disruptive innovation in brazilian higher education

Dinamara Pereira Machado – UNINTER/BRA*

Elton Ivan Schneider - UNINTER/BRA**

Resumo: O ensino superior brasileiro vive uma verdadeira disrupção em sua forma de oferta de cursos, formas de gestão, uso de tecnologias, hibridismo, inovação e conta com o surgimento de um fenômeno novo, as megauniversidades de ensino a distância, instituições de ensino com mais de 100.000 alunos de graduação. As transformações e disrupções é que ainda não acabaram, na verdade estão em fase de ebulição, talvez em um momento de transformação, abrindo espaço para mais disrupções, uso de tecnologias, acessibilidade e inclusão social em todos os níveis. A metodologia adotada nesta pesquisa é de abordagem é de revisão teórica qualitativa. Neste artigo discute-se a educação a distância como inovação disruptiva. Após revisitarmos as bases teóricas e análise dos dados podemos afirmar que a realidade educacional superior brasileira passa por profundas transformações apresentando-se um novo cenário com seus desafios e perspectivas.

Palavras-Chave: Inovação. Ruptura. Disrupção. Megauniversidades e educação a Distância.

Abstract: The Brazilian higher education system is going through a serious disruption reflected on the way courses are offered, management forms, the use of technologies, hybridism, and innovation. It has been affected by a new phenomenon: the distance learning programs from mega-universities and educational institutions which counts with more than 100,000 undergraduate students. In fact, they are in a boiling phase, perhaps in a moment of changes, making room for more disruption, technology use, accessibility and social inclusion at all levels. In this research, the methodology adopted was of a qualitative theoretical review. This article discusses distance learning education as a form of disruptive innovation. After revisiting the theoretical bases and analyzing available data, we concluded that the brazilian higher education reality is undergoing profound transformations, which after many years of absence of public policies for democratization of access to higher education, presents a new scenario with its challenges and perspectives.

Keywords: Innovation. Rupture. Disruption. Mega-universities and distance learning education.

INTRODUÇÃO

*O novo acontece mesmo contra nossa vontade ou a de outrem.
Ele irrompe para o bem e para o mal.
Ele constrói, ele é vida.
Quem inventar a nova política estará inventando novo mundo.
Inventar é possível, mas muito difícil.
Fácil é repetir, fácil é aceitar, fácil é seguir receitas.
É se conformar. Fácil, não é vencer, é ser derrotado.
Betinho*

Discutir inovação no sistema de ensino brasileiro, mais especificamente, no ensino superior brasileiro, suscita discussões acaloradas sobre melhores condições de acesso ao ensino superior, democratização, inclusão, uso de metodologias e tecnologias, sem que se discutam os processos de

*Doutora em Educação: Currículo na PUC SP . Mestrado em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná. Especialista em Qualidade e Educação. Graduação em Letras e Pedagogia. Diretora da Escola Superior de Educação do Centro Universitário Internacional Uninter. E-mail: dinamara.n@uninter.com.

**Doutor em Administração (2017), pela Universidade Positivo - UP, em Curitiba – PR. Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (2012), pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Diretor da Escola Superior de Gestão, Comunicação e Negócios – Uninter. E-mail: elton.s@uninter.com.

inovação como estratégia para a mudança nas organizações de ensino. Christensen e Eyring (2014) afirmam que as mesmas estão “tão preocupadas em honrar as tradições” que podem colocar em risco o futuro da própria instituição. Em um fórum de discussões realizado em março de 2016 pela Universidade de São Paulo (USP), em parceria com as universidades de Buenos Aires, com a universidade de *Tsukuba*, do Japão, e as francesas *Jean Moulin Lyon 3* e *Sorbonne Paris Cité*, Marco Antônio Zago – reitor da USP –, afirmou:

A sobrevivência das universidades, como instituições de qualidade, vai requerer mudanças profundas de governança da organização, do desenho do currículo, novas abordagens de ensino, do acesso dos estudantes e de recrutamento e promoção dos professores. (ZAGO, 2016)

Não temos como objetivo discutir a importância da universidade tradicional, afinal de contas ela continua sendo indispensável, porém os desafios e oportunidades que se apresentam a universidade envolvem a igualdade de gênero, a justiça social, o acesso ao ensino de qualidade a todas as classes sociais, a reformulação de currículos, a flexibilidade e adaptação às novas tecnologias, a internacionalização, a busca por novas fontes de financiamento, a qualidade na pesquisa, a multidisciplinaridade, a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade. A conjunção destes fatores coloca as universidades e faculdades em risco de uma “disrupção competitiva” (CHRISTENSEN E EYRING, 2014, XXIII).

O texto está estruturado na perspectiva de apresentarmos um panorama da educação brasileira, a partir da ótica de gestores que atuam diretamente em três modalidades de ensino (educação presencial, semipresencial ou híbrida e educação a distância). Na primeira parte do texto, evidenciamos a grandiosidade das instituições em território nacional. No segundo momento, retornamos ao conceito de inovação. Num derradeiro momento apontamos alguns prenúncios da temática para o futuro. E finalizamos mirando no desenvolvimento de novas competências.

DESENVOLVIMENTO

O termo disrupção competitiva nos remete ao conceito de inovação disruptiva ou inovação de ruptura, assim definido por Christensen (2012):

Uma **inovação de ruptura** é aquela que transforma um produto que historicamente era tão caro e complexo que só uma pequena parte da população podia ter e usar, em algo que é tão acessível e simples que uma parcela bem maior da população agora pode ter e usar. Em geral, isso cria um novo mercado. Ocasionalmente, o produto de ruptura pode se enraizar na base de um mercado existente. Mas, em ambos os casos, a economia do produto e de mercado é tão pouco atraente que os líderes no setor são levados a se afastar da ruptura, em vez de combatê-la (CHRISTENSEN, 2012, p.14).

A disrupção ocasionada pela aprendizagem a distância *online* com sua capacidade de romper e transcender fronteiras geográficas, socioculturais, econômicas e políticas, impulsionada por tecnologias de comunicação e informação, abre espaços para a oferta de serviços de educação, praticamente, em qualquer local do planeta, fornecendo acesso à educação a grupos que, convencionalmente não teriam. Trata-se de promover um rompimento significativo do modelo tradicional de ensino e de empresa de educação, seja ela pública ou privada. Guri-Rosenblit (2015) reforça que as novas universidades de aprendizagem a distância apresentam uma “ideia revolucionária e inovadora de universidade”, se afastando das práticas conceituais e operacionais da universidade tradicional. Trata-se de uma disrupção competitiva como proposto por Christensen e Eyring (2014). O fenômeno da aprendizagem a distância *online* como fator de ruptura também é analisado por Daniel (2006) e Schneider (2017) ao cunhar o termo “megauniversidades”, que são faculdades e universidades, capazes de captar e gerenciar a formação de mais de 100.000 alunos simultaneamente conforme demonstra a tabela 01. As megauniversidades combinam três critérios, a saber:

- (i) educação a distância (EAD) como atividade principal,
- (ii) o ensino superior como missão da instituição, e
- (iii) tamanho/escala em termos de volume de alunos, de modo a gerar economias de escala e competência logística, para atendimento da demanda de produtos e serviços.

Tabela 1- Megauniversidades no Brasil

Ranking das 20 maiores IES Privadas EaD – Brasil - 2017				
Ranking	Nome IES	Sigla	Matrículas	% Market share
1	Universidade Pitágoras Unopar	UNOPAR	358.336	22,5%
2	Universidade Paulista	UNIP	163.517	10,3%
3	Centro Universitário Internacional	UNINTER	162.234	10,2%
4	Universidade Anhanguera	UNIDERP	161.181	10,1%
5	Centro Universitário Leonardo Da Vinci	UNIASSELVI	142.219	8,9%
6	Universidade Estácio de Sá	UNESA	93.953	5,9%
7	Centro Universitário de Maringá	UNICESUMAR	64.142	4,0%
8	Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto	UNESA	36.144	2,3%
9	Universidade de Franca	UNIFRAN	35.769	2,2%
10	Faculdade Educacional da Lapa	FAEL	34.865	2,2%
11	Universidade Cidade De São Paulo	UNICID	29.045	1,8%
12	Universidade Metropolitana de Santos	UNIMES	26.753	1,7%
13	Centro Universitário Claretiano	CEUCLAR	21.954	1,4%
14	Universidade Nove de Julho	UNINOVE	21.648	1,4%
15	Universidade Cruzeiro do Sul	UNICSUL	21.120	1,3%
16	Universidade de Uberaba	UNIUBE	15.878	1,0%
17	Universidade Anhembí Morumbi	UAM	13.770	0,9%
18	Universidade Santo Amaro	UNISA	13.650	0,9%
19	Centro Universitário da Grande Dourados	UNIGRAN	12.164	0,8%
20	Universidade Luterana do Brasil	ULBRA	10.181	0,6%
Total das 20 maiores IES privadas			1.438.523	90,4%
Total EaD privada			1.591.410	100%

Fonte: Hoper Educação (2019)

Se as megauniversidades já são um fato no ensino superior brasileiro, Christensen e Eyring (2014) reforçam que as universidades vivem uma crise real. Falta às Instituições de Ensino Superior - IES disposição para a reformulação de seus currículos, liberdade operacional, devido ao excesso de regulamentações, além de políticas claras para a formação dos estudantes e atendimento das demandas do mercado de trabalho. Sem falar na falta de recursos em tempos de retração econômica. Desta forma, quando analisado o posicionamento competitivo das IES no mercado, é possível perceber um lento suicídio institucional “[...] é como se as universidades não se importassem com o que está ocorrendo ao seu redor e nem com a maneira como são percebidas” (CHRISTENSEN & EYRING, 2014, p. XXIII).

As IES raramente deixam de promover melhorias em seus processos, de obter descobertas em suas pesquisas e de buscar pela qualidade educacional. “A estratégia da maioria das instituições de ensino superior é de imitação e não de inovação” (CHRISTENSEN & EYRING, 2014, p. 10). Verifica-se que as universidades brasileiras estão presas a padrões repetitivos de aprimoramento dos serviços educacionais, baseados em análise da concorrência, informatização de processos administrativos e atendimento das necessidades dos seus consumidores, gerando uma melhoria incremental e um excesso de especialização na educação brasileira.

A falta de inovações disruptivas na educação, sejam em tecnologias, modelos ou processos, tem levado as IES a manutenção dos padrões. Métodos de acreditação em que as universidades mais tradicionais, certificam novas instituições nos modelos preestabelecidos, criando, desta forma, uma série de barreiras a inovação na educação superior. Para Kim e Mauborgne (2015), o refinamento das ações estratégicas de uma organização em busca da melhoria contínua e incremental pode levar organizações extremamente especializadas à miopia estratégica. A organização acaba por criar barreiras ao processo de inovação, de modo que o novo é visto como desestabilizador no desempenho organizacional e criar novos produtos e podem interferir nas competências organizacionais estabelecidas. Dialogar, pesquisar e aprender a respeito de inovação no mundo globalizado pode até parecer uma redundância, pois em cada novo olhar em diferentes setores encontramos desde *startups* com produtos criativos até serviços que atendam a uma nova forma de agir e pensar que interferem diretamente na estrutura social e na qualidade de vida. A inovação e a criatividade sempre estiveram presentes no cotidiano das sociedades, ou melhor, da criação de artefatos para sobrevivência do homem-de-neandertal até uma película revolucionária que recobre o corpo humano.

Um grande número de pessoas acredita que inovação no desenvolvimento de novos produtos acontece de forma mágica, a partir das representações midiáticas que aprendemos nos desenhos infantis. Assim, de repente uma lâmpada aparece em sua cabeça, a ideia surge os problemas da sua vida, naquele momento são solucionados. É a partir do cenário posto, que este artigo apresenta como objetivo demonstrar que TODOS SOMOS inovadores e criativos. Vamos juntos aprendendo de forma inovadora e criativa?!

Todas as questões levantadas, nos fazem lembrar que por mais que já tenhamos estudado e imaginado várias possibilidades é necessário sempre resgatar os elementos essenciais daquele assunto que iremos nos apropriar, e neste caso, vamos lembrar os conceitos de inovação posto por alguns pesquisadores da temática. A inovação e a criatividade não são sinônimos, mas podem até compartilhar momentos juntos em projetos exitosos e o oposto também é verdadeiro. Ambos os termos são complexos e remetem muito conhecimento. A criatividade aparece muitas vezes em momentos do ócio criativo (DE MASI, 2000), enquanto a inovação é a depuração trabalhosa com intencionalidade para solucionar algo. Usando algumas metáforas para melhor compreender as diferenças:

- Criatividade é inspiração # Inovação é trabalho
- Criatividade é vontade # Inovação é persistência
- Criatividade é individual # Inovação é colaborativa
- Criatividade é efêmera # Inovação é duradoura
- Criatividade é um fractal de tempo # Inovação é a eternidade

Até podem parecer semelhantes, mas apesar de pertencerem ao mesmo quadro cultural, são diferentes. Assim é Inovação e Criatividade, parece que são idênticas ou sinônimos mas constituem-se de elementos que as diferenciam completamente. Estabelecemos nosso primeiro momento de aprendizagem, ou melhor, uma verdade conceitual.

PANORAMAS DOS AUTORES – COMO VEMOS A INOVAÇÃO

Christensen (2009, p; 22) nos alerta que seus trabalhos estão fundamentados em “[...] administrar a inovação com eficiência é o foco principal de minhas pesquisas”. Quando nos momentos anteriores falamos que inovação é um processo que requer muito trabalho, buscamos evidenciar que as inovações produzidas para surtir o efeito social e econômico das instituições precisam ser administradas, planejadas e medidas ao longo do tempo. Ou seja, apenas implantar determinada ação, que pode até ser considerada inovadora, não irá garantir sua eficiência ao longo do tempo. A inovação de produtos, processos e outros acontece mediante sua constância e persistência em alterar o *modus operandi* em seu *locus*.

Em nossa pesquisa, constatamos que em quase todos os casos, as companhias que ganham as batalhas da inovação sustentada, são já, normalmente, líderes nos respectivos segmentos. E isto parece funcionar por mais desafiadoras que sejam as inovações tecnológicas em jogo. [...] **Já a inovação de ruptura não é um lançamento radical (grifo nosso)**. Em vez de sustentar a tradicional trajetória do aperfeiçoamento do plano estabelecido da competição/concorrência, ela rompe essa trajetória ao colocar no mercado um produto ou serviço que, na verdade, não é tão bom quanto aquele que companhias tradicionais vendem.[...] A inovação de ruptura beneficia pessoas que não haviam tido condições de consumir o produto, aquelas que chamamos de não consumidores ou consumidores menos exigentes. (CHRISTENSEN E JOHNSON, 2009, p. 58 e 59).

Christensen (2009, p; 22) no ensina que “[...] a motivação é o ingrediente catalisador de cada inovação de sucesso”. Da forma posta, para o desenvolvimento da inovação é necessário ter uma intencionalidade, pois a motivação nasce da análise de mudança de determinado problema. Ou seja, inovação nasce da percepção da realidade, da sua necessidade de mudança, da perspectiva de alterar o *status quo* de determinado setor ou produto. A lógica tradicional de gestão na questão da alocação de recursos está atrelada a projetos que têm como objetivo principal propor à alta direção a aplicação de recursos baseados na lógica “custo x retorno”, ou seja, “[...] baseados em seu entendimento de que tipo de clientes e produtos são mais lucrativos para a empresa” (CHRISTENSEN, 2012, p. 156). O menor

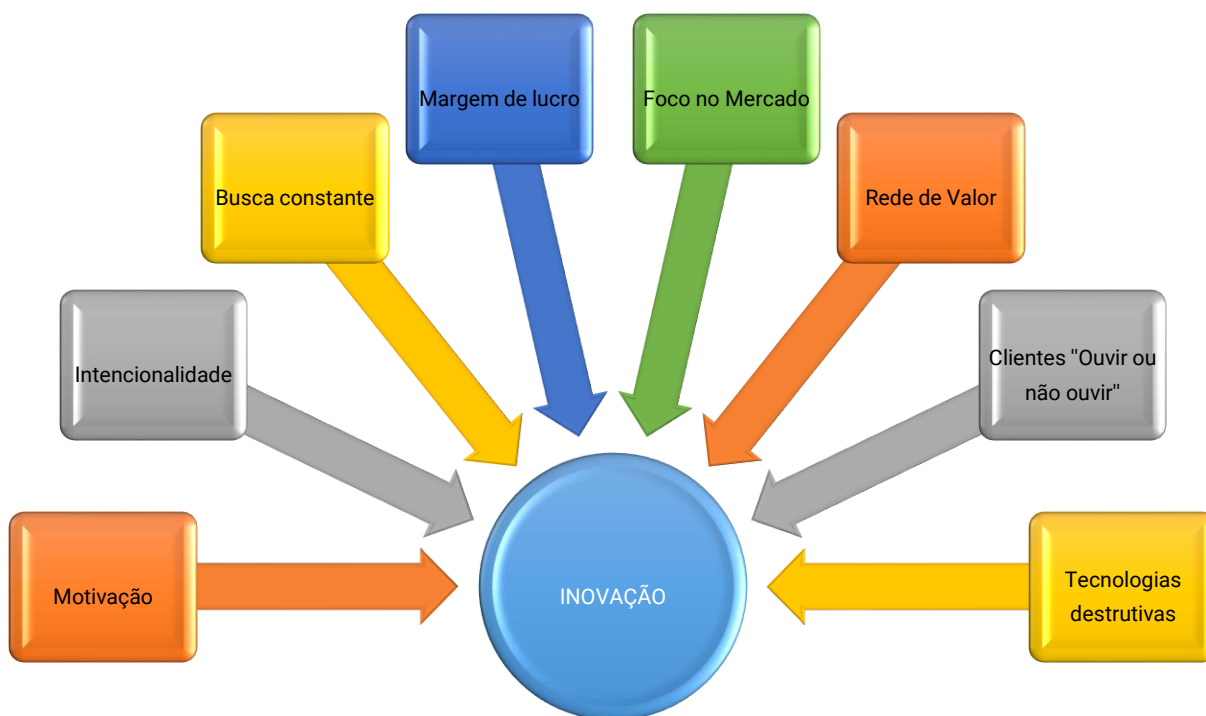
risco relacionado a projetos de melhorias em produtos e sistemas que possam atender aos clientes atuais, é visto com bons olhos pelos gestores porque permitem maiores taxas de sucesso, tanto para suas carreiras individuais quanto para suas carreiras profissionais e como gestores de sucesso. Para Christensen (2012), os mecanismos de busca de lucro é que determinam a alocação de recursos e os padrões de inovação a serem adotados pela maioria das empresas.

Conhecedores desta premissa básica, os administradores, os gestores, os diretores, ou melhor, os líderes e chefes, precisam reconhecer que entre a motivação intrínseca e extrínseca, existe um universo de ações. O grupo de parceiros de caminhada precisarão no decorrer dos tempos, transitar entre o prazer pessoal da conquista por algo melhor (motivação extrínseca), ou simplesmente, pelo fato de fazer/aprender para sentir-se realizado, independentemente do benefício (motivação intrínseca). Um fator de destaque para os líderes e chefes é que a prosperidade é inimiga da motivação, conforme posto em Christensen (2009, p; 24) “ a prosperidade pode ser inimiga da motivação (...)”. A justificativa para tal afirmação consistiu-se dos fatores psicológicos, sendo um deles a acomodação. Os profissionais encontram-se acomodados quando o sucesso atinge suas carreiras e empresas mesmo sendo irônico, é importante perceber que no mundo capitalista em que vivemos, ao atingir uma meta, automaticamente cria-se uma nova meta. Neste sentido, o profissional para manter-se em inovação e sucesso está sempre avançando. Christensen, no clássico livro “Dilema da Inovação”, mostra pontos importantes que as empresas não podem negligenciar em seus processos e estratégias de inovação, sendo eles:

- **Margem de lucro e Inovação:** toda inovação possui uma intencionalidade e quando à mesma está ligada ao fator econômico é importante considerar que desenvolver anos ou dias de pesquisas em prol de não ter retorno financeiro para realização dos sonhos pessoais e coletivos, pode ser um inibidor para o desenvolvimento de produtos ou ações inovadoras;
- **Foco no mercado e Inovação:** muitas vezes queremos ser audaciosos e debruçar suor de silício em tecnologias exponenciais que ainda não possuem mercado além das quatro paredes das empresas. Um produto ou serviço será considerado inovador se atender obstinadamente mercados pequenos ao invés de mercados substanciais;
- **Rede de valor e Inovação:** para gerar riqueza econômica ou social, as empresas precisam identificar qual sua rede de valor e como irá alocar seus recursos humanos e ou tecnológicos a fim de conseguir maior êxito. Distanciar-se do seu produto final é o afastamento da inovação naquela área;
- **Ouvir ou não ouvir os clientes e Inovação:** os clientes constituem-se como uma peneira no processo de inovação das empresas. Num primeiro momento são ávidos para mostrar as dificuldades daquele produto, e com o tempo, acomodam-se e adaptam-se com aquele novo modelo. Ou seja, não pare de inovar por ficar com medo de perder clientes.
- **Tecnologias destrutivas e Inovação:** o processo de desenvolvimento de produtos é árduo e necessita de muito trabalho, mas conquistar novos mercados requer justamente ter o sentimento de desapego. Se até determinado momento desenvolveu um produto específico a partir de alguns pilares, debruce-se justamente no oposto para desenvolver um novo produto.

De forma resumida apresentamos alguns dos ensinamentos de Christensen, Clayton M. (2009).

Figura 1 - Fontes de inovação tradicional



Fonte: os autores (2019).

É possível afirmar que vivemos um momento de transição social e tecnológica ou um momento de transição sociotécnica, como afirmam Grin, Rotmans e Shot (2010). Está evidente que os sistemas e os valores, que acabam gerando turbulência, incerteza, medo e, muitas vezes, impotência frente a problemas sociais e ambientais com os quais convivemos, podem ser transformados. Um sistema de inovação deve ser analisado por seu contexto sociotécnico, bem como, por sua capacidade de transição (mudança) de um sistema atual para um novo modelo de sistema. Assim sendo, cabe aqui uma distinção entre inovação de ruptura e inovação radical - termos muitas vezes colocados como sinônimos, mas, entendidos de forma diferenciada na questão de análise da inovação em estratégias:

Inovação radical é um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados. Alguns exemplos são a tomografia computadorizada a imagem de ressonância magnética, os computadores pessoais, os pagers e os telefones celulares (LEIFER, O'CONNOR e RICE, 2002, p. 18).

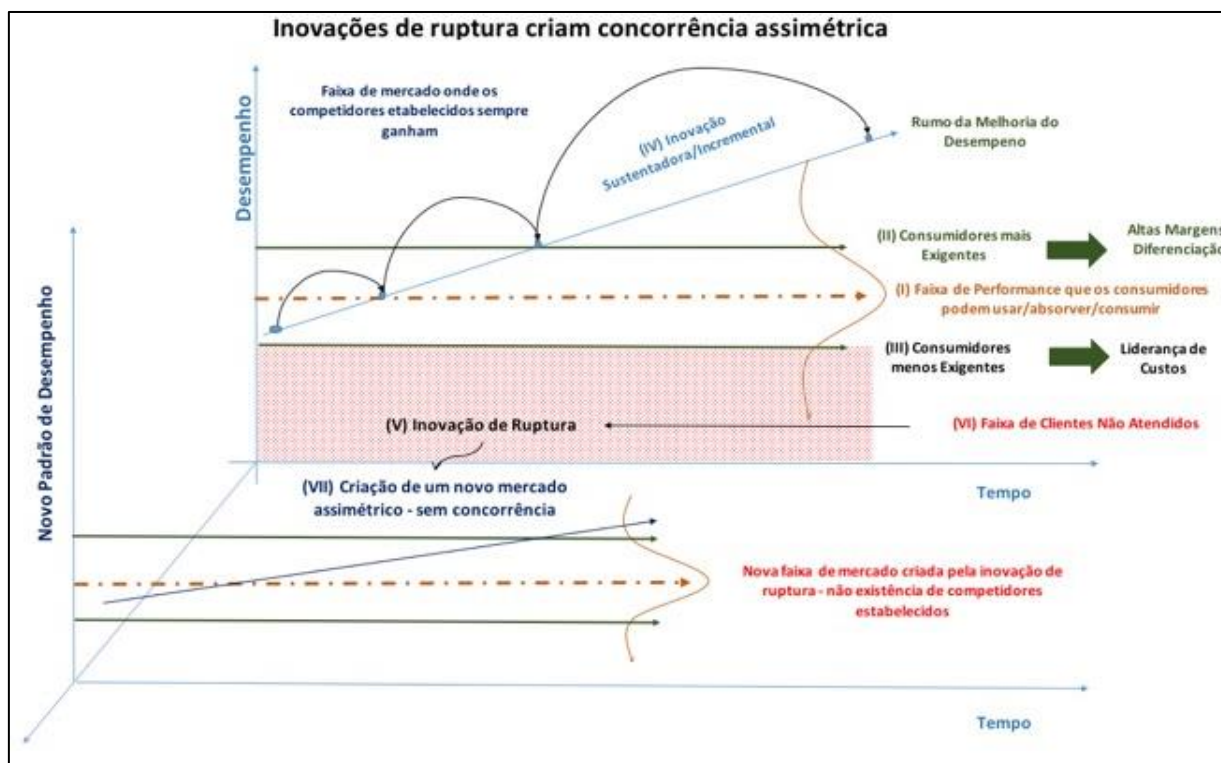
Inovação de ruptura é aquela que transforma um produto que historicamente era tão caro e complexo que só uma pequena parte da população podia ter e usar, em algo que é tão acessível e simples que uma parcela bem maior da população agora pode ter e usar. Em geral isto cria um novo mercado. Como exemplo: o ensino a distância, fotografia digital em celulares, a internet nos celulares, entre outros (CHRISTENSEN, 2012, p. 14).

Uma inovação de ruptura, propõe uma transformação nas estratégias organizacionais, ela rompe a trajetória tradicional de aperfeiçoamento de produtos e sistemas como forma de competir em mercados estabelecidos. Para Christensen, Horn e Johnson (2009), o produto e/ou serviço considerado disruptivo, na primeira vez que é ofertado, pode ser de menor qualidade ou funcionalidade percebida, não atendendo às demandas e expectativas dos clientes atuais da organização, por outro lado, abre as portas a um novo grupo de clientes que não haviam tido condições de consumir os produtos e/ou serviços, são os chamados não clientes ou não consumidores. Enquanto se preocupam em manter o nível de satisfação de seus clientes atuais, parece natural que deixem de perceber o que está ocorrendo abaixo do patamar

em que seus clientes se encontram. Para melhor entendimento do modelo de inovação de ruptura de Christensen (2012), ver figura 2, faz-se necessário a descrição das variáveis envolvidas no modelo. São elas:

- (I) **Uma faixa de performance:** que os consumidores podem usar/absorver/consumir em torno da média de aceitação do mercado:

Figura 2- O Modelo de Inovação de Ruptura – Concorrência Assimétrica



Fonte: Adaptado de Christensen (2012)

- (II) **Uma faixa de consumidores mais exigentes:** na faixa superior de consumo, estão os clientes de níveis mais altos ou mais exigentes, pagam para serem os primeiros clientes de uma nova tecnologia ou funcionalidade;
- (III) **Uma faixa de consumidores menos exigentes:** são segmentos de clientes que estão na faixa inferior de consumo, aspiram a produtos e/ou serviços com maior inovação/tecnologia, porém não tem condições de consumir os produtos das faixas mais altas.
- (IV) **Produtos e Serviços atuais:** constantemente atualizados em processos de melhoria contínua e inovação sustentadora;
- (V) **A Inovação de ruptura ou disruptiva:** em contraste com a inovação sustentadora, não tendem a trazer melhores produtos aos clientes estabelecidos nos mercados existentes. As tecnologias e inovações disruptivas oferecem outros benefícios, normalmente, são produtos mais simples, mais convenientes e menos caros, que apelam para clientes novos ou menos exigentes, ou até mesmo faixas de clientes até então desconsideradas, não atendidas ou fora da faixa de interesse da organização;
- (VI) **Uma faixa de clientes não atendidos:** o modelo de inovação de ruptura se propõe a criar novos produtos, com funcionalidades diferenciadas para o atendimento de uma faixa de clientes que pode ser considerada não consumidores;

- (VII) **A criação de um novo mercado sem concorrência:** ou então, negligenciado pelos concorrentes atuais, no qual a concorrência é assimétrica, e, portanto, um mercado a ser explorado por aqueles que primeiro chegarem a estes mercados, fixando as bases de desempenho de um novo mercado.

Uma inovação para ser disruptiva e agregar valor à uma nova categoria de clientes deve atender a alguns requisitos segundo Christensen, Raynor e MacDonald (2016). Diante disso, é possível perceber que a oferta de cursos superiores na modalidade a distância, atendem aos requisitos do conceito de inovação disruptiva, como descrito abaixo:

- I. **Deve ofertar produtos e serviços à uma faixa de clientes não atendidos pelos operadores históricos do sistema:** a oferta de cursos na modalidade a distância, apresentou-se como uma alternativa aos clientes não atendidos pelo ensino presencial, seja pela falta de oferta de cursos em cidades de menor porte que seriam capazes de sustentar uma IES presencial, seja pelo fato de que os cursos superiores ofertados na modalidade a distância atingem uma faixa de consumidores que não conseguem pagar as mensalidades de um curso presencial;
- II. **O produto ou serviço ofertado deve gerar um novo mercado consumidor:** a oferta de cursos superiores em pequenas cidades, com preços reduzidos em relação ao ensino presencial, com a exigência de menor presença física do aluno em sala de aula (aulas uma vez por semana), e a possibilidade de obtenção de um diploma de ensino superior com as mesmas características de um diploma de ensino presencial, levaram muitos alunos/clientes sem outra opção de realização do sonho de um diploma de curso superior, a optar pelo ensino a distância, gerando um novo mercado para a educação superior brasileira. O mesmo aconteceu em outros países do mundo onde a modalidade foi implantada;
- III. **O novo mercado gerado pela inovação de ruptura deve ser negligenciado pelos operadores históricos do setor:** os dados apresentados na tabela 02 evidenciam esta perspectiva. A LDB de 1996 abriu as portas do ensino superior brasileiro para a oferta de cursos na modalidade distância, 08 IES constantes no ranking de maiores IES de 2002 não figuram mais no ranking. Novas IES, consideradas entrantes por Porter (2004), sem tradição na oferta do ensino presencial, e, algumas recém-criadas, assumem papel de destaque no ranking de 2016;
- IV. **O produto ofertado é considerado de pior qualidade:** esta talvez tenha sido a principal justificativa dos operadores históricos para não ofertar cursos na modalidade a distância. Considerava-se que não era possível formar bons profissionais em cursos desta modalidade. Fato este que foi desmistificado nos resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), em um estudo de 2007 capitaneado por Dilvo Ristoff, então diretor do Departamento de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que comparou os resultados do Enade2006 nas modalidades presencial e a distância. Das 13 áreas em que o confronto foi possível, os alunos dos cursos de EAD se saíram melhor em sete deles: Pedagogia, Biologia, Física, Matemática e Ciências Sociais, além de Administração e Turismo;
- V. **O produto é mais simples, barato, atende a clientes menos exigentes e que não teriam outra opção de consumo do produto e/ou serviço:** embora sua operação pareça mais simples, com aulas *online*, tutores atendendo alunos no lugar de professores e preços das mensalidades substancialmente menores que o ensino presencial, a complexidade de sua oferta nem sempre fica visível. Há a necessidade de materiais didáticos específicos para a aprendizagem a distância, o uso de tecnologias para a superação da distância física e transacional entre professores e aluno, isto sem falar, na necessidade de ganhos de escola que compensem os altos custos de elaboração de um curso na modalidade a distância: o preço pode ser menor, não significando que o custo de produção dos materiais didáticos também o seja.

Na visão de Christensen e Eyring (2014), a inovação disruptiva não invade o mercado dominante, em vez disso, ela puxa os clientes que estão fora da cadeia de valor dominante para uma nova cadeia de valor, não porque esses clientes se achem mais convenientes para usar o novo produto, mas por que eles na atualidade, não são atendidos pelas cadeias de valores dominantes. Ao criar a nova cadeia de valor, atende-se a um novo mercado, com clientes/consumidores com outras expectativas de desempenho para o produto/serviço, criando-se um mercado de clientes até então considerado não existente.

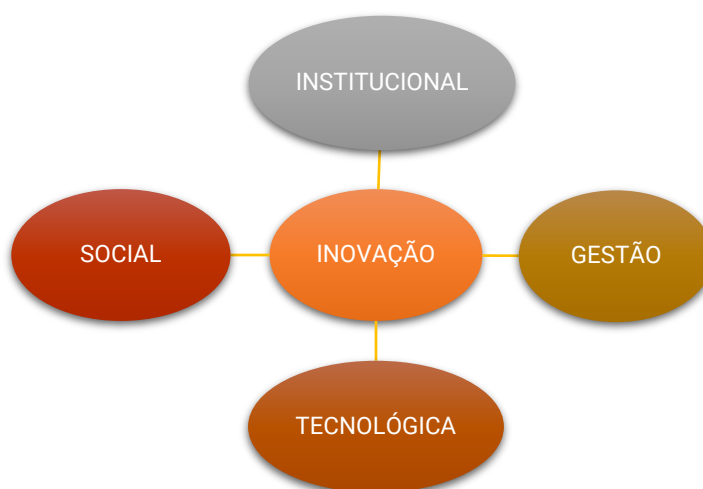
COMO VEMOS A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO PARA O FUTURO

Hamel e Prahalad (2005, p. 32) preconizam que “uma empresa se rende aos negócios do amanhã quando se aprimora sem tornar-se diferente”. As palavras deveriam soar como mantra, afinal para se iniciar um negócio deve-se ter muito planejamento, reconhecimento do lócus. Outro fator relevante ainda devem ser levado em consideração, como o estudo prévio, caso ele tenha sido negligenciado, o negócio/instituição/empresa passa ser influenciada constantemente por mudanças de percurso e não terá identidade e por consequência não permanecerá no mercado. Inovar é persistência! Parece que já aprendemos isto anteriormente. Em entrevista para Chris Stanley, da *HSM Management*, Hamel sintetiza que o êxito econômico é produto de quatro (04) tipos de inovação, sendo elas: a social, a institucional, a tecnológica e a de gestão. A seguir apresentamos de forma resumida alguma das ideias acerca dos tipos de inovação, ver figura 3.

- **Inovação social:** o respeito aos direitos humanos constituídos, indiferente da raça, gênero, opção sexual, produz agregação e desenvolvimento de novos produtos a partir de grupos que ficavam na marginalização social;
- **Inovação Institucional:** a criação de leis, regimentos, regulamentos, possibilitou que novas forças econômicas se estabelecessem;
- **Inovação em Tecnologia:** debruçar recursos humanos, econômicos e tempo, geraram para sociedade atual distintas inovações tecnológicas que mudaram o modo de viver na sociedade capitalista;
- **Inovação na Gestão:** perceber todos estes elementos e agregar na rotina da gestão fez com que as inovações criassem um ambiente de progresso econômico.

Na mesma reportagem enfatiza, que se aprendêssemos a trabalhar de forma colaborativa, focados em resolver situações-problemas e dividir em escala, essas inovações fantásticas não iriam alterar nosso padrão de vida, pois tudo estaria democraticamente compartilhado. Ainda dentro do contexto alerta que a liberdade, variedade de atividades e lógica de mercado podem ser consideradas como molas propulssoras para o desenvolvimento de inovação na gestão. Hamel e Breen (2005) em *O Futuro da Administração*, afirma que as maiores inovações surgiram nas empresas a partir do momento que tiveram que resolver algum tipo de problema. Assim, esperar chegar no fundo do poço ou esperar a falência, talvez não seja um caminho viável para recuperar e implantar modelos de gestão para geração de inovação. Chefes e líderes, reconhecem que tudo muda a todo momento, assim sendo, acelere as mudanças. O ritmo de transformação dos produtos e das necessidades é vertiginoso, chega em alguns casos a ser avassalador.

Figura 3 - A Inovação como um modelo sistêmico



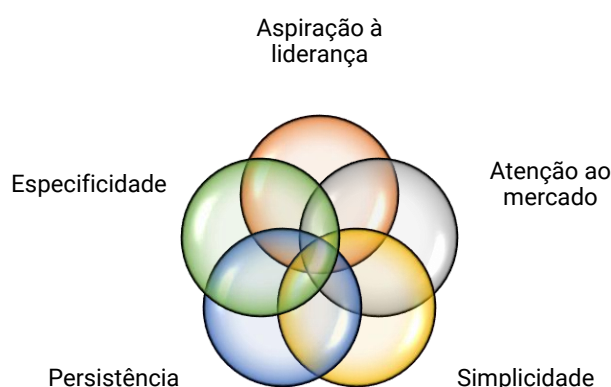
Fonte: os autores (2019).

Drucker em suas obras registra que o básico do gerenciamento é a inovação, fazendo uma mescla entre novas ideias, combinações de novas e velhas ideias e do processo de adaptação. O autor ainda alerta que a inovação apresenta três riscos clássicos: **o risco de ser surpreendido pela inovação; o risco do malôgro da inovação e o risco do êxito da inovação**. Parafraseando Ducker (1986) a inovação é um instrumento específico dos empreendedores, que exploram a mudança como possibilidade para fazer o negócio diferente, e que compreendem que a mesma nasce de uma experiência sistemática e intencional. O autor, na mesma obra, sobre inovação, aponta cinco grandes princípios para o desenvolvimento da inovação nas empresas, sendo eles:

- **Simplicidade:** as inovações devem ser instrucionais, as pessoas (clientes) precisam compreender os produtos e serviços de forma autônoma. Assim, os manuais são apenas para fonte de consulta. As inovações que alcançam sucesso são aquelas que são consideradas óbvias e são incorporadas de forma rápida no cotidiano.
- **Especificidade:** as inovações atendem características de pontualidade, resolvendo e solucionado determinada temática.
- **Atenção ao mercado:** inovar é atender as necessidades do mercado, ou seja, ouvir o cliente e suas expectativas.
- **Aspiração a liderança:** todo projeto inovador deve ser projetado para liderar no mercado. Iniciar pequeno e transformar-se em liderança no mercado, transformando-o.
- **Persistência:** reconhecimento da área e persistência árdua em pesquisas e implantação do produto ou serviço.

Autores renomados discutem inovação e possuem unidade em seu discurso ao alertarem as empresas que somente a inovação pode fazer com que as empresas tenham sucesso e permaneçam no mercado globalizado e competitivo. Para o desenvolvimento da cultura da inovação nas instituições é importante estabelecer mecanismos de trabalho em grupo, de coragem para arriscar, que a inovação depende do fator econômico, que a observação do mercado é uma das fontes de inovação, e que produtos e serviços inovadores somente permanecem se atribuírem uma rede de valor para os usuários. Todos os pontos estão interligados e amparam o processo de inovação nas empresas.

Figura 4- Características da inovação



Fonte: os autores (2019).

A inovação é proveniente de trabalho colaborativo e de pesquisa. Para tanto, as IES que pretendem desenvolver ações futuras, visando a inovação de ruptura em seus processos educativos, devem buscar informações e conhecimentos sobre como as IES eram pensadas no passado, bem como, quais serão

seus desafios no futuro, em consonância com a dinâmica social que estamos inseridos, situações estas apresentadas no quadro 01.

Quadro 1- O que está ocasionando disruptões no ensino superior?

Passado	Atual e Futuramente
Modelo de premiação aos melhores alunos com bolsas de estudos	Modelo de acolhimento a todos os alunos, independentemente de seu desempenho
Ingresso no ensino superior via processos seletivos que barravam/selecionavam os alunos	Acolhimento a todos os alunos, não importando, classe econômica, cor, religião, deficiência, sexo e/ou qualquer outro critério de distinção
Baseado na competência técnica do professor – ter bons professores era o foco	Baseado na qualidade humanas do professor, mediação, diálogo, estratégias, novas metodologias
Baseado no que os professores podiam/sabiam ensinar	Baseado no que os alunos conseguem de fato aprender
Baseado em interações sociais presenciais no campus ou sala de aula	Baseado em interações sociais presenciais e virtuais, relações híbridas
Dedicação exclusiva ao ensino superior	Estudo, trabalho, convivência em sociedade, vida em família, de forma simultânea e integrada
O Campus físico (salas de aula, bibliotecas e laboratórios)	O Campus Virtual (Ambientes virtuais de aprendizagem, bibliotecas virtuais, trabalhos colaborativos, ambiente de simulação, softwares e kits de aprendizagem)
O professor como fonte do conhecimento	Os materiais didáticos das disciplinas como fonte de conhecimento (vídeo aulas, livros virtuais, materiais didáticos digitais, blogs, fóruns, chats, videoconferências)
Ensino presencial, em cidades e/ou regiões com volume de alunos que viabilizem financeiramente a IES	Ensino a distância/híbrido ofertado em qualquer local com acesso à internet e apoio de orientadores educacionais
Poucos cursos tradicionais com muitos alunos	A possibilidade da oferta de muitas opções de cursos superiores, com grades curriculares personalizáveis e adaptáveis a cada realidade loco regional
Currículos lineares, baseados em conhecimentos múltiplos desintegrados	Currículos inter, multi e transdisciplinares, baseados em competências, flexíveis e ajustáveis.
Modelo de ensino baseado em aulas mestras e avaliações que visam a seleção entre aptos e não aptos	Modelo de ensino baseado no desenvolvimento do aluno, com avaliações processuais e formativas, que visam a melhoria das condições de vida do aprendiz
Professor conteudista, maestro, dono da verdade	Professor orientador, produtor de novos objetos de conhecimento, identificador de novas estratégias e formas de ensinar e aprender, pesquisador, questionador da verdade
Valorização do professor pesquisador em sua área de atuação	Valorização do professor pesquisador em novas formas de ensinar em sua área de atuação
Remuneração por horas aulas efetivas em sala de aula ou em projetos de pesquisa	Remuneração por horas aula, pesquisa, produção de materiais didáticos, participação em equipes multidisciplinares de apoio a aprendizagem, em atividades de tutoria, mentoria e iniciação científica.
A Universidade (ensino superior) como um local para se honrar as tradições e as práticas do passado	A universidade e o ensino superior com um local de criatividade, inovação, desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias em prol do aprendizado dos alunos
Formação para o exercício das profissões tradicionais	Formação para o enfrentamento da realidade atual e futura das profissões, com senso crítico, capacidade de reflexão, resolução de problemas, criatividade e inovação
Foco na gestão de custos e orçamentos	Foco na geração e agregação de valor ao aluno e a sociedade, transformação social, ambiental e digital
Foco em posições competitivas e em superação de momentos de retração econômica	Foco em inovação estratégica, em integração com a sociedade e com as empresas, visando retorno econômico, social e ambiental
Ensino tradicional x Ensino a Distância	Ensino híbrido com o melhor dos dois mundos em um novo modo de ensinar e aprender
Foco no ensino com livros, aulas, bibliotecas e professores em dias e horas previamente agendadas	Foco na aprendizagem de alunos/aprendizes com uso de tecnologias educacionais, em qualquer local e

	a qualquer tempo, gerando autonomia de aprendizagem, a capacidade de aprender a aprender.
Foco na inovação sustentadora (melhorias de salas de aula, laboratórios e bibliotecas)	Foco na inovação Disruptiva (acesso <i>online</i> a conteúdos de aulas, professores e colegas, bibliotecas virtuais, simulações, games, aprendizagem em comunidades de prática virtuais, no conhecimento acessível a todos)
Da imitação, acreditação e certificação de processos tradicionais e ensino	Para a inovação em processos de aprendizagem, com uso de tecnologias, projetos aplicados, portfólios, aprendizagem baseada em problemas, entre outros.
A oferta de cursos na modalidade a distância como forma de reduzir custos	A oferta de cursos na modalidade a distância como uma forma de potencializar as formas de aprendizagem, de estimular o estudo mesmo que em momentos não presenciais, de estimular o aprendizado contínuo
De um modelo de ensino que compete com a tecnologia	Para um modelo de ensino que vê a tecnologia como vital e saudável aos processos de ensino e aprendizagem.
Busca por certificados de acreditação internacional	Busca pela inovação Disruptiva, que leva qualificação em qualquer tempo e em qualquer espaço geográfico

Fonte: os autores (2019)

Entendemos que a inovação de ruptura causada pelo Educação Online e pelo ensino à distância é clara, perceptível e geradora de uma nova realidade educacional no Brasil. Cabe aos professores e gestores educacionais, aproveitar e aprofundar a ruptura, colocando o aluno no centro do processo educativo. Não importam as ferramentas tecnológicas utilizadas, as metodologias ou modalidades de ensino que surjam, tipos de instituições de ensino, o que importa é que estejamos preocupados em sermos instituições de aprendizagem, onde o elemento mais importante do processo está no aluno aprendente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutimos brevemente o estado atual da educação brasileira com implantação da educação a distância. Verificamos conceitualmente que podemos avançar de modelos arraigados, e que para avançarmos e ocuparmos lugar de destaque, e por consequência reconhecimento frente aos demais países ainda temos uma longa caminhada. Teremos que rever o investimento de educação, além do atendimento universal e integral. Que o êxodo rural favoreceu a concentração de alunos nos ambientes urbanos e que requerem novas formas de acesso e permanência, e que interferiram em mudanças em programas governamentais, tais como: transporte escolar, merenda escolar e outros. Para além dos dados, também convivemos nas ruas das grandes cidades, com concentração de moradores de ruas, ou ainda, do aumento da ausência de distribuição de renda de forma uniforme, o que também dificulta que o trabalhador consiga conjugar sua sobrevivência com a possibilidade de enfrentar uma escola ainda moldada em tendências tradicionais.

Retratamos o avanço exponencial das megauniversidades em território nacional. Como também, sabemos que alunos e professores estão diante de um mundo líquido e em total transformação, onde a mudança é uma das únicas certezas! Traçamos algumas perspectivas de atuação com a partir das tecnologias digitais, e reforçamos importância da comunicação dos atores educacionais (professores e alunos). Verificamos que a modalidade de educação a distância é a realidade que se apresenta na formação do povo brasileiro, e que a mesma é uma modalidade de ensino utilizada em vários países há muito tempo, assim os discursos empíricos que esta é uma modalidade de ensino para o ensino do futuro não se estabelece, pois já foi e é uma realidade para aqueles que almejam estudar, e que possuem autonomia e precisam de flexibilidade. A modalidade de educação a distância é responsável pelo acesso de grande contingente de matrículas no ensino superior, e por consequência com democratização, mas que enfrenta grande evasão pela ausência de autonomia e adaptação com a modalidade que exige dedicação e tempo.

Finalizamos convidando para que todos repensem no postulado por Charles Wedemeyer "A ninguém se pode negar a oportunidade de aprender por ser pobre, estar isolado geograficamente, marginalizado, doente ou por qualquer outra circunstância que impeça seu acesso a alguma instituição de ensino. Estes são elementos que supõem o reconhecimento de uma liberdade para decidir se quer ou não

estudar”. Desejamos que na sociedade conectada, globalizada e plural, a igualdade e a equidade possam ser metas daqueles que trabalham pela educação.

REFERÊNCIAS

- CHRISTENSEN, C. M.; EYRING, H. J. *A universidade Inovadora: mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- CHRISTENSEN, C. M. *O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2012.
- CHRISTENSEN, C. M.; HORN, M. B.; JORNSON, C. W. *Inovação na sala de aula: como a inovação de ruptura muda a forma de aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CHRISTENSEN, C.M.; RAYNOR, M.E; McDONALD, R. What is disruptive innovation? In: CHRISTENSEN, C. M. *The Clayton M. Christensen reader: Selected articles from the world's foremost authority on disruptive innovation*. Harvard Business Review Press, 2016.
- DANIEL, J.S. *The mega-universities and the knowledge media*. London: Kogan Page, 1996.
- DE MASI, D. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986
- DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo. Nobel, 2011
- HAMEL, G.; BREEN, B. *O futuro da Administração*. 4. Reimpr. – Rio de Janeiro: Campus, 2007, 251p.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HOPER EDUCAÇÃO; *Análise Setorial da Educação Superior Privada no Brasil/2019*. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2019.
- GRIN, J.; ROTMANS, J.; SCHOT, J. *Transition to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. Routledge. NY. 2010.
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2015.
- LEIFER, R.; O'CONNOR, G.C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, N. 2, abr./jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a16.pdf>. Acesso em: 10 out.2019.
- SCHNEIDER, E.I. *Processos de inovação em megauniversidades*. Curitiba – PR, Universidade Positivo, 2017. 323 f. : il.Tese (Doutorado) – Universidade Positivo, Programa de Pós-graduação em Administração, 2017. Disponível em: <https://servicos2.up.edu.br/aplpublicacoes/arquivos/tese-%20elton%20ivan%20schneider.pdf>. Acesso em: 10 out.2019.

Recebido em:15.09.2019

Aprovado em 20.10.2019