

As universidades do passado continuarão a existir no futuro?

Estudo sobre o futuro da educação superior
Março de 2022



Quanto melhor a pergunta, melhor a resposta.
E melhor se torna o mundo de negócios.



Prefácio

Não há volta ao modelo antigo

Ao redor do mundo, universidades ainda estão tentando se reequilibrar da turbulência causada pela pandemia. A mudança temporária para o ensino remoto é, contudo, somente o começo da mudança acelerada pela qual o setor passará. Mesmo com os campi reabertos, as Instituições de Ensino precisam aceitar que não haverá uma volta para o normal. A reinvenção nos negócios que está derrubando gigantes nos setores de entretenimento, comércio e energia está acontecendo também na educação superior - e está acontecendo rapidamente. A crescente turbulência de mudanças demográficas, geopolíticas e nas demandas de trabalho atual, aliados à alta expectativa dos estudantes de ensino superior por uma experiência

digital de qualidade, estão gerando um tsunami de disrupção nesse mercado. Isso ameaçará a existência das universidades que não conseguirem se adaptar às novas realidades do setor.

Nós chegamos ao declínio da educação superior tradicional?

A adoção de energias renováveis e carros elétricos trouxeram ao mundo o início do declínio do petróleo e dos carros a combustão. E se, após décadas de crescimento, o tamanho do setor de ensino superior tradicional também atingiu seu limite? Em muitos países a queda das taxas de natalidade já foram responsáveis por diminuir a quantidade de novos entrantes no ensino superior. Governos, agora, estão dando mais ênfase a cursos técnicos. O dinheiro fácil que vinha dos estudantes internacionais para as grandes universidades sumiu e novos provedores de ensino on-line estão crescendo rapidamente, escolhendo a dedo justamente os cursos mais lucrativos.



E se as rápidas mudanças introduzidas pela pandemia da Covid-19 fizeram com que as universidades em países desenvolvidos tenham atingido o seu ponto máximo e entrado na fase de declínio em números de estudantes internacionais, programas de graduação, tamanho de campi e presença em rankings internacionais?

Como as universidades podem sobreviver e prosperar?

A fim de inovar na velocidade e escala que elas precisam para sobreviver, as universidades precisam usar uma abordagem “future-back”. Isso consiste em pensar em cenários imprevisíveis e como o seu modelo de negócios precisará mudar radicalmente para se manter competitivo. Essa é a melhor forma de se assegurar que as prioridades e ações de hoje colocarão as universidades em uma trajetória de crescimento nas próximas décadas.

Esse artigo busca trazer um exercício mental que ajudará os líderes das universidades a formar uma visão confiável do papel de suas organizações no futuro da educação superior. Para tanto, exploramos como novas tecnologias,

mudanças demográficas e novos modelos de negócios podem mudar o setor nos próximos anos.

Os cenários subsequentes são baseados em provocações feitas à equipe da EY e em entrevistas feitas com um grupo diverso de líderes de universidades, cobrindo de mercados desenvolvidos a em desenvolvimento, instituições públicas e privadas e instituições tradicionais e modernas. Todos eles já estão experimentando elementos causados pelas mudanças descritas nesse artigo, mas alguns estão mais preparados que outros para o mar de transformações pelo qual o setor passa.

É hora de começar a fazer perguntas difíceis, desafiar o status quo e olhar para as oportunidades que a pandemia trouxe. É hora de repensar como, onde e para quem a educação superior é entregue.

Nós esperamos que esse artigo forneça insights interessantes de novas ideias que possam ser aplicadas nos campi ao redor do mundo.

Catherine Friday

Líder global de Educação da EY

“

O número de estudantes está decrescendo. Na Ásia, a taxa de natalidade está abaixo da taxa de reposição de 2,1. Algumas escolas infantis estão tendo que se fundir uma vez que o número de alunos é muito pequeno. Até algumas escolas primárias estão tendo que fazer o mesmo. Dado isso, é natural questionar se as universidades serão as próximas.

Dr. Themín Suwardy

Reitor associado da Singapore Management University, Singapura

É hora de pensar o futuro de forma diferente

“

A educação superior é uma bolha e precisa ser transformada.

Bryan Garey

Vice-presidente de Recursos Humanos da Virginia Tech, EUA

O mundo digital está causando o surgimento de um novo ecossistema de produção e transferência de conhecimento - e preparando o terreno para uma imensa transformação que ainda está por vir. A convergência tecnológica está reinventando a educação superior - assim como todos os outros setores do mundo. Em um mundo no qual se pode trabalhar de qualquer lugar também se quer estudar de qualquer lugar e novas plataformas educacionais estão vindo para atender essa demanda.

Existe uma tensão na educação superior entre:

- ▶ Os **tradicionalistas** (particularmente em instituições de elite), que olham para os seus preços que sempre cresceram e para a demanda atual e dizem que o modelo é seguro.
- ▶ Os **revolucionários**, que olham para o decréscimo da taxa de natalidade, dificuldades de pagamento, os custos e benefícios da digitalização e surgimento de novos competidores e dizem que o modelo de negócios atual está ameaçado.

Existiram pouquíssimas revoluções no ensino superior. A nossa tese, contudo, é que, apesar das duas opiniões representarem fatias importantes

do cenário da educação superior, os revolucionários representam uma porcentagem maior do total.

Dadas as novas expectativas na educação superior, somada aos problemas demográficos, a previsão de Clayton Christenson pode estar correta: até 2030, um quarto das universidades dos EUA devem falir, se fundir, se reestruturar ou fechar. O mesmo deve ocorrer em outros países.¹

Os sobreviventes precisarão ter construído uma relação comercial ainda mais próxima com a indústria, além de se disruptarem ou criarem alianças.

“

Quanto mais ao norte dos EUA, maior o número de universidades e maior é a redução populacional. Essa é a pior combinação possível. Nós já estamos vendo o colapso das universidades menores e menos prestigiadas.

Dra. Katherine Newman

Reitora da UMass Amherst e vice-chanceler sênior da Universidade de Massachusetts, EUA

¹ Clayton M. Christensen e Michael B. Horn, "Innovation Imperative: Change Everything," *The New York Times*, 1º de novembro de 2013. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2013/11/03/education/edlife/online-education-as-an-agent-of-transformation.html>

O setor de educação superior está em um momento de pivotagem



“

Muitas de nossas universidades enfrentam um risco de substituição e não sobreviverão à mudança tecnológica exponencial que se aproxima.

Edmond Wong

Analista administrativo do Instituto de Pesquisa da EY em Hong Kong, China

Ao passo que o choque sistêmico causado pela Covid-19 e as melhorias tecnológicas mudam o jogo na educação superior, **nós gostaríamos de convidá-lo a pensar o impensável.**

Imagine que as baixas taxas de crescimento populacional, alinhadas ao fomento de cursos técnicos pelo governo façam com que a demanda pela educação tradicional presencial nunca retorne para o patamar antigo. Imagine também que o número de estudantes internacionais, os quais o Reino Unido, Singapura e Austrália dependem fortemente, nunca volte aos índices anteriores. E pior do que isso, imagine que esses números passem a decrescer cada vez mais, uma vez que os mercados emergentes passem a acelerar o seu processo de evolução educacional utilizando modelos digitais alternativos e híbridos.

Imagine que um dos gigantes de tecnologia crie um processo de aprendizado contínuo, flexível, customizável e equitativo.

Conforme o mercado da educação superior é transformado ao nosso redor, nós deveríamos considerar como o futuro vai desafiar as normas atuais. É isso que esse artigo busca explorar.

O que segue são cinco cenários “e se?” plausíveis que líderes de universidades deveriam considerar para traçar um curso do presente para o futuro com mais confiança e clareza, olhando como o

papel de provedor de conhecimento da universidade pode mudar. Além disso, também são apresentadas mudanças e oportunidades na esfera da pesquisa:

- 1 E se... o custo de aprendizagem cair para zero?
- 2 E se... as jornadas de estudo passarem a ser inteiramente flexíveis e customizáveis?
- 3 E se... os provedores de educação passarem a ser cobrados por resultado?
- 4 E se... as pesquisas comercializadas se pagarem?
- 5 E se... a tecnologia puder resolver a diferença global entre demanda e oferta?

Esses cenários, que tem como horizonte 2030, são todos baseados em tendências claras, sinais e tecnologias de hoje. Provavelmente nenhum deles acontecerá como está escrito, mas estamos convencidos de que muitas dessas tendências estarão presentes no futuro da educação superior.

Nós esperamos que esses cenários se provem úteis aos líderes das universidades que estão tentando visualizar a nova era da educação superior.

01 | E se... o custo de aprendizagem cair para zero?

'A sala de aula como conhecemos está morta'

Imagine que aprender e conquistar qualificações em 2030 seja tão cômodo como comprar mercadorias ou usar o banco em 2021, e que seja possível fazer isso a um custo baixíssimo. Você pode acessar a sua conta on-line do seu notebook ou celular e completar módulos ou graduações inteiras dos melhores provedores do mundo, a qualquer horário e no seu próprio ritmo.

“

O futuro da educação está em serviços de *stream*, como o Spotify, e em serviços focados na experiência, como os concertos da Crowded House.

Prof. Ian Wright

Vice-reitor (Pesquisa) da Universidade de Canterbury, Nova Zelândia

Em diferentes pontos de sua jornada de aprendizagem você vai estudar de forma totalmente virtual, usando conteúdos autoguiados, aulas síncronas guiadas por um tutor e debates online. A jornada de aprendizagem começará híbrida, oferecendo o melhor dos dois mundos e então se flexibilizará de acordo com suas necessidades individuais.

“

Nós temos toda uma geração de pessoas jovens que são mais abertos ao aprendizado online e, dadas opções, eles podem fazer escolhas por diferentes formatos. Eles podem querer 60% das aulas online, 20% em palestras e então 20% em estágios ou outras experiências.

Soumitra Dutta

Professor de Administração da SC Johnson College of Business, Universidade de Cornell, EUA

A estrutura do setor em 2030

A solução para o setor de serviços relacionados ao conhecimento é a **acessibilidade**

Universidades serão apenas uma porção dos provedores de serviços relacionados ao conhecimento, acessados por meio de plataformas digitais, o que reduziu drasticamente o custo marginal para entregar seus serviços. Isso possibilitou uma escala e penetração quase infinita.

EdTechs, companhias de mídia e algumas universidades que se anteciparam já oferecem cursos altamente participativos com experts carismáticos, vídeo de alta qualidade, gráficos e exercícios gamificados. Isso criará uma experiência muito melhor que um professor em um auditório. O conteúdo entregue digitalmente é melhorado por um suporte educacional baseado em *chats online*, potencialmente em línguas locais, e permitirão que os estudantes debatam seu aprendizado com colegas em tempo real.

“

As universidades precisam parar de tentar criar do zero todo o conteúdo apresentado quando já existem terabytes de bom conteúdo na internet que os estudantes podem acessar.

Prof. Colin Stirling

Presidente e vice-reitor da Universidade de Flinders, Austrália

Implicações para universidades

A menos que se reinventem, as universidades em 2030 correm o risco de serem como bibliotecas públicas em 2021: templos do conhecimento que poucos visitam porque o conhecimento foi desmaterializado para as telas.

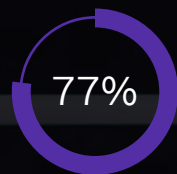
O que acontece nesse mundo não é só que o conteúdo é próximo à gratuidade. É que o conteúdo particular de ninguém é melhor que o do outro. Se o seu currículo é o seu único diferencial, pense novamente.

As universidades oferecem, claramente, muito mais do que a disseminação de conhecimento. E ensinar não é só entregar conteúdo. Grandes professores inspiram, motivam e desfiaram seus estudantes. Discussões em sala reforçam o aprendizado e desenvolvem o pensamento crítico e habilidades comunicativas. Sessões práticas possibilitam a oportunidade de aplicar o conhecimento, resolver problemas e trabalhar em equipe. O que as universidades precisam fazer é definir o que é o valor único oferecido pelo aprendizado presencial, dentro de um campus, e redesenhar seu produto ao redor disso.



Para os que estão saindo da escola, o campus pode oferecer experiências de vida únicas. Estudantes aprendem a se virar, gerenciar suas finanças e se envolvem em diversas atividades de lazer. Eles podem fazer amizades para a vida toda e formar o seu *network* para os primeiros anos de suas carreiras. Nem todos os estudantes, contudo, precisam dessas experiências, ao menos não por toda a duração do curso. Além disso, outros locais, como o mercado de trabalho, também oferecem oportunidades similares.

As mudanças de comportamento devido à mudança para o digital e ao aparecimento de novas tecnologias apresentam oportunidades para universidades ao redor do mundo de reinventar a forma como a educação é levada ao público. As novas gerações nasceram após toda essa revolução digital. Eles vivem, aprendem e socializam no meio digital. O acesso deles ao mundo digital modificou a forma como eles aprendem. Eles têm acesso a um leque de informações quase infinito, mas têm dificuldade em acessar informação de qualidade e validada. Os educadores devem adaptar seu método de acordo com essas mudanças.



77% dos participantes da nossa pesquisa global pertencentes às gerações Y e Z disseram que **a forma como eles usam tecnologia mudou durante a pandemia.**

Essa proporção é maior em países emergentes

88% na **Índonésia**

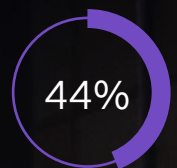
86% na **Índia**

85% no **Brasil**

E menor na Europa Ocidental

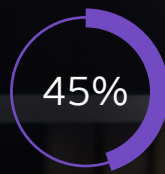
66% na **Escandinávia**

67% na **França**



44% dos respondentes das gerações Y e Z esperam que a **mudança permaneça**

Fonte: EY Future Consumer Index, Outubro 2021



45% dos respondentes das gerações Y e Z acham que **a forma como eles estudam não voltará ao modelo pré-pandêmico.**

Esse valor é maior em economias emergentes

56% na **Índia**

55% no **Brasil**

E menor na Europa Ocidental

32% na **França**

35% na **Escandinávia**

A oportunidade para as universidades está em juntar o que existe de melhor em conteúdos digitais, ensino, colaborações e ferramentas de avaliação e combinar com a experiência rica que o campus pode proporcionar. As universidades deveriam evoluir para um modelo híbrido que entregue um ensino personalizado e flexível a nível global no qual os estudantes possam optar por aprender no campus, de forma híbrida ou totalmente on-line conforme suas preferências.

Universidades vencedoras devem pivotar cedo, pensar a frente do mercado, abraçar o ensino on-line e criar cursos que atendam aos modelos digitais e híbridos.

Sinais atuais

- ▶ As universidades estão se movimentando para fazer do ensino digital de qualidade parte de suas principais ofertas. Algumas estão fazendo parcerias com plataformas on-line como Coursera, EdX e Udemy para cocriar e disseminar cursos. Outras estão recorrendo a empresas de entretenimento para produzir conteúdos mais convincentes e que gerem mais engajamento dos alunos. Outras estão comprando outras universidades digitais que já têm cursos inteiramente desenvolvidos.
- ▶ O conceito de sala de aula invertida é amplamente aceito. O conteúdo é passado on-line, tanto de forma síncrona como de forma assíncrona, em vez de ser

em aulas presenciais. E o reforço é feito por meio de discussões em sala de aula em vez de ser feito pelo estudo em casa.

- ▶ O mundo digital tem sido introduzido também em experiências presenciais. O conceito de sala de aula invertida já é amplamente aceito. O conteúdo é passado on-line, de forma síncrona ou assíncrona, e o reforço é dado via discussões feitas na sala de aula. A gamificação está sendo utilizada para engajar os estudantes e fazer com que eles testem o seu aprendizado. Simulações digitais têm permitido que estudantes façam experimentos de forma barata e segura, explorem sítios arqueológicos longínquos ou estudem o tecido do cérebro sem precisar sair de suas mesas.

“

Nosso diferencial é o nosso campus, nossa gente e nossa diversidade. Como o digital pode ajudar isso a melhorar em vez de transformar isso no produto minimamente viável de menor custo? Como o digital pode nos auxiliar e nos dar superpoderes?

Prof. Brian P. Schmidt

Membro da AC, FAA e FRS, e vice-reitor da Universidade Nacional Australiana, Austrália



02 | E se... as jornadas de estudo passarem a ser inteiramente flexíveis e customizáveis?

“

Com um meio ciclo mais curto de conhecimento e habilidades, e o turnover mais rápido dos ciclos de mercado, todos terão que continuamente aumentar e renovar o seu conhecimento. As universidades podem, e devem, participar disso.

Profa. Lily Kong

Presidente da Singapore Management University, Singapura

'Meu aprendizado, meu jeito'

Imagine que acessar conteúdo educacional em 2030 é como ouvir música no Spotify em 2021. Você terá, na palma de suas mãos, acesso a catálogos de conteúdo educacional dos melhores fornecedores do mundo para ser consumido da sua forma. Essa experiência pode ser inteiramente personalizada e autoguiada ou você pode optar por “playlists” prontas feitas pelo provedor ou pela plataforma. Algoritmos podem te levar a conteúdos relevantes para o seu interesse e a inteligência artificial pode relacionar a sua atividade de estudos com o seu conhecimento e suas metas para o futuro. Conforme você completa o conhecimento básico, vai tendo acesso a conhecimentos mais avançados. A plataforma pode te oferecer conteúdo cada vez mais personalizado e módulos de estudo (colaborativo, conduzido por um professor etc.) baseados nas suas preferências, paixões, carreira, aspirações e circunstâncias pessoais.

A estrutura do setor em 2030

A solução é a **personalização**

Universidades e outros provedores de ensino superior já oferecem um grande leque de credenciais flexíveis e acumuláveis as quais o estudante pode escolher uma combinação específica para criar sua própria bagagem de conhecimento, habilidades e capacitações. Instituições de ensino compartilham uma estrutura que permite que créditos provenientes de cursos possam ser prontamente transferidos entre programas, instituições e trilhas de conhecimento.

Nesse cenário, empregadores podem criar requisitos específicos para uma vaga

específica e os candidatos podem buscar por provedores que possam ajudá-los a preencher essa lacuna de conhecimento. Os estudantes podem, então, escolher cursos adicionais de acordo com os seus próprios interesses.

Agora com estudantes de todo o mundo, e de diferentes trilhas de conhecimento, cursos muito especializados têm escala suficiente para prosperar. A duplicação sem fim de cursos genéricos em diferentes localidades cessa uma vez que os estudantes não precisam mais escolher um curso pela localidade. Esse movimento, inevitavelmente, leva à consolidação do mercado.

“

Estou presenciando empresas nos procurarem para criar programas para eles que carreguem a nossa marca e a deles ao mesmo tempo.

Dra. Katherine S. Newman

Reitora da UMass Amherst e vice-chanceler sênior da Universidade de Massachusetts, EUA.

Implicações para universidades

A balança de poder entre universidades e alunos vai passar a favorecer mais os estudantes, que passarão a ter mais poder de escolha e flexibilidade. Por conta disso, as universidades precisarão oferecer cursos que se diferenciem para que eles possam ser selecionados.

Universidades precisarão focar no engajamento do estudante e construir uma relação duradoura com eles, entendendo suas necessidades e se adaptando a elas. A função de conselheiro de carreira passará a ser cada vez mais importante para guiar os alunos por todas as opções possíveis. A pergunta que fica é se as universidades conseguirão competir com conselheiros de carreira já estabelecidos no mercado. Inevitavelmente, as instituições que não conseguirem competir vão falhar e terão de conviver com as consequências.

Por outro lado, as universidades terão oportunidade de desenvolver cursos mais nichados, uma vez que será mais fácil atrair alunos interessados em estudar aquele assunto. As universidades também poderão formar alianças internacionais para fornecer transferências entre as instituições parceiras.

Governos poderiam apoiar esse modelo flexível e focado no estudante financiando o estudante em vez da instituição. Dessa forma, o governo poderia fornecer *vouchers* para os estudantes, que poderiam utilizá-los conforme sua vontade em cursos válidos, independentemente da instituição de ensino. O governo de Singapura inclusive já tem feito isso e esse tipo de iniciativa passa a ser cada vez mais comum entre os empregadores.

“

Você deve pensar no que você consegue se diferenciar. Se você consegue oferecer seu curso online, você consegue escalá-lo quase infinitamente, mas você deve lembrar que o aluno também será livre para escolher o melhor curso. Por conta disso, você terá de oferecer algo realmente bom e que seja diferente.

Prof. Adam Tickell

Vice-reitor da Universidade de Birmingham, Reino Unido

Sinais atuais

► Estudos, como o ***Student Academic Experience Survey*** conduzido no Reino Unido, mostram que a satisfação dos estudantes tem sido amplamente ignorada. A proporção de estudantes satisfeitos está decrescendo perante os insatisfeitos. Se a troca de uma instituição para outra ficar tão simples como em outros segmentos, o nível de satisfação do aluno não poderá mais ser ignorado.

“

Estamos vendo uma grande mudança de paradigma favorecendo o aprendizado ao longo da vida, micro credenciais, aprendizado *just-in-time* e miniaturização do aprendizado.

Dr. Themín Suwardy

Reitor associado da Singapore Management University, Singapura

► Universidades ao redor do mundo estão cocriando programas sob medida feitos para empregadores e/ou para suprir novas necessidades do mundo dos negócios. Elas estão aplicando engenharia reversa para que seus novos cursos se encaixem perfeitamente com requisitos de algumas vagas. Tão rápido quanto esse movimento, contudo, temos o movimento de alguns empregadores (assim como a EY) que estão criando seus próprios cursos em áreas de inovação porque as universidades têm sido muito lentas.

► Algumas saídas estão começando a aparecer. Nos EUA, para reduzir o custo de suas faculdades, muitos dos alunos estão fazendo os dois primeiros anos de suas graduações em faculdades comunitárias e, depois, transferindo suas matrículas para instituições de maior prestígio para se graduar. Líderes universitários nos EUA e Índia nos

disseram que estão esperando outras estratégias de redução de custo. Por exemplo, os alunos podem completar um ou dois anos no campus e, conforme se tornam mais autossuficientes, passam para o regime on-line e se mudam para trabalhar nas suas respectivas áreas. Facilitar a transferência de créditos vai permitir que mais alunos se aproveitem dessas estratégias de redução de custo.

► No mercado dos EUA está acontecendo um movimento de consolidação. O grande número de cursos iguais e a queda no número de estudantes tem causado esse movimento. Pequenas faculdades oferecendo cursos de artes liberais, por exemplo, estão se tornando inviáveis financeiramente porque não conseguem atingir um número de alunos mínimo. Por conta disso elas estão sendo fundidas com universidades públicas ou até mesmo sendo adquiridas por empresas fora do setor de educação.



03 | E se... os provedores de educação passarem a ser **cobrados por resultado?**

“

Diplomas, para mim, são certificados de qualidade. Segurança para os estudantes de que eles estão pagando por algo que terão um retorno e para os empregadores de que o graduado tem os requisitos que fazem contratá-lo valer à pena.

Dr. Daniel Greenstein

Chanceler do Sistema Estadual de Educação Superior da Pensilvânia, EUA

“

Nós precisamos combater a falta de informação no ensino superior. Os jovens não sabem o que eles estão comprando e, na verdade, as universidades não sabem o que estão vendendo.

David Palfreyman

Diretor do Oxford Centre for Higher Education Policy Studies, Reino Unido

'Minha garantia de valor'

Imagine que estudar em 2030 é tão simples quanto investir em fundos de investimento em 2021. Você vive em constante aprendizado, sempre aprendendo algo novo para a sua carreira. Você quer fazer uma escolha bem informada sobre se deve melhorar suas capacidades intelectuais ou habilidades focadas no seu trabalho. Isso tudo baseado no seu momento de vida, carreira e capacidade de pagar. Você entra, então, em uma plataforma de carreira e faz uma pesquisa sobre quais cursos são mais recomendados para suas aspirações profissionais. A partir disso, você escolhe o programa que mais se adequa ao seu perfil. A plataforma tem uma página com todos seus certificados que você pode compartilhar com potenciais empregadores. Tem também um painel no qual você pode controlar qual o retorno no investimento feito na sua educação. Os créditos dos cursos são facilmente transferidos e acumulados permitindo que você crie sua própria jornada de estudos.

A estrutura do setor em 2030

A solução é a responsabilidade

As universidades perderam seu monopólio no mercado de certificações. O mercado é governado por uma estrutura comum de certificações que permite que o aluno avalie onde é melhor gastar seu dinheiro e permite ao empregador que avalie a bagagem acadêmica do seu funcionário. Muitos provedores de ensino on-line, cursos de empregadores e associações de profissionais (como o CREA) vão competir ou ser parceiros de universidades para serem escolhidos pelos alunos.

Os provedores são obrigados a compartilhar informações importantes que são usadas para atribuir uma nota à instituição.

Esses dados podem ser a quantidade de professores, quantidade de alunos, a proporção professores/aluno, qualidade do ensino e métodos de avaliação.

Os dados também podem ser relacionados a como os alunos se desempenham após o curso. Nesse caso podem entrar a empregabilidade e o potencial de ganhos.

Tomar uma decisão baseada nesses dados é muito melhor do que tomar uma decisão baseada somente na marca de uma universidade ou no prestígio de uma instituição. Isso traz mais clareza ao processo. Algumas universidades podem, inclusive, acabar oferecendo contratos baseados no que se espera de investimento (não só financeiros) do aluno e o que a faculdade garante de resultados.

“

Já não é hora de termos contratos apropriados entre faculdade e alunos? Eu, por exemplo, faria com que as faculdades descrevessem em contrato o tamanho dos seus seminários e obrigá-los, contratualmente, a cumprir com o que prometeram.

David Palfreyman

Diretor do Oxford Centre for Higher Education Policy Studies, Reino Unido²

² Leia mais sobre as considerações de David Palfreyman sobre o tema de responsabilidade das universidades em seu recente artigo: [The TEF by 2020?](#)

Implicações para universidades

A proliferação de certificações disponíveis levará a uma necessidade de melhores regulações e certificação dos provedores de cursos. Isso ajudará os estudantes e empregadores a avaliarem uma instituição de ensino. O segmento de ensino continuado, em particular, não terá esse tipo de estrutura de certificação. Além disso, um crescente foco em geração de valor vai levar a uma melhor transparência dos custos e benefícios dos cursos.

As universidades não conseguirão mais pedir fundos ao governo e esperar que nenhuma pergunta seja feita - ou esperar que os estudantes a escolham baseando-se somente na localização e reputação de sua marca.

Os governos provavelmente criarão um mecanismo de financiamento baseado na performance, incentivando, dessa forma, as universidades a focarem em qualidade e efetividade de seus cursos. Isso mudará o foco atual em qualidade e quantidade de pesquisas produzidas.

As universidades terão que focar em demonstrar o valor agregado por elas.

Isso fará com que elas tenham de medir continuamente o engajamento e o progresso de seus estudantes. Com dados suficientes para dizer o que funciona e o que não funciona, as universidades conseguirão fazer modificações em seus cursos e entregar melhores resultados aos alunos.

A pandemia provou que é possível repensar as formas de avaliação aplicadas nos cursos. Algumas avaliações de desempenho antes consideradas quase que sagradas não foram realizadas na pandemia (Level A no Reino Unido e Bacculaureate na França, por exemplo) e métodos alternativos surgiram. Outro ponto que merece atenção é a forma como as notas são atribuídas aos alunos dentro de seus cursos de graduação. Não faria mais sentido uma análise mais minuciosa que gerasse uma forma de comparação mais completa para empregadores? Isso poderia ser feito utilizando a tecnologia *blockchain*. Esse arquivo traria um nível de detalhe muito mais granular e útil para o estudante que poderia ter o histórico de toda sua vida em um só arquivo.

“

Adotando-se uma forma padrão de cursos e avaliações, os estudantes poderiam facilmente transferir seus créditos entre cursos e instituições.

Prof. Souvik Bhattacharyya

Vice-chanceler do Birla Institute of Technology and Science, Pilani, Índia

Sinais atuais

- ▶ Alguns cursos on-line já oferecem um sistema de “atinja seu objetivo ou pegue seu dinheiro de volta”.
- ▶ Algumas universidades que já trabalham com empregadores para criar cursos específicos já estão desenvolvendo métricas para avaliar o retorno no investimento do curso - não só em termos de adquirir uma determinada habilidade para a sua força de trabalho, mas também em termos de retenção de empregados e progressão de carreira.
- ▶ Algumas métricas comparativas entre os resultados de instituições de ensino já estão disponíveis. Uma das métricas mais comuns é o salário dos egressos e essa informação pode ser consultada por meio de estatísticas do mercado, órgãos reguladores e associações profissionais. Esses dados, contudo, ainda não são universalmente coletados ou distribuídos pelas instituições de ensino.
- ▶ As iniciativas para medir o valor criado pela educação estão ficando cada vez mais complexas. No Reino Unido, as escolas para crianças de até 12 anos estão sendo avaliadas com base no valor agregado. Esse valor é calculado com base em avaliações de matemática, leitura e o progresso dos estudantes. Vale ressaltar que os pais podem utilizar esse índice para escolher as escolas dos filhos. Nos EUA, o centro nacional de educação pública dados relativos aos índices de retenção e graduação das escolas.
- ▶ As universidades têm resistido a medir o valor agregado pelos cursos, pois dizem que isso é impossível de ser medido. Apesar disso, no Reino Unido, o governo implementou o *Teaching Excellence Framework*. Esse sistema busca explicar o retorno do valor investido pelo pagador de impostos em educação.
- ▶ Alguns entrevistados nos EUA destacaram que algumas universidades já utilizam métodos de análise de dados para melhorar a retenção e taxas de aprovação de alguns grupos minoritários. O próximo passo é justamente levar isso para os estudantes em geral.
- ▶ Como dito anteriormente, instituições de ensino estão se juntando a associações profissionais e empregadores para desenvolver cursos específicos para um determinado grupo de profissionais ou cargo. Muitas vezes, nesses casos, as universidades são procuradas para agregar com seu nome e dar uma percepção de tradição aos cursos.

“

Quando conversamos com EdTechs e companhias de certificação, percebemos que elas falam de *blockchain* como uma forma de facilitar a forma como certificações são emitidas.

Prof. Madan Pillutla

Reitor da Indian School of Business (ISB), Índia



04 | E se... as pesquisas comercializadas se pagarem?

“

A pesquisa é, pelo menos, tão importante quanto o resto de nossas atividades. Sem pesquisa não conseguimos atrair bons professores e nem novos estudantes. Essa é a forma como nós ensinamos na maioria das grandes universidades.

Dr. Michael K. Young

Ex-presidente da Texas A&M University, EUA

'A pesquisa está ajudando a pagar as contas'

Imagine que em 2030 a receita de pesquisas comercializadas é suficiente para pagar seus custos. As universidades passam a entender a importância das pesquisas comercializadas e passam a abordar esse segmento de uma maneira mais sofisticada e deliberada. Os governos ajudam proativamente a abrir o setor de educação, permitindo investimento privado e estrangeiro em pesquisa e desenvolvimento. Os governos fazem isso por fornecer incentivos fiscais às empresas que fizerem esse tipo de investimento. As universidades ganham acesso a financiamentos de fundos de *private equity* e participam de estúdios de inovação facilitados por *venture studios*. As inovações que são vendidas são responsáveis por acelerar o crescimento econômico das regiões em que as universidades estão. O financiamento governamental foca mais em resolver os problemas nacionais que o setor privado não consegue ou não tem interesse ou em pesquisas que melhorem a competitividade do país no cenário internacional.

A estrutura do setor em 2030

“

(A comercialização bem-sucedida de pesquisas) pode fazer com que a opinião pública sobre a importância das universidades mude.

Dr. Michael K. Young

Ex-presidente da Texas A&M University, EUA

A solução é a sustentabilidade financeira

A pesquisa de alta qualidade é de fundamental importância para a sociedade. Ela é responsável por posicionar as universidades em rankings internacionais, atrair os melhores estudantes e corpo docente, ajudar no ensino dos estudantes de graduação além de ser um elemento-chave da contribuição das universidades à sociedade e à competitividade nacional.

A pesquisa, apesar de ser amplamente financiada pelo governo, continua tendo que ser subsidiada pelas mensalidades dos estudantes, principalmente os internacionais.

Até 2030, o setor terá resolvido esse problema, ao menos parcialmente. A pesquisa mudará para um estilo mais comercial, feita sob demanda. Isso estreitará os laços entre as instituições de ensino, a indústria e o mercado financeiro. As universidades mudarão o propósito de seus campi subutilizados para um modelo

de laboratórios comerciais ou incubadoras de negócios. Os estudantes de PhD terão um plano de carreira que claramente os levará para a indústria, eventualmente trabalhando para companhias para as quais eles fizeram pesquisas ou até mesmo cocriaram startups.

As pesquisas comerciais das universidades são autossustentáveis financeiramente por conta de colaborações com a indústria ou a venda de material intelectual. As pesquisas também ajudam as universidades a ganhar dinheiro indiretamente por ajudarem a atrair os melhores alunos e corpo docente, o que ajuda a criar ex-alunos ricos que contribuem com grandes doações às universidades. Isso também gera uma excelente oportunidade para os alunos que melhorará a sua empregabilidade.

Os governos continuam a financiar pesquisas acadêmicas não comerciais que são de interesse nacional e organizações internacionais financiam colaborações globais que atendem aos interesses internacionais.

Implicações para universidades

Universidades que se abrirem ao financiamento de pesquisas comerciais não precisarão depender mais das mensalidades de alunos para pagar o custo das pesquisas. Lembrando que esse valor vem principalmente de estudantes internacionais. Com isso, as universidades podem aumentar sua relevância internacional e aumentar suas receitas comerciais.

Universidades que abraçarem seu papel no ecossistema de inovação podem se tornar hubs que juntarão startups e empresas já consolidadas no mercado aumentando, assim, sua relevância para a comunidade.

Essas mudanças podem significar incentivos aos professores para desenvolverem mais pesquisas comerciais, incluindo tempos livres em seus horários para que eles gastem no setor privado ou participando de competições para buscar fundos. Isso certamente significará um foco maior em identificar oportunidades, cuidar de relações com possíveis investidores e criar um ecossistema público-privado de inovação. Isso inclui trabalhar junto ao governo para buscar legislações que sejam amigáveis à inovação, ajudando o empreendedorismo a florescer.

Sinais atuais

- ▶ O cenário para financiamento governamental tem sido positivo nos últimos anos. Principalmente nos EUA onde existe um desejo de competir com os investimentos que estão sendo feitos na China e, também, uma busca por resolver problemas sociais. Ainda assim, todas as universidades com as quais falamos nos disseram que o financiamento governamental não cobre todas as despesas. Então, por conta dessa pressão nas finanças, as universidades precisam buscar fontes alternativas de receita.
- ▶ Na Austrália, o primeiro-ministro anunciou um programa inovador para as universidades. Eles investirão AU\$ 247 milhões na criação de hubs de pesquisa nas universidades, incentivando os pesquisadores a trabalharem em conjunto com outras instituições e com empresas para melhorar a comercialização das pesquisas. Isso ajudará a Austrália a enfrentar problemas nacionais nos setores de defesa, energia limpa e produtos relacionados à saúde.
- ▶ Nos EUA, alguns acadêmicos estão trabalhando em conjunto com entidades, como o consórcio CIMIT de Boston, para desenvolver tecnologia na área da saúde. Essa iniciativa conta com a participação de centros médico-acadêmicos, universidades e afiliados nacionais e internacionais.
- ▶ A Universidade de Utah, em conjunto com outras instituições do estado, têm sido bem sucedida em desenvolver novas tecnologias e startups. Algumas, inclusive, boas o suficiente para entrarem no radar das empresas de Seattle e do Vale do Silício. Um investimento privado inicialmente modesto que colheu bons frutos. Isso trouxe novos investimentos e acesso a capital humano e financeiro de qualidade e em volumes mais robustos, criando um ciclo virtuoso. Com isso, o crescimento econômico em Utah tem sido o maior de qualquer estado dos EUA, ultrapassando a marca de 80% nos últimos 20 anos.³

“

A (pendente) *'Endless Frontiers Act'*, aumentaria significativamente o tamanho da National Science Foundation e lhe acrescentaria toda uma nova diretoria que traria um novo foco para a NSF na pesquisa aplicada.

Dra. Katherine S. Newman

Reitora da UMass Amherst e vice-chanceler sênior da Universidade de Massachusetts, EUA

³ <https://www.forbes.com/sites/andrewdepietro/2021/08/04/2021-us-states-by-gdp-and-which-states-have-experienced-the-biggest-growth/?sh=3148bc99846c>

05 | E se... a tecnologia puder resolver a diferença global entre demanda e oferta?

“

Das metas de desenvolvimento sustentável da ONU, saúde e educação são duas que, se utilizarmos tecnologia de forma criativa, conseguiremos fazer um grande impacto. Potencialmente, você pode atingir todo o mundo porque, atualmente, a maioria das pessoas têm um smartphone.

Soumitra Dutta

Professor de Administração da SC Johnson College of Business, Universidade de Cornell, EUA

'Mobilização universal para atingir a meta 4 da ONU'

Imagine que, em 2030, uma talentosa pós-graduanda em engenharia da Luanda (Angola) consegue acessar aulas da maior referência de sua área sem sair de sua cidade natal. O seu estudo remoto é complementado por idas ocasionais ao campus onde ela pode acompanhar atividades guiadas por seu professor americano nos EUA ou então utilizar os laboratórios para realizar experimentos. O custo dos seus estudos são comparáveis aos de uma instituição local, mas ela sai com credenciais reconhecidas internacionalmente.

A estrutura do setor em 2030



A solução é a equidade

Em 2030, enquanto os números de estudantes de ensino superior caem nos países desenvolvidos, a atenção se volta para os países emergentes. Lá, a demanda por ensino superior de qualidade continua crescendo. Modelos on-line e híbridos ajudam instituições de ensino superior desses países a aumentar exponencialmente suas capacidades de atendimento. Isso ajuda essas instituições a levar educação de qualidade a uma grande parcela da população, inclusive em locais remotos.

Ao mesmo tempo, por meio de parcerias com plataformas digitais e universidades locais, as universidades internacionais passam a empregar de 10 a 20 por cento

de suas capacidades de ensino para levar educação aos países emergentes.

Algumas parcerias são baseadas no desenvolvimento conjunto de cursos ou melhoria de cursos de universidades locais por universidades de países desenvolvidos. Esses cursos são disponibilizados tanto na forma on-line quanto na híbrida. Em outros casos, a universidade de países desenvolvidos toma o protagonismo desenvolvendo o curso inteiro sozinha e utilizando sua universidade local parceira para ajudar a recrutar alunos e fornecer infraestrutura física para os mesmos quando eles necessitarem.

Módulos mutuamente reconhecidos e créditos transferíveis são desenvolvidos para ajudar na mobilidade, permitindo que

estudantes comecem seus cursos em uma instituição local e então transfiram para uma instituição internacional.

Com essa colaboração global, as universidades cumprirão seu papel na corrida por atingir a meta 4 de desenvolvimento sustentável da ONU: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

Os governos auxiliam na equidade educacional investindo em infraestrutura tecnológica e garantindo que todos os estudantes tenham acesso a um computador para estudar. O desenvolvimento de fontes de energia renováveis leva oportunidade para

comunidades onde antes não existia um fornecimento de energia confiável ou suficiente. Os governos também auxiliam flexibilizando regulações a instituições locais para que elas possam fazer parcerias da forma como acharem melhor.

“

Para atingir um crescimento exponencial, as universidades precisam aumentar a oferta de cursos assíncronos uma vez que os modelos síncronos são muito difíceis de escalar.

Amit Dhiman

Professor de Gestão de Recursos Humanos do Indian Institute of Management, Calcutá, Índia

Implicações para universidades

Economias emergentes, como Índia e China, que antes eram grandes exportadores de estudantes, estão desenvolvendo sua rede de educação superior com muita qualidade e velocidade. Esse desenvolvimento, entretanto, não conseguiu ter um crescimento tão acentuado quanto a classe média crescente desses países. Algumas metas audaciosas dos governos, como a de ter 50% da população indiana no ensino superior até 2035, estão criando pressão nas universidades para expandir rapidamente seu alcance sem deixar de lado a qualidade do serviço ofertado.

As universidades de países desenvolvidos que estão procurando novos mercados têm uma oportunidade e tanto de fazer parcerias com as universidades locais. Elas poderiam ministrar os cursos utilizando tecnologia para ganhar escala e, dessa forma, reduzir o custo para que ele se torne competitivo com as universidades locais.

Tentativas anteriores de instituições de países desenvolvidos de abrir campi em países em desenvolvimento não se provaram sustentáveis. Atualmente, contudo, existe uma oportunidade muito grande de se desenvolver parcerias com universidades locais ou outras terceiras partes para estabelecer uma presença física ou virtual nesses mercados.

Os cursos atualmente desenvolvidos pelas universidades de países desenvolvidos são, em sua imensa maioria, em inglês. A fim de verdadeiramente atingir as massas dos países emergentes, essas universidades deveriam pensar em desenvolver cursos na língua local. Ou, ao menos, suplementar os cursos em inglês com conteúdos na língua nativa.

Mais uma vez, ter certificados reconhecidos e créditos transferíveis são peças-chave para que esses programas sejam aceitos pelo público, empregadores, outros provedores de educação e governos.

“

No futuro, todos os programas serão parcialmente presenciais e parcialmente on-line. Isso reduzirá substancialmente os custos com educação.

Dr. Venkatesh

Vice-chanceler da Manipal Academy of Higher Education (MAHE), Índia

Sinais atuais

- ▶ Algumas universidades de países emergentes têm o costume de fazer parcerias com faculdades estrangeiras. Essas parcerias são, contudo, focadas em programas de intercâmbio e pesquisas colaborativas.
- ▶ Muitas universidades já têm parcerias com plataformas on-line como uma forma de escalar e atingir mais pessoas.
- ▶ Enquanto muitas universidades de países desenvolvidos estão experimentando a saída de estudantes estrangeiros, principalmente da China, outra estão se desenvolvendo por meio de parcerias. A University of Massachusetts Amherst fez uma parceria com a empresa Shorelight para entregar um curso de mestrado em engenharia elétrica e de computação em Shanghai. O curso foi desenvolvido

pela universidade enquanto a empresa fica responsável por conseguir alunos e fornecer espaço físico para eles quando necessário.

“

Se você pedir para alguém da Sloan School ou da Kellogg para passar uns dias na Índia, é bem difícil que eles aceitem. Mas se você pedir para que eles gastem duas horas por dia ou três horas na semana, é bem mais provável que eles aceitem.

Prof. Souvik Bhattacharyya

Vice-chanceler do Birla Institute of Technology and Science, Pilani, Índia



Como avançar na curva S

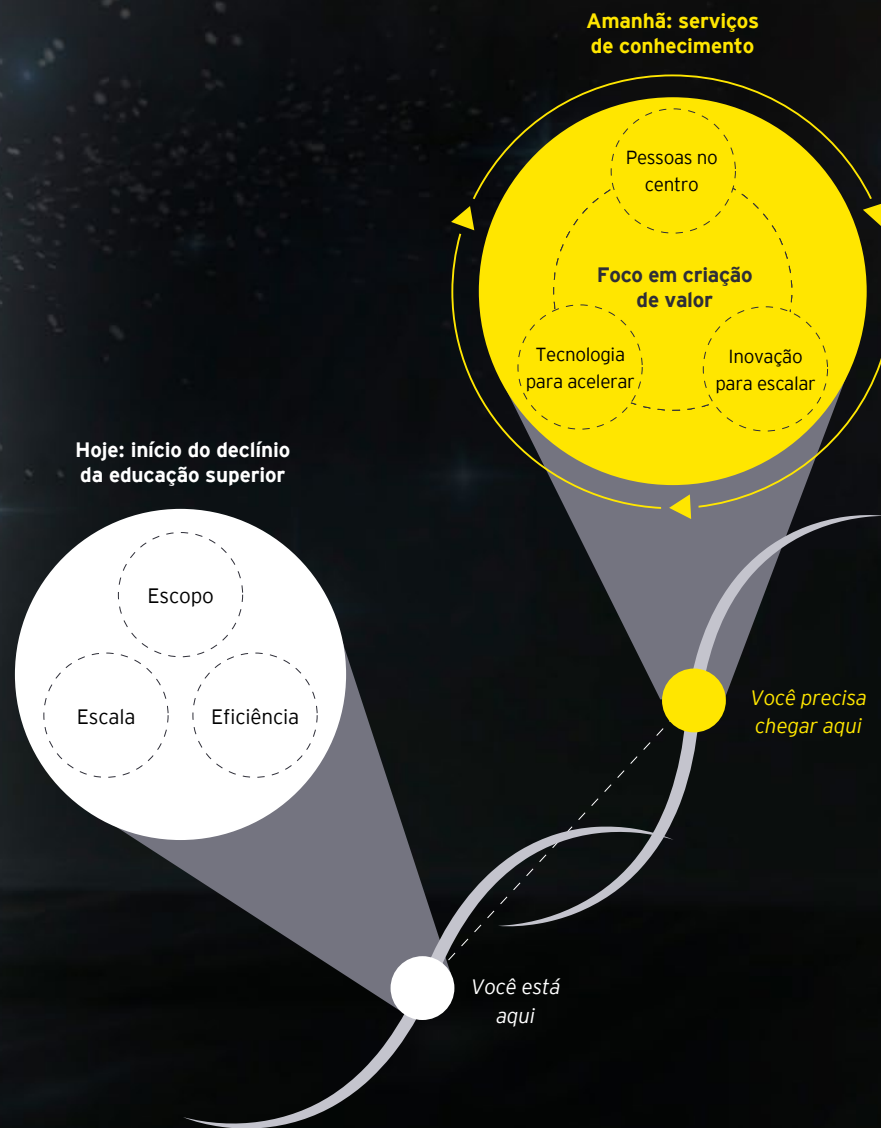
Para sobreviver e prosperar no setor de educação, as universidades devem se reinventar avançando na curva S - movendo-se do estágio de pico da educação superior para o estágio de crescimento do setor de educação. A reinvenção, porém, é desafiadora porque as organizações estão presas nas crenças atuais. Para manter uma vantagem competitiva, as universidades devem adotar um novo padrão de comportamento e, dessa forma, se manterem na frente.

“

A disrupção do modelo de negócios atual chegou. Eu duvidei muito que isso aconteceria durante a minha vida, mas a mudança está aqui. Já é uma realidade.

Bruce Lines

COO da Universidade de Adelaide, Austrália



Como repetir esse exercício mental e se preparar para o que está vindo?

1

Seja claro quanto ao seu propósito de longo prazo

Pergunte “Por que estamos aqui?”. O propósito ajudará a manter relevância em sua jornada para um futuro incerto. O seu propósito é colaborar com a educação ao longo da vida? Colaborar para resolver desafios globais? Criar conhecimento e vender pesquisa? Ou algo a mais?

2

Pense de trás para frente para criar sua agenda de inovação

Pergunte “Como essa instituição será relevante em uma ou duas décadas?”. Use cenários além dos “E se” mostrados nesse artigo para definir as escolhas que você deve fazer hoje. E se o setor se consolidar por meio de fusões? E se as universidades formarem parceiras globais como o setor de aviação? E se as universidades se tornarem plataformas digitais? Se engaje com o seu ecossistema, incluindo consultores e parceiros de tecnologia, para pensar diferente sobre o futuro.

3

Crie um valor novo com novas capacidades

Pergunte “Como podemos criar valor de longo prazo para os nossos *stakeholders*?”. O seu valor histórico veio de escala, escopo e eficiência. Amanhã, o valor virá de uma outra lista de comportamentos dinâmicos: colocar o ser humano no centro, inovar para gerar escala e utilizar tecnologia para acelerar o processo. Ultrapasse seus competidores com inovação e um pensamento focado no digital. Ataque as necessidades do seu aluno – flexibilidade, personalização ou a garantia de contratação para os graduados. Inove na sua forma de ensino e faça parcerias com a indústria para possibilitar isso. Faça isso com credenciamento digital e personalização feito por Inteligência Artificial (IA). Crie escala. Saia do seu setor para encontrar talentos, explore outros setores que convivem com a reinvenção como o comércio, mídia ou serviços financeiros. Acelere o seu desenvolvimento por meio de parcerias, aquisições e contratando talentos.

4

Invista ao longo dos quatro horizontes de tempo

Pergunte “Como nós podemos gerenciar o hoje e mudar para o amanhã?”. Balanceie sua agenda de inovação de modo que você continue buscando uma mudança exponencial.

“

Aqueles que descobrirem como capturar múltiplos mercados e fazer múltiplas coisas com tecnologia vão crescer e prosperar, e isso custará a existência das outras escolas.

Dr. Michael K. Young

Ex-presidente da Texas A&M University, EUA

Horizonte **agora**

Investimento: **50%**

Foco: fortalecer o *core business* e as operações atuais da universidade. Por exemplo, proteger conteúdo sensível com segurança digital ou utilizar análise de dados para mapear e melhorar os resultados e a eficiência.

Horizonte **próximo**

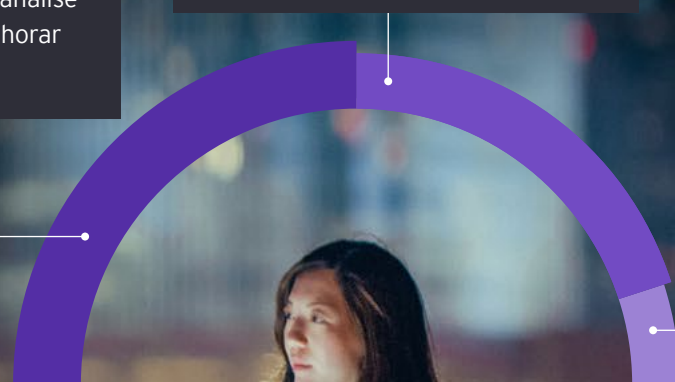
Investimento: **40%**


Foco: construir os novos modelos de negócio e tecnologias para a universidade de amanhã. Por exemplo, desenvolver um ecossistema digital para entregar ensino customizado e “*on demand*” e desenvolver parcerias com a indústria ou em novas geografias.

Horizonte **futuro**

Investimento: **10%**

Foco: fazer grandes apostas para se reinventar e reinventar o seu segmento. Por exemplo, construir um campus inteligente utilizando IoT e IA ou transformar a pesquisa em um *marketplace* de serviços.





A reinvenção do setor virá gradualmente...

É claro que as universidades não vão desaparecer da noite para o dia. Elas continuarão a ser grandes veículos de criação de conhecimento, crescimento econômico e prosperidade. Elas continuarão a ser curadoras do saber e do ensino e seus professores continuarão a ser conhecidos pela sua credibilidade, acessibilidade e engajamento. Nem todas as universidades são lentas e relutantes para inovar. Algumas estão começando a se preparar para um futuro no qual são reconhecidas tanto nos cursos de graduação quanto nas micro credenciais focadas no mercado de trabalho, tanto o ensino síncrono quanto o assíncrono e tanto com modelos híbridos quanto inteiramente on-line.

Adicionalmente, nem todos os estudantes vão procurar alternativas às universidades. Alguns ainda vão querer ter essa experiência antes de ingressarem no mercado de trabalho. Para esse grupo, as universidades vão continuar a prover experiências transformacionais além de adquirir um catálogo de conhecimentos e habilidades.

...e então, de uma vez

O cenário em volta das universidades está, contudo, mudando mais rápido do que as instituições. Isso torna uma disrupção mais provável e a tomada de decisão mais difícil. A pandemia de Covid-19 é um choque no sistema que leva o setor de educação para uma bifurcação.

Conforme a educação superior atinge seu pico, as universidades precisam considerar:

- ▶ Quais os limites do sistema tradicional na minha região no longo prazo?
- ▶ Eu consigo continuar ganhando no mercado tradicional para me manter relevante ou eu serei um dos que ficaram para trás?
- ▶ Quais oportunidades existem para utilizar tecnologia para engajar o mundo de novas formas?

- ▶ Como podemos formar alunos prontos para o mercado de trabalho assim como pessoas focadas em aprender durante toda sua vida?
- ▶ Como podemos construir uma universidade que utiliza a disrupção como uma vantagem competitiva?
- ▶ Como podemos trazer o que fazemos de melhor para o mercado nacional e internacional?
- ▶ Toda universidade merece sobreviver?

O futuro está mais próximo do que você imagina. Para permanecer relevante, as universidades devem se reinventar. A mudança deve acontecer agora, antes que seja tarde demais.

“

A qualidade de vida que temos atualmente é fruto do estudo e pesquisa das gerações passadas. O que esse momento histórico demanda da nossa geração atual para que possamos entregar os avanços que a espécie humana e o planeta precisam para amanhã?

Catherine Friday

Líder global de Educação da EY

A EY pode ajudar

O futuro é incerto, mas o caminho não precisa ser. Dê dois passos:

1 Autodiagnostique sua aptidão digital

Algumas universidades estão acelerando a inovação digital. Outras ainda estão na fase de planejamento. Use sua ferramenta de autodiagnóstico (página adjacente) para avaliar a aptidão da sua universidade em utilizar tecnologia para acelerar a mudança enquanto você reinventa a sua universidade para o futuro da educação.

2 Conduza o seu próprio exercício mental

Contate líderes da EY para facilitar um workshop focado na estratégia *"future-back"* com o seu time de liderança. O workshop irá servir-se de exercícios bem embasados para auxiliar no planejamento de cenários para a sua visão de futuro.




Ferramenta de autodiagnóstico: quão bem você utiliza tecnologia para acelerar a inovação?

Novas tecnologias estão surgindo e possibilitam que os *players* do mercado de educação reinventem e tragam eficiência para seus modelos de negócio. Organizações podem criar vantagens imensas sobre seus competidores simplesmente por saber utilizar essas novas tecnologias a seu favor.

Use a lista a seguir para avaliar o quão preparada está a sua universidade para utilizar tecnologia como um fator acelerador da inovação.

Avalie sua universidade utilizando uma escala de 1 a 5 (sendo 5 excelente, 4 bom, 3 na média, 2 ruim e 1 inexistente).

- 1 Você consegue transformar seu sistema tradicional de ensino em um ecossistema digital de ensino que fornece oportunidades de ensino adaptativas ou personalizadas aos estudantes?
- 2 Você consegue implementar uma plataforma de carreira que conecta os estudantes ao mercado, fornecendo também dicas e planejamento aos estudantes?
- 3 Você consegue tomar decisões executivas bem embasadas por meio de uma plataforma de dados que forneça uma visão 360° sobre os estudantes, corpo docente e estrutura da universidade?
- 4 Você consegue utilizar análise de dados para prever onde os estudantes terão dificuldades e fazer melhorias pontuais nos cursos?
- 5 Você consegue criar processos inteligentes utilizando IA e automação para marcar o horário das aulas digitalmente e interagir com os estudantes de uma forma personalizada e rápida?
- 6 Você consegue utilizar IA e *machine learning* para auxiliar no processo de aprendizagem e atividades de suporte, desde fornecer tutorias até monitoramento de performance?
- 7 Você consegue utilizar tecnologia para autenticar certificados e facilitar o compartilhamento de certificados por parte dos estudantes em sua vida profissional?
- 8 Você consegue proteger todos os seus dados sensíveis digitalmente uma vez que a sua instituição se torna mais digital?



Se a resposta a qualquer uma dessas perguntas te traz preocupação, pode ser a hora de acelerar a sua transformação digital para atingir as expectativas dos seus alunos, parceiros e ecossistemas.

Fale conosco a respeito de suas opções.

Obrigado aos acadêmicos e líderes da indústria que generosamente compartilharam suas experiências, opiniões e ideias durante as entrevistas para esse estudo.

Austrália

Prof. Amit Chakma | Vice-chanceler, University of Western Australia

Hon. Andrew Fraser | Governor-in-Council Member, Griffith University

Prof. Brian Schmidt AC FAA FRS | Vice-chanceler, Australian National University

Bruce Lines | COO e vice-presidente, Services & Resources, University of Adelaide

Prof. Colin Stirling | Presidente e vice-chanceler, Flinders University

Prof. Eeva Leinonen | Ex-vice-chanceler e presidente da Murdoch University (atual presidente da National University of Ireland, Maynooth)

Prof. Iain Martin | Vice-chanceler, Deakin University

Prof. John Dewar | Vice-chanceler, La Trobe University

Mark Gregory | Vice-presidente, Serviços Corporativos e COO, Flinders University

Prof. Martin Bean CBE | Ex-vice-chanceler, RMIT University

Prof. Pascale G. Quester | Vice-chanceler e presidente, Swinburne University of Technology

Paul Duldig | COO da Australian National University

Prof. Steven Chapman CBE FRSE FRSC CChem | Vice-chanceler, Edith Cowan University

Hong Kong

Edmund Wong | Analista administrativo da EY China, EY Research Institute

Índia

Prof. Amit Dhiman | Professor de Gestão de Recursos Humanos do Indian Institute of Management, Calcutá, Índia

Prof. Madan Pillutla | Reitor, Indian School of Business (ISB)

Prof. Malabika Sarkar | Vice-chanceler, Ashoka University

Dr. Pramath Raj Sinha | Reitor fundador da School of Business e Ashoka University

Prof. Souvik Bhattacharyya | Vice-chanceler, Birla Institute of Technology and Science, Pilani

Dr. M. D. Venkatesh | Vice-chanceler, Manipal Academy of Higher Education (MAHE)

Nova Zelândia

David Thomson | Diretor de Estratégia, Análises e Relatórios, University of Otago

Prof. Grant Guilford | Vice-chanceler, Victoria University of Wellington

Prof. Ian Wright | Vice-chanceler adjunto (Pesquisa) University of Canterbury

Tim Fowler | CEO da Comissão de Educação Terciária (TEC), Nova Zelândia

Singapura

Prof. Lily Kong | Presidente, Singapore Management University, Singapura

Dr. Themis Suwardy | Reitor associado, Singapore Management University, Singapura

Suíça

Dr. Chris Luebke | Diretor de Prospectiva Estratégica, ETH-Zürich, Suíça

Reino Unido

Prof. Adam Tickell | Vice-chanceler, University of Birmingham

David Palfreyman, OBE FRSA | Bursar and Fellow, New College, Oxford e Diretor do Oxford Centre for Higher Education Policy Studies

EUA

Bryan Garey | Vice-presidente de Recursos Humanos, Virginia Tech

Dr. Daniel Greenstein | Chanceler, Pennsylvania State System of Higher Education

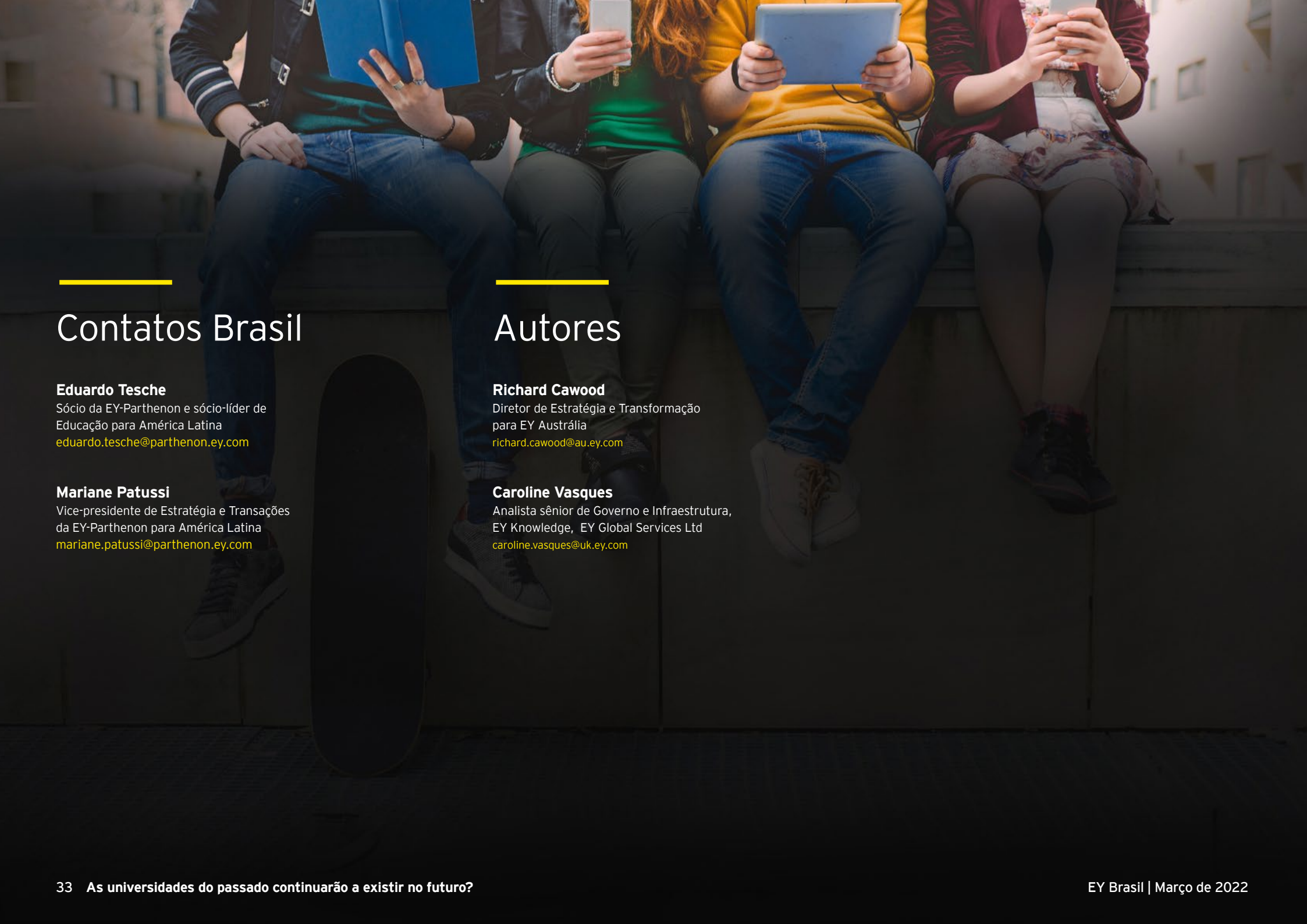
Dra. Katherine S. Newman | Reitora da University of Massachusetts Amherst e vice-chanceler sênior para Assuntos Acadêmicos, University of Massachusetts System

Dr. Michael K. Young | Ex-presidente, Texas A&M University

Prof. Peter Lennie | Ex-reitor, Professor de Neurociência, University of Rochester e diretor executivo da Worldwide Universities Network (WUN)

Sean Jackson (EY) | Ex-vice-presidente associado para o Aperfeiçoamento Contínuo, Universidade da Virgínia

Soumitra Dutta | Professor de Administração, SC Johnson College of Business, Cornell University



Contatos Brasil

Eduardo Tesche

Sócio da EY-Parthenon e sócio-líder de Educação para América Latina
eduardo.tesche@parthenon.ey.com

Mariane Patussi

Vice-presidente de Estratégia e Transações da EY-Parthenon para América Latina
mariane.patussi@parthenon.ey.com

Autores

Richard Cawood

Diretor de Estratégia e Transformação para EY Austrália
richard.cawood@au.ey.com

Caroline Vasques

Analista sênior de Governo e Infraestrutura, EY Knowledge, EY Global Services Ltd
caroline.vasques@uk.ey.com

EY | Building a better working world

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor no longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Tendo dados e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY em mais de 150 países oferecem confiança por meio da garantia da qualidade e contribuem para o crescimento, transformação e operação de seus clientes.

Com atuação em assurance, consulting, strategy, tax e transactions, as equipes da EY fazem perguntas melhores a fim de encontrarem novas respostas para as questões complexas do mundo atual.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais afiliadas da Ernst & Young Global Limited, cada uma delas uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e utiliza dados pessoais, bem como uma descrição dos direitos individuais de acordo com a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em ey.com/privacy. As afiliadas da EY não exercem o direito se essa prática for proibida pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite ey.com.br.

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

© 2022 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

ey.com.br

Facebook | EYBrasil
Instagram | eybrasil
Twitter | EY_Brasil
LinkedIn | EY
YouTube | EYBrasil