

## DEANS' CORNER

Os grandes temas da atualidade nacional e internacional e as tendências da gestão analisadas pelos diretores das principais Escolas de Negócios portuguesas. Escrevem Filipe Santos, João Duque, João Pinto, José Crespo de Carvalho, José Esteves, Maria de Fátima Carioca e Pedro Oliveira.



**JOSÉ CRESPO DE CARVALHO**  
Dean do ISCTE Executive Education

## A obsessão pelo aluno é a obsessão pelo cliente

**A** obsessão pelo aluno é um vetor ainda longínquo na maioria das universidades, tal como a obsessão pelo cliente na maioria das empresas. Três questões emergem daqui: a) um aluno é um cliente?; b) qual a necessidade de obsessão pelo cliente e/ou pelo aluno?; c) o que fazer para virar o foco para o cliente/aluno?

Digo muitas vezes aos meus alunos que são meus clientes, pois presto um serviço pelo qual pagam direta ou indiretamente. Muitos forcem o nariz, mas a verdade é que um cliente é uma pessoa, individual ou coletiva, que tem acesso a um produto ou serviço mediante pagamento direto ou indireto. Dependendo do contexto, é evidente que a palavra cliente pode ser usada como sinónimo de comprador, utilizador ou consumidor.

Existe, portanto, uma correlação estreita entre aluno, doente (ou paciente) e cliente, tanto no ensino superior quanto na saúde. Desde Jack Bogle, que democratizou o investimento no Vanguard Group, até Jeff Bezos, que se focou nos clientes desde a primeira carta aos acionistas da Amazon, CEO e fundadores têm construído empresas com

uma mentalidade de cliente em primeiro lugar. E que tal aluno em primeiro lugar? A esta verdade acho que ninguém se opõe, pelo menos no abstrato. Qual a necessidade? Melhores universidades e melhores polos de formação de executivos.

Se as universidades melhoram com foco claro no cliente/aluno, a noção de aluno como cliente tornou-se complexa, pois os seus "journeys" são cada vez mais intrincados e contribuem para isso os seus interfaces tecnológicos (digitais) com a instituição. Há muitas formas de os clientes/alunos interagirem com a instituição/universidade e muitas delas são digitais. Tal como há fóruns para deixarem "feedback", se se derem ao trabalho de o fazer.

O Relatório de Tendências do Consumidor de 2024, da Qualtrics, revela que 66% dos clientes não informam diretamente uma empresa se tiveram uma má experiência (o que se pode aplicar às universidades e aos polos de formação de executivos), um aumento de cerca de sete pontos percentuais desde 2021. A confiança nas empresas, tal como nas universidades, está a cair, especialmente entre os mais jovens; um outro relatório da Qualtrics revela que apenas 28% dos clientes da Geração Z têm confiança nas organizações e instituições às quais compram ou com que lidam, comparado com 57% de Baby Boomers.

Estas questões são igualmente relevantes no contexto da formação de executivos, onde os alunos são os clientes principais. A experiência dos alunos, tal como a dos clientes, é um fator decisivo no sucesso das instituições de ensino. Não é surpreendente que se defenda hoje a experiência do cliente (ou do aluno) que, quando bem feita, pode melhorar uma instituição a todos os níveis. Três tópicos são críticos para virar o foco para o cliente/aluno:

### 1. A boa experiência que advém das boas operações

Redesenho de sites, criação de informação

As universidades e os polos de formação de executivos não vivem sem clientes/alunos. É para eles que devemos estar virados.

fidedigna e sempre atual, melhoria das interfaces digitais, plataformas de conteúdos e académicas, entre outros elementos, são cruciais na melhoria da experiência dos alunos. E são críticos para a forma como a universidade ou hub de formação de executivos opera. As boas operações são um pilar crítico para qualquer aluno/cliente.

### 2. Os alunos/clientes são as melhores pessoas da universidade ou instituição

Os alunos mais valiosos gostam do ambiente, do "network", da partilha, da construção humana, da seriedade e estruturação com que se passa e debate o conhecimento, da proximidade e natural simpatia docente-aluno, do ethos, das pessoas que estão nas organizações e universidades. Gostam e valorizam o lado humano. Assim, enquanto as pessoas das universidades se colocarem acima dos clientes/alunos não teremos alunos valiosos e, justamente, as pessoas mais valiosas para as universidades.

### 3. A abordagem à experiência do aluno (e seu eventual redesenho)

A instituição/universidade adota uma abordagem holística para a experiência do aluno? Já foi revisitada a conexão entre experiência do aluno, o "engagement" das pessoas da universidade, o produto/serviço e a própria marca? Se nada do que foi referido foi feito, começando pelo primado de cliente/aluno, seria bom começarmos exatamente pelo início. As universidades e os polos de formação de executivos não vivem sem clientes/alunos. É para eles que devemos estar virados.

Por mais interessantes que sejam os adereços e os berloques que criamos para gáudio das nossas escolas e alimento dos umbigos internos que nela pululam, enquanto não proporcionarmos uma experiência rica aos clientes/alunos estaremos apenas, a prazo, a comprometer as instituições e universidades. ■



Istockphoto



ID: 112151796

16-07-2024

**J. CRESPO DE CARVALHO**

A obsessão pelo aluno  
é a obsessão pelo cliente.

OPINIÃO 29

