



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

INOVANDO O PROJETO PEDAGÓGICO PARA PROPORCIONAR EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA: A EXPERIÊNCIA DA FACULDADE ISAE BRASIL

JOSUÉ ALEXANDRE SANDER

Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul - ISAE

CLAUDIO MARLUS SKORA

Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul - ISAE

Brazil faces the challenge of expanding young people's access to higher education and retaining them in their chosen courses. Facing these challenges involves innovation in the pedagogical projects of undergraduate courses. This technical report aims to describe the innovation of the pedagogical project developed in the Superior Course of Technology in Management Processes of Faculty ISAE Brazil guided by the principles of transformative education. The technical report was organized by two authors who worked on the formulation and coordination of the reformulation. The construction of the report was guided by the consultation of the following documents: presentations used in the meetings; minutes of meetings; interview and report from the CPA. The main innovations were: reorganization of the hours of the disciplines, increasing the contact between teacher and student; organization of the discipline in 8-hour class cycles; clear definition of what competences and technologies will be developed in each of the cycles; teacher training to use active methodologies in the classroom; insertion of the discipline of Personal and Professional Development that provides for the development of a personalized learning path for each student and individualized orientation process; integrated project as space for the disclosure of management challenges proposed by market managers.



INOVANDO O PROJETO PEDAGÓGICO PARA PROPORCIONAR EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA: A EXPERIÊNCIA DA FACULDADE ISAE BRASIL

Resumo

O Brasil enfrenta o desafio de ampliar o acesso dos jovens ao ensino superior e a retenção deles nos cursos escolhidos. Enfrentar estes desafios passa pela inovação nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação. Este relato técnico tem como objetivo descrever a inovação do projeto pedagógico desenvolvido no Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Faculdade ISAE Brasil orientados pelos princípios da educação transformadora. O relato técnico foi organizado por dois autores que atuaram na formulação e coordenação da reformulação. A construção do relato foi orientada pela consulta dos seguintes documentos: apresentações utilizadas nas reuniões; atas das reuniões; entrevista e relatório da CPA. As principais inovações foram: reorganização da carga horária das disciplinas, ampliando o contato entre professor e aluno; organização da disciplina em ciclos de 8 horas aula; definição clara de quais competências e tecnologias serão desenvolvidas em cada um dos ciclos; capacitação de professores para utilização de metodologias ativas em sala de aula; inserção da disciplina de Desenvolvimento Pessoal e Profissional que prevê o desenvolvimento de trilha de aprendizado personalizada para cada aluno e processo de orientação individualizado; projeto integrado como espaço para a divulgação de desafios de gestão propostos por gestores atuantes no mercado.

Palavras-chave: inovação; projeto pedagógico; educação transformadora.

Abstract

Brazil faces the challenge of expanding young people's access to higher education and retaining them in their chosen courses. Facing these challenges involves innovation in the pedagogical projects of undergraduate courses. This technical report aims to describe the innovation of the pedagogical project developed in the Superior Course of Technology in Management Processes of Faculty ISAE Brazil guided by the principles of transformative education. The technical report was organized by two authors who worked on the formulation and coordination of the reformulation. The construction of the report was guided by the consultation of the following documents: presentations used in the meetings; minutes of meetings; interview and report from the CPA. The main innovations were: reorganization of the hours of the disciplines, increasing the contact between teacher and student; organization of the discipline in 8-hour class cycles; clear definition of what competences and technologies will be developed in each of the cycles; teacher training to use active methodologies in the classroom; insertion of the discipline of Personal and Professional Development that provides for the development of a personalized learning path for each student and individualized orientation process; integrated project as space for the disclosure of management challenges proposed by market managers.

Keywords: innovation; pedagogical project; transformative education.



1 Introdução

O Brasil tem enfrentado um grande desafio de massificação do ensino superior. No último Plano Nacional de Educação foram definidas duas metas relativas ao número de matrículas do ensino superior. A primeira tem como objetivo que o número de alunos matriculados na educação superior seja equivalente a 50% da população de 18 a 24 anos, enquanto que a segunda prevê que 33% das pessoas nesta faixa etária estejam matriculadas no ensino superior. Conforme dados do Observatório do PNE (2018) atualmente o número total de matrículas equivale a 34,6% da população de 18 a 24 anos, ainda distantes dos 50% e a porcentagem e o percentual de matrículas na população de 18 a 24 anos é de apenas 18,1%, pouco mais da metade da meta de 33%.

Além do baixo percentual de matrículas as Instituições de Ensino Superior (IES) – faculdades, centros universitários e universidades – enfrentam desafios para reter este aluno. Com base no Censo da Educação Superior o MEC (2016) divulgou o elevado abandono dos alunos em relação aos cursos que foram admitidos. Em 2010 o abandono correspondia a 11,4%, por sua vez no ano de 2014 este número chegou a 49%. Além da elevada evasão também existe um discurso constante do distanciamento entre a capacitação recebida no ensino superior e as necessidades demandadas no mundo do trabalho.

Este foi o cenário de fundo permeou o processo de repensar o projeto pedagógico a partir dos princípios da educação transformadora, valor base do processo educacional da Faculdade ISAE Brasil, que tem como objetivo oferecer um método de ensino inspirado na educação transformadora que privilegia o desenvolvimento pessoal com base na aprendizagem. Pode-se destacar como premissas para o processo de educação transformadora os seguintes aspectos: desenvolver seres humanos; compromisso com a solidariedade; curiosidade, rigor, consciência crítica; convivência afetiva.

A Faculdade ISAE Brasil entendeu a necessidade de pensar o projeto pedagógico do seu Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais com o objetivo de ampliar a oportunidade de trabalhar os conceitos de educação transformadora. Foram compartilhados pelos membros presentes no processo de inovação do projeto pedagógico alguns entendimentos sobre como fazer educação transformadora. O primeiro foi importância de trabalhar com mais profundidade um número delimitado de competências, tecnologias e teorias, ao invés de uma enorme gama de conteúdos comumente previstos nos projetos pedagógicos de cursos de graduação. Assim, um desafio no processo de reformulação seria a definição com clareza de tecnologias e competências prioritárias para atuação do tecnólogo em processos gerenciais e organização do curso com o objetivo de oportunizar este aprendizado. O segundo entendimento compartilhado foi sobre a necessidade de maior aplicação dos conteúdos, que perpassa a adoção de metodologias ativas e a oportunidade de resolução de casos práticos ao longo do processo formativo. Por terceiro, um entendimento de que a educação deve ser ancora na sequência que permita ao aprendiz ver a realidade, entende-la e posteriormente agir sobre ela.

Neste contexto foi identificada como situação problema que o Projeto Pedagógico do Curso tinha características que limitavam a implementação da educação transformadora preconizada pelo ISAE. Dentre os pontos fracos do projeto pedagógico anterior destacam-se: currículo muito fragmentado, muitas disciplinas com muito conteúdo que tende a ser ensinado de maneira superficial; interações superficiais entre professores e alunos derivada da fragmentação das disciplinas; falta de trilhas de aprendizado individualizadas; ausência de momentos intencionais de interação dos alunos com desafios presentes no cotidiano da gestão. Entendeu-se que os principais problemas a serem resolvidos eram: desenvolvimento de competência dos alunos; ampliar a integração academia-empresa; possibilitar aos alunos o domínio teórico e prático de tecnologias de gestão.



A intervenção realizada foi a reformulação do projeto pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Faculdade ISAE Brasil. As principais inovações desta reformulação foram: reorganização da carga horária das disciplinas, ampliando o contato entre professor e aluno; organização da disciplina em ciclos de 8 horas aula, com temas claramente definidos; definição clara de quais competências e tecnologias serão desenvolvidas em cada um dos ciclos; capacitação de professores para utilização de metodologias ativas em sala de aula; inserção da disciplina de Desenvolvimento Pessoal e Profissional que prevê o desenvolvimento de trilha de aprendizado personalizada para cada aluno com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal e processo de orientação individualizado; projeto integrado como espaço para a divulgação de desafios de gestão propostos por gestores atuantes no mercado.

Neste trabalho será analisada inovação do projeto pedagógico desenvolvido no Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Faculdades ISAE Brasil. Serão apresentados e debatidos os seguintes momentos: proposição da inovação pela direção da Faculdades, processo de ajuste realizado pelo colegiado de professores do curso, implementação do projeto pedagógico no primeiro semestre letivo de 2018 e avaliação pelos professores e alunos vinculados a graduação. Os principais objetivos deste relato são: possibilitar que outras IES ou escolas conheçam o percurso trilhado pela Faculdade ISAE Brasil para reformular o projeto pedagógico, identificando pontos críticos de atenção; incentivar a renovação de projetos pedagógicos de outras graduações visando auxiliar a reduzir a evasão do ensino brasileiro; aumentar o domínio pelos alunos das competências e tecnologias de gestão trabalhadas em sala de aula.

O relato técnico foi organizado por dois autores que atuaram na formulação e coordenação da reformulação do Projeto Pedagógico. A construção do relato foi orientada pela consulta dos seguintes documentos: apresentações utilizadas nas reuniões; atas das reuniões; entrevista com alunos; e entrevista com professores. As informações foram interpretadas com a organização de um mapa mental utilizado para agrupar as informações sobre os principais tópicos da reformulação do projeto pedagógico para posterior organização do relato no formato texto. Também foi utilizada uma matriz identificar as mudanças que ocorreram nos principais pontos do projeto pedagógico ao longo do processo de construção da proposta.

Foi elaborado o relato técnico por ser considerado o formato adequado para descrever uma experiência prática realizada em uma organização (Biancolo, et al., 2012). O trabalho é composto das seguintes seções: a presente introdução, o referencial teórico, a metodologia, resultados obtidos e considerações finais. O relato foi organizado conforme a recomendação de Biancolo, et al. (2012), descrevendo as seguintes etapas: contexto; intervenção; mecanismos adotados; resultados obtidos.

2 Referencial teórico

O relato técnico tem como objetivo analisar o processo de inovação do Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. De acordo com o Manual de Oslo elaborado pela Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico “[...] uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo modelo de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005, p. 55). De maneira semelhante Manthey et al. (2017) descrevem que a inovação é a introdução de novos métodos para a gestão, apresentando como



exemplos o desenvolvimento de um novo sistema administrativo, um novo plano ou programa.

A importância da inovação é clara para os gestores e para os estudos de estratégia e organizações. Porém ainda existe o desafio sobre como criar ambientes propícios a inovação. Rodrigues e Veloso (2013) informam que a existência de um clima criativo nas organizações está associada com autonomia e liberdade, sendo a primeira fundamental para a apresentação de novas ideias pelos colaboradores. Nas organizações com clima criativo existem objetivos comuns compartilhados, mas as pessoas possuem autonomia e liberdade para definir a forma de perseguir estes objetivos. Na pesquisa empírica os autores identificaram “que os colaboradores reúnem-se formal e informalmente para debaterem assuntos que surgem, o que é benéfico na medida em que perspectivas distintas podem conduzir a novas ideias” (p. 299). Outro fator fundamental para promover a inovação é pelo suporte de novas ideias e tolerância ao erro, além de oportunizar momentos de debate para compartilhar ideias.

Uma das abordagens propostas para medir a capacidade de inovação foi desenvolvida por Camisón e Villar-López (2014) para medir a capacidade de inovação, que utiliza medidas de mensuração de inovação de produto, inovação de processo e inovação organizacional (práticas de negócios, inovação no local de trabalho e novos métodos organizacionais no relacionamento externo).

A inovação também pode ser resultado de um processo de solução de problemas. De acordo com Sousa e Monteiro (2010) a inovação ocorre em um ciclo de criação de conhecimento entre a identificação do problema e a sua resolução. A inovação advém da aprendizagem que os grupos realizam na construção de um novo conhecimento, o qual só pode ocorrer na implementação de um projeto concreto que visa resolver um problema real. Ainda segundo os autores “a tolerância às ideias dos outros e a redução da autocensura são fundamentais para a emergência criativa, a implicação com o grupo e, por arrastamento, com a organização, constitui uma condição sine qua non para a existência de inovação” (SOUSA; MONTEIRO, 2010, P. 46).

O surgimento e adoção de novas ideias é facilitado pelo compartilhamento de informações que ocorrem nas redes sociais entre os atores da organização. Tomaél e colegas (2005) descrevem que o uso e compartilhamento de informações promovem a aprendizagem, resultando em novos conhecimentos e novas habilidades. As redes de relacionamento entre os atores são espaços fundamentais para o compartilhamento da informação.

No contexto da educação superior a inovação é definida por Masetto (2004, p. 197) como um "conjunto de alterações que afetam pontos-chave e eixos constitutivos da organização do ensino universitário provocadas por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da Educação Superior." O autor apresenta alguns exemplos de inovação no ensino superior como: a re-organização e flexibilização curricular; a adoção de metodologias que favoreçam o alcance dos vários objetivos educacionais ao incentivar a participação dele no processo de aprendizagem; a revisão do conceito de avaliação, entendendo-a como avaliação formativa; a preparação dos professores para se adaptarem as metodologias ativas.

Além de ensaios teóricos sobre inovação no ensino superior também existem pesquisas empíricas realizadas sobre a inovação em universidades, como a conduzida por Janissek et al (2017) que identificou 16 fatores que promovem a inovação em universidades associados em três dimensões: gestão organizacional, modernização de processos e gestão de pessoas.

A dimensão gestão organizacional é composta pelos seguintes itens: priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões; interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns; organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho; facilita o fluxo de informações e da



comunicação por meio da realização de reuniões periódicas; clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades; dedica atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo universidade. (JANISSEK; ET AL., 2017)

Por sua vez a dimensão de modernização de processos é composta por: constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados; processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados; existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados; disponibilização de serviços e processos via online; definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores) (JANISSEK; ET AL., 2017).

Janissek e colegas (2017) identificaram que a dimensão gestão de pessoas é composta por: acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados; existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores; conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com sua qualificação; estímulo da aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho; programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade.

3 Metodologia

O relato técnico foi organizado e escrito por dois pesquisadores que coordenaram o processo de revisão do Projeto Pedagógico da Faculdade ISAE Brasil. Um dos autores fez a proposta inicial de revisão do projeto pedagógico, enquanto o segundo coordenou as reuniões do colegiado de professores e desdobramentos necessários para a revisão da proposta e posterior implementação. A inovação foi proposta para solucionar problemas identificados na execução do projeto pedagógico anterior, a saber: acompanhar o desenvolvimento de competência dos alunos; ampliar a integração academia-empresa; possibilitar aos alunos o domínio teórico e prático de tecnologias de gestão.

Os autores utilizaram seu conhecimento teórico e prático de gestão para formular uma proposta inicial de solução do problema, revisão da proposta e acompanhamento a implementação. Como atores envolvidos tiveram participação direta no processo. O relato foi escrito a partir da consulta aos documentos gerados no processo de reformulação do projeto pedagógico, dentre os quais se destacam: apresentações utilizadas nos encontros de formulação do projeto; e-mail enviados após as reuniões compartilhando definições com equipes dos professores; atas de reuniões do colegiado do curso; atas de reuniões do Núcleo Docente Estruturante; relatórios da Comissão Própria de Avaliação; relatos de alunos e professores.

Todas as informações foram interpretadas com a utilização da ferramenta de mapa mental. As raias do mapa eram formadas pelos principais tópicos: caracterização do problema analisado; relato do processo de construção do modelo; metodologia em utilização na Faculdade ISAE Brasil; premissas que orientam a proposição do modelo; relato das reuniões pedagógicas; ajustes realizados no processo; resultados (inovações) obtidas; ensinamento profissional da experiência. Este mapa mental foi a base para a organização do relato no formato texto.

Também foi utilizada uma matriz para identificar as mudanças que ocorreram nos principais pontos do projeto pedagógico ao longo do processo de construção da proposta, que foi composta pelas seguintes linhas: temas; justificativa; fundamento da proposta; perfil do egresso; competências egressos; disciplinas; calendário e organização interna da disciplina; dinâmica do ciclo / metodologia; competências, teorias e tecnologias; desafio e consolidação



avaliação; estudo de caso; desenvolvimento pessoal e profissional; foco de formação; recuperação; conteúdo; atuação conjunta de professores; tópicos pendentes de deliberação/desafios para viabilizar a proposta.

4 Resultados Obtidos e Análise

O Instituto Superior de Administração e Economia, mantenedor da Faculdade ISAE Brasil, foi fundado em 1996, como representante da FGV em Curitiba e Londrina. A mantenedora atua desde o ano de 1996 e é reconhecida como protagonista nas áreas de Ensino, Consultoria, Pesquisa e Projetos Especiais em gestão empresarial, plenamente inserido na dinâmica comunidade paranaense. Internacionalmente, o ISAE é reconhecido pela ONU por seu trabalho junto à sustentabilidade e a formação de líderes globalmente responsáveis. No ano de 2015 foi autorizado o funcionamento da Faculdade ISAE Brasil. Ainda enquanto Instituto foi lançado a oferta do Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, enquanto que em 2016 teve início a primeira turma de Graduação da faculdade no Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.

Com a primeira turma iniciando o último semestre letivo do curso foi iniciado um processo de reflexão sobre a adequação do Projeto Pedagógico do Curso com os princípios da educação transformadora, norteadores da atuação do ISAE. Este movimento foi realizado pois o objetivo da Faculdade ISAE BRASIL é oferecer um método de ensino inspirado na Educação Transformadora que privilegia o desenvolvimento pessoal com base na aprendizagem.

As principais premissas da educação transformadora são: desenvolver seres humanos; compromisso com a solidariedade; curiosidade, rigor, consciência crítica; convivência afetiva. Os quatro valores da educação transformadora foram propostos por Delors (2000) e são: valorizar a aprendizagem (aprender a conhecer); mudar referências/ posturas (aprender a ser); incentivar a autonomia intelectual (aprender a fazer/ empreender); promover uma comunidade de aprendizes (aprender a conviver). Com base nos trabalhos de Delors (2000) e das proposições de Paulo Freire o ISAE apresentou a sua definição de educação transformadora, a qual esteve presente em todas as apresentações utilizadas como base para o diálogo com os professores na reformulação do projeto pedagógico. Para o ISAE:

A educação transformadora é uma forma de intervir no mundo por meio do desenvolvimento dos seres humanos. É transformar o indivíduo, a partir dos valores da Faculdade ISAE Brasil, fazendo com que ele tenha uma visão inovadora e suas ações impactem positivamente na vida de outras pessoas. A educação transformadora deve ter um compromisso com a solidariedade, pois transformar é mais do que formar novas competências. A educação transformadora exige uma prática transformadora ética que ultrapasse os discursos, objetivos, políticas, conteúdos ou projetos. Transformar não é colocar em outra forma, mas mudar a forma e para isso requer curiosidade, audácia, rigor, consciência crítica, ruptura, diálogo e escuta. A educação transformadora não está nas mudanças formais, mas na postura vigilante contra as práticas de desumanização, em que o saber-fazer deve ser compatível com o saber-ser, contrapondo-se ao individualismo, à competitividade e a critérios formalistas de avaliação. A educação transformadora é uma ação pedagógica que altera as práticas convencionais de quem aprende enquanto ensina e quem ensina enquanto aprende. A educação transformadora tem como alicerce a convivência afetiva entre os que, ao mesmo tempo, ensinam e



*aprendem, assumindo o ato de conhecer para além do saber.
(Apresentação institucional)*

Os desafios para oferecer uma educação transformado são: desenvolver seres humanos; compromisso com a solidariedade; curiosidade, rigor, consciência crítica; e convivência afetiva. Estas premissas orientaram a elaboração da metodologia já adotada pelos cursos de pós-graduação da mantenedora e incorporadas organização do processo de aprendizagem que previa quatro momentos distintos: 1) preparação com aplicação do Quis inicial; 2) construção do portfólio de desenvolvimento do aluno (definição de conceitos-chave, ideias-chave e problemas-chave); 3) elaboração de um paper sobre o tema estudado; 4) quis final.

A partir do diálogo entre a coordenação do curso, direção da faculdade e direção da mantenedora foi compartilhado o entendimento de que para fazer educação transformadora é preciso: a) aplicar os conteúdos trabalhados em sala de aula, inserindo metodologias ativas e resolvendo casos práticos; b) maior profundidade no que for trabalhado, reduzindo o número de conteúdos trabalhos de maneira superficial, para isso seria necessário definir claramente as competências e tecnologias prioritárias no ensino da graduação e garantir o aprendizado destes competências e tecnologias; c) garantir que os alunos tenham a capacidade de ver, entender e agir sobre as situações vivenciadas nas organizações, sendo necessário oportunizar momentos para realização de atividades práticas de solução de problemas.

Neste contexto o diretor da faculdade fez um esboço inicial de uma proposta de organização pedagógica que permitiria atender os princípios norteadores da educação transformadora. A proposta previa a organização das disciplinas em quatro módulos distintos: Administração; Gestão de Pessoas; Finanças; Qualidade e Estratégia. Ampliação da carga horária da disciplina, oportunizando a construção de relacionamentos entre professores e alunos e a aplicação dos conhecimentos adquiridos. A proposta inicial previa a realização de duas disciplinas de 180 horas por semestres, organizadas em dois encontros semanais de 4h/a e complementação de carga horária em atividades a distância. Também foi proposta a criação da disciplina de desenvolvimento pessoal e profissional com os seguintes objetivos: possibilitar o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem personalizada para cada aluno; oportunizar momentos de reflexão sobre a carreira; oportunizar momentos de orientação individualizado; desenvolver no aluno a capacidade de aprender a aprender.

A disciplina de Projeto Integrador passaria a ser apoio para o desenvolvimento de desafios de gestão que oportunizam a vivência de problemas práticos de gestão pelos alunos. Os desafios seriam relacionados aos seguintes temas: sustentabilidade, inovação, governança e empreendedorismo. Os conteúdos da disciplina seriam organizados em 12 ciclos de 8 horas aula cada, os quais seriam organizados com apoio da metodologia baseada em problematização, adotando as seguintes etapas para execução de cada um dos ciclos: contextualização do problema; teorizando o problema; solução do problema; apresentações; discussões.

Esta proposta inicial foi apresentada à diretoria da mantenedora recebendo aprovação e apoio para a implementação. Então foi delegado ao coordenador do curso a continuidade da reformulação do projeto pedagógico em conjunto com o colegiado de professores do curso. Foram realizadas cinco reuniões com os professores para aprimoramento do Projeto Pedagógico do Curso.

Na comunicação da primeira reunião sobre o tema, realizada no dia 13 de setembro de 2017, foi descrito de maneira clara a justificativa para a reformulação do projeto pedagógico e da importância de inovação na educação superior, conforme apresentado a seguir:

Entendemos que nestes dois anos do curso de Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais o ISAE já deu grandes passos na consolidação da educação transformadora. Porém, também



observamos pontos que podem ser aperfeiçoados. Assim, conectados ao tempo em que inovar é uma constante entendemos ser necessário utilizar o aprendizado do curso nestes dois anos e o DNA inovador do ISAE para propor uma reformulação no projeto pedagógico. (Comunicado enviado aos professores)

Neste mesmo comunicado o coordenador destacou que o que havia sido apresentado era uma proposta, portanto passível de ajustes e aperfeiçoamentos. A proposta é que o novo projeto pedagógico seria implantado nas três turmas do curso no ano de 2018. Os fundamentos desta nova proposta foram considerados os seguintes pontos: a) princípios orientadores da educação transformadora; b) aprendizado acumulado pela experiência do curso; c) alinhamento com o Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia; d) exames de avaliação externos, como o ENADE. Conforme descrito em um dos slides apresentado aos professores a proposta está baseada nos valores e princípios da educação transformadora e no entendimento de que a prática da educação transformadora ocorre com: (1) mais aplicação de conteúdos; (2) mais profundidade em pouca coisa e menos superfície em muita coisa; (3) compromissos no desenvolvimento de poucas competências; (4) ver, entender, praticar e agir e (5) que para isso precisamos ampliar o vínculo dos docentes com o ISAE. Esta apresentação mostra o processo de construção de sentido junto aos professores da importância de que a inovação do projeto pedagógico deveria ser alicerçada pelos princípios da educação transformadora.

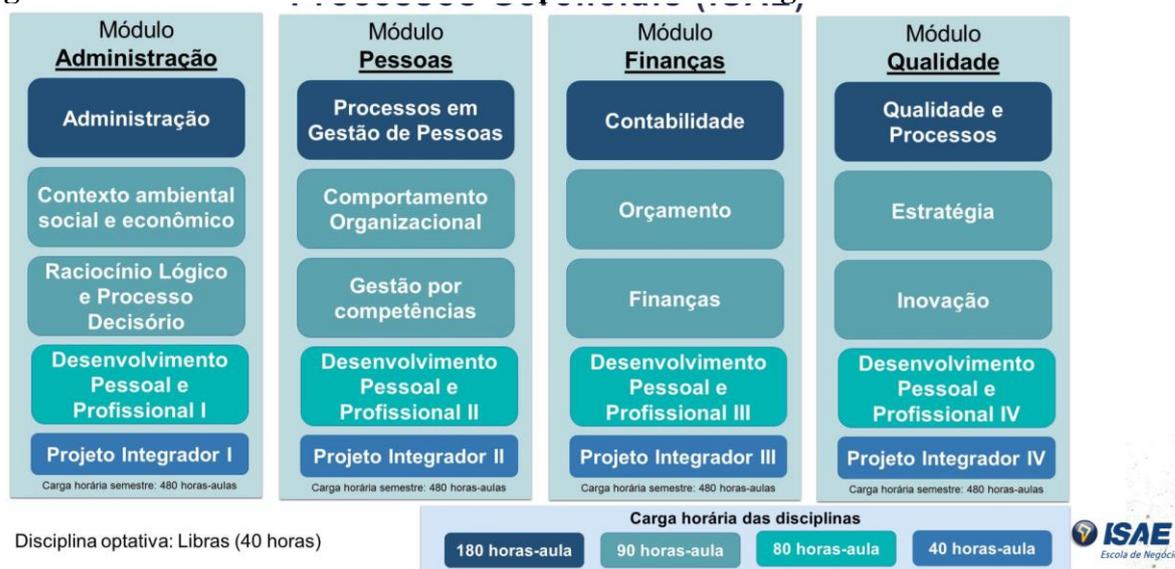
Na reunião de 26 de outubro foi iniciado o processo de construção do perfil e competências do egresso que foram finalizadas na reunião do dia 7 de novembro. Foi definido pelo conjunto de professores do curso que:

O Tecnólogo em Processos Gerenciais egresso do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Faculdade ISAE Brasil será o profissional que atua de maneira sustentável em organizações, integrando e liderando equipes multidisciplinares para planejar, executar planos de ação, resolver problemas e criar inovações utilizando métodos e técnicas de gestão. O Tecnólogo estará preparado para atuar no gerenciamento de processos, gestão de pessoas e finanças. (Projeto Pedagógico do Curso)

Por sua vez o Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Faculdade ISAE Brasil prevê o desenvolvido as seguintes competências:

*Estimular e promover a inovação, sustentabilidade e governança;
Tomar decisões fundamentadas, baseadas em diagnóstico e análise indicadores de desempenho, alinhadas com os objetivos estratégicos da organização;
Planejar, gerenciar e melhorar os processos organizacionais e os sistemas de gestão da organização de forma contínua;
Trabalhar de maneira colaborativa comunicando-se com honestidade, empatia e efetividade, em uma perspectiva multicultural, com capacidade de liderar equipes. (Projeto Pedagógico do Curso)*

A proposta de organização das disciplinas foi alterada a partir dos debates realizados com o colegiado de professores do curso. A proposta inicial previa a oferta de duas disciplinas de 8 horas/aula (h/a) semanais. Foi alterado para a realização de uma disciplina com dois encontros semanais (8h/a), duas disciplinas com um encontro semanal (4h/a), as atividades de desenvolvimento pessoal e profissional com alocação de um dia por semana (4h/a) e o projeto integrador que irá ocorrer ao longo do semestre, nas semanas descritas como semanas de desafio. As disciplinas e os módulos podem ser apresentados na Figura 1.

**Figura 1. Matriz Curricular do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais**

Fonte: Apresentação aos alunos na semana de socialização

Uma das principais inovações do projeto pedagógico são os momentos distintos do calendário acadêmico. Cada semestre é organizado em 20 semanas letivas, divididas em diferentes momentos pedagógicos, os quais são apresentados a seguir:

SOCIALIZAÇÃO. Semana para apresentar a proposta aos novos alunos, realizar atividades de diagnóstico do perfil do aluno e auxiliar os alunos a elaborarem o Plano de Desenvolvimento Individual

CICLO. A cada ciclo o professor da disciplina trabalhará o desenvolvimento de uma competência e apresentará ao aluno uma teoria ou tecnologia de gestão (ferramenta). No ciclo os alunos definirão palavras chaves (PDA). Cada ciclo terá um processo de avaliação, com os melhores alunos recebendo estrelas que indicam que eles estarão aptos a atuarem como monitores na revisão (gamificação).

CONSOLIDAÇÃO DE AVALIAÇÃO. A cada 4 semanas os professores darão feedback aos alunos do seu desempenho nos ciclos anteriores.

DESAFIOS NA ÁREA DE SUSTENTABILIDADE, INOVAÇÃO E GOVERNANÇA (valores ISAE). Serão apresentados desafios reais e ao final desta semana os alunos devem apresentar uma proposta de solução. Será organizado pelo prof. de Projeto Integrado.

ESTUDO DE CASO. Elaborado pelo professor da disciplina, com o objetivo de apresentar um caso de uma empresa parceira (membros do CLIC) que desafie os alunos a consolidar as competências, teorias e tecnologias desenvolvidas na disciplina.

PROJETO INTEGRADO. Proporcionar uma oportunidade dos alunos de solucionar problemas reais de empresas parceiras. A busca pela solução integrará equipes de diferentes períodos, colocando em prática conhecimentos de diversas disciplinas.

REVISÃO. Realizada pelos alunos com excelente desempenho nos ciclos, será reforçado aos alunos que um dos papéis do gestor é treinar sua equipe, a revisão é uma oportunidade prática para atuar no ensino.

AVALIAÇÃO SUBSTITUTIVA. O aluno realizará avaliações apenas dos ciclos que foi reprovado ou teve baixo desempenho. Não será uma prova final de todo o conteúdo.

A distribuição destes momentos pedagógicos é apresentada na Figura 2. As disciplinas de 90 horas trabalham com 6 ciclos ao longo do curso ao invés dos 12 ciclos apresentados na Figura 2.

**Figura 2. Estrutura semestral das aulas****ESTRUTURA SEMESTRAL DE AULAS**

Disciplina

180

Legenda	Problema
SOC	Socialização
Ciclo	Competência: tecnologia ou teoria
CA	Consolidação de Avaliações
DS	Desafio em Sustentabilidade
DI	Desafio em Inovação
DG	Desafio em Governança
PI	Projeto Integrado
RE	Revisão (monitoria alunos)
AV	Avaliação Substitutiva

Semana	Atividade	Semana	Atividade
1	Socialização	11	CA - DI
2	Ciclo 1	12	Ciclo 9
3	Ciclo 2	13	Ciclo 10
4	Ciclo 3	14	Ciclo 11
5	Ciclo 4	15	Ciclo 12
6	CA - DS	16	CA – DG
7	Ciclo 5	17	Estudo de caso
8	Ciclo 6	18	PI
9	Ciclo 7	19	RE
10	Ciclo 8	20	AV

Fonte: Apresentação aos alunos na semana de socialização

Com a proposta de organizar a disciplina em Ciclos, também foi proposto aos professores que o planejamento dos encontros de aprendizados fosse realizado para cada um dos ciclos. O planejamento prevê a descrição dos seguintes itens: tema; competência trabalhada; atividade de sensibilização; metodologia adotada; palavras chave propostas para o portfólio do desenvolvimento do aluno (30% da nota); processo de verificação de aprendizagem (70% da nota); referências utilizadas; alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); e elementos da educação transformadora enfatizados no ciclo. Ressalta-se que são realizadas atividades avaliativas em todos os ciclos da disciplina. É aprovado o aluno que alcançar média igual ou superior a 7,0 nas notas dos ciclos. O aluno com nota igual ou superior a 4,0 e inferior a 7,0 poderá realizar a avaliação substitutiva de aprendizagem.

A definição das disciplinas e dos temas trabalhados em cada um dos ciclos das disciplinas foi construída pelo colegiado de professores do curso. A título de exemplificação são apresentados os temas dos ciclos da disciplina de Administração (180h): Organizações: burocracia, níveis hierárquicos; Teorias da Administração e seus pensadores; Relação da organização com o ambiente; Modelos de Gestão (MEG); Processo: conceito, identificação e controle; Fluxograma, Ferramenta para desenho fluxogramas; Planejamento de ação (5W2H); Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e Ferramentas para gestão pessoal de tarefas; PDCA; Benchmarking; Modelos de Negócio (Canvas); Governança.

Outra inovação é a adoção dos Desafios de Gestão, nos quais os alunos são desafiados a resolver problemas de governança, inovação e sustentabilidade ao longo de uma semana, integrando o conhecimento de diversas disciplinas como na vida real. Parcerias com empresas possibilitam que sejam apresentados desafios reais. Enquanto que na disciplina de “Desenvolvimento Pessoal e Profissional” o aluno tem um acompanhamento realizado por professores mentores para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Neste processo o aluno desenvolve reflexões sobre a carreira e elabora um plano de desenvolvimento profissional a cada semestre no qual definindo uma trilha personalizada de desenvolvimento de competências. O critério de aprovação é a execução do plano realizado pelo próprio aluno e supervisionado pelo professor nas reuniões de orientação.



Na reunião de colegiado ao final do primeiro semestre letivo de 2018 foi realizada uma avaliação das inovações inseridas no projeto pedagógico. Estiveram presentes representantes das três turmas da graduação. Uma das alunas relatou que gostou muito dos desafios, por considerar uma oportunidade de vivenciar problemas práticos de gestão, além de desenvolver competências para apresentar a solução de problema de maneira objetiva (5 minutos) na frente de todos os alunos. Outra aluna relatou que o “PDP [Plano de Desenvolvimento Pessoal] foi muito bom, foi um empurrão. Sair de onde está e pensar na carreira. Saí do lugar, li livro, fiz curso, desenvolvi habilidades que precisava no meu emprego.” Os professores destacaram o elevado engajamento dos alunos. Observou-se que a adoção de avaliações constantes reduziu o número de falta dos alunos, pois os mesmos não queriam perder avaliações e ficarem com a nota prejudicada.

Os benefícios da inovação também foram evidenciados na avaliação realizada pela Comissão Própria de Avaliação. Ao questionar os alunos se eles indicariam o curso para seus amigos em uma escala que varia de 0 (Não indicaria de maneira alguma) até 10 (Com certeza indicaria) a média da turma que estava no terceiro período foi de 9,34, aumento considerável em relação ao semestre anterior que a média havia sido de 8,57. Ressalta-se que 77% dos respondentes foram considerados promotores do curso (nota 9 ou 10). A turma que iniciou o curso já com o novo projeto pedagógico em vigor ficou com média 9,28, sendo 76% dos alunos considerados promotores.

5 Considerações finais

A experiência possibilita os seguintes ensinamentos profissionais. A indução do processo de inovação pode ser realizada a partir da proposição de um modelo realizado por um expert na área, como foi o caso da proposta inicial elaborada pelo diretor da faculdade, que já tem mais de 20 anos de atuação no ensino superior como professor, coordenador ou diretor. Esta proposta inicial pode ser considerada uma "meta esticada (stretch)", desafiadora para a equipe de professores. Esta meta foi proposta por um indivíduo com cargo relevante na organização, o seu apadrinhamento da proposta foi fundamental para o desenvolvimento da proposta de inovação.

A existência de um ambiente propício ao diálogo é fundamental para a realização de ajustes e construção de melhoria na proposta, corroborando a proposta de Tomaél e colegas (2005) que ressaltam a importância do compartilhamento de conhecimento para o processo de aprendizagem e inovação.

O caso relatado pode ser classificado como inovação na educação superior conforme a proposição de Masseto (2004) pois afetou diversos pontos-chave e eixos constitutivos da graduação em processos gerenciais. Foram identificados a presença de fatores das três dimensões descritas por Janissek et al (2017) que promovem a inovação em universidades: gestão organizacional, modernização de processos e gestão de pessoas.

Referências

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. **Revista Gestão e Projetos**, 3(2), 294-307.

Delors, J. (Org.) **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 4. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: UNESCO, 2000.



Janissek, J.; Aguiar, C. V. N.; Mello, T. A. B.; Ferreira, R. S.; Campos, M. S. (2017) Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Rev. Serv. Público Brasília** 68 (2) 259-284.

Manthey, N. B.; Verdinelli, M. A.; Rossetto, C. R.; Carvalho, C. E. (2017) O Impacto da Capacidade de Inovação no Desempenho da Inovação de Produto em PMEs do Setor Industrial. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. 6 (2), 311-341.

Masetto, M. (2004) Inovação na Educação Superior. **Interface - Comunic., Saúde, Educ.**, 8(14) 197-202.

Observatório do PNE (2018). 12 – Educação Superior. Disponível em: <http://www.observatoriodopne.org.br/metas-pne/12-ensino-superior> Acesso em: 15 de julho de 2018.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: <[http:// download.fnep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf](http://download.fnep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf)>. Acesso em: 28 maio 2016

Rodrigues, A. F.; Veloso, A. (2013) Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 13(3), 293-308.

Sousa, F., & Monteiro, I. (2010). Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, 9(3), 38-49.

Tomaél, M. I., Alcará, A. R., & Di Chiara, I. G. (2005). Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, 34(2).