

# COMO UMA IES TRADICIONAL SE PREPARA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

PRESIDENTE PRUDENTE/SP JUNHO/2019

PAULA MESQUITA MELQUES - TOLEDO PRUDENTE - ead.pedagogico@toledoprudente.edu.br  
ELI CANDIDO JUNIOR - TOLEDO PRUDENTE - ead.coordenador@toledoprudente.edu.br  
ZELY FERNANDA DE TOLEDO PENNACCHI MACHADO - TOLEDO PRUDENTE -  
zelly@toledoprudente.edu.br

**Tipo: Relato de Experiência Inovadora (EI)**

**Categoria: Estratégias e Políticas**

**Setor Educacional: EDUCAÇÃO SUPERIOR**

## RESUMO

*ESTE ARTIGO TEM COMO OBJETIVO APRESENTAR A EXPERIÊNCIA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO DE PRESIDENTE PRUDENTE, INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES) LOCALIZADA EM PRESIDENTE PRUDENTE, SÃO PAULO, EM SEU PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. A IES, QUE É FORTEMENTE RECONHECIDA EM SUA REGIÃO PELA ALTA QUALIDADE DO ENSINO OFERTADO HÁ QUASE 60 ANOS, CONSTATOU A NECESSIDADE DE INOVAR DIANTE DO NOVO MOMENTO VIVENCIADO, IMPULSIONADO PELA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, O QUAL EXIGE PROFISSIONAIS PREPARADOS PARA RESOLVER PROBLEMAS DE FORMA SUSTENTÁVEL, INOVADORA E CRIATIVA. ALMEJANDO FORMAR PROFISSIONAIS COM ESSE PERFIL, A IES TEM PERCORRIDO UM PROCESSO DE INOVAÇÃO, NO QUAL SE DESTACAM AÇÕES COMO A ESTRUTURAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DE UM FRAMEWORK DE INOVAÇÃO JUNTO AO GRUPO DE TRABALHO DE INOVAÇÃO DO SINDICATO DAS MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO (SEMESP), A IMPLEMENTAÇÃO DA TRILHA DE CONHECIMENTO TIE (TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO) ÀS MATRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E A CONSTRUÇÃO DE UM ESPAÇO PARA A REALIZAÇÃO DESSAS ATIVIDADES. COMPREENDENDO A INOVAÇÃO COMO UM PROCESSO, A IES TEM ALCANÇADO BONS RESULTADOS JUNTO A SEUS COLABORADORES, CORPO DOCENTE E ALUNOS, COM A MUDANÇA GRADUAL DE MINDSET E DE PRÁTICAS.*

**Palavras-chave: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. INOVAÇÃO. TECNOLOGIA.**

## Introdução

O presente artigo apresenta a experiência do Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente – Toledo Prudente, Instituição de Ensino Superior (IES) localizada em Presidente Prudente, São Paulo, em seu processo de transformação digital.

A Toledo Prudente, fundada em 1961, possui quase 60 anos de história e é fortemente reconhecida em sua região pela alta qualidade do ensino ofertado, tendo sido apontada pelo Ministério da Educação (MEC) no ano de 2014 como o melhor Centro Universitário do país.

Como consequência do trabalho sério e contínuo que é desenvolvido, a IES também é destaque devido aos resultados acadêmicos e profissionais alcançados por seus estudantes, especialmente em concursos públicos e em exames como da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), tendo recebido em 2019 pela quinta vez consecutiva o Selo OAB Recomenda, e o Exame Nacional de Suficiência realizado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), formando comprovadamente profissionais qualificados para o mercado de trabalho.

Contudo, vive-se um novo momento, impulsionado pela quarta revolução industrial, que exige profissionais preparados para resolver problemas de forma sustentável, inovadora e criativa. A partir da necessidade de formar profissionais com esse perfil, que possam contribuir para o desenvolvimento da região e do país no contexto atual, a IES instituiu no ano de 2018 o projeto Toledo 4.0 Prudente, alicerçado nos pilares Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo.

O projeto, muito além da aquisição de equipamentos de última geração, coloca a IES como um todo em um processo de mudança de mindset e de prática, sobretudo nas práticas acadêmico-pedagógicas. Como consequência, a Toledo Prudente está vivenciando um processo de transformação digital, que iniciou com a oferta de disciplinas a distância nos cursos de graduação presenciais, culminou na busca pelo credenciamento da IES para a oferta dessa modalidade educacional, e ainda, contempla importantes ações como a formação de líderes e colaboradores, a estruturação de um framework de inovação junto ao Grupo de Trabalho de Inovação do Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior do Estado de São Paulo (SEMESP), e a implementação da Trilha de Conhecimento TIE (Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo) aos cursos de graduação da instituição.

## Referencial teórico

A fusão de tecnologias exponenciais, vivenciada atualmente na quarta revolução industrial, impacta as mais diversas áreas, inclusive a educação. No ensino superior, as IES precisam repensar seus modelos acadêmicos e administrativos para sobreviver e crescer em um contexto diferenciado, marcado não só pelas tecnologias digitais, mobilidade e conectividade, mas também pelas mudanças que esses aspectos ocasionam no mercado de trabalho, o que, conseqüentemente, implica em um novo perfil de egresso.

Mudanças significativas no ensino superior não são frequentes e costumam acontecer lentamente. “O espírito empreendedor se manifesta dentro de limites bem determinados; raramente ocorre algo revolucionário como acontece hoje nos negócios ou na política” (CHRISTENSEN; EYRING, 2014, p. 20).

Embora a tecnologia e seu uso na educação não seja uma novidade, o que tem sido presenciado há décadas são mudanças de recursos, mas não de práticas pedagógicas. Ou seja, ainda que com novas possibilidades para os processos de ensino e aprendizagem e outras necessidades do profissional em formação, replicam-se métodos enraizados nas instituições.

*Desde o instante em que as universidades reuniram os alunos pela primeira vez em sala de aula, as tecnologias da aprendizagem – palestras, livros-texto, exames orais e por escrito – permaneceram, em grande medida, as mesmas. Mesmo quando os computadores foram introduzidos em sala de aula, eles foram usados para aprimorar as abordagens de ensino vigentes, em vez de suplantá-las. As palestras, por exemplo, foram incrementadas com gráficos de computador, mas a exposição manteve uma configuração básica. (CHRISTENSEN; EYRING, 2014, p. 17)*

Diante disso, é necessário inovar. Incorporar no DNA da instituição, ou seja, em seu propósito institucional, práticas que sejam sustentáveis e sistêmicas, que visem aprimorar as ações acadêmicas e administrativas da IES. Para o SEMESP, a inovação é um processo baseado

*[...] na identificação de oportunidades, ou problemas, que possam ser respondidos com a invenção/criação de algo novo. Este “algo novo” pode consistir em técnicas, produtos, serviços e/ou tecnologias que venham a quebrar os paradigmas anteriores. (2014, p. 3)*

O processo de inovação não é algo simples de ser realizado, especialmente em instituições já consolidadas, que se reconhecem como tradicionais e que tem a sua

marca valorizada em sua região. Entretanto, também em situações como essa, a inovação também é fundamental. Christensen e Eyring (2014) fazem uma analogia entre as organizações e os organismos vivos, destacando uma semelhança: ambos buscam não só a sobrevivência como também o crescimento. Depois que a organização passa a ter determinado grau de êxito, entram em ação determinadas tendências genéticas. E então, “essas tendências começam a dominar os processos de planejamento e investimento, levando a organização a fazer coisas maiores, melhores – ou ambas” (p. 21).

A busca por melhorias e crescimento, bem como a mudança de mindset e de práticas, deve fazer parte de toda a rede de colaboradores, em um processo que não pode ser imposto verticalmente, mas ser trabalhado por meio de ações de conscientização e formação. Para isso, mais do que informar, é necessário inspirar. Nesse contexto,

*Inspirar significa oferecer aos colaboradores experimentações de inovações bem-sucedidas que envolvam pessoas altamente apaixonadas pelas transformações que lideraram ou participaram. Com um processo sistematizado e constante, a IES conseguirá transformar os colaboradores em embaixadores da inovação dentro das IES. E quanto mais embaixadores apaixonados pela inovação, mais eficiente será o processo de inovação dentro da organização (SEMESP, 2018, p. 7).*

Assim, é nessa perspectiva que a Toledo Prudente tem buscado inovar e se preparar para a transformação digital: mantendo o seu DNA, mas buscando formar profissionais preparados para as novas exigências do mercado de trabalho, inspirando seus colaboradores para a melhoria e crescimento contínuos. Esse processo é relatado a seguir.

## **Desenvolvimento**

O início da transformação digital da IES ocorreu com a implantação do Toledo Portal Universitário, em 2007, que disponibiliza ferramentas de interação, como chats, avisos, debates, simulados, entrega de trabalhos, exercícios, enquetes, notas e faltas, biblioteca online, secretaria online, vagas de estágios, dentre outros. O Portal permite, ainda, a divulgação dos Planos de Ensino e Planos de Aula com antecedência para que o aluno possa preparar-se para suas aulas.

Em 2012, após missão técnica realizada em Harvard e MIT, por membros da reitoria e coordenação pedagógica, a IES decidiu implantar metodologias ativas de aprendizagem em seus cursos. Com a finalidade de consolidar esse propósito foi criado, no ano

seguinte, o Laboratório de Apoio Pedagógico (LAP), que passou a responsabilizar-se pela disseminação das metodologias ativas de aprendizagem e formação dos docentes. Esse processo foi ampliado com a participação da IES no Consórcio STHM Brasil.

Em 2014 foi instituído o Núcleo de Educação a Distância (NEAD), e em 2015, com o objetivo de proporcionar flexibilidade de tempo e espaço nos estudos e desenvolver habilidades como autonomia, organização, foco e pró-atividade, a IES iniciou a implantação de disciplinas na modalidade a distância em seus cursos presenciais de graduação, conforme autorizado pelo Ministério da Educação, com produção e customização interna dos materiais didáticos e Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

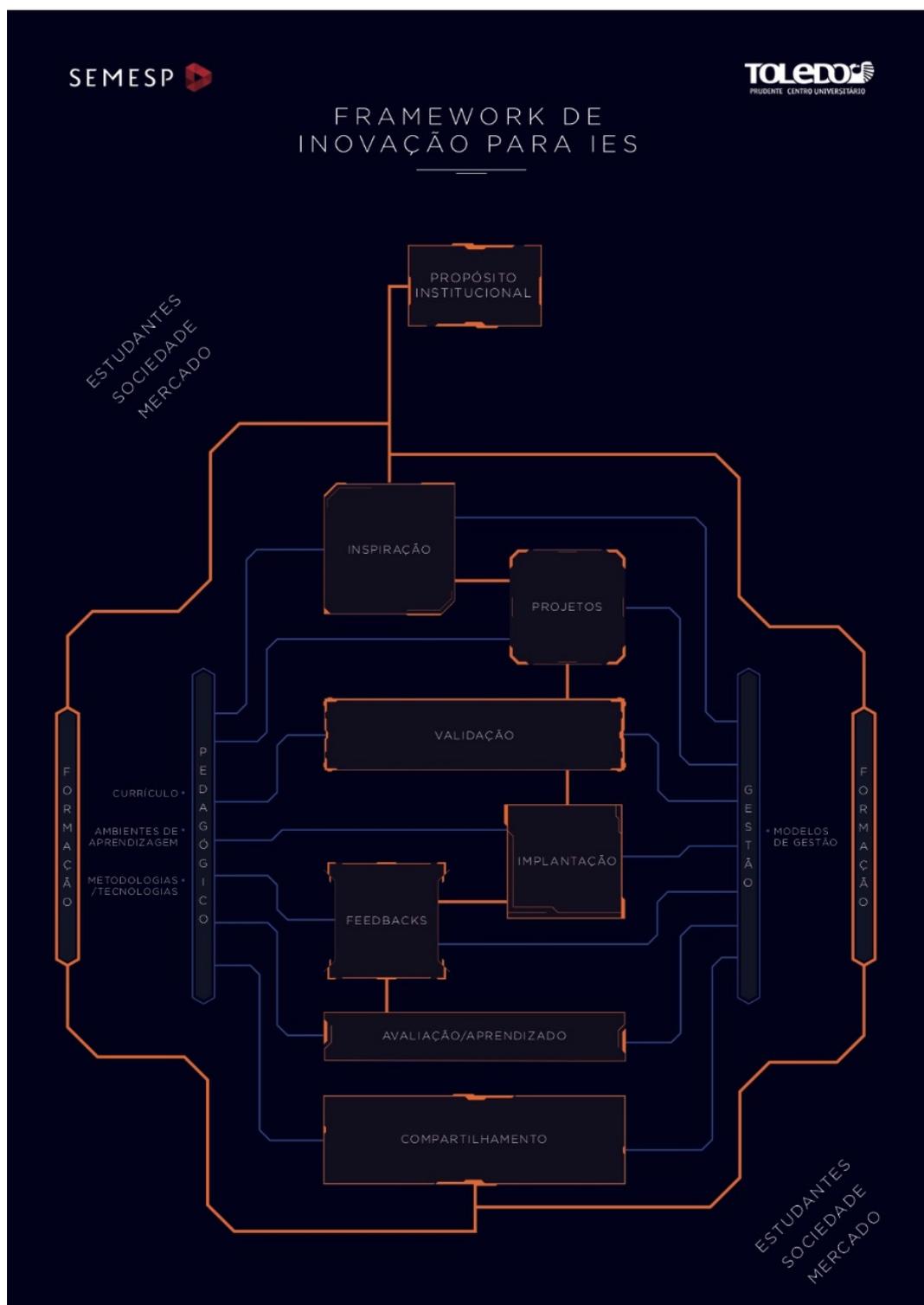
Diante da experiência obtida com as disciplinas a distância nas matrizes curriculares dos cursos de graduação, e com o propósito de ofertar cursos na modalidade a distância (EaD), em 2017, foi solicitado o credenciamento da IES ao Ministério da Educação para a oferta de tais cursos. Assim, no final de 2018 foi recebida a visita da Comissão de Avaliadores do MEC e obtida pela instituição o conceito máximo, a nota 5, para a oferta de EaD.

O conceito obtido é resultado da forma como a IES se preparou para a oferta dessa modalidade educacional, contemplando os cinco eixos avaliados pelo MEC – planejamento e avaliação institucional, desenvolvimento institucional, políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura. Em relação à concepção pedagógica, a fim de efetivar os processos de ensino e aprendizagem na EAD por meio de abordagens de educação centradas na construção do conhecimento – em detrimento da transposição de práticas de transmissão de informações – e baseadas na ação, reflexão e colaboração, as ações do NEAD da IES são norteadas pelas abordagens pedagógicas Construcionista, Contextualizada e Significativa (CCS) (SCHLÜNZEN, 2015) e Estar Junto Virtual (VALENTE, 2002, 2005). Ambas as abordagens possuem ênfase no contexto do aluno, e são baseadas na ação, reflexão e colaboração, além de alto nível de interação.

Concomitantemente ao processo de credenciamento da IES para a EaD, a Toledo Prudente deu início à inovação em todos os seus departamentos. A reitoria da IES, juntamente ao Grupo de Trabalho (GT) de Inovação do SEMESP, do qual faz parte, estruturou uma série de diretrizes que incorporaram um framework para diagnóstico e indicação de melhores práticas na gestão, atendendo aos novos parâmetros digitais, auxiliando as IES a realizarem mudanças em seu contexto. Esse framework (figura 1) foi apresentado às IES no Seminário “O Futuro do Ensino Superior”, realizado em 2018 em

São Paulo, a fim de colaborar de forma efetiva com a melhoria da qualidade da gestão acadêmica e administrativa das instituições e, de modo geral, com o sistema de ensino superior do Brasil. Nesse contexto, a Toledo Prudente se tornou um case bem sucedido ao aplicar e validar o framework em seu ambiente.

Figura 1 – Framework de inovação



Fonte: Toledo Prudente.

Como observado na figura, o framework é composto das seguintes fases: inicia-se a partir do propósito institucional, ou seja, o DNA da IES; inspiração, com o objetivo de minimizar ou eliminar a resistência das pessoas envolvidas, fazendo com que se apaixonem pelo propósito a ser seguido; projetos, que são as atividades a serem realizadas antes da ação, entendidos como experimentos para inovação; validação, a fim de avaliar a utilidade do aprendizado após a execução do projeto; implantação, com o objetivo de formalizar, para toda a instituição, quais inovações serão adotadas e como isso será feito; feedback, almejando realizar os ajustes necessários para que as inovações de fato entreguem o valor prometido em tempo adequado; avaliação/aprendizado, na qual espera-se fornecer dados para alimentar uma discussão sobre a estratégia de inovação que está sendo implementada; compartilhamento, a fim de comunicar sobre os avanços das iniciativas e resultados, criando uma visão compartilhada para alimentar o processo de inovação, não só sensibilizando, mas conscientizando sobre esse processo.

Também em 2018 foi idealizada a Trilha do Conhecimento TIE (Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo), com o objetivo de vivenciar e desenvolver habilidades intraempreendedoras e/ou empreendedoras com perfil inovador capaz de integrar tecnologias para a solução de problemas buscando modelos sustentáveis, repetíveis e escaláveis. Nessa perspectiva, a trilha Tecnologia objetiva explorar e aplicar tecnologias para a resolução de problemas por meio de ferramentas digitais de fácil acesso. A trilha Inovação almeja despertar o mindset inovador e a criatividade a partir de exemplos, dinâmicas e práticas para identificar soluções de problemas do mercado atual e desenvolver profissionais 4.0. Por fim, a trilha Empreendedorismo tem o propósito de desenvolver o perfil intraempreendedor e empreendedor para analisar, executar e apresentar novos e inovadores modelos de negócios.

Com isso, espera-se desenvolver as seguintes essential skills: atitude, criatividade, capacidade de aprender, colaboração, resiliência, comunicação, orientação para resultados, trabalho em equipes, capacidade de exploração e investigação, identificação e resolução de problemas.

A Trilha TIE já está sendo executada em 2019 com os ingressantes de todos os cursos de graduação da IES, exceto o curso de Direito, totalizando nove cursos impactados. O planejamento é que a trilha seja realizada semestralmente durante os quatro primeiros termos dos cursos de bacharelado, e nos dois primeiros termos dos cursos tecnológicos. É realizada integrando os alunos de todos os cursos em grupos diversificados, a fim de

trabalhem colaborativamente a partir de diversos conhecimentos, habilidades e competências. Para realização das atividades da trilha, está sendo construído dentro da IES um amplo local, com salas amplas nas quais serão trabalhadas cada trilha, mobiliário móvel e espaço para coworking.

Também em 2019, embora a IES caminhe para a oferta da EAD, as disciplinas a distância nos cursos de graduação estão sendo ofertadas presencialmente. Isso ocorreu devido à compreensão de que os alunos dos cursos presenciais de graduação têm preferência pelas aulas presenciais, sendo um público diferente dos que buscam a EaD; e pelo desejo da IES em focar a força do NEAD em produzir os cursos integralmente online.

Nesse sentido, no mesmo ano, foi iniciada a oferta de cursos livres online, nas áreas jurídica, negócios e inovação, almejando contemplar e ampliar a formação do seu público interno, bem como expandir sua atuação regionalmente e nacionalmente, posicionando-se no mercado como uma IES que oferta EaD com qualidade e a partir de produtos diferenciados, assim como já ocorre no ensino presencial, fortalecendo a sua marca.

Atualmente, além das ações citadas, a IES atua na formação de líderes por meio do Mova-T, projeto de integração entre as equipes da IES, na qual são realizadas dinâmicas acompanhadas por consultores estratégicos que movimentam gestores acadêmicos e administrativos, empenhados na construção de um ambiente ainda mais sinérgico e com forte foco nos objetivos institucionais na Toledo Prudente.

## **Resultados e discussões**

Transformar digitalmente uma IES exige ruptura de práticas já consolidadas, mudança significativa da forma de pensar e agir. É refletir sobre a forma como vê a instituição e o papel dela na formação de egressos em um contexto atual e carente de profissionais que atendam às novas demandas. É inovar.

A inovação é um processo e, para realizá-lo, é necessário conhecer o próprio contexto, com suas limitações e potencialidades, inspirar e conscientizar os envolvidos, planejar, acompanhar as ações, avaliar e melhorar o processo constantemente, como propõe o framework apresentado.

Devido às etapas e sua complexidade, esse não é um processo espontâneo e rápido. É necessário acompanhamento e engajamento contínuo da gestão, de maneira a

contagiar e instigar seus colaboradores para o alcance do propósito institucional.

É um processo que precisa de planejamento, organização, continuidade e vontade. Sabe-se quando iniciou, mas como o mundo está em constante mudança, provavelmente não tem fim.

## Referências

CHRISTENSEN, C. M.; EYRING, H. J. A universidade inovadora: mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2014. 456 p.

SCHLÜNZEN, E. T. M. Abordagem construcionista, contextualizada e significativa: formação, extensão e pesquisa em uma perspectiva inclusiva. 2015. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2015.

SEMESP. Guia framework de inovação para IES. 2º Seminário O futuro do Ensino Superior. São Paulo. 2018. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2018/08/E-book-Guia-Framework-inova%C3%A7%C3%A3o-1-1.pdf>. Acesso em 30 abr. 2019.

VALENTE, J. A. A espiral da aprendizagem e as tecnologias da informação e da comunicação: repensando conceitos. In: JOLY, M. C. Tecnologia no ensino: implicações para a aprendizagem. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

\_\_\_\_\_. A espiral da espiral de aprendizagem: o processo de compreensão do papel das tecnologias de informação e comunicação na educação. 2005. Tese (Livre-Docência) - Instituto de Artes, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.