

CURSO currículos inovadores

oportunidade para as IES
diante da revolução pós-digital

MÓDULO I

Relevância das Instituições de Educação Superior

Totalmente inseridas no Mundo VUCA, as Instituições de Educação Superior (IES) precisam estar cientes ao modo como cada letra desse acrônimo impacta na sua atuação, e até mesmo na sua sustentabilidade. A partir daí, é essencial repensar modelos, estruturas e estratégias.

As IES são responsáveis por formar profissionais preparados e qualificados para atenderem às demandas mercadológicas da Era Pós-Digital, pautada por: avanço tecnológico exponencial; mudanças frenéticas; sociedade líquida (na qual a realidade é criada e recriada em curtos espaços de tempo); impactos imprevisíveis; e por ser a era na qual o impossível se transforma em possível.

Diante desse cenário, é fundamental que a educação superior trilhe novos rumos e supere o descompasso existente entre a formação hoje oferecida nas IES, a almejada pelos estudantes e a exigida pelo mercado de trabalho.

Contudo, esses não são os únicos desafios. Como bem colocado pelo professor e cientista político Abílio Baeta Neves – que já foi presidente da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) por duas vezes –, “o projeto de transformação e desenvolvimento da educação brasileira deverá enfrentar os desafios do crescimento, da diferenciação, da qualificação e do financiamento”.

Para o consultor em educação e ex-diretor da área de educação do Israel Innovation Institute, Yaron Edel¹, ao contrário do que aconteceu com diversas empresas na virada do século, a educação continuará existindo, mas precisará estar atenta às novas demandas e reinventar-se.

¹ Disponível em: <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/3121/inovacao-e-os-novos-paradigmas-da-educacao>

Apegar-se ao modelo atual (tradicional) significa não apenas estagnação, mas risco real de extinção. É necessário compreender que ao sistema educacional está imposta uma nova perspectiva, que demanda grandes rompimentos, em múltiplas direções. É preciso flexibilidade e compromisso para repensar modelos, paradigmas, crenças e valores. Trata-se de um momento no qual desafios e oportunidades de mudança caminham lado a lado.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que descreve quatro características marcantes da sociedade contemporânea, no campo da educação superior o termo VUCA instiga algumas reflexões, por exemplo:

Volatility (Volatilidade): Como os gestores das IES devem se posicionar diante da expansão da modalidade EAD, do uso das ferramentas tecnológicas e das mídias sociais?

Uncertainty (Incerteza): Quais serão as profissões do futuro? Que competências e habilidades serão mais valorizadas?

Complexity (Complexidade): O que as IES têm para oferecer aos alunos diante de um contexto tão complexo? Como propiciar conhecimento com desenvolvimento de autonomia e estabilidade emocional para enfrentar os desafios (cisnes negros)?

Ambiguity (Ambiguidade): Como manter o valor da educação formal, agregando e valorizando a formação resultante do esforço de cada indivíduo?

As instituições de educação superior estão diante do desafio de transformar os sistemas educacionais para que eles sejam coerentes com as necessidades do século XXI, compreendendo que cada indivíduo tem características únicas de aprendizagem, que a cultura será cada vez mais multidisciplinar e que a Era Pós-Digital já está acontecendo.

Preparo para a mudança

A transformação não será possível se não forem revisadas, de forma radical, a compreensão que temos do que venham a ser a inteligência e a criatividade humanas, quando confrontadas com as crenças e os modelos mentais atuais.

Como mencionado anteriormente, é comum o indivíduo demorar a perceber as grandes mudanças e, principalmente, a querer mudar para se adequar a elas. Pelo contrário, o comportamento mais comum é ver os resultados e reagir a eles. É difícil antecipar e perceber tendências.



O que fazer para mudar? Qual é o papel de cada um?

As mudanças exigidas no âmbito das IES demandam esforços individuais e coletivos, que devem ser otimizados em um processo de sensibilização e construção colaborativa. Contudo, cada ator guarda características específicas que devem ser constantemente revisadas e aperfeiçoadas, de modo a adaptar-se às mudanças e às demandas do setor.

O papel de cada um

A transformação da instituição de educação superior em um ambiente de promoção da aprendizagem alinhada às demandas do Mundo VUCA depende de uma gestão consciente do seu papel estratégico de liderança, e de novas posturas e papéis assumidos por outros agentes da comunidade acadêmica, como professores e alunos.

Na Era Pós-Digital, uma atuação conjunta e em sintonia é essencial para que os seres humanos permaneçam relevantes e com habilidades que os diferenciem dos algoritmos e dos aprendizados de máquina (inteligências artificiais).

O papel do gestor

Andréa Vergani, advogada com atuação na área educacional, ressalta que o gestor de uma IES deve ter “múltiplas habilidades, com aptidões nas áreas de gestão, administração, finanças, marketing, política, conhecimento da legislação educacional, entre outras qualidades.”

O gestor deve, ainda, estar atento para questões que refletem diretamente na atividade educacional, como:

- **Avaliações do Inep²** – acompanhar os processos de avaliação institucional, de cursos e estudantes. Conhecer os benefícios que podem ser extraídos dessas avaliações, bem como os eventuais prejuízos decorrentes de resultados insatisfatórios.
- **PDI** – contribuir no processo de concepção para que o documento seja bem delimitado/estruturado, orientando corretamente a política de gestão, manutenção e expansão da instituição.
- **DCNs** – conhecer conteúdos e a carga horária mínima dos cursos, prazos para integralização, o perfil do egresso, a titulação adequada do corpo

² Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC)



docente, o plano de carreira (docentes e administrativos). Isso permite maior autonomia quanto à escolha de currículos, recursos humanos e da modalidade de oferta dos cursos.

- **Demandas do mercado** – focar nas demandas reais da comunidade na qual está inserida a IES, acompanhar as transformações que afetam as carreiras profissionais e manter-se atualizado quando às tendências e exigências do mercado para ter clareza quanto ao caminho a ser trilhado.
- **Captação e retenção de alunos** – conhecer o perfil e as demandas específicas dos alunos, saber ouvi-los e priorizá-los. Buscar adquirir conhecimentos específicos de marketing educacional para converter oportunidades em resultados.
- **Comunicação eficaz** – organizar de forma correta os dados e as informações da IES. Manter um canal de comunicação direto com o quadro de colaboradores, docentes e discentes. Qualificar a interação promove maior engajamento e comprometimento das equipes com as atividades.
- **Domínio do conteúdo legal que rege a educação superior** – compreender que o setor no qual atua é altamente regulado e que as regras estabelecidas pela Seres/MEC devem ser estritamente observadas. Conhecer os bônus e os ônus da regulação para a IES e seus cursos.

Além dessas questões que envolvem diretamente o cotidiano da IES – sendo que algumas podem ser compartilhadas ou geridas com o apoio de consultorias externas especializadas –, o gestor deve se preocupar em manter-se atualizado, participando de processos de **capacitação permanente**.

Em razão das inovações frequentes, temas como modelos de governança, novas metodologias, tecnologias educacionais, currículos, legislação educacional, gestão acadêmica e marketing devem ser constantemente acompanhados pelo gestor. Por isso, a participação em cursos e congressos está alinhada com os princípios da qualidade e da inovação da educação superior.

O gestor precisa propor e **incentivar o empreendedorismo**, visando soluções criativas e modernas para a IES. Por exemplo, a integração com o setor produtivo e a criação de incubadoras e startups em parceria com a iniciativa privada abrem possibilidades de estágios aos estudantes e fomentam a pesquisa e a prática. Quando possível, são ações bem-vindas e coerentes com as exigências deste século.

Iniciativas de internacionalização, por meio da promoção de intercâmbio de docentes e discentes, da participação em eventos internacionais, entre outras, são



enriquecedoras; inclusive, contribuem para a majoração de conceitos institucionais e de cursos, pois são indicadores de qualidade observados pelo Inep quando da avaliação *in loco*.

Por fim, tendo como referência os indicadores de relevância da *Times Higher Education* (THE), baseados nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), um bom gestor no contexto do Mundo VUCA deve, ainda:

- Incentivar práticas sociais responsáveis;
- Pensar em sustentabilidade (uso consciente de seus insumos);
- Promover ações culturais;
- Implementar políticas de igualdade de gênero;
- Promover intervenção na comunidade local (ações sociais, promoção da saúde e bem-estar, prestação de serviço etc.);
- Fortalecer canais de ouvidoria com as comunidades interna e externa;
- Buscar parcerias com ONGs e governos;
- Incentivar o voluntariado; e
- Fomentar a iniciação e a produção científica de docentes e discentes.

O papel do professor

Principal elo e interlocutor entre a instituição de ensino e o estudante, um bom docente do Mundo VUCA é alguém que sabe se reinventar e consegue ser rápido em se refazer em cenários complexos e imprevisíveis.

Além disso, ele tem diante de si desafios, como: quebrar paradigmas nos métodos de aprendizagem; enxergar e estabelecer com a tecnologia um relacionamento colaborativo; saber lidar com diferentes gerações no mesmo cenário (professor e aluno); desenvolver no aluno uma consciência humanística, crítica, reflexiva e colaborativa.

Nesse contexto, já se sabe que o professor não é mais aquela pessoa que domina os conteúdos da disciplina que ministra, sendo capaz de transmiti-los aos seus alunos. Ele precisa ir muito além: seu papel principal é contribuir para a aprendizagem, de forma contextualizada, relacionando o que se aprende com o que se vive.



Esse processo de aprendizagem deve ser desenvolvido de forma articulada e participativa, viabilizando o contato dos alunos com suas comunidades, procurando produzir conhecimento fundamentado nas aspirações e nos problemas cotidianos da sociedade e da profissão. Essa metodologia possibilita ao estudante o desenvolvimento da sua autonomia, preparando-o não só para o mercado de trabalho, mas, sobretudo, para o exercício da cidadania.

Além disso, o professor precisa desenvolver práticas de ensino que atendam à diversidade dos processos de aprendizagem, de modo a contemplar as necessidades individuais dentro de um trabalho coletivo de construção de conhecimento.

Portanto, ser professor no Mundo VUCA significa ter conhecimentos teóricos além das disciplinas que ministra e dispor de uma diversidade de metodologias e práticas de ensino que possibilite desenvolver os conteúdos de forma contextualizada, globalizada e diversificada, envolvendo os alunos em um projeto de ensino-aprendizagem que desperte interesse, motivação e, sobretudo, promova uma aprendizagem significativa, ou seja, que verdadeiramente faça sentido.

Competências do professor no século XXI

Por parte dos docentes, são necessários a busca e o desenvolvimento de competências técnicas, profissionais e relacionais que possibilitem uma mudança de concepção que venha em favor das necessidades educacionais deste milênio. As competências básicas de um educador deste século são muitas e variadas. Entre elas, estão:

- i. saber implicar os alunos em sua aprendizagem e estabelecer com estes uma relação de colaboração recíproca, suscitando o desejo de aprender e a capacidade de autoavaliação;
- ii. conceber e gerir situações-problema ajustadas aos níveis e às possibilidades dos alunos, conectadas à realidade na qual estão inseridos;
- iii. conceber e fazer evoluir dispositivos de diferenciação: gerir a heterogeneidade dentro da sala de aula e nos demais espaços de aprendizagem;
- iv. apropriar-se e utilizar-se dos recursos disponíveis nas tecnologias de informação e comunicação; v. conhecer e saber enfrentar os deveres e os dilemas éticos e técnicos da profissão; e
- vi. gerir seu próprio processo de formação permanente.



Entre as competências fundamentais ao docente do século XXI destaca-se a formação, que deve ser constante e construída no cotidiano acadêmico – e não somente em cursos de atualização. Essa postura possibilita ao professor tomadas de posição capazes de enriquecer sua prática, rever paradigmas e melhorar a gestão dos processos de aprendizagens. Deve-se priorizar a participação em cursos que disponibilizem de forma equilibrada conteúdos teóricos e práticos.

É essencial que o docente compreenda que o cenário atual traz a oportunidade de envolver os alunos em todos os processos, tornando-os protagonistas da sua formação e consideravelmente mais capacitados a transformar realidades do que os profissionais de anos atrás.

Um ponto relevante da ação do professor é saber conduzir o aluno na busca e no tratamento das informações, hoje abundantemente disponíveis. Como dito, não se trata mais de apresentar conteúdos, levar conhecimento, mas de orientar os discentes no processo crítico e reflexivo de seleção e apropriação dos conteúdos. É preciso ter habilidade para transformar a enorme quantidade de informações disponíveis em aprendizado significativo.

São essas as informações de que os estudantes precisam para se sentirem motivados a buscar, tratar, conectar-se com o mundo ao seu redor e transformá-las em conhecimento.

Se é fato que está na hora de o processo de ensino-aprendizagem superar o descompasso entre o conteúdo oferecido nas instituições e a prática exigida pelo mercado, também é fato que é tempo de aprender, desaprender e reaprender – a ensinar, inclusive.

Agente da esperança

Tamanhas atenção e responsabilidade atribuídas ao professor devem-se à sua condição de “agente fundamental de esperança” – título inerente à profissão pela contribuição direta para a formação da cidadania e o desenvolvimento de estratégias essenciais para a transformação da sociedade, auxiliando na construção de um mundo mais justo, solidário e sustentável. Ele é o fio condutor do processo de formação de cidadãos dispostos a viver coletivamente, visando a liberdade, o bem comum, a democracia e o respeito às diferenças.

Contudo, o professor precisa ser amparado e ter a segurança de que não está sozinho. São necessárias políticas públicas de valorização docente e, de modo mais imediato, o apoio da instituição em que trabalha e da comunidade na qual está inserido.



O desenvolvimento de uma educação de qualidade, que seja efetivamente transformadora e libertadora, exige o esforço de todos. Mas, certamente, o valor do professor nessa construção coletiva merece destaque.

Referência bibliográfica:

DAMAS, Maximiliano; VILAS-BOAS, Patrícia. Lições sobre o Século XXI: reflexões sobre as complexidades da Educação Superior na contemporaneidade. Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, Brasília, v. 32, n. 44, p. 24-32, maio. 2020. Disponível em: <https://abmes.org.br/editora/detalhe/110>. Acesso em: set. 2020.

