

Cadernos do FNDE

Página da revista:

<https://www.fnde.gov.br/publicacoes/index.php/cadernosFNDE>



A importância da gestão da qualidade em instituições de ensino superior

The importance of quality management in higher education institutions

Weyverson de Oliveira Faria
Flávia Fernandes Navarro Nuss



Informações da publicação

DOI: [10.5281/zenodo.13693658](https://doi.org/10.5281/zenodo.13693658)

ISSN: 2675-1925

Recebido em: 25/10/2022

Aceito em: 15/04/2024

Publicado em: 05/09/2024

Palavras-chave:

Gestão da Qualidade

PDCA

Ensino Superior

Keywords:

Quality Management

PDCA

Higher Education

Resumo

É fundamental aplicar ferramentas da gestão da qualidade para aprimorar as atividades internas e externas desempenhadas por qualquer empresa, na tentativa de manter vantagens competitivas de mercado. Em uma instituição de ensino superior, isso não é diferente. Esse trabalho tem o propósito de aplicar uma valiosa ferramenta da Engenharia de Produção sobre a qualidade no atendimento e desempenho dos serviços prestados de uma instituição de ensino superior particular, visando demonstrar a importância da gestão da qualidade nas instituições de ensino. Dessa forma foi possível comprovar a necessidade da gestão da qualidade para aprimorar as atividades internas e externas desempenhadas pelas instituições que atuam com o ensino superior, na tentativa de atrair ainda mais alunos e ser destaque no local em que se estabeleceram. Foi aplicada a metodologia do Ciclo do PDCA (Plan, Do, Check e Action) sobre os resultados obtidos em uma pesquisa de satisfação realizada nessa instituição com os alunos em relação à qualidade dos serviços prestados pela mesma, a saber: (Segurança, Secretaria, Comunicação/informação visual no Campus e Relação diretor-aluno). Através do ciclo do PDCA foi possível identificar falhas, planejar e implementar ações de forma a corrigir essas falhas nos serviços prestados.

Abstract

It is essential to apply quality management tools to improve the internal and external activities performed by any company in an attempt to maintain competitive market advantages. In a higher education institution, this is no different. This work aims to apply a valuable tool from Production Engineering on the quality of care and performance of services provided in a private institution of higher education, in order to demonstrate the importance of quality management in educational institutions. Thus, it was possible to prove the need for quality management to improve the internal and external activities performed by institutions that work with higher education, in an attempt to attract even more students and to stand out in the place where they are established. The methodology of the PDCA Cycle (Plan, Do, Check and Action) was applied to the results obtained in a satisfaction survey carried out in this institution with the students regarding the quality of the services provided by the same, namely: (Security, Secretary, Communication/visual information on Campus and DirectorStudent Relationship). Through the PDCA cycle it was possible to identify flaws, plan and implement actions in order to correct these flaws in the services provided

1 – INTRODUÇÃO

Hoje em dia o mercado está cada vez mais competitivo e a população mais exigente. Com isso é muito importante que as empresas se preocupem com a satisfação dos seus clientes de maneira contínua e buscando sempre vencer os desafios da qualidade e melhoria contínua.

Por isso, a Gestão da Qualidade torna-se um destaque. Como afirmado por Longo (1996), após a Segunda Guerra Mundial os japoneses buscavam, durante seu processo de reconstrução pós-guerra, melhorar sua competitividade no mercado internacional, reorientando as organizações com novos fundamentos para acabar com a reputação de “péssima qualidade” dos seus produtos.

Com o passar dos anos, o conceito de gestão da qualidade evoluiu e abrangeu as, mas diversas áreas, fazendo parte desde a indústria, até os serviços. Para isso, surgiu a ISO 9001, objetivando a criação de diretrizes para a avaliação das necessidades dos clientes para que sejam tomadas ações de melhorias pela empresa a fim de atender as demandas dos consumidores por meio de aperfeiçoamento de produtos e serviços.

Nas instituições de ensino, a gestão da qualidade deve fazer parte de todos os processos, garantindo o atendimento das demandas dos alunos, e a melhoria contínua, em vista que atualmente o número de pessoas em busca de escolaridade superior aumenta a cada ano. Nesse contexto, esse trabalho visa abordar o tema “a qualidade nas instituições de ensino superior”.

Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, onde através de uma pesquisa de campo em uma instituição privada, localizada na Região dos Lagos, onde foram selecionadas as quatro atividades críticas no funcionamento da instituição, e aplicada o ciclo PDCA (do inglês, Plan, Do, Check, Action), objetivando a melhoria contínua e comprovação da importância da gestão da qualidade no sistema, seguindo as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) NBR (Norma Brasileira) e ISO (Organização Internacional de Normalização).

Para isso, esse trabalho é composto por essa introdução, pelos objetivos, e justificativa. Seguido pela metodologia, revisão bibliográfica, análise de resultados e conclusão. O objetivo desse trabalho é destacar a importância da gestão da qualidade em instituições de ensino superior e aplicar o ciclo PDCA na gestão da qualidade de uma instituição de ensino superior, garantindo a satisfação dos alunos. Nestes artigos os objetivos específicos são: abordar o conceito de qualidade e gestão da qualidade; discorrer sobre o ciclo PDCA; realizar uma Análise nos resultados da Comissão Própria de Avaliação (CPA); identificar as cinco principais insatisfações na CPA; aplicação do Ciclo PDCA nos principais pontos de insatisfações identificadas; destacar as melhorias obtidas através da aplicação do ciclo PDCA; apresentação dos resultados da aplicação do ciclo PDCA.

2. Metodologia

Os Segundo o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) (2016), de acordo com o Censo da Educação Superior de 2016 quase 3 milhões de alunos ingressaram em cursos de educação superior de graduação. Desse total, 82,3% dos novos alunos ingressaram em instituições privadas. Esse cenário traz a necessidade que as instituições de ensino superior estejam cada vez mais preparadas para a captação desses alunos, e com isso a gestão da qualidade é fundamental, pois ela é capaz de colocar a instituição no mercado competitivo, trazendo vantagens a ambas as partes interessadas. Xavier (1996) traz diversas vantagens, como, para a instituição a melhoria constante; aumento da satisfação e confiabilidade dos seus clientes; com isso conquista uma boa

imensa da instituição que é primordial para que esteja à frente da concorrência no mercado competitivo; os consumidores estão dispostos a pagar mais por um serviço em que as empresas ofereçam com o melhor atendimento e qualidade, consequentemente isso levará a um aumento no seu lucro. Assim também para os funcionários, pois aumenta sua capacidade de comunicação; melhora o conforto no ambiente de trabalho; melhora o trabalho em equipe; diminui o risco de acidentes de trabalho; fazendo com que os funcionários trabalhem mais motivados.

Aos clientes, traz uma satisfação e fidelidade de estar adquirindo um serviço de qualidade, se sentindo mais valorizado e pagando um preço justo pelo serviço.

Dessa forma, a implementação da Gestão da Qualidade faz-se necessária e de grande importância nas instituições de ensino.

Revisão bibliográfica

Conceitos da qualidade

A qualidade é: "Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos". (Técnicas, 2008, p. 7)

Segundo Campos (2004), o conceito de qualidade em um produto ou serviço é atender perfeitamente o indivíduo. Para isso, deve-se elaborar um projeto perfeito, ou seja, o mesmo tem que ser confiável, sem defeitos, ser acessível, baixo custo, seguro, quede uma segurança ao cliente. Além disso, deve ser executado no tempo certo, ser entregueno prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

De acordo Feigenbaum (1994), a Qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. O autor defende que a qualidade deve ser planejada e embutida nos produtos, não podendo ser obtida somente a partir da inspeção dos mesmos, necessitando assim, que a empresa estruture um Sistema de Qualidade.

Deming (2003) afirma que a qualidade está principalmente voltada para a Estatística, focalizando os problemas de variabilidade e suas causas. Sendo esta variabilidade entendida como a diferença, mesmo que mínima encontrada na medição de vários objetos do mesmo tipo, produzidos pelo mesmo processo.

Sendo assim, a qualidade de um produto ou serviço está relacionada ao quanto alcance e atendimento das necessidades de seus clientes. Fato este que é variável, pois cada cliente tem uma necessidade distinta, portanto, vai de encontro com sua visão e expectativa do momento em que vai comprar um produto ou desfrutar de um serviço.

Gestão da qualidade

A Gestão da qualidade é, segundo Paladini e Carvalho (2013), a associação e gestão dos processos empresariais, visando à qualidade total. Segundo Parasuramn, Zeithaml e Berry (1985), os cinco procedimentos que devem ser implementados pelas Organizações para que se obtenha um serviço de qualidade, são:

- Desenvolver instrumentos de pesquisa para entender as reais necessidades e expectativas (explícitas e implícitas) dos clientes;
- Transformar as necessidades e expectativas do consumidor em projetos de serviço que possam realmente atendê-los;
- Transformar o projeto em especificações adequadas de serviço ou padrões que possam ser implementados;
- Prestar os serviços em conformidade com as especificações estabelecidas; e
- Não criar expectativas que não possam ser atendidas ou cumpridas.

Nesse contexto, “gestão da qualidade tem a ver com as escolhas que as empresas fazem para cuidar da qualidade de seus produtos ou serviços” (Lélis, 2012, p. 3).

Campos (2004) ressalta que para uma empresa garantir sua sobrevivência numa era de economia global, não basta exigir das pessoas o seu melhor e cobrar os resultados, mas adquirir o TQC (do inglês, Total Quality Control), que nada mais são que métodos aplicados a todos os processos da empresa, com o objetivo de alcançar a qualidade.

“Gurus” da qualidade.

Paladini e Carvalho (2013) descrevem que durante o século XX, os Estados Unidos e o Japão foram a fundo no aspecto qualidade, surgiram novas teorias sobre como a qualidade deveria ser aplicada nas empresas, buscando melhorias em seus produtos e serviços. Os principais nomes que ficaram conhecidos como gurus da qualidade foram

W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa e Genichi Taguchi.

Segundo Lélis (2012), W. Edwards Deming nasceu em 1900, nos Estados Unidos. Foi o pioneiro entre os estudiosos a ir ao Japão para treinar empresários a utilizar o controle da qualidade. Para Deming os empresários norte-americanos só ofereciam qualidade necessária para manter suas vendas, já no Japão suas ideias de melhorias foram muito aceitas. Segundo a tese de que a qualidade se torna diferente de acordo com a necessidade de cada pessoa, Deming criou um padrão para medi-la. A avaliação deve ser considerada em três aspectos: o produto; o cliente (com suas expectativas e o uso que faz dos produtos); e o atendimento a esse cliente (instruções de uso, assistência técnica etc.).(Figura 1).

Figura 1 – Interação dos três aspectos da qualidade

Interação dos três aspectos da qualidade, segundo Deming.



Fonte: (LÉLIS, 2012, p. 15)

Deming também ficou conhecido através dos 14 pontos do método Deming para a melhoria, utilizados para o treinamento dos funcionários Japoneses. Logo mais tarde transformou a indústria norte-americana. Os 14 pontos eram:

1. Manter objetivos permanentes para melhorar os produtos e serviços, elaborar metas e treinamentos para o futuro da empresa, tendo em mente sempre as expectativas dos clientes.
2. Adotar a nova filosofia para que a empresa não fique para trás deve adotar a filosofia da qualidade.
3. Não depender apenas da inspeção em massa: a inspeção em massa é boa para identificar defeitos e não para corrigir os problemas, que resulta em desperdícios.
4. Não aprovar orçamentos com base apenas no preço: o fornecedor deve ser escolhido pela qualidade do seu produto, para que depois o barato não saia caro.
5. Melhorar constantemente o sistema de produção e de serviço: a qualidade é aplicada desde o início, quando a gestão ainda está planejando o produto ou serviço e a melhoria da qualidade deve ser contínua durante todo o processo. Assim além da conquista de novos clientes diminui suas despesas.
6. Oferecer treinamento: assim os funcionários e a administração, em especial, conheçam toda a empresa.
7. Adotar e instituir a liderança: a importância de como um líder deve se comportar, ele não deve apenas fiscalizar os empregados e dizer o que cada um deve fazer, também é função dele ajudar as pessoas a cumprir melhor as tarefas.
8. Afastar o medo: para que não atrapalhe as pessoas de mostrarem o seu potencial no trabalho.
9. Incentivar os diferentes setores a trabalhar juntos: fazer com que cada funcionário tenha consentimento quais são os problemas e os desafios que os outros departamentos enfrentam.
10. Eliminar slogans, advertências e metas de produtividade: os slogans, advertências e metas podem ser prejudiciais, pois, alguns funcionários ficam frustrados quando não conseguem atingir metas cobradas pela empresa. Também pode causa uma má impressão de que os diretores não sabem os problemas que os funcionários enfrentam no dia a dia.
11. a) Eliminar as cotas numéricas por mão de obra: para Deming não faz sentido criar essas cotas, pois elas não respeitam o ritmo de produção de cada um e elas fazem que o funcionário fique acomodado depois que a cota é alcançada.
b) Eliminar objetivos numéricos para a administração: os responsáveis por administrar a empresa também não devem ter objetivos numéricos, as cotas não são uma boa opção também para os gestores.
12. Remover as barreiras que impedem que os trabalhadores sintam orgulho de seu trabalho: permitir que todos os funcionários saibam o que deu certo, o que deu errado e qual sua contribuição para isso. A gestão deve reconhecer e parabenizar a participação de todos que fez com que acontecesse, mesmo que sua contribuição seja mínima.
13. Estimular a formação e o aperfeiçoamento dos funcionários com programas de educação: dessa forma há melhoria para os conhecimentos do funcionário e uma melhor formação e para a empresa que desfruta de um funcionário mais completo e competente.
14. Concretizar a transformação: é a parte que a empresa deve colocar em prática todos os treze princípios acima.

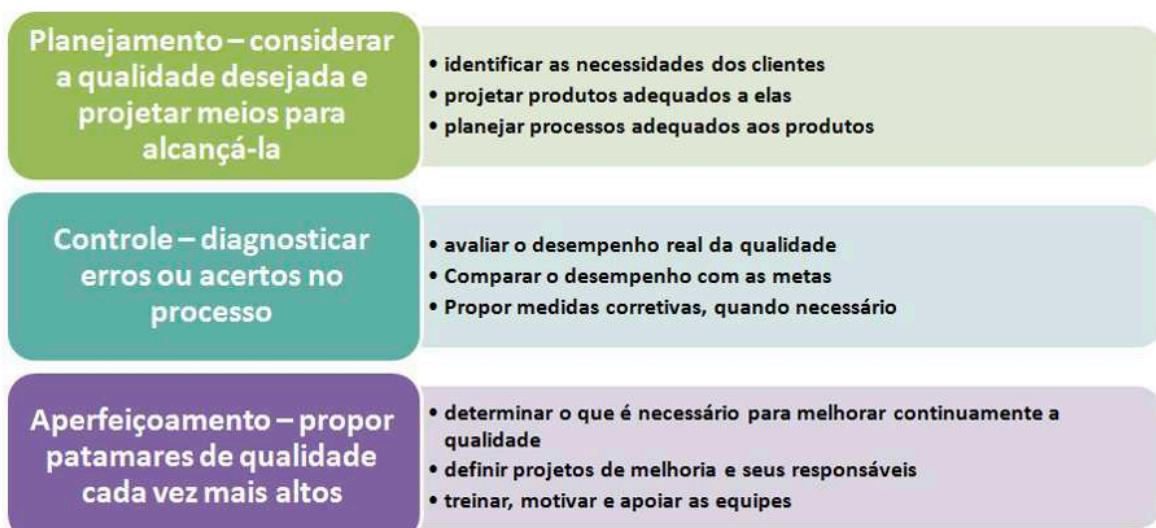
Ainda segundo Lélis (2012), Joseph M. Juran, nascido na Romênia, em 1904, aos 8 anos foi para os Estados Unidos. Fundou o Instituto Juran em 1979, uma das maiores instituições do mundo voltada para o estudo da qualidade. Para Juran qualidade pode ser

dividida em três eixos centrais:

- 1) A qualidade relacionada ao desempenho do produto;
- 2) A qualidade relacionada à ausência de defeitos;
- 3) Ausência de defeitos não é garantia de vendas.

Para Juran, pode se aplicar qualidade em todo tipo de produto ou serviço, a qualquer tipo de empresa e funcionário, seja qual for seu nível de cargo. Para colocar em prática a qualidade, elaborou a “Trilogia Juran para a qualidade” que são três processos fundamentais para se obter qualidade em uma empresa. A trilogia está resumida na figura 2.

Figura 2 – Trilogia Juran para a qualidade.



Fonte: (LÉLIS, 2012, p.19)

Lélis (2012) continua ao afirmar, Philip Crosby nascido nos Estados Unidos, em 1926. Fundou sua empresa de consultoria e treinamento em qualidade, chamada de Philip Crosby Associates, em 1979. Para Crosby um produto ou um serviço ser de qualidade deve se encaixar em alguns padrões. Depois do planejamento de acordo com esses padrões, a gestão deve verificar constantemente eles.

Crosby dizia que para uma empresa sobreviver tem que ter qualidade. A partir disso criou o programa “Zero Defeito”, que era basicamente fazer o trabalho direito logo da primeira vez, buscando novos conhecimentos e ter mais atenção na hora de fazer as tarefas. Assim evitando futuros erros.

O autor ainda afirma que Armand V. Feigenbaum nascido em 1922, escreveu a sua maior obra, conhecida com Total Quality Control – TQC, em 1951. Um sistema para criar, manter e aperfeiçoar qualidade em uma organização. Para se obter controle da qualidade total, a qualidade deve estar presente em todas as atividades, desde o planejamento da produção até os serviços de manutenção, do atendimento ao cliente e da assistência técnica. Mantendo esse padrão de qualidade os custos da produção diminuem quando há esse controle desde a primeira vez, a produção ganha tempo e o número de defeitos são menores, o que evita desperdícios. Para isso, Feingebaum (1994), instruiu dez princípios a ser seguidos, são ele:

1. Qualidade é um processo extensivo a toda empresa.
2. Qualidade é o que o consumidor julga ser.
3. Qualidade e redução de custo são aliados, e não inimigos.
4. Qualidade exige zelo individual e conjunto.
5. Qualidade é uma maneira de gerenciar a empresa.
6. Qualidade e inovação dependem uma da outra.
7. Qualidade é ética.
8. Qualidade exige aperfeiçoamento contínuo.
9. Qualidade é o caminho de menor custo para a produtividade.
10. Qualidade é um sistema total que inclui participação de cliente e fornecedores.

De Acordo com Lélis (2012), Kaoru Ishikawa nascido em 1915, no Japão. Foi um dos tradutores das teorias da qualidade que vinham dos Estados Unidos, adaptando essas ideias para a realidade das empresas japonesas.

Ficou conhecido por ensinar os japoneses os Círculos de Controle de Qualidade – (CCQs), que eram pequenos grupos de funcionários que se ofereciam para cuidar do controle da qualidade na empresa, sua função era auxiliar o setor a solucionar problemas e melhorar a qualidade de suas atividades. E também por criar o Diagrama de Ishikawa, utilizado para identificar a causa do problema, identificando o 6Ms: mão de obra; materiais; máquinas; métodos; meio ambiente e medição.

Lélis (2012) destaca que Genichi Taguchi já tinha ideias bem diferentes das dos seus colegas citados a cima, Taguchi acha que para entender o que é qualidade temos que levar em conta a ideia de custo. Qualidade e custo seria a perda que um produto causa à sociedade. Quando um produto sem qualidade é colocado à venda causa insatisfação de seus clientes que levando em conta é uma perda para a sociedade. Já quando esse produto não é colocado à venda gera custos na produção, quando as despesas aumentam, os preços também sobem, repassando os custos ao consumidor. Considerando que a qualidade está ligada ao custo, sendo assim as perdas são causadas à sociedade.

2.4 Ferramentas da qualidade

Para uma gestão da qualidade adequada, há ferramentas disponíveis para análise e auxílio no alcance dos objetivos desejados, que, como afirmado por Alvarez (2001) ajudam na coleta de informação e melhoram a apresentação dos resultados obtidos. Todavia, é importante ressaltar, que como destacado por Corrêa e Corrêa (2007), que as ferramentas apenas auxiliam as pessoas na tomada de decisão, facilitando a visão do processo e quais decisões devem ser tomadas, contudo, são as pessoas que resolvem os problemas, e por isso, que os mesmos devem estar capacitados para utilizarem as ferramentas.

2.4.1 Ciclo PDCA

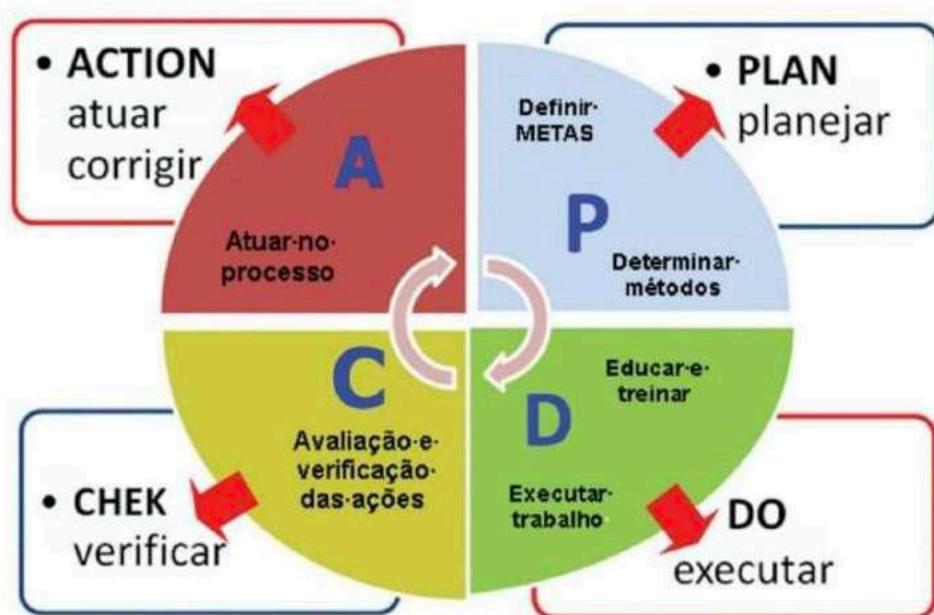
O ciclo PDCA “é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas.” (Pacheco & Salles, et al., 2018, p. 3). Andrade (2003) acentua que o PDCA é um método de gestão, criado por Walter Shewhart e disseminado por Deming, composto por de quatro passos, utilizados para melhoria contínua dos processos.

Seus quatro passos são:

- P - Plan - Planejar
- D - Do - Executar
- C - Check - Verificar
- A - Action – Corrigir

Vale ressaltar que o PDCA “É uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização” (Camargo, 2011, p. 104). A figura 3 detalha o ciclo PDCA.

Figura 3 – Ciclo PDCA.



Fonte: (CAMARGO, 2011, p. 104).

Para implementação do Ciclo de PDCA, segundo Camargo (2011), é preciso seguir algumas etapas dentro dos quatro passos:

Dentro do “Planejar” (planejamento), suas etapas são:

- 1) localizar o problema – todas as vezes em que se apresentar um problema;
- 2) estabelecer meta – para crescimento futuro;
- 3) análise da situação – detectar e obter dados dos problemas;
- 4) análise do processo / causas – analisar quais são os problemas mais urgente a serem solucionados primeiros;
- 5) elaboração do plano de ação – é estabelecer as diretrizes no gerenciamento de todo o processo.

Na hora do “Executar”, antes de começar a fazer o que foi planejado, deve fazer algumas perguntas, como: O que fazer? Quem vai fazer? Onde? Quando? Por quê? Como? Quanto?

No passo de “Verificar”, deve ser verificado e avaliado toda a execução de acordo com o que foi planejado inicialmente. Se as atividades foram cumpridas de formas eficazes, deve ser padronizado como o ideal para a organização.

Se caso a verificação não for de encontro ao que foi planejado, então é a vez do “Corrigir”, é aplicado a correção com base nas avaliações do passo de verificação até a melhoria do processo.

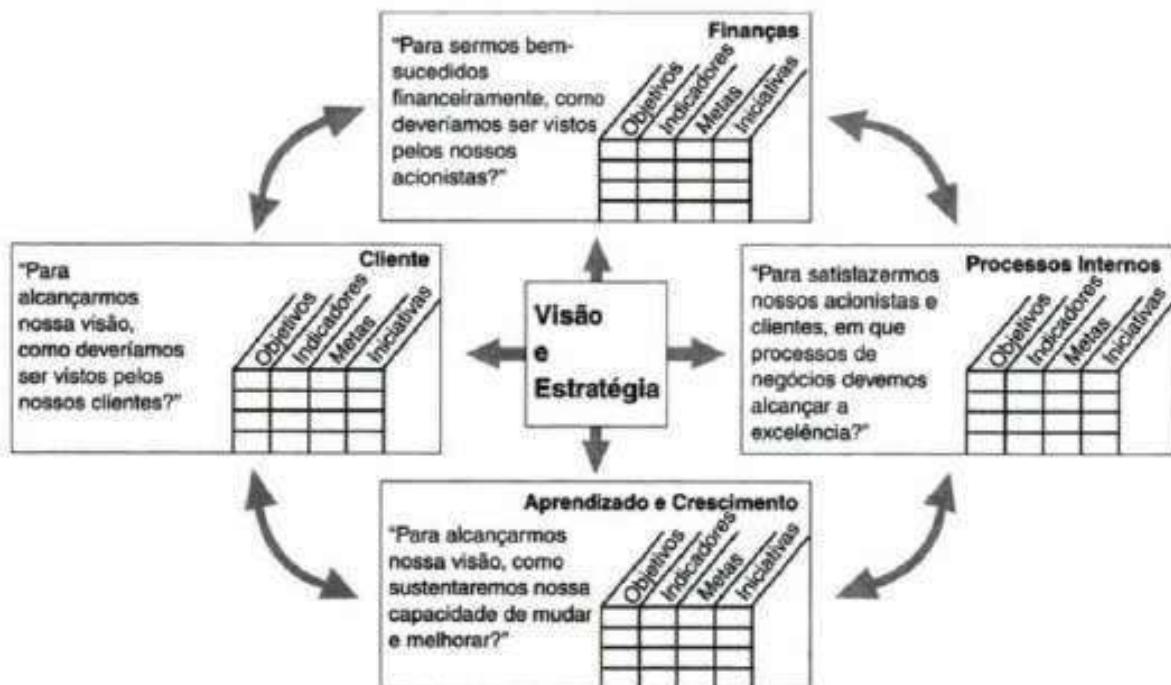
2.4.2 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, em português “Indicadores Balanceados de Desempenho”, foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton afim de auxiliar métodos de desempenho na visão de estratégias das atividades operacionais. Utilizando quatro focos: financeiro; clientes; processos internos; e aprendizagem e crescimento. Conforme mostra a figura 4.

Para Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. As empresas que adotam os Scorecard para viabilizar processos gerencias críticos. E composto por quatro medidas:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Figura 4- Balanced scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho).



Fonte: (KAPLAN e NORTON, 1997, p.10)

Brainstorming

O Brainstorming nada mais é do que uma técnica utilizada para explora ideias de um grupo ou indivíduo a fim de solucionar um problema. Ele se divide em dois tipos: estruturado e não estruturado. No estruturado são organizadas rodadas entre o grupo onde cada um tenha sua vez de apresentar uma ideia, desta forma todos acabam participando.

Já no não estruturado os integrantes do grupo não tem de aguardar a sua vez para expor sua ideia, ele é livre para dar ideias assim que elas surgem.

O brainstorming caracteriza-se como uma reunião de grupo em que novas ideias são buscadas e, portanto, a livre expressão dos participantes deve ser assegurada. O objetivo é o de maximizar o fluxo de ideias, a criatividade e a capacidade analítica do grupo (Lins, 1993, p. 157).

Para César (2011) deve seguir os seguintes passos para fazer o Brainstorming:

- Organizar um grupo de pessoas
- Selecionar um líder e um secretário para o grupo.
- Definir o problema a ser discutido.
- Anotar todas as ideias sugeridas.
- Manter todos os participantes envolvidos.
- Tentar obter o maior número de ideias.
- Analisar e julgar todas as ideias em grupo ou em uma outra sessão.
- Identifique as ideias mais adequadas ao objetivo.

2.4.4 Diagrama de Causa e Efeito

Os diagramas de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa “são usados para explorar todas as causas reais ou potenciais (entrada) que explicam um efeito de interesse (saída).” (Ishikawa, 2013, p. 1)

Essa é uma das ferramentas da qualidade mais utilizadas, pois seu diagrama é simples e fácil de entender, sendo um método eficaz para localizar os problemas prioritários em um processo.

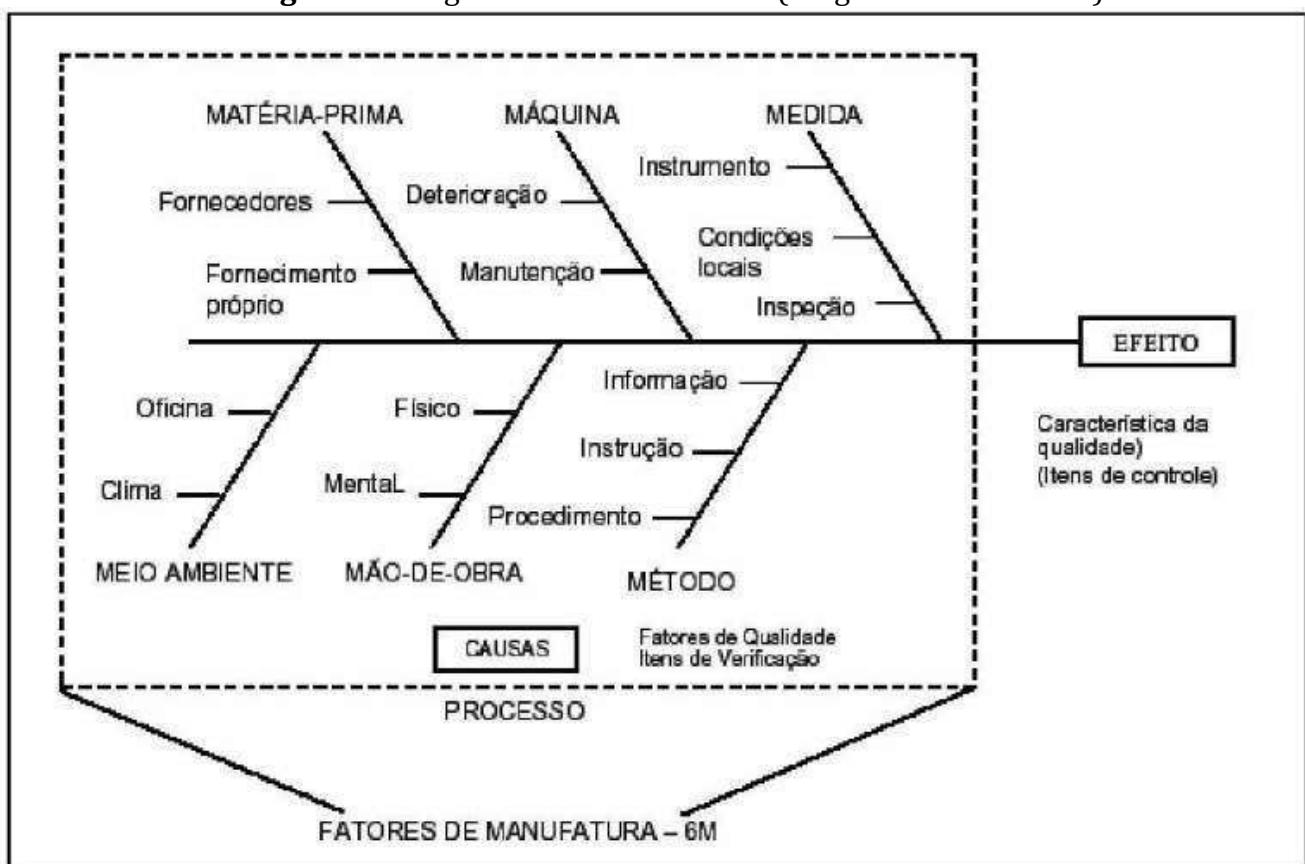
Foi desenvolvida pelo engenheiro Kaoru Ishikawa no ano de 1943. Ficou conhecido como diagrama de causa e efeito; diagrama de Ishikawa; e diagrama de espinha de peixe. Sua aparência é como se fosse de uma espinha de peixe, que são divididos em 6 M's: Matéria prima; máquina; medida; meio ambiente; mão de obra; e método. Já voltado para prestação de serviço são utilizados os seguintes adjetivos: procedimento; pessoa; ponto; medições; meio ambiente; e políticas.

Seguindo os passos orientados por Magri (2009) o diagrama é elaborado da seguinte maneira:

1. O primeiro passo é definir o problema a ser estudado e o que se deseja obter.
2. Estudar e conhecer o processo envolvido através de observação, documentação, troca de ideias com pessoas envolvidas.
3. Fazer uma reunião com as pessoas envolvidas no processo e discutir o problema, é importante incentivar todos a exporem suas ideias, fazer um brainstorming.
4. Após coletar todas as informações, organizá-las em: causas principais, secundárias, terciárias, eliminando informações sem importância.
5. Montar o diagrama, e conferir com todos a representação da situação atual.
6. Marcar aquilo que é mais importante para obter o objetivo que se pretende alcançar.

A figura 5 mostra o diagrama de acordo como foi descrito.

Figura 5 - Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa).



Fonte: (CAMPOS, 2004)

Importância da comunicação

A comunicação é de extrema importância em todos os pontos, seja na vida pessoal ou profissional, ela é um meio de transmitir uma informação que se deseja, assim, quanto mais clareza e eficácia melhor sua comunicação. E uma melhor comunicação aumenta suas chances de chegar ao seu objetivo final.

De acordo com Curvello (2012), através da visão da comunicação, pode-se conhecer e compreender a cultura organizacional, além disso, evitar as contradições e observar as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (Curvello, 2012, p. 22)

Competências do gestor educacional

Para Tanaka e Pessoni (2011), as competências e habilidades a serem desempenhadas por um gestor educacional vão além de uma gestão administrativa educacional, que consiste nas seguintes competências: Intelectual; Organizacionais; Sociais; Comportamentais; Políticas e Comunicativas. Atribuindo a competência da gestão ao aluno, destacam-se as seguintes habilidades:

- Atuar de forma preventiva e pró-ativa;
- Reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-los;
- Iniciativa;

- Consciência de qualidade;
- Manter a integração com as coordenações de curso, com o corpo docente, discente administrativo existentes no Campus.

Baseando-se nos desafios que o diretor enfrenta para desenvolver um bom trabalho e relacionando-os com o trabalho pedagógico da escola, seu objetivo principal deve ser o de criar um espaço no qual os educandos adquiram compreensão de seu mundo e de seu tempo. Para que isso aconteça é preciso organizar seus espaços de aprendizagem e otimizar o uso do tempo, facilitar a ocorrência do trabalho coletivo proporcionar condições para que todos se envolvam no discursão sobre o currículo: o que e como ensinar. (Henriques, 2005, p. 16)

Metodologia

Nesse trabalho foi realizado uma pesquisa descritiva, sobre a gestão da qualidade em serviços. Segundo Gil (2008), uma das características mais significativas nas pesquisas descritivas, está na utilização se técnicas padronizadas de coletas de dados. Também foi realizado um estudo de caso, no qual foi realizada uma análise de pesquisa na instituição para avaliar os serviços prestados, essa pesquisa é denominada dentro da instituição como Comissão Própria de Avaliação (CPA).

A CPA foi realizada no laboratório de informática da instituição de ensino superior, com cerca de 1500 alunos, que oferece 8 cursos de nível superior, situada em uma cidade litorânea no interior do estado do Rio de Janeiro, utilizando perguntas objetivas referentes ao grau de satisfação de todo tipo de serviço prestado e com intuito de adequar os padrões de qualidade exigidos a uma instituição comprometida com a qualidade de ensino e com o desenvolvimento social, buscando auxiliar, ainda, à manutenção da missão e dos objetivos da organização.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, o ciclo PDCA foi aplicado para as quatro principais insatisfações apresentadas na pesquisa. O resultado da pesquisa realizada no segundo semestre de 2017, está detalhado no anexo 1. Para cada serviço avaliado foi construído um histograma de barras simples através dos resultados obtidos na pesquisa. Cujo o histograma de barras ficou caracterizado um comportamento decrescente, que havia indivíduos muito mais insatisfeitos do que satisfeitos com os serviços prestados, exceto no serviço da forma de comunicação/informação visual no campus. Apesar do histograma de barras não estar decrescente o percentual dos indivíduos insatisfeitos ultrapassava os 50%. Este comportamento demonstrou, na realidade, uma grande insatisfação dos clientes. Dessa forma o giro do PDCA foi direcionado para estes serviços no intuito de identificar as possíveis causas e falhas e trata-las, de forma a atingir a satisfação do cliente através da utilização de ferramenta da gestão da qualidade.

Resultados e discussões.

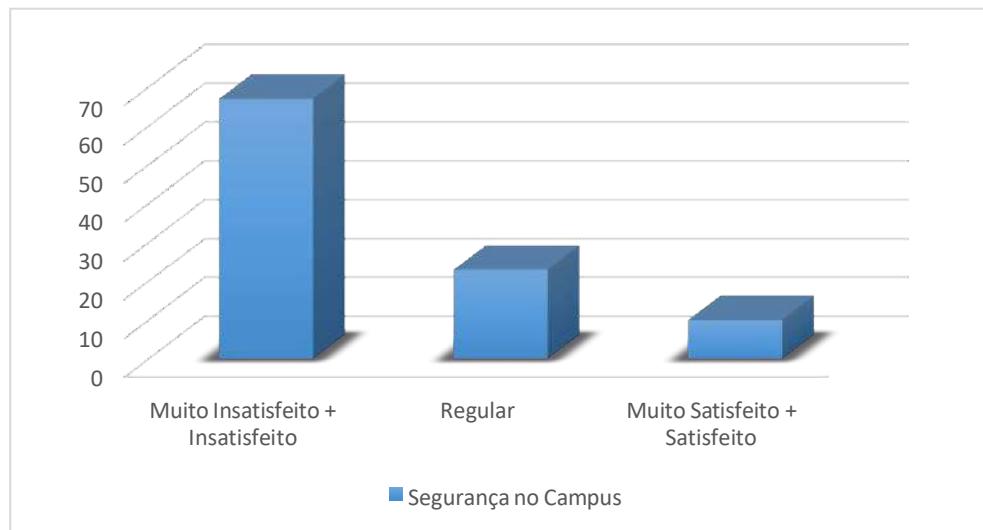
A primeira etapa do processo foi à realização da pesquisa, através da utilização de perguntas objetivas referentes ao grau de satisfação do serviço prestado pela instituição analisada. O anexo I apresenta os gráficos com os resultados por curso de tais pesquisas.

A partir da análise dos resultados da pesquisa, são destacados os 4 (quatro) fatores de principais insatisfações:

- Segurança;
- Secretaria;
- Forma de comunicação visual no campus;
- Relacionamento diretor - aluno.

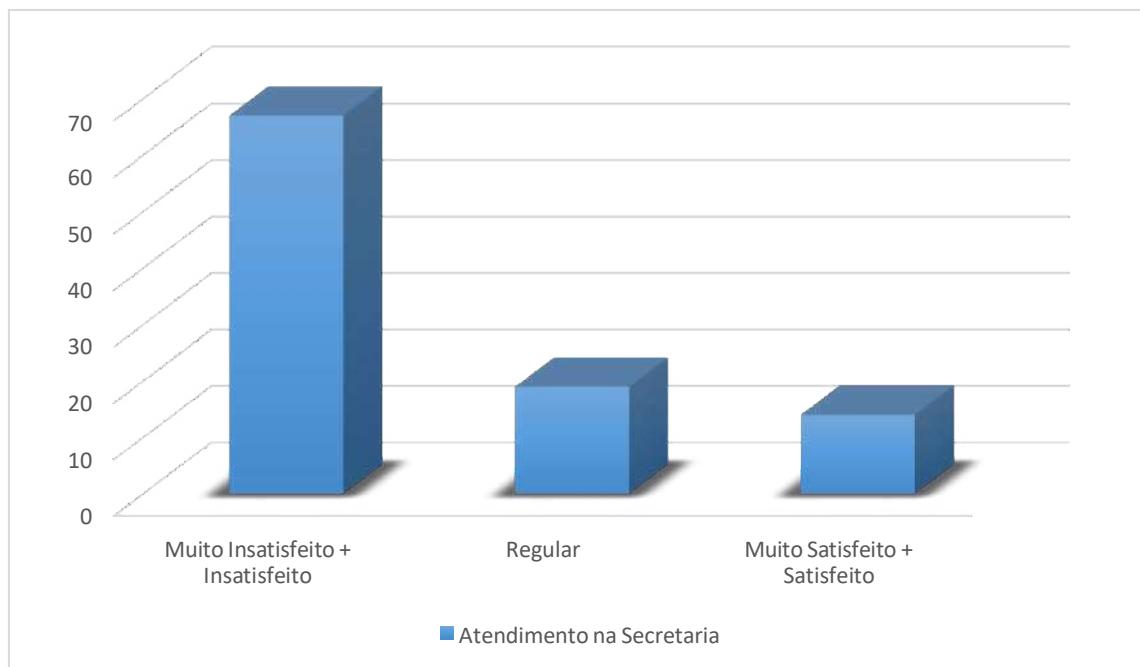
As figuras de 6 à 9 demonstram o grau de satisfação e insatisfação dos temas a serem abordados com base nas respostas de todos os alunos que responderam a CPA.

Figura 6 – Gráfico geral de satisfação e insatisfação da Segurança no Campus.



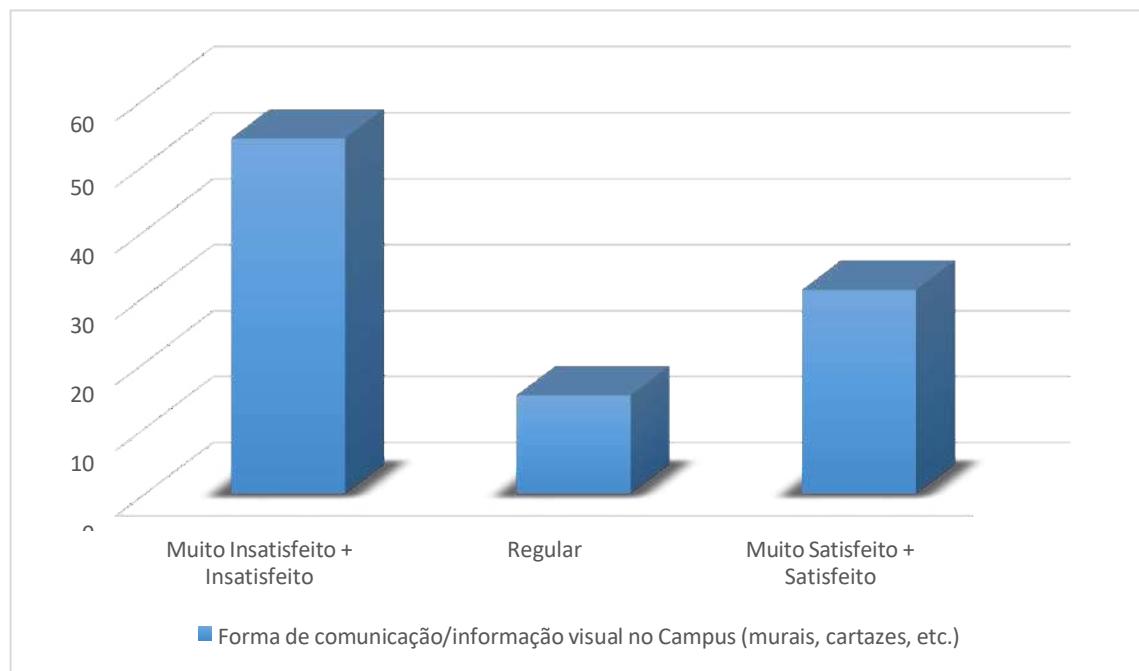
Fonte – Autores, 2018.

Figura 7- Gráfico geral de satisfação e insatisfação do Atendimento na Secretaria.



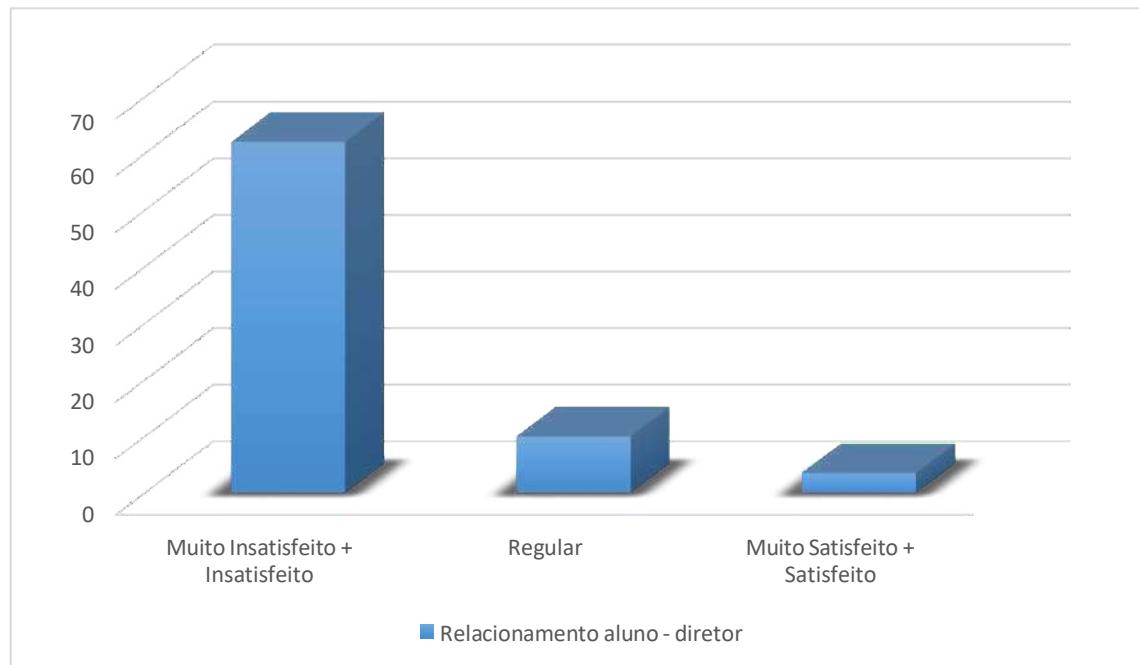
Fonte – Autores, 2018.

Figura 8 - Gráfico geral de satisfação e insatisfação da forma de comunicação/informação visual no Campus



Fonte – Autores, 2018.

Figura 9 - Gráfico geral de satisfação e insatisfação do relacionamento aluno – diretor.



Fonte – Autores, 2018.

Em seguida, os ciclos PDCA foi aplicado para os fatores críticos encontrados.

4.1 Segurança

4.1.1 Planejamento

No primeiro passo do ciclo PDCA foi realizado um levantamento de quais podem ser as principais causas que estão gerando essa insatisfação da segurança. Obtendo-se os seguintes resultados:

1. Falta de segurança pública;
2. Falta de Segurança Privada;
3. Falta de vídeo de monitoramento nas partes externas no campus;
4. Falta de iluminação pública e privada;

4.1.2 Execução

Após identificação das causas o segundo passo foi apresentar alguns recursos para solucionar o problema. São eles:

1. Reunir com a Secretaria de Segurança Pública do município para estabelecer um acordo que disponibiliza viatura para ronda entre os horários de chegada e saída dos alunos entre o perímetro da instituição ao ponto de ônibus mais próximo;
 2. Pesquisar equipes que prestam serviços de segurança terceirizado ou contratar um segurança fixo. Definir qual opção mais viável para instituição;
 3. Reativar os equipamentos de monitoramento por vídeo e aumentar o número de câmeras nas partes externas (jardim, área inferior do campus e estacionamento);
 4. Solicitar a manutenção da iluminação pública a Secretaria Municipal de Serviços Públicos. Incluir novos postes de iluminação no jardim e na área inferior do campus;
- Em seguida todos esses recursos foram aplicados ao serviço de segurança.

Verificação

Na verificação identificou-se que todas os recursos aplicados contribuíam para a solução da causa de acordo com o que foi planejado inicialmente. Essas atividades foram cumpridas de formas eficazes, desta forma padronizando como ideal para a instituição.

Ação

Observou-se então, que a insatisfação com a segurança foi solucionada, reiniciando o ciclo para a melhoria contínua, em vista que segundo Rogerio Alves presidente da AES (Associação de Empresas de Segurança) em nota ao “O PAPEL DA SEGURANÇA PRIVADA NA SEGURANÇA INTERNA”, a segurança privada complementa a atividade de segurança pública, exercendo, também ela, um papel fundamental na defesa das pessoas e dos bens. A vigilância é genericamente reconhecida por utilizar meios adequados e pessoal devidamente formado, o que constitui uma garantia de qualidade, a qual lhe é reconhecida.

E também complementa que o papel das forças públicas é insubstituível e intocável, sem embargo das alterações de organização que sintam. O mesmo conceito cabe à segurança privada. Dentro da lei consagrada, com as entidades que a lei autoriza, com as prerrogativas que a lei concede e com os requisitos que a lei define, desenvolve uma atividade complementar, mas, igualmente, essencial.

Secretaria Planejamento

Identificação da causa da insatisfação relacionada ao atendimento da secretaria:

1. Não tem um prazo de resposta;
2. Falta de processos de como responder o cliente;
3. Falta de treinamento;
4. Software com muitas falhas;
5. Contraditoriedade nas informações fornecidas;
6. Falta de poder de decisão;
7. Filas de espera em determinados períodos.

Execução

Recursos para solução dos problemas:

1. Estabelecer limite de resposta em até 24 horas;
2. Criar modelos de respostas pré-determinadas;
3. Fornecer treinamentos de atendimento ao cliente, atendimento telefônico e treinamento para o uso do software;
4. Solicitar melhorias do software utilizado ou pesquisar novos softwares de três desenvolvedores diferentes. Definir qual o software será implementado;
5. Certificar-se que os colaboradores tenham um conhecimento a fundo da instituição. Alinhar todas todas os tipos de informações vindas de dentro e fora do setor;
6. Conceder ao polo autorização para exercer decisões em determinados processos;
7. Planejar e se organizar com antecedência do período de rematrícula e entrega de documentos para bolsa.

Em seguida todos esses recursos foram aplicados ao serviço de secretaria.

Verificação

Identificou-se que, devido a dependência do polo pela instituição central, não foi possível diminuir a dependência das decisões, não atendendo a atividade número seis planejada. Todas as outras atividades foram efetivadas e as causas solucionadas, tornando-se padrão à instituição.

Ação

Exceto com a falta de poder de decisão, as causas foram solucionadas. Buscando entender melhor o problema de falta de poder de decisão, deu-se início ao novo ciclo do PDCA, sendo assim uma nova atividade foi sugerida e aplicada ao serviço, levando o problema a ser resolvido, através de uma melhora na comunicação entre o polo e os setores de suporte.

Sendo assim a ação ocorreu como o planejado e contribuiu para solucionar os problemas. Essas atividades tornaram-se padrão e foi dado sequência ao ciclo para a melhoria contínua.

Segundo Bentes (2012), a empresa deve desenvolver mecanismos para treinar suas equipes de acordo com as exigências das suas funções. Levando em conta as seguintes dicas: o cliente em primeiro lugar; saber ler o mercado e atender as necessidades e expectativas dos clientes; e manter a formação contínua dos seus clientes. “O diferencial competitivo está em as empresas terem pessoas preparadas.” (Bentes, 2012, p. 20)

De uma maneira geral não basta apenas ter uma equipe bem treinada para se obter qualidade no serviço e alcançar a satisfação do cliente. Da mesma forma as ferramentas que possibilitem os funcionários a chegar no objetivo, como por exemplo o software, que deve exercer no mesmo padrão de qualidade. A empresa desenvolvedora desse software deve estar em prática com a ISO/IEC 90003:2004, tal que fornece diretrizes para a aplicação da ISO 9001:2000 no processo de desenvolvimento e manutenção desse software.

Com os colaboradores bem treinados, motivados, trabalhando em equipe, com ferramentas adequadas e um software que atenda bem as exigências, certamente a instituição estará caminhando para o sucesso.

Comunicação e informação visual no campus

Planejamento

No primeiro passo do ciclo PDCA ocorreu levantamento de quais podem ser as principais causas que estão gerando essa insatisfação da forma de comunicação visual no Campus. As seguintes causas são:

1. Número de quadro de avisos insuficientes;
2. Desorganização com os avisos;
3. Falta de informação visual individual das salas de aula;
4. Falta de um responsável pelos avisos

Execução

Após identificar as causas o segundo passo foi apresentar alguns recursos para solucionar o problema. São eles:

1. Instalar novos quadros de avisos por curso e pelo menos um geral próximo à entrada do campus;
2. Atenção com os avisos para que seja alcançado o maior número de alunos possíveis; que esses avisos possam ser colocados com o máximo de antecedência para que os alunos tenham tempo para se planejar para o que está sendo solicitado; melhorar na organização dos avisos de mudanças (troca de salas de aulas, ausência de professor e etc.); atentar-se para retirar os avisos/cartazes que já passaram da data;
3. Instalar um quadro de aviso menor na frente de cada sala de aula para orientar os alunos qual a disciplina e professor está sendo ministrada naquela sala;
4. Definir um ou dois funcionários que fique responsável para atualizar os quadros de avisos; orientar todas as equipes (administrativas e docentes) que repassem a esse(s) funcionário(s) todas as informações que devem ser anexados nos quadros de avisos.

Em seguida todos esses recursos foram aplicados ao serviço de comunicação e informação visual no Campus.

Verificação

Na verificação identificou-se que todas os recursos aplicados contribuíam para a solução da causa de acordo com o que foi planejado inicialmente. Essas atividades foram cumpridas de formas eficazes, desta forma padronizando como ideal para a instituição.

Ação

Percebe-se então que as ações foram executadas com sucesso. Sendo assim, deve reiniciar esse mesmo ciclo fazendo com que essas práticas virem processo de atividade da instituição para se obter a melhoria contínua.

A utilização da comunicação/informação visual é indispensável em uma instituição. Dentro dela os cartazes, murais informativos, etc. são meios de comunicação interna muito eficaz e seu custo e benefício é muito atraente.

Para fazer da comunicação visual uma boa ferramenta é preciso que esteja em um local estratégico, visível e fixo, em que os alunos saberão onde encontrar. Os cartazes de avisos entre outros devem ser elaborados de modo que chamem a atenção dos alunos, buscando em uma linguagem mais simples e de fácil entendimento. Os murais devem ser diariamente atualizados, com uma atenção especial nas datas.

Relacionamento diretor-aluno

Planejamento

No primeiro passo do ciclo PDCA foi realizado levantamento de quais podem ser as principais causas que estão gerando essa insatisfação no relacionamento diretor - aluno. As seguintes causas são:

1. Visão distorcida do “Diretor”;
2. Falta de apresentação aos alunos.

Execução

Após identificar as causas o segundo passo foi apresentar alguns recursos para solucionar o problema. São eles:

1. Quebrar essa visão distorcida que muitos alunos têm de que o diretor é aquela figura distante, através de breves conversas com os alunos no dia-a-dia nos horários vagos para quebrar o gelo;
2. Reunião semestral na primeira semana de aula para a apresentação do diretor, para desejar um bom semestre e se mostrar à disposição dos alunos.

Em seguida todos esses recursos foram aplicados no relacionamento diretor e aluno.

Verificação

Na verificação identificou-se que todas os recursos aplicados contribuíam para a solução da causa de acordo com o que foi planejado inicialmente. Essas atividades foram cumpridas de formas eficazes, desta forma padronizando como ideal para a instituição.

Ação

Percebe-se então, que a causa foi resolvida e em seguida dando início a um novo ciclo PDCA para se obter a melhoria contínua, tendo em vista que o dever do Diretor de uma instituição não está somente voltado para os processos administrativos, finanças, quadro de funcionários e o patrimônio institucional. Mas as suas responsabilidades vão além, como conhecer as concepções de ensino e aprendizagem para assim, poder orientar o ensino da instituição, facilitando para que os alunos possam ter uma boa aprendizagem, no intuito que os docentes consigam instruir-los em sala de aula.

O processo de análise e implementação da gestão

Durante o período de estudo e aplicação dos ciclos PDCA's, foi possível observar aspectos positivos e negativos. De início houve algumas dificuldades na implementação da

ferramenta na instituição, mesmo com a ação partida desta instituição de adotar processos de mudanças a fins de melhoria, todos processos deveriam ser solicitados a matriz e aprovado pela mesma. Com isso gerou uma demora e algumas mudanças nos planejamentos dos processos.

Outra dificuldade encontrada foi por conta da mudança de cultura, alguns colaboradores tiveram uma resistência de adotar os novos processos e de se dedicar aos treinamentos. Outro ponto negativo também encontrado foi à falta de conhecimento das normas e ferramentas de gestão da qualidade por parte dos colaboradores.

A falta de compreensão de alguns alunos com os novos costumes adotados pela instituição em insistir que o colaborador agisse em alguns casos de maneira com que já estavam acostumados antes, isso também acabou acarretando dificuldades.

Mesmo com todos essas dificuldades, com insistência da gestão para se obter bons resultados, após fazer alguns ajustes com a matriz conseguiu dar seguimento aos processos.

Os processos foram mais esclarecidos aos colaboradores que começaram a se adaptar à nova fase, que foi a peça fundamental para todo o processo, que fez as equipes ajudarem uns aos outros, facilitando o trabalho da gestão, e iniciando uma nova cultura.

Após os colaborados se adaptarem consequentemente os alunos também se adaptaram aos novos costumes. Com isso a ferramenta de Gestão da Qualidade trouxe resultados surpreendentes, de maneira com que a imagem da instituição melhorasse e vindo a ser instituição modelo, servindo de exemplo para as demais instituições da mesma rede de ensino em todos estados do país, melhorando a visão geral do aluno.

A figura 10 apresenta o grau de recomendação antes da aplicação do ciclo PDCA nos processos da instituição.

Figura 10 - Grau de recomendação da Instituição antes da aplicação do PDCA (segundo semestre de 2017).



Fonte – Autor, 2018.

A figura 11, apresenta a mesma pesquisa após implementação da gestão da qualidade.

Figura 11 - Grau de recomendação da Instituição após da aplicação do PDCA (segundo semestre de 2018).



Fonte – Autor, 2018.

Observa-se então que as recomendações aumentaram 13% com as primeiras mudanças adotadas no comportamento da instituição adquirida através da ferramenta de Gestão da Qualidade, o ciclo de PDCA, trazendo uma grande margem de satisfação e levando a instituição a ter mais vantagens no mercado competitivo.

Conclusão

O desenvolvimento deste presente trabalho possibilitou uma análise de que uma ferramenta de Gestão da Qualidade, o ciclo de PDCA é eficiente para solucionar os problemas que uma Instituição de Ensino Superior enfrenta com a satisfação dos seus clientes. Além de aumentar a confiabilidade dos processos e a qualidade dos seus serviços prestados.

Com a contratação de novos serviços, instalação de novos equipamentos e iluminações pode melhorar a satisfação dos alunos com a segurança no campus.

A reorganização da secretaria, com funcionários mais treinados e informados, com mais recursos e um sistema de operação funcionando melhor fez com que o atendimento e os processos na secretaria melhorassem no seu desempenho.

Após a instalação de novos quadros de avisos e a indicação de um funcionário responsável pelo serviço, facilitou na orientação dos alunos nos corredores e deixando-os mais atentos as datas e prazos de diversas atividades da instituição. Mesmo com a dificuldade de conseguir tempo, o esforço do diretor para conseguir estar mais face a face com os alunos trouxe uma maior confiança para o aluno em relação à direção.

O ciclo de PDCA pode mostrar que para se obter melhoria e qualidade, deve reconhecer que tem um problema e que a necessidade de mudar.

Por fim, pequenas mudanças mesmo que pareçam simples e óbvias devem partir de uma ação para que se tornem ativas e que virem cultura da instituição em busca de novas melhorias para todo o processo.

Referencias

- Alvarez, M. E. B. (2001). *Administração da Qualidade e da Produtividade*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, F. F. D. (2003). *O método de melhorias PDCA*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo). São Paulo.
- Associação de Empresas de Segurança. (2018). *O papel da segurança privada na segurança interna*. Disponível em: <http://aes-empresasdeseguranca.com/o-papel-da-seguranca-privada-na-seguranca-interna/>
- Barbosa, E. F. (2000). *Ferramentas do controle da qualidade*. Gerência da Qualidade Total na Educação. Belo Horizonte: Fundação Chrintiano Ottoni, UFMG.
- Bentes, O. (2012). *Atendimento ao Cliente*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Camargo, W. (2011). *Controle da Qualidade Total*. Curitiba: Instituto Federal da Educação, Ciência e Tecnologia.
- Campos, V. F. (2004). *TQC - Controle da Qualidade Total* (no estilo japonês) (8^a ed.). Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços.
- César, F. I. G. (2011). *Ferramentas Básicas da Qualidade*. São Paulo: Biblioteca 24 horas.
- Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2007). *Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica* (2^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional* (2^a ed.). Brasília: Casa das Musas.
- Deming, W. E. (2003). *Saia da Crise: as 14 lições definitivas para controle de qualidade*. São Paulo: Futura.
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Controle da qualidade total* (1^a ed., Vol. I). São Paulo: Makron Books.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social* (6^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Henriques, S. T. S. (2005). *A influência do gestor (diretor) no sucesso da aprendizagem do aluno*. Repositório UFSM, Santa Maria. Disponível em: http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2150/Henriques_Salete_Terezinha_Santos.pdf?sequence=1
- Ishikawa, K. (2013). *Diagrama de Ishikawa*. Instituto para el aseguramiento de la calidad, 15.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (21^a reimpressão). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lélis, E. C. (2012). *Gestão da Qualidade* (1^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lins, B. F. E. (1993). *Ferramentas básicas da Qualidade*. Ciência da Informação, Brasília, 1(22), 153-161.

Longo, R. M. J. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Repositório IPEA. Disponível em:
http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf

Magri, J. M. (2009). *Aplicação do método QFD no setor de serviços: estudo de caso em um restaurante* (Monografia, Universidade Federal de Juiz de Fora).

Pacheco, A. P. R., et al. (2018). *O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica*. ISSS Brasil. Disponível em: <http://isssbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>

Paladini, E., & Carvalho, M. (2013). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos* (2^a ed.). São Paulo: Else

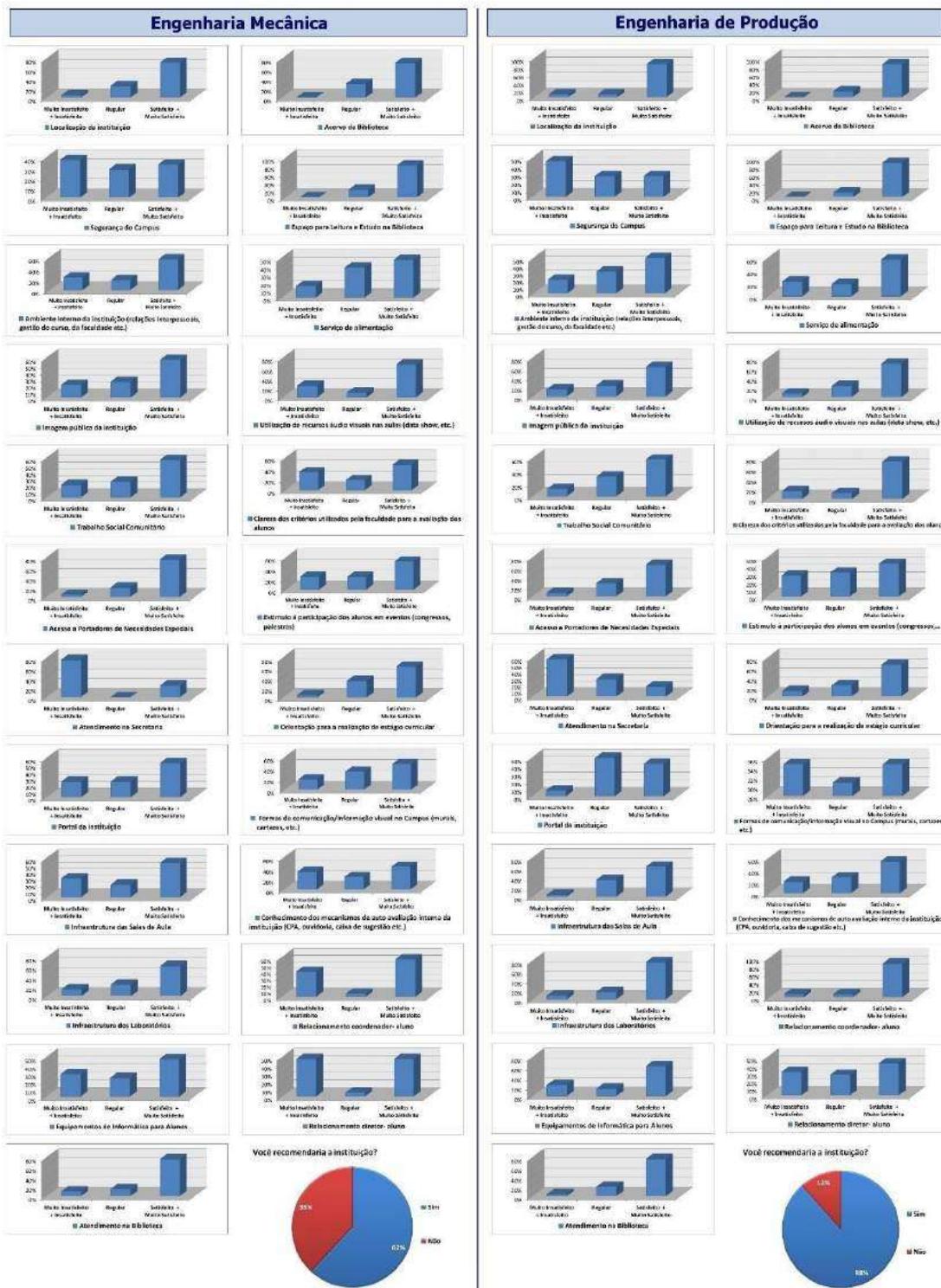
Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.

Tanaka, V. R. S., & Pessoni, L. M. L. (2011). *A gestão do ensino superior: o gestor e seu papel*. Anais do Seminário sobre Docência Universitária, Goiás, 1(1). Disponível em:
http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv_inhumas/article/view/5

Técnicas, A. B. D. N. (2008). *ABNT NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro.

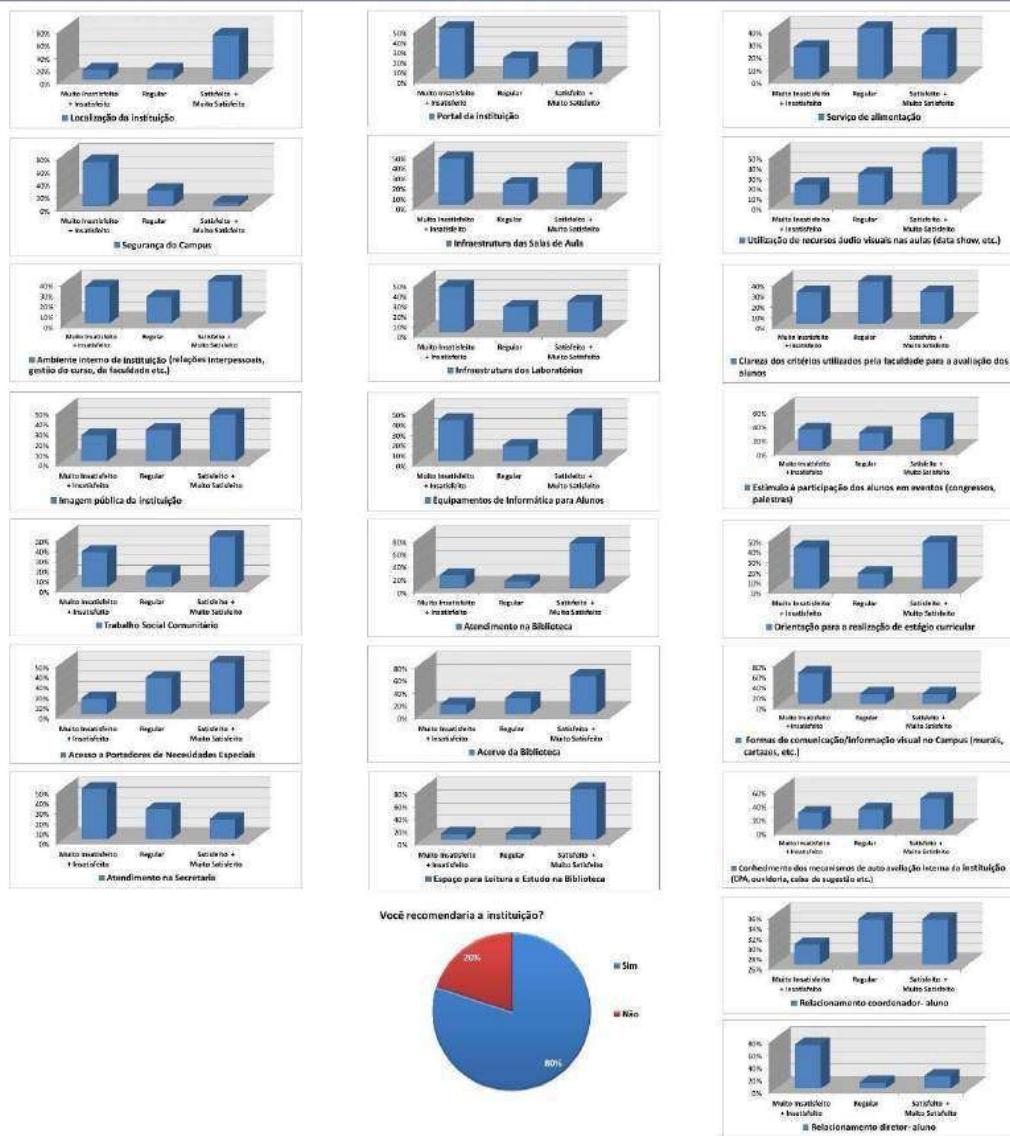
Xavier, A. C. D. R. (1996). *A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: Custos e benefícios da sua implantação*. Repositório IPEA. Disponível em:
http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1792/1/td_0408.pdf

ANEXOS



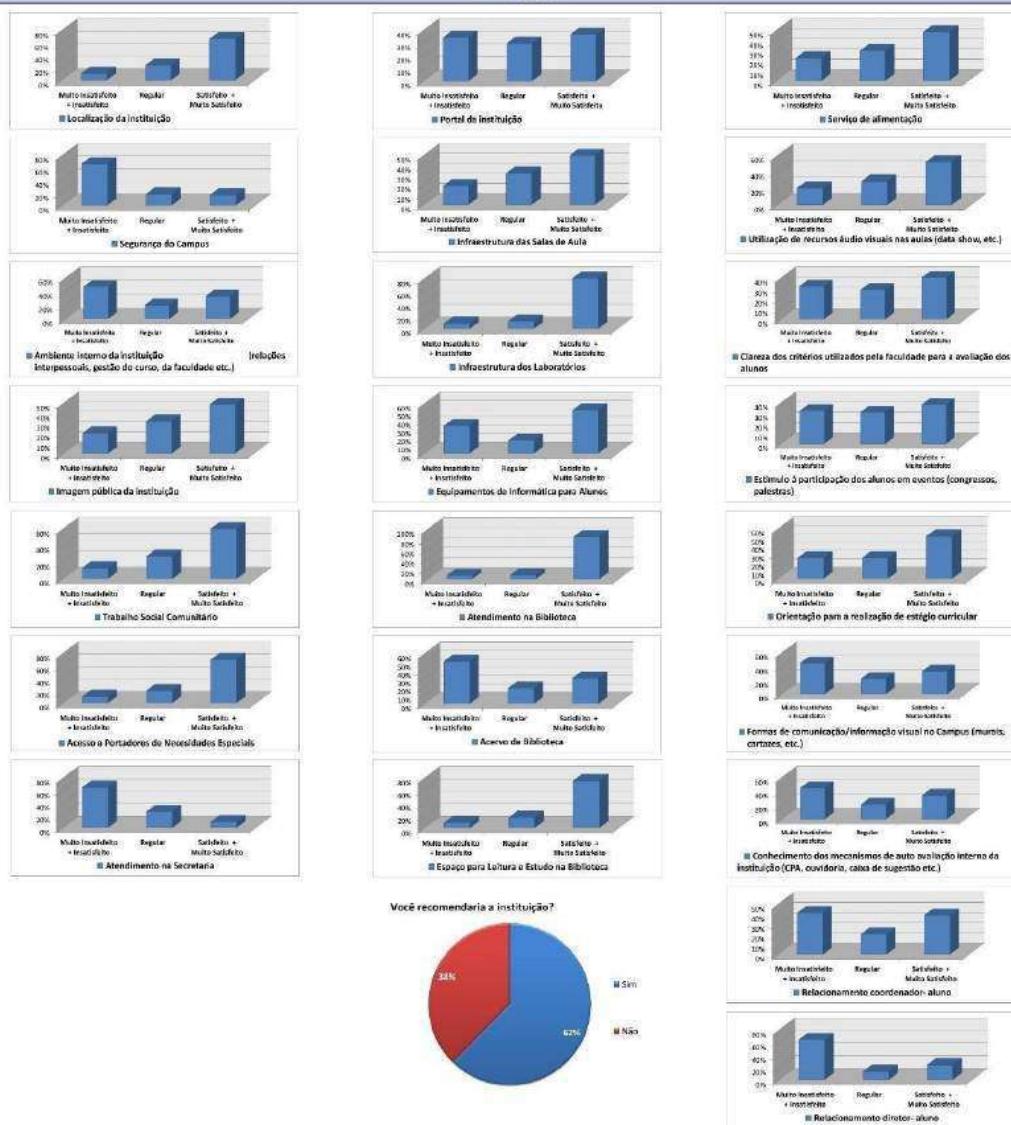


Engenharia Civil





Direito





Prêmio escola nota dez valorizando a gestão educacional com foco na aprendizagem do aluno

Ten out of ten school award, valuing educational management with a focus on student learning

Ana Cláudia Lima de Assis
Maria de Fátima Xavier de Magalhães
Trajano Dantas de Andrade



Informações da publicação

DOI: [10.5281/zenodo.13693908](https://doi.org/10.5281/zenodo.13693908)

ISSN: 2675-1925

Recebido em: 11/04/2024

Aceito em: 01/05/2024

Publicado em: 05/09/2024

Palavras-chave:

Prêmio Escola Nota Dez

Aprendizagem

Resultados

Desempenho escolar

Keywords:

Ten Out of Ten School Award

Learning

Results

School Performance

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar o Prêmio Escola Nota Dez, como estímulo à gestão educacional, com foco na aprendizagem do aluno, valorizando o desenvolvimento da excelência, no âmbito do sistema público de ensino no Estado do Ceará. O prêmio funciona como política indutora para as escolas melhorarem seus resultados, e política apoiadora às escolas com menores resultados. O Prêmio Escola Nota Dez caracteriza-se em uma política que usa a avaliação externa para responsabilizar fortemente os atores educacionais, pelos resultados escolares, a partir da bonificação escolar. Esse trabalho estimulando e provocando mudanças positivas no trabalho docente e, ainda, pressionando o corpo docente a alcançar as metas, de forma positiva, melhorando os índices educacionais. Na visão dos diretores e dos professores das unidades premiadas e das apoiadas, é comum considerar o Prêmio Escola Nota Dez como uma iniciativa propositiva, que gera uma movimentação no cotidiano das instituições educativas em torno da melhoria do desempenho escolar.

Abstract

This article aims to present the Ten Out of Ten School Award as a stimulus for educational management focusing on student learning, promoting the development of excellence within the public education system in the State of Ceará. The award serves as a policy tool to encourage schools to improve their results and supports schools with lower outcomes. The Ten Out of Ten School Award is characterized as a policy that uses external evaluation to strongly hold educational actors accountable for school results, through school bonuses. This work stimulates and provokes positive changes in teaching practices and pressures the teaching staff to meet targets in a positive way, improving educational indicators. From the perspective of directors and teachers of awarded and supported units, it is common to view the Ten Out of Ten School Award as a proactive initiative that creates momentum in the daily operations of educational institutions towards improving school performance.

1 – INTRODUÇÃO

A trajetória da educação em termos de políticas públicas é recente no país, levado em conta à efetiva participação do Estado, sobretudo quanto a sua concretização. No entanto, do ponto de vista tratado desde a proclamação da república de 1889, e a atual Constituição de 1988, tida como Constituição Cidadã, a trajetória se torna bem antiga. Pela lei maior da nossa nação, vivemos numa democracia onde o princípio básico deste exercício é a liberdade e a igualdade, ou seja, ser livre, ser igual. Não é nenhuma novidade, no entanto, afirmar que historicamente no nosso país, as grandes virtudes da vida pública desertaram da cena política, a grande maioria da população (Lobo, 2009). Fazendo uma retrospectiva da história da educação cearense, identificamos que historicamente, o Ceará se encontrava abaixo da média nacional, nos índices que medem a qualidade da educação. Porém esse cenário tem mudado na última década, a partir da união de esforços de diversas instituições.

A origem do Programa de Alfabetização na Idade certa, hoje MAISPAIC, aponta para o trabalho desenvolvido pelo Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar, criado em 2004, pela Assembléia Legislativa do Estado do Ceará, através da iniciativa do deputado Ivo Gomes. O Comitê era constituído pela Assembléia Legislativa, UNICEF, APRECE, UNDIME/CE, INEP/MEC, e Universidades Cearenses como UECE, UFC, UVA, URCA e UNIFOR. Acreditamos que seja oportuno registrar que, como qualquer empreendimento humano, a colaboração é uma construção histórica, cujo sucesso implica confiança e cooperação mútuas.

Cada Unidade da Federação tem uma narrativa própria a respeito da trajetória empreendida para chegar ao atual desenho de seu(s) sistema(s) de ensino. Nesse processo de cooperação, o Prêmio Escola Nota Dez surge e cria uma política de incentivo, para que as escolas melhorem seus índices, e a premiação possibilite potencializar as ações dentro da escola. A garantia ao direito à aprendizagem é dever de todos, enquanto direito constitucional. No Ceará, a história da Alfabetização tem mudado sua face nos últimos dez anos com a implementação do PAIC – Programa de Alfabetização na Idade certa, hoje MAISPAIC, que foi transformado em política pública prioritária do governo do Estado, em 2007. A partir deste programa muitas outras ações são efetivadas, no sentido de corroborar com a melhoria do desempenho escolar dos alunos cearenses, no processo de alfabetização.

Anualmente, o nível de proficiência dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, das escolas da rede pública do estado do Ceará, é identificado em uma avaliação censitária e externa, através do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará em Alfabetização – SPAECE, com a finalidade de diagnosticar o estágio de conhecimento, bem como analisar a evolução do desempenho dos alunos e os fatores associados a esse desempenho, produzindo informações que possibilitem a definição de ações prioritárias de intervenção na Rede Pública de Ensino (Estadual e Municipal).

No contexto do SPAECE, surge o Prêmio Escola Nota Dez, criado através da Lei 14.371, de 19 de junho de 2009, e regulamentado na Lei 14.580, de 21 de dezembro de 2009, com base no Decreto 29.896, de 16 de setembro de 2009. Em 06 de dezembro de 2011 foi revogada a legislação anterior e aprovada a Lei 15.052, com regulamentação no Decreto 30.797, de 29 de dezembro de 2011. Na data do dia 15 de dezembro de 2015, essa legislação foi novamente revogada e aprovada a Lei Nº 15.923 de 15 de dezembro de 2015, em vigor e regulamentada pelo Decreto 32.079/2016. A lei que cria o Prêmio Escola Nota 10, tem como objetivo valorizar a gestão educacional com foco na aprendizagem do aluno, servindo como estímulo ao desenvolvimento da excelência no âmbito do sistema público de ensino no estado. Assim, ele caracteriza-se como uma política indutora para as

escolas melhorarem seus resultados, e política apoiadora às escolas com menores resultados. O prêmio destina-se a bonificar até 150 escolas públicas com melhores resultados no IDE - Alfa (Índice de Desempenho Escolar no 2º Ano do EF), IDE - 5 (Índice de Desempenho Escolar do 5º Ano do EF) e IDE - 9 (Índice de Desempenho Escolar do 9º Ano do EF) do Ensino Fundamental nas avaliações do SPAECE, e apoiar financeiramente as escolas públicas em igual número das premiadas de 5º e 9º anos que obtiverem os menores resultados. O valor da premiação por escola é calculado considerando a per capita por aluno de R\$ 2.000,00 (dois mil reais), correspondente à multiplicação do número de alunos avaliados. As escolas com menores IDE - 9 (Índice de Desempenho Escolar do 9º Ano do EF) e IDE - 5 (Índice de Desempenho Escolar do 5º Ano do EF) são beneficiadas com contribuição financeira equivalente à multiplicação do número de alunos avaliados, considerando o valor per capita de R\$1.000,00 (hum mil reais) para implementação do plano de melhoria dos resultados.

As escolas premiadas recebem, conforme a legislação anteriormente mencionada, o equivalente a 75% do valor referente ao Prêmio. Os 25% restantes deverão ser recebidos com base no cumprimento de dois critérios: manter ou elevar os resultados no SPAECE e apoiar a escola parceira (apoiada). As escolas apoiadas recebem o equivalente a 50% do valor do Prêmio e somente receberão a complementação de 50%, com a condição de terem elevado seu IDE-5 para, no mínimo, 5,0 no caso do 5º ano e mínimo 5,0 no IDE-9 para o 9º ano.

Para que as escolas com melhores e piores resultados sejam beneficiadas, é necessário que estas cooperem entre si, conforme está acordado no Art 7º da Lei n. 15.052/2011:

As escolas premiadas e as contempladas com contribuição financeira ficam obrigadas a desenvolver, em parceria, pelo período de até dois anos, ações de cooperação técnico pedagógica com o objetivo de manter ou melhorar os resultados de aprendizagem de seus alunos. (Art. 7º)

O intuito é oportunizar as escolas premiadas, o desenvolvimento de ações de cooperação técnico pedagógico, às escolas com menores resultados, e estimular as escolas premiadas a manter um trabalho de qualidade educacional, essa é sua grande sacada, promover um movimento técnico pedagógico de cooperação, onde todos aprendem com seus pares e superam limites que faziam parte da vida escolar por décadas.

2. METODOLOGIA

Na realização da pesquisa para produção deste artigo, utilizamos a pesquisa qualitativa, exploratória, de análise de conteúdo, com objetivo de discutir e confrontar teoria com realidade. Os conceitos analisados foram desempenho escolar e aprendizagem voltada para resultados. Como o próprio nome indica, a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado.

Nesse sentido, caso o problema proposto não apresente aspectos que permitam a visualização dos procedimentos a serem adotados, será necessário que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses.

O método utilizado na pesquisa exploratória envolve além do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tenham domínio do assunto estudado, pesquisas de campo e análise de outros exemplos que estimulem a compreensão do tema pesquisado. A Entrevista, enquanto técnica de coleta de dados é um dos principais instrumentos usados nas pesquisas qualitativas, desempenhando papel importante nos

estudos científicos. Segundo Lüdke e André (1986, p. 34), a grande vantagem dessa técnica “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”. De acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”.

As entrevistas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm. As leituras usadas para fundamentar a pesquisa científica foram: CEARÁ. Governo do Estado do Ceará. Secretaria da Educação. O Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Ceará, 2014; CERDEIRA, D. G. S. Apropriações e usos de políticas de avaliação e responsabilização educacional pela gestão escolar; FERNANDES, R. Índice de Desenvolvimento da Educação (Ideb).

A criação e operacionalização do Prêmio Escola Nota dez, envolve uma metodologia significativa, criada e aperfeiçoada ao longo do tempo. O Prêmio instituído através da Lei Estadual Nº 14.371 de 19 de junho de 2009, inclui-se no âmbito do Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC) e foi criado com o objetivo de apoiar os municípios cearenses na melhoria da qualidade do ensino, da leitura e da escrita nas séries iniciais do ensino fundamental.

A Lei prevê que o Prêmio seja destinado para até 150 (cento e cinquenta) escolas públicas que apresentarem os seguintes critérios: ter pelo menos 20 (vinte) alunos matriculados no 2º ano do ensino fundamental regular e ter o Indicador de Desempenho Escolar de Alfabetização (IDE-Alfa) situado no intervalo entre 8,5 e 10,0. Além disso, garante contribuição financeira a até 150 escolas com menores IDE-Alfa. Em 06 de dezembro de 2011 foi revogada a legislação mencionada e aprovada a Lei 15.052 regulamentada pelo Decreto 30.797, de 29 de dezembro de 2011, que estendia o atendimento às escolas do 5º ano do Ensino Fundamental. Em 15 de dezembro de 2015, foi revogada a legislação anterior e aprovada a Lei 15.923/2015 regulamentada pelo Decreto 32.079/2016 ampliando o atendimento às escolas que se destacaram também no 9º ano do Ensino Fundamental.

Com isso, o projeto apresenta os seguintes objetivos:

- Geral: a) Promover a melhoria da qualidade na aprendizagem dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental da rede pública.
- Específicos: a) Implementar o plano de melhoria dos recursos financeiros, após resultados do SPAECE para as escolas que obtiveram os maiores e menores resultados no IDE-Alfa, IDE-5 e IDE-9; b) Oportunizar às escolas premiadas o desenvolvimento de ações de cooperação técnico pedagógico de apoio às escolas com menores resultados; c) Estimular as escolas premiadas a manter um trabalho de qualidade educacional.

A dinamização é feita pelo Gabinete da SEDUC, que é a gerenciadora do projeto e recebe da coordenadoria de avaliação, as planilhas consolidadas com o resultado do Sistema Permanente de Avaliação da Alfabetização do Estado do Ceará – SPAECE. Após essa análise, o técnico responsável emite uma C.I (comunicação interna) para a Coordenadoria de Cooperação com os Municípios - COPEM e Coordenadoria Administrativa Financeira - COAFI, solicitando o cadastramento da Unidade Executora das escolas premiadas e apoiadas com o respectivo valor do prêmio da unidade escolar, depois do recebimento do instrumental de cadastro enviado pelas unidades escolares. A seguir, a equipe do Prêmio Escola Nota 10, realiza oficinas de orientação para elaboração e execução dos planos de aplicação dos recursos financeiros junto aos supervisores do Núcleo Regional de Cooperação com os Municípios (NRCOM) e os gerentes regionais e

municipais dos respectivos municípios ganhadores com o prêmio.

A mesma equipe, depois da orientação, analisa os planos enviados pelas escolas, verifica e orienta sobre as inconsistências e, quando da aprovação, encaminha à Coordenadoria Administrativa Financeira - COAFI da SEDUC, para ser anexado ao processo de empenho. Por fim, é feito o acompanhamento da utilização dos recursos para elaboração, execução e prestação de contas do plano dos recursos financeiros, através de visitas dos gerentes regionais e municipais.

O gestor da unidade escolar é responsável pelo encaminhamento à Crede da jurisdição do município, a prestação de contas para análise e parecer.

3 DISCUSSÃO

3.1 MODELO LÓGICO DO PROGRAMA E DESENHO DO PROJETO

Antes de estabelecer uma análise direta dos resultados, é válido a compreensão do desenho do programa. Nesse sentido, é interessante a tentativa de construção ou reprodução do modelo lógico do programa, como forma de compreender o desenho do funcionamento do mesmo. Os elementos básicos do modelo lógico são: recursos, atividade, produtos, resultados (intermediários) e impactos (resultados finais), assim como as hipóteses que suportam essas relações e as influências das variáveis relevantes de contexto.

Os pressupostos sobre recursos e ações e como esses, que levam aos resultados esperados, são frequentemente referidos como a teoria do programa. Este projeto visa proporcionar e promover a melhoria da qualidade na aprendizagem dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental da rede pública. Para tanto, a partir dos resultados da avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Alfabetização do Estado do Ceará - SPAECE, o técnico responsável emite uma C.I (comunicação interna) para a Coordenadoria de Cooperação com os Municípios - COPEM e Coordenadoria Administrativa Financeira - COAFI, solicitando o cadastramento da Unidade Executora das escolas premiadas e apoiadas com o respectivo valor do prêmio da unidade escolar, após o recebimento do instrumental de cadastro enviado pelas unidades escolares. A equipe do Prêmio Escola Nota 10, realiza oficinas de orientação para elaboração e execução dos planos de aplicação dos recursos financeiros, junto aos supervisores do Núcleo Regional de Cooperação com os municípios-NRCOM e os gerentes regionais e municipais dos respectivos municípios envolvidos com o prêmio.

Após essa etapa, a equipe analisa os planos enviados pela escola, via sistema, verifica e orienta sobre as inconsistências e, quando da aprovação, encaminha à Coordenadoria Administrativa Financeira - COAFI da SEDUC para ser anexado ao processo de empenho. Em seguida, através das visitas dos gerentes regionais e municipais é preenchido um formulário de acompanhamento da execução das ações do plano de aplicação dos recursos financeiros do Prêmio Escola Nota Dez, atestando a realização das ações elencadas.

O gestor da unidade escolar é responsável pelo encaminhamento à Crede da jurisdição do município, a prestação de contas para análise e parecer.

Insumos:

- Recursos Financeiros (FECOP).

Atividades:

- Elaboração da lista das escolas premiadas e apoiadas a partir dos resultados do SPAECE;
- Cadastramento da Unidade Executora;

- Realização de oficinas de orientação para elaboração e execução dos planos de aplicação dos recursos financeiros;
- Análise dos planos enviados pela escola;
- Visitas dos gerentes regionais e municipais é preenchido um formulário de acompanhamento da execução das ações do plano de aplicação dos recursos financeiros do Prêmio.

Produtos:

- % dos diretores, gerentes regionais e municipais capacitados;
- % dos planos analisados e aprovados;
- Número de escolas beneficiadas. * Resultados:
- % de escolas que elevaram ou mantiveram o IDEB e IDE – Alfa, IDE-5 e IDE-9. *

Impactos:

- % de escolas que elevaram ou mantiveram o IDEB e IDE – Alfa, IDE-5 e IDE-9.

3.2 PROPÓSITO E CONCEPÇÃO DO PROGRAMA

O projeto apresenta na seção de diagnóstico as variações das taxas de analfabetismo 2002 a 2013 para Brasil, Nordeste e Ceará e aponta que, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio - PNAD (2016), o analfabetismo representa mais de 1,067 milhão de pessoas que não sabem ler nem escrever, o que representa 15,2% da população total do Ceará. Inicialmente, o prêmio era destinado para escolas públicas que apresentavam o Índice de Desempenho Escolar – Alfabetização/IDE-Alfa entre 8,5 e 10, prevendo contribuição financeira e apoio técnico pedagógico das escolas premiadas para até 150 escolas com menores IDE-Alfa, utilizando como referência o resultado do SPAECE-Alfa, porém, em 2011, estendeu-se para escolas do 5º ano do ensino fundamental e, em 2015, passou a atender escolas do 9º do ensino fundamental.

Dessa forma, nessa seção seria pertinente apresentar um georreferenciamento dos IDE-Alfa, IDE-5 e IDE-9 para os municípios e escolas, de forma a identificar a atual situação desses indicadores, uma vez que o objetivo do projeto é promover a melhoria da qualidade na aprendizagem dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental da rede pública, não residindo apenas na taxa de analfabetismo. - Evidências: MAPP 1341- Prêmio escola nota 10 (2017, 2018 e 2019).

O objetivo geral do projeto é claro e aderente a situação-problema. Busca promover a melhoria da qualidade na aprendizagem dos alunos do 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental da rede pública. De forma específica, implementar o plano de melhoria dos recursos financeiros, após resultados do SPAECE para as escolas que obtiveram os maiores e menores resultados no IDE-Alfa, IDE-5 e IDE-9; oportunizar para as escolas premiadas o desenvolvimento de ações de cooperação técnico pedagógico de apoio às escolas com menores resultados e estimular as escolas premiadas a manter um trabalho de qualidade educacional. O Projeto apresenta uma boa descrição das atividades a serem realizadas e os produtos a serem ofertados.

O encadeamento lógico do projeto insumos/ atividades/ produtos/ resultados/ impactos é apresentado de forma sistematizada em uma Matriz de Marco Lógico. Nesta matriz, além dos indicadores consta também meios de verificação e riscos.

3.3 ALINHAMENTO COM ESTRATÉGIAS DE GOVERNO DE MÉDIO E LONGO PRAZO

O Prêmio Escola Nota Dez está bem alinhado com estratégias de médio e longo prazo do governo do estado do Ceará, estando presente no Plano Plurianual (PPA), que constitui em uma das principais ferramentas de planejamento a médio prazo. No PPA 2016-2019, o Projeto insere-se no Eixo Governamental: Ceará do Conhecimento, Tema

Estratégico: Educação Básica, Resultado Temático: População com Educação Básica de Qualidade na Idade Adequada; Indicadores de Resultados Temáticos: Crianças do 2º ano do Ensino Fundamental Alfabetizadas (SPAECEALFA), IDEB do Ensino Fundamental Anos Finais (9º ano) e IDEB do Ensino Fundamental Anos Iniciais (5º ano); Programa 008 - Acesso e Aprendizagem das Crianças e Jovens na Idade Adequada; Objetivo 008.1 - Fortalecimento da Educação Infantil e elevação do nível de alfabetização e de aprendizagem das crianças e jovens na idade adequada do Ensino Fundamental; Iniciativa 008.1.02 - Premiação dos alunos e escolas com melhor desempenho no SPAECE, Ação: 18682-Realização do Prêmio Escola Nota Dez.

O público-alvo do projeto é definido como “alunos das escolas premiadas e escolas com menores IDE-Alfa, IDE-5 e IDE-9 denominadas de escolas apoiadas”. Ou seja, de forma resumida, existem dois tipos de público, as com melhores indicadores recebem 75% do prêmio e apoiam as escolas com menores indicadores, que, por sua vez, recebem 50%, e ambas só recebem os 100% se a escola apoiada elevar seu nível. Os critérios definidos para as escolas premiadas e apoiadas são os expostos nos quadros abaixo:

Quadro 1 – Critérios para escolas premiadas:

2º ano: Art. 2º Lei 15923/15	5º ano: Art. 3º Lei 15923/15	9º ano: Art. 4º Lei 15923/15
I - Ter, no momento da avaliação de alfabetização do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE, pelo menos 20 (vinte) alunos matriculados no 2º ano do Ensino Fundamental regular;	I - Ter, no momento da avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE, pelo menos 20 (vinte) alunos matriculados no 5º ano do Ensino Fundamental regular;	I - Ter, no momento da avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE, pelo menos 20 (vinte) alunos matriculados no 9º ano do Ensino Fundamental regular;
II - ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar- Alfabetização (IDE-Alfa) situada no intervalo entre 8,5 (oito e meio) e 10,0 (dez), inclusive;	II - ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar - 5º ano (IDE-5) entre 7,5 (sete e meio) e 10,0 (dez), inclusive;	II - ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar - 9º ano (IDE-9) entre 7,5 (sete e meio) e 10,0 (dez), inclusive;
III - ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos matriculados no 2º ano do Ensino Fundamental, avaliados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE.	III - ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos avaliados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE, no 5º ano.	III - ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos avaliados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE, no 9º ano.

§ 3º O município deverá ter um mínimo de 70% (setenta por cento) de alunos do 2º ano do Ensino Fundamental de sua rede, situados no nível “desejável” da escala de alfabetização do SPAECE e 30% (trinta por cento) dos alunos no nível “adequado” da escala de Língua Portuguesa e da escala de Matemática do 5º ano, como condição para que escolas de sua rede possam receber o Prêmio, com exceção do Município de Fortaleza.

CONDIÇÕES: 5º E 9º ANOS DO ENSINO FUNDAMENTAL – ART 6º PÁRAG. ÚNICO
I - Ter, no momento das avaliações do SPAECE, pelo menos 20 (vinte) alunos matriculados, <u>respectivamente</u> , no 5º e 9º anos do Ensino Fundamental regular;
II - ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos matriculados no 5º e 9º anos avaliados pelo SPAECE.
§ 2º A escola não poderá ser beneficiada com a Contribuição Financeira, tratada no <u>caput</u> deste artigo, por mais de uma vez.

Dessa forma, o projeto Prêmio Nota 10 busca premiar as escolas através dos critérios descritos nos quadros acima, não diretamente relacionados ao nível de pobreza, ou seja, não considera, por exemplo, o georreferenciamento (se a escola está localizada em áreas de maior vulnerabilidade social ou não) e nem as condições financeiras que os alunos possuem (proporções de alunos pertencentes ao CadÚnico, por exemplo). De acordo com o manual do FECOP, na categoria Educação “Os projetos considerados como estruturantes vinculam-se diretamente ao fortalecimento da qualidade do ensino educacional, não abrangendo, por exemplo, construção e reforma de escolas nem formação técnica profissional, que possuem uma classificação específica”.

Tendo em vista que este programa é considerado como estruturante, a destinação dos recursos recebidos pelas escolas se contrapõe ao estabelecido pelo FECOP, pois segundo documentos apresentados pelos gestores do prêmio, as escolas beneficiadas do 5º e 9º podem alocar até 90% em: obras/reforma, material permanente, material de consumo, acervo literário, seminários/formação, aulas de reforço e taxas bancárias; e para as escolas do 2º ano até 100%.

3.4 ETAPAS DO PROCESSO

1. Prêmio Escola Nota Dez;

- Aprovação do projeto no CCPIS.

2. Obter os resultados da avaliação do SPAECE através do IFAL;

- Credenciar as Unidades Executoras.

3. Orientar a elaboração do plano de ação dos recursos financeiros;

- Analisar e aprovar os planos de aplicação dos recursos financeiros.

4. Acompanhar a utilização dos recursos para elaboração, execução e prestação de contas do plano dos recursos financeiros.

O projeto Prêmio Escola Nota 10 procura orientar na elaboração do plano de ação dos recursos financeiros, analisá-los, aprová-los e acompanhar a sua utilização para elaboração, execução e prestação de contas. Através das visitas dos gerentes regionais e municipais é preenchido um formulário de acompanhamento da execução das ações do plano de aplicação dos recursos financeiros do Prêmio Escola Nota Dez, atestando a realização das ações elencadas. Além disso, o projeto apresenta planilhas padrões de Execução Físico – Financeiro, Relação Receita e Despesas, Relação de Bens Adquiridos e Relação de Pagamentos.

As solicitações de cotas orçamentárias devem apresentar fluxo, compatível com as necessidades do projeto, e devem ser feitas nos prazos determinados. Além disso, devem ser tomadas ações tempestivas e apropriadas para realizar correções quando os recursos não são gastos da forma prevista no planejamento. Sendo assim, com base na tabela abaixo, que consta o histórico dos valores aplicados do MAPP 1341/2019, observa-se que 100% do valor pago pelo FECOP é aplicado no projeto sinalizando que as cotas orçamentárias apresentam fluxo compatível com as necessidades do projeto e são feitas nos prazos determinados.

Quadro informativo de valores

Ano	Valor FECOP	Valor (outras fontes)(*)	VALOR Total Aplicado
2009	19.325.875,00	0,00	19.325.875,00
2010	18.034.374,00	0,00	18.034.374,00
2011	22.749.375,00	0,00	22.749.375,00
2012	27.912.000,00	0,00	27.912.000,00
2013	17.070.500,00	0,00	17.070.500,00
2014	21.124.000,00	0,00	21.124.000,00
2015	3.888.500,00	0,00	3.888.500,00
2016	16.822.000,00	0,00	16.822.000,00
2017	14.863.500,00	0,00	14.863.500,00
2018	114.056.500,00	0,00	114.056.500,00
TOTAL	161.790.124,00	0,00	161.790.124,00

Fonte: FECOP

4. CONCLUSÃO

Considera-se que este trabalho tenha sido bastante esclarecedor, quanto as determinações legais, pelas leis que regulamentam o Prêmio Escola Nota Dez. Independentemente do que é determinado na legislação, faz-se necessário romper-se os paradigmas tradicionais, e se obtenha novos objetivos para a educação básica de qualidade no país. O que se aprende nos bancos escolares é insuficiente para o desenvolvimento produtivo, requeridos pelo mercado de trabalho.

O progresso científico e tecnológico alcançado pelas novas formas da atividade econômica e social, no qual estamos vivenciando, exige uma educação continuada que permita o aprofundamento em áreas do conhecimento, que formam as bases para se continuar aprendendo por toda a nossa existência, e sempre priorizando a aplicação da teoria na prática, como forma de enriquecer a vivência da ciência na tecnologia.

O presente trabalho propõe que sejam discutidas questões tidas como essenciais para o estudo, bem como a atuação no campo das políticas públicas voltadas para esse tipo de ensino qualificado, ainda que necessite de muita análise e reflexão, tendo em vista tratar-se de um assunto por demais discutido, nos quais novas propostas e pesquisas sejam apresentadas.

O Prêmio Escola Nota Dez vem contribuir de forma significativa para essa melhoria. Nesse trabalho foi observada também a importância das políticas públicas como meio de propiciar justiça e igualdade social para todos, traduzida numa escola que busque a melhoria dos seus resultados oferecendo um ensino de qualidade para a população. Neste artigo abordamos o Prêmio Escola Nota Dez, como parte de um conjunto de iniciativas que integram o PAIC, um plano que busca coordenar ações dos agentes públicos em variados níveis, a partir do uso de normas, instâncias de controle e sistemas de incentivos. O Prêmio Escola Nota Dez é voltado especialmente para os agentes escolares, e tem dois aspectos: um de competição, com o qual busca incrementar o



desempenho sistêmico, e outro de compensação, que busca moderar os efeitos negativos da competição sobre a equidade da rede. Apresenta ainda um sistema de cooperação técnica pedagógica, onde as escolas trocam experiências e se ajudam mutuamente. Os mecanismos de cooperação entre escolas premiadas e apoiadas, por meio da formação de pares de escolas, onde o trabalho é feito por regime de cooperação e os efeitos são bem positivos.

Referências

- Ceará. (2009). **Lei nº 14.371** de 19 de junho de 2009. Prêmio Escola Nota Dez.
- Ceará. (2009). **Decreto nº 29.896** de 16 de setembro de 2009. Prêmio Escola Nota Dez.
- Ceará. (2009). **Lei nº 14.580** de 21 de dezembro de 2009. Prêmio Escola Nota Dez.
- Ceará. (2011). **Lei nº 15.052** de 6 de dezembro de 2011. Prêmio Escola Nota Dez.
- Ceará. (2011). **Lei nº 14.949** de 27 de junho de 2011. Prêmio Escola Nota Dez.
- Ceará. (2011). **Decreto nº 30.797** de 29 de dezembro de 2011. Prêmio Escola Nota Dez.
- Secretaria de Educação do Ceará & UNICEF. (2012). Regime de Colaboração para a garantia do direito à aprendizagem: o **Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC) no Ceará**. Fortaleza: SEDUC/UNICEF.
- Ferreira, M. C. (2000). Serviço de atendimento ao público. **Revista Multitemas**, 16, 128-144.
- Ferreira, S., & Scanzarella, S. (2000). **Conquistando o consumidor: O marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Editora Gente.
- Frigotto, G. (2002). **A dupla face do trabalho: Criação e destruição da vida**. Petrópolis: Vozes.
- Guzzo, R. S. L. (2005). **Escola Amordaçada: compromisso do psicólogo com este contexto**. Campinas: Alínea.
- Lobo, T. (2009). **Avaliação de processos e impactos em programas sociais: algumas questões para reflexão** (6^a ed.). São Paulo: Cortez.
- Pereira, P. A. (2002). **Política social e democracia** (2^a ed.). São Paulo: Cortez.
- Rocha, G., & Pereira-Tosta, S. (2009). **Antropologia & Educação**. Belo Horizonte: Autêntica.
- Saviani, D. (2007). **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados.



Silva, L. E. A. G. (2009). **Trabalho e juventude: o projeto Primeiro Passo-CE sob a ótica dos egressos** (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

Viana, F. D. R. (2012). **Uma análise do desempenho da aprendizagem discente: Um estudo de caso do projeto e-Jovem**. Fortaleza: Edições UFC.

Coelho, M. I. C. de A. (2013). **Rede de Cooperação entre Escolas: Uma ação no âmbito do Programa de Alfabetização na Idade Certa - PAIC** (Dissertação de Mestrado Profissional Caed). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.



A cultura digital e formação de professores

Digital culture and teacher education

Sueli Trajano de Souza
Gilvan Charles Cerqueira de Araújo



Informações da publicação

DOI: [10.5281/zenodo.13694003](https://doi.org/10.5281/zenodo.13694003)

ISSN: 2675-1925

Recebido em: 11/04/2024

Aceito em: 01/05/2024

Publicado em: 05/09/2024

Palavras-chave:

Formação de professores.
Cultura Digital.
Aprendizagem.
Inovação.
Educação.

Keywords:

Teacher education.
Digital culture.
Learning.
Innovation.
Education

Resumo

A cultura digital pode ser inserida no bojo da quarta revolução industrial, fase contemporânea do modo de produção capitalista, com alcance global e diversificação/singularização de sua ocorrência ao redor do mundo. Desse modo, objetiva-se com esse artigo propor um debate envolvendo a relação entre educação, cultura digital e formação de professores não apenas atende uma demanda de reflexão atual como contribuir para a abertura de novas frentes de debate acerca do papel protagonista das tecnologias digitais para além de seu papel de técnica na educação, mas configurando-se como um ponto de inflexão para estudantes, gestores e professores na esteira de tantas proposições, ideias e experiências de inovação educacional, em contextos socioeconômicos e culturais do mais diversos. A revisão teórica aplicada ao estudo baseou-se em referenciais de diferentes autores e tipos de fontes: artigos, livros, capítulos e relatórios internacionais, com o intuito de compor o arranjo teórico, analítico, crítico e propositivo apresentado. Como resultado deste artigo espera-se, para além de uma contribuição teórica, a reafirmação da importância e, mais do isso, necessidade da inter-relação da cultura digital como teoria e prática na educação e formação de professores, e também, como empiria e experiência de inovação dos saberes e fazer da prática pedagógica.

Abstract

It Digital culture can be seen as part of the fourth industrial revolution, a contemporary phase of the capitalist mode of production, with a global reach and diversification/singularization of its occurrence around the world. In this way, the aim of this article is to propose a debate involving the relationship between education, digital culture and teacher training that not only meets a current demand for reflection, but also contributes to opening up new fronts for debate about the leading role of digital technologies beyond their technical role in education, but is configured as a turning point for students, managers and teachers in the wake of so many proposals, ideas and experiences of educational innovation, in the most diverse socio-economic and cultural contexts. The theoretical review applied to the study was based on references from different authors and types of sources: articles, books, chapters and international reports, in order to compose the theoretical, analytical, critical and propositional arrangement presented. The result of this article is expected to be, in addition to a theoretical contribution, a reaffirmation of the importance and, even more so, the need for the interrelationship of digital culture as theory and practice in education and teacher training, and also as empiricism and experience of innovation in the knowledge and actions of pedagogical practice.

1 – INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta aspectos relevantes da cultura digital na formação de professores e busca refletir a respeito da relação necessária que a inovação precisa ter com a educação, se tratando em especial da dinâmica acelerada nos novos tempos. Assim, compreender as mudanças para evoluir no processo de ensino e aprendizagem se torna importante principalmente diante do perfil dos estudantes que adentram as salas de aula.

Os professores estão vivendo grandes desafios em suas práticas, a grande quantidade de recursos digitais que são colocados como grandes solução para a aprendizagem dos estudantes, nem sempre são de fato instrumentos significativos, portanto, direcionar o olhar para estudos que possam dialogar e contribuir com a implementação de uma boa cultura quanto ao uso de recursos digital e torná-los ferramentas intencionais que facilite a ação docente e o desenvolvimento dos estudantes é uma demanda educacional deste tempo.

O artigo está dividido em três momentos complementares e interconectados: Cultura digital, a tecnologia e a relação entre inovação e educação e, por fim, a formação de professores e a cultura digital. No primeiro momento apresentam-se conceituações e autores(as) de referência envolvendo a temática da cultura digital e sua relação com os avanços tecnológicos dos séculos XX e XXI.

O segundo momento do texto, envolvendo a tríade educação, inovação e tecnologia, possui como principal objetivo envolver a grande área de educação na totalidade do cenário da cultura digital. Por fim, apresentam-se o recorte específico da formação de professores em relação direta com os dois primeiros momentos do artigo de forma crítica, reflexiva e propositiva.

Cultura Digital

O debate envolvendo a cultura digital pode ser relacionado diretamente a um processo histórico de produção intelectual do final do século XX e início do século XXI. Autores como Manuel Castells (1997), Pierre Levy (2000), Luciano Floridi (2014) e José Morán (1015) são alguns dos representantes desse cenário teórico, empírico e metodológico envolvendo a cultura digital na atualidade.

Dentre as diferentes correlações possíveis entre a cultura digital como um contexto histórico e social e seus impactos há de estabelecer recortes, focos temáticos possíveis de teorizações, reflexões, críticas e proposições. Nesse sentido, utiliza-se a educação e a formação de professores como recorte temático para enfoque analítico da cultura digital, a sociedade da informação, o capitalismo em sua quarta revolução, dentre outras metonímias conceituais, epistemológicas e analíticas utilizadas para a definição do momento contemporâneo que vivemos.

Para José Moran ao refletir sobre os caminhos da educação na sociedade imersa na era da informação expressa: “caminha para uma aproximação sem precedentes entre o presencial e o virtual. Os modelos atuais ainda são predominantemente excludentes e separados na sua organização e realização”. (Moran, 2006, p.8). Assim se comprehende que a estrutura educacional com a qual estamos acostumados irá mudar por força das mudanças globais do século XXI independente das raízes tradicionais fincadas no fazer pedagógico existente no Brasil e no mundo, como ressaltado em relatório da Unesco de 2023:

Avanços expressivos na tecnologia, especialmente na tecnologia digital, estão transformando rapidamente o mundo. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm sido aplicadas à educação há 100 anos, desde a popularização do rádio na década de 1920. Mas é o uso da tecnologia digital ao longo dos últimos 40 anos que tem o potencial mais significativo de transformar a educação. Surgiu uma indústria da tecnologia educacional que se concentrou, por sua vez, no desenvolvimento e na distribuição de conteúdo educacional, nos sistemas de gestão da aprendizagem, nos aplicativos de línguas, na realidade aumentada e virtual, nas aulas particulares personalizadas, e em testes. Mais recentemente, inovações em métodos de inteligência artificial aumentaram o potencial das ferramentas de tecnologia educacional, levando a especulações de que a tecnologia poderia até mesmo suplantar a interação humana na educação. (UNESCO, 2023, p. 9).

Ainda em relação a cultura digital e a educação, ressalta-se que há tanto a chegada, ao menos desde o final da terceira revolução industrial, no último terço do século XX, das tecnologias digitais, que são ferramentas que potencializam a aprendizagem desde que aplicadas com estratégia pedagógica e intencionalidade, atrelada aos objetivos pretendidos com ensino proposto. Conforme Moran (2004), tecnologias são só apoio, meios, a partir dos quais é possível se extrair o potencial máximo da cultura digital, de forma a permitirem, por exemplo, a permitirem a realização de atividades de aprendizagem de formas diferentes às de antes.

E, para além das tecnologias, em primeira ordem é imprescindível a alocação da potência transformadora, em necessariamente a priori criticar os impactos, da cultura digital na educação que acompanha para além da competência geral 6 da BNCC Brasil (2017) e o acompanhamento das políticas públicas educacionais por órgãos como o INEP (Brasil, 2013). Esse ponto de partida e chegada para a cultura digital e a educação fortalece e corrobora tanto com a problematização como a crítica do papel que a inovação tecnológica possui na sociedade como um todo e na educação em particular. Segundo Messina (2001):

Obviamente quando pensamos no sistema educacional, a situação é absolutamente diversa. Esta distância entre o mundo da informação e da comunicação com o mundo da educação é muito grande, induzindo-nos a pensar na quase existência de um impasse. Tem sentido continuarmos investindo neste sistema que não consegue dar conta destas transformações? Está claro que necessitamos de muito mais do que simplesmente aperfeiçoar o sistema educacional. O momento exige a profunda transformação estrutural deste sistema. Uma transformação que passa necessariamente, como venho expondo aqui, pela sua maior articulação com os sistemas de informação e comunicação (Messina, 2001, p. 229).

A autora também formula proposições sobre a correlação entre a presença em pequena e larga escala das inovações e tecnologias na educação, bem como a reificação da cultura escolar e dos sistemas de ensino diante de tantas transformações. O processo histórico e cultural das tecnologias da informação e comunicação precisam estar em consonância com as particularidades e especificidades das escolas, do perfil dos professores, das diferentes formas de oferta das etapas e modalidades educacionais etc.

No já citado relatório sobre a cultura digital, as tecnologias e a educação, elaborado pela UNESCO são colocadas proposições críticas, e de profunda reflexão sobre essas transformações no ambiente escolar, no paradoxo de seu potencial inovador com a complexidade dos contextos sociais existentes ao redor do mundo, considerando:

- Evidências sólidas e imparciais do impacto da tecnologia educacional são escassas
- A tecnologia pode ser uma salvação para a educação de milhões, mas exclui muito mais pessoas.
- Algumas tecnologias educacionais podem melhorar alguns tipos de aprendizagem em alguns contextos.
- O ritmo acelerado das mudanças na tecnologia tem pressionado os sistemas a se adaptarem.
- O conteúdo online aumentou sem que houvesse regulamentação suficiente de controle de qualidade ou diversidade.
- Compra-se tecnologia, muitas vezes, para “tapar um buraco”, sem olhar para os custos no longo prazo.

Em outras palavras, é preciso ir além de um otimismo acrítico da cultura digital, reconhecendo o seu potencial e realidade no século XXI, ao mesmo tempo em que se coloca de forma frontal sua força de transformação e inovação na sociedade em geral e educação em particular.

Desta forma, e em complemento às posições dos autores anteriores sobre a tecnologia e a cultura digital na educação, Candau (1979), afirma que a tecnologia ao ser inserida na educação não deve ser considerada algo simples e de aplicável ajuste tecnológico, mas sim, a tecnologia é que deve passar por um tratamento educacional. Assim, “o desenvolvimento da tecnologia educacional a partir do contexto cultural próprio e a serviço da autonomia cultural deve ser uma preocupação constante dos especialistas” (Candau, 1979, p. 65). Uma cultura tecnológica desenvolvida na educação deve considerar a soluções de problemas reais, ampliação de mundo de maneira planejada e intencional tornando os recursos digitais, ferramentas de facilitação do processo de desenvolvimento integral do estudante.

A maneira como os pensamentos, culturas, a ação e os sentimentos humanos se desenvolvem incorporados em contextos sociais e linguísticos dos mais diversificados, vinculados às práticas sociais que caracterizam cada contexto. O significado dos conceitos e teorias deve ser visto nas práticas da vida real, em que tais conceitos, ideias e princípios são funcionais e constituem recursos de compreensão dos estudantes.

O ensino não é uma habilidade simples, mas uma atividade cultural complexa condicionada por crenças e hábitos que funcionam em parte além da consciência; um ritual cultural que foi assimilado por cada geração ao longo de vários séculos e que é reproduzido pelos professores, pela família e pelos próprios alunos sem terem consciência de seus fundamentos e implicações. (Gómez, 2015, p. 155).

Uma educação inovadora pressupõe desenvolver um conjunto de propostas com alguns grandes eixos que se integram, se complementam, se combinam: foco na aprendizagem, desenvolvimento da auto-estima/auto-conhecimento, formação do aluno empreendedor e do aluno-cidadão. Com as tecnologias e metodologias diferenciadas de ensino e aprendizagem é possível projetar a aplicação prática, contextual, propositiva das tecnologias digitais em diferentes situações de aprendizagem, que “redesenham o projeto, os espaços físicos, as metodologias, baseadas em atividades, desafios, problemas, jogos” e, principalmente considerando que “[...] cada aluno aprende no seu próprio ritmo e necessidade e também aprende com os outros em grupos e projetos, com supervisão de professores orientadores.” (Moran, 2015, p. 15).

É possível repensar o ambiente escolar, ao encontro dos desafios e transformação da cultura digital, por meio da organização de atividades inovadoras na sala de aula, no laboratório, com acesso à Internet, integradas com atividades a distância e as de inserção profissional ou experimental, sempre relacionando-os a momentos formativos do profissional da educação, considerando suas experiências, diversidade de perfis, ao encontro também das mesma condição de cenários diversos que os estudantes também estarão em sua prática pedagógica.

Em alguns momentos, o professor pode levar seus alunos ao laboratório conectado à Internet para desenvolver atividades de pesquisa e de domínio das tecnologias. Estas atividades se ampliam a distância, nos ambientes virtuais de aprendizagem conectados à Internet, o que permite diminuir o número de aulas e continuar aprendendo juntos à distância. Os cursos precisam prever espaços e tempos de contato com a realidade, de experimentação e de inserção em ambientes profissionais e informais em todas as matérias e ao longo de todos os anos (Moran, 2004).

A educação, de modo geral tem se transformado nas práticas de sala de aula, nos aspectos da aplicação de recursos digitais, novos ambientes de ensino, atrelados a metodologias e outras vezes de forma pontual para prender a atenção dos estudantes. Para Moran (2004) é preciso propor mudanças mais profundas nos currículos com maior criatividade e flexibilidade.

Professores, alunos e administradores podem avançar muito mais em organizar currículos mais flexíveis, aulas diferentes. A rotina, a repetição, a previsibilidade é uma arma letal para a aprendizagem. (Morán, 2004, p. 349).

É preciso ser mais que ferramenta divertida, é preciso que os professores estimulem a aprendizagem a partir das inovações de forma que estimule os estudantes a criatividade, atitude empreendedora, a análise crítica a capacidade de decidir a partir de situações simples e complexas, que possam aprender a decidir com autonomia.

Com essa perspectiva, Gómez (2015, p. 17) destaca, “por isso, aparece com maior clareza e urgência a necessidade de formação de novos cidadãos para viver em um novo ambiente digital de possibilidades e riscos desconhecidos”. Estamos em um momento de ruptura e novas abordagens de ensino para as estratégias de aprendizagem. Segundo Kelly (2019, p. 14), “a vida tecnológica no futuro será uma será interminável de up-grade. [...] as funcionalidades mudam, padrões desaparecem, menus se transformam”. Esses avanços estão aumentando e cada vez em maior velocidade.

[...] seremos novatos para sempre. Isso deveria ser o bastante para nos manter humildes. Vale a pena repetir. todos nós, sem exceção, seremos eternos novatos no futuro, humildemente tentando acompanhar os avanços. (KELLY, 2029, p. 15).

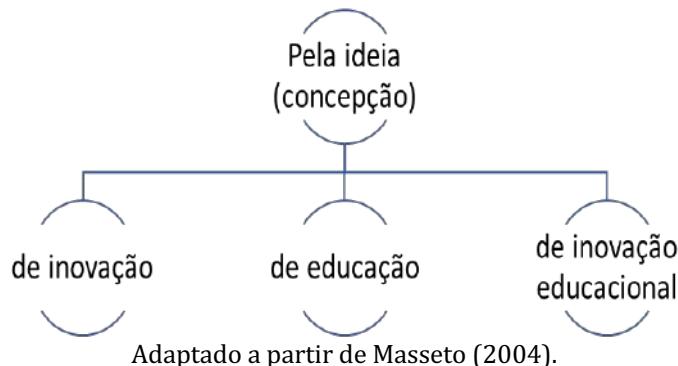
As tecnologias e o acesso ampliado à informação têm desafios a instituições de ensino, gestores, professores e estudantes a moldarem novas formas de promover a aprendizagem e desmoronando os formatos tradicionais de sala de aula. As novas gerações já trazem o aculturamento digital e para os educadores, já não cabe concordar ou discordar, mas sim pensar de maneira gerenciada com lidar com mundo contemporâneo, como ressaltado por Morán (2015), ao refletir que:

Em escolas com menos recursos, podemos desenvolver projetos significativos e relevantes para os alunos, ligados à comunidade, utilizando tecnologias simples como o celular, por exemplo, e buscando o apoio de espaços mais conectados na cidade. Embora ter boa infraestrutura e recursos traga muitas possibilidades de integrar presencial e online, conheço muitos professores que conseguem realizar atividades estimulantes, em ambientes tecnológicos mínimos. (Morán, 2015, p. 23).

Nesse sentido, nas figuras 1, 2, 3 a partir do que é proposto por Masseto (2004) propomos algumas matrizes, ou em sentido mais amplo, diretrizes de correlação entre a inovação tecnológica contemporânea e o papel da educação em sentido duplo e inerente: na formação e atuação do professor e do sujeito estudante como protagonista do processo de ensino e aprendizagem de forma inovadora, considerando-se o que já foi tratado anteriormente.

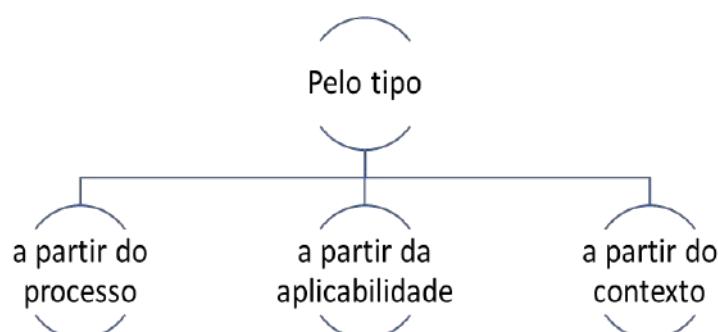
Inovar para o desenvolvimento da aprendizagem se faz no campo concepção e conexão com a aspiração de inspiração dos estudantes, provocações, desafios e aplicação de visão voltada para o mundo, esse sujeito sendo agente de transformação no meio em que vive, gerando soluções para os problemas reais em seus espaços e pesquisas.

Figura 1 – Inovação e Educação



A maneira que as mudanças da sociedade vão acontecendo as concepções do saber vão se modificando, as reflexões geram ideias que podem fluir a partir da ideação se transpondo em prática na sala de aula e assim, a educação de foto é aplicada com novas formas, com ações efetivas e conectadas com os estudantes.

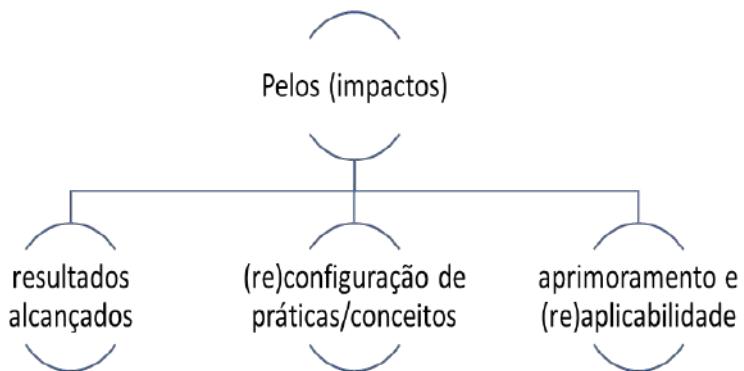
Figura 2 – Inovação e Educação



Adaptado a partir de Masseto (2004).

Para que a inovação seja uma prática docente, compreendemos que a aplicação de recursos e ações dinâmicas nas aulas não podem ser somente um momento de descontração que não acione habilidades a serem desenvolvidas e que não esteja atreladas aos objetivos de aprendizagem

Figura 3 – Inovação e Educação



Adaptado a partir de Masseto (2004).

O alcance de uma aprendizagem que faça sentido para o estudante precisa ser bem pensada, planejada, configurada com intencionalidade e reconfigurada a partir das necessidades observadas e avaliadas na perspectiva formativa, ações que conduzam ao desenvolvimento integral para lidar com desafios, resolução encontradas ao longo da vida, ou seja precise de um processo em constante evolução.

Cultura digital na educação se configura, portanto, como algo mais amplo, profundo, com diferentes cenários e formas de infiltração, impactos, meios de aplicação e vivência. No âmbito escolar e educacional é preciso se pensar e colocar em prática a cultura digital indo desde as atuação dos gestores até a adequação e atualização de normativos vigentes para as demandas da cultura digital na educação, em todas suas etapas e modalidades, contemplando cada especificidade de forma de oferta ao direito à educação, perpassando também por novas e inovadoras propostas de construção curricular, diferenciadas perspectivas diferenciadas para estratégias de avaliação e os impactos na formação inicial e continuada de professores.

Como encerramento desse primeiro momento do artigo, resgatamos os dizeres de Moran (2006), “as organizações educacionais precisam rever seus processos de organização, flexibilizar seus currículos, adaptar-se a novas situações, formar seus docentes no gerenciamento da aprendizagem com tecnologias”, assim, o repensando o papel da educação no século XXI partir da cultura digital.

A formação de professores e a cultura digital

A educação encontra-se em momentos de profundas mudanças, as demandas do século XXI, trouxe formas que desconversam com estrutura tradicional da educação do século passado. Reforçamos, nesse momento, o que foi tratado no tópico anterior deste artigo, ou seja, como problematizar, compreender, avaliar e, principalmente, aplicar o potencial da cultura digital e tecnologias da informação e comunicação a partir e para a

diversidade e complexidade da educação? A mesma pergunta é feita por Messina (2001), quando a autora propõe:

A pergunta central é como articular a dimensão individual com a social, as mudanças na escola e nos sistemas educacionais. Sem dúvida existe uma relação entre cultura da escola e mudança; mas pode-se explicar a mudança pela cultura da escola ou toda a mudança depende dela, e qual seria então o papel que cabe ao sistema educacional? Acaso não se requerem mudanças no sistema educacional em seu conjunto para garantir mudanças na escola? A relação entre os níveis de mudança é um dos temas mais relevantes. Outro tema é como falar de mudança sem nos limitar a falar de controle ou de manipulação da mudança. (Messina, 2001, p. XX).

O modelo de educação que nasceu no século XIX, onde o estado assume a escolaridade como ação obrigatória para formação de uma população cívica nacional, (Nóvoa 2019), o professor destaca os tipos de universidades defendidas por pensadores do século XX:

[...] que as universidades deveriam ser divididas em dois grandes tipos. Por um lado, as universidades da liberal education, conceito intraduzível para a língua portuguesa, que significa uma educação de base generalista, humanista e científica, de cultivo do otium (ócio no seu sentido filosófico). Por outro lado, as universidades das profissões, certamente tão importantes como as primeiras, mas vocacionadas para a formação de profissionais (medicina, engenharia, advocacia, ensino, etc.), destinados a preparar para o negotium, o não ócio. (Nóvoa, 2019, p. 6).

A divisão proposta não corresponde às demandas profissionais do século XXI, onde o conhecimento permeia a tecnologia e a ciência. Porém se firma o professor como profissional. Segundo o professor Nóvoa (2019), uma afirmativa que parece simplista, mas [...] “é esta a novidade que queremos trazer neste texto, pois dela decorre uma nova matriz para pensar a formação de professores.

Em vez de listas intermináveis de conhecimentos ou de competências a adquirir pelos professores, a atenção se concentra no modo como construímos uma identidade profissional, no modo como cada pessoa constrói o seu percurso no interior da profissão docente”, dessa forma considera-se que o aprender a profissão docente é pessoal, colaborativa e coletiva. Utilizando como referência as contribuições de Masseto (2004, podemos reforçar o papel de algumas diretrizes formativas a serem destacadas nesse novo cenário, tais como:

- o projeto pedagógico de um curso ou de uma Instituição, desde sua criação (pela inexistência dele) até alterações no projeto existente, por força de novas exigências da sociedade ou de novas políticas governamentais;
- a explicitação de objetivos educacionais mais amplos incluindo, além dos aspectos cognoscitivos, habilidades e competências humanas e profissionais e atitudes e comportamentos exigidos pela sociedade atual, como ética, política, profissionalismo;
- a re-organização e flexibilização curricular para atender às novas exigências do projeto pedagógico ou de novas metas educacionais; (Masseto, 2004, p. XXX).

A crise que se estabelece na educação a partir das demandas dos dias atuais, coloca os professores em um futuro muitas vezes falado, mas já existe e se deparam, com essa

realidade a cada dia que cruzam a porta da sala de aula para iniciar a formação dos estudantes que o esperam.

Incorporação da cultura digital pela educação como um todo e seus profissionais por meio dos objetivos de aprendizagem, habilidades e competências, bem como os recursos e materiais didáticos envolvendo no processo de ensino e aprendizagem, como por exemplo “A combinação dos ambientes mais formais com os informais (redes sociais, wikis, blogs), feita de forma inteligente e integrada, nos permite conciliar a necessária organização dos processos com a flexibilidade de poder adaptá-los à cada aluno e grupo.” (Morán, 2015, p. 24).

Para (Horn e Heather 2015) às escolas e ambientes de aprendizagem no geral que carregam os seus modelos industriais não são suficientes para o hoje e ratificado por (Nóvoa 2019 p. 2), quando afirma “a escola revela-se incapaz de responder aos desafios da contemporaneidade, nas reflexões para o professor o cenário é para além de uma crise, se trata do fim da escola que conhecemos”. Dessa maneira é possível compreender a mudança intensa, complexa se sem volta gerando assim novos modelos para o mercado de trabalho e perfis profissionais, onde:

O desafio é que no mundo atual - no que mais de 60 % dos empregos requerem trabalhadores intelectuais, e esperamos que as escolas eduquem todas as crianças a fim de que elas possam realizar todo o seu potencial humano-, esse modelo é suficiente. (Horn; Heather, 2015, p.7).

Os professores dessa escola que de certa forma ainda não está no século XXI e se mostra inadequada, estão com uma sobrecarga de exigência e carência por formação básica e continuada de qualidade para que possam lidar com todas as diversidades existentes no cotidiano escolar e os desafios encontrados nos perfis dos estudantes da era digital e da informação.

Em 2022 a Organização das Nações Unidas para a Educação (UNESCO), publicou propondo: “Um novo contrato social para a educação”, já no prefácio do documento da diretora geral da Unesco - Audrey Azoulay, escreve:

Este novo contrato social é a nossa chance de reparar as injustiças do passado e transformar o futuro. Acima de tudo, ele se baseia no direito à educação de qualidade ao longo da vida, abraçando o ensino e a aprendizagem como esforços sociais compartilhados e, portanto, bens comuns. (Azoulay, 2022, p.VIII).

Para Nóvoa (2019), é necessário repensar [...] “o contrato social e o modelo escolar, mas sem pôr em causa a dimensão pública da educação e a importância da escola na construção de uma vida em comum.” E o mesmo autor ainda ressalta que: “É preciso ter cuidado para que os desafios das escolas do século XXI, não lancem os educadores em demasiadas soluções desnecessárias com implementações de recursos que não serão utilizados”.

A educação encontra-se aquecida como negócio, surgem diversas soluções: produtos e serviços são oferecidos a todo momento, mas lembre-se que o ponto crucial é que educação precisa ser construída com quem faz educação.

Compreende-se, desta maneira, a formação docente como um processo fundamental para a melhoria da qualidade da educação, principalmente frente a novas gerações que estão a cada dia mais conectadas com diversas informações facilmente acessíveis com tecnologia à disposição, portanto, a força docente deve ser contínua e realizada ao longo da vida profissional do professor. É uma ação necessária para a

qualidade da educação e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores em um contexto social, econômico e cultural cada vez mais inserido na cultura digital.

Há diferentes concepções, fundamentos, autores e tendências epistemológicas da formação docente, as quais não seriam possíveis de serem apresentadas e aprofundadas neste capítulo. Deste modo, considera-se, para efeito da reflexão aqui proposta, ao menos dois pontos de partida: o normativo institucional e o teórico-conceitual.

No primeiro, caso, normativo consideramos as Diretrizes Nacionais para a Formação Inicial e Continuada, de 2019 e 2020 respectivamente e, para um quadro teórico-conceitual as contribuições de Nóvoa (1992), Dias (2010), Candau (1979), Gómez (2015) e Passerino (2010). Para Nóvoa (1992, p.12),

[...] a formação de professores pode desempenhar um papel importante na configuração de uma "nova" profissionalidade docente, estimulando a emergência de uma cultura profissional no seio do professorado e de uma cultura organizacional no seio das escolas. A formação de professores tem ignorado, sistematicamente, o desenvolvimento pessoal, confundindo "formar" e "formar-se", não compreendendo que a lógica da atividade educativa nem sempre coincide com as dinâmicas próprias da formação.

Mas também não tem valorizado a articulação entre a formação e os projectos das escolas, consideradas como organizações dotadas de margens de autonomia e de decisão de dia para dia mais importantes. Estes dois "esquecimentos" inviabilizam que a formação tenha como eixo de referência o desenvolvimento profissional dos professores, na dupla perspectiva do professor individual e do colectivo docente." (Nóvoa, 1992, p.12),

O eixo de referência mencionado pelo autor português pode ser encontrado tanto em proposições teóricas como normativas para a formação docente. O percurso formativo docente trata-se de um processo que envolve a aquisição de conhecimentos, habilidades, competências e atitudes necessárias para o exercício e construção da sua identidade profissional que vai diretamente ao encontro do que é proposto por outro autor de referência da formação de professores, Maurice Tardiff (2002), conforme exposto no quadro 1.

Quadro 01 – Os saberes dos professores

Saberes dos professores	Fontes sociais de aquisição	Modos de integração no trabalho docente
Saberes pessoais dos professores	A família, o ambiente de vida, a educação no sentido lato, etc.	Pela história de vida e pela socialização primária
Saberes provenientes da formação escolar anterior	A escola primária e secundária, os estudos pós-secundários não especializados, etc.	Pela formação e pela socialização pré-profissionais
Saberes provenientes da formação profissional para o magistério	Os estabelecimentos de formação de professores, os estágios, os cursos de reciclagem, etc.	Pela formação e pela socialização profissionais nas instituições de formação de professores
Saberes provenientes dos programas e livros didáticos usados no trabalho	A utilização das "ferramentas" dos professores: programas, livros didáticos, cadernos de exercícios, fichas, etc.	Pela utilização das "ferramentas" de trabalho, sua adaptação às tarefas
Saberes provenientes de sua própria experiência na profissão, na sala de aula e na escola	A prática do ofício na escola e na sala de aula, a experiência dos pares, etc.	Pela prática do trabalho e pela socialização profissional

Fonte: Tardiff (2002, p. 63)

Ao corroborar com Nóvoa (2004) e Tardiff (2022), é possível entender que somos o resultado com tudo que interagimos e nos integramos ao longo da vida, de forma que o saberes adquiridos no processo da formação profissional de um professor irá se remodelar e adquirir características específicas das vivências do meio social que evolui constantemente como o mundo, por consequência surge a necessidade de novos conhecimento para atua na era da informação e as demanda de trabalho que precisa ser resposta para a sociedade e setor produtivo.

Este processo formativo dos professores é composto por dois níveis distintos e complementares: a formação inicial e a formação continuada (Brasil, 2019; 2020). A formação inicial é o curso de graduação que prepara os professores para atuarem nas diferentes etapas e modalidades da educação básica, em atuação generalista e voltada principalmente para a alfabetização e letramento, como o caso dos cursos de Pedagogia, ou então os cursos de Licenciatura voltados para áreas específicas. A formação inicial deve abranger conteúdos teóricos e práticos ao encontro do que é encontrado na diversidade e especificidades das ciências da educação.

A formação continuada é um processo de aprendizagem que ocorre ao longo da vida profissional do professor, prescrito em normativos e a meta 16 do Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014) e seus respectivos alcances após 10 anos de implantação. Pode ser realizada em cursos de curta, média e longa duração, palestras, workshops, seminários, especializações e outros eventos. A formação continuada é importante para que os professores possam se manter atualizados sobre as novas metodologias de ensino e as novas tecnologias educacionais.

Tanto na BNC Formação (BRASIL, 2019) como na BNC Formação Continuada (BRASIL, 2019) há indicações de tais diretrizes, compostas por competências gerais, 10 (vide quadro 1), pautadas em três dimensões: I - conhecimento profissional; II - prática profissional; e III - engajamento profissional, sintetizados no Art. 5º da BNC de 2019:

Art. 5º A formação dos professores e demais profissionais da Educação, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), para atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da Educação Básica, tem como fundamentos:

I - a sólida formação básica, com conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;

II - a associação entre as teorias e as práticas pedagógicas; e

III - o aproveitamento da formação e das experiências anteriores, desenvolvidas em instituições de ensino, em outras atividades docentes ou na área da Educação.

Parágrafo único. A inclusão, na formação docente, dos conhecimentos produzidos pelas ciências para a Educação, contribui para a compreensão dos processos de ensino aprendizagem, devendo-se adotar as estratégias e os recursos pedagógicos, neles alicerçados, que favoreçam o desenvolvimento dos saberes e eliminem as barreiras de acesso ao conhecimento. (Brasil, 2019, p. s.n).

Sim, os professores são profissionais que precisam ser continuamente formados e terem suas competências, habilidades e saberes fomentados para além do que é proposto, por exemplo, nas competências e específicas (especialmente) da BNC Formação, vide quadro 1:

Quadro 1 – Competências Específicas BNC Formação Inicial (2019)

Competências Específicas		
Conhecimento Profissional	Prática Profissional	Engajamento Profissional
1.1 Dominar os objetos de conhecimento e saber como ensiná-los	2.1 Planejar as ações de ensino que resultem em efetivas aprendizagens	3.1 Comprometer-se com o próprio desenvolvimento profissional
1.2 Demonstrar conhecimento sobre os estudantes e como eles aprendem	2.2 Criar e saber gerir ambientes de aprendizagem	3.2 Comprometer-se com a aprendizagem dos estudantes e colocar em prática o princípio de que todos são capazes de aprender
1.3 Reconhecer os contextos	2.3 Avaliar o desenvolvimento do educando, a aprendizagem e o ensino	3.3 Participar do Pedagógico da escola e da construção dos democráticos
1.4 Conhecer a estrutura e a governança dos sistemas educacionais	2.4 Conduzir as práticas pedagógicas dos objetos conhecimento, competências e habilidades	3.4 Engajar-se, profissionalmente, com as famílias e comunidade

Fonte: Brasil (2019, p. 13-14)

O mundo está em constante mudança e os professores precisam estar preparados para um cenário contemporâneo desafiador, repleto de novas formas de interação social, econômica e cultural (Floridi 2014). Eles precisam estar familiarizados com as últimas pesquisas em educação e com as novas tecnologias que podem ser usadas em sala de aula. Eles também precisam ser capazes de se adaptar às necessidades individuais de seus estudantes e se manterem atualizados sobre as últimas pesquisas e tendências educacionais.

Em outras palavras, os pensamentos, culturas, a ação e os sentimentos humanos crescem incorporados em contextos sociais e linguísticos dos mais diversificados, vinculados às práticas sociais que caracterizam cada contexto. O significado dos conceitos e teorias deve ser visto nas práticas da vida real, em que tais conceitos, ideias e princípios são funcionais e constituem recursos de compreensão dos estudantes

O ensino não é uma habilidade simples, mas uma atividade cultural complexa condicionada por crenças e hábitos que funcionam em parte além da consciência; um ritual cultural que foi assimilado por cada geração ao longo de vários séculos e que é reproduzidos pelos professores, pela família e pelos próprios alunos sem terem consciência de seus fundamentos e implicações. (Gómez, 2015, p. 155).

A educação é um processo social e cultural que se desenvolve ao longo da vida para que essa afirmativa seja uma verdade na prática os professores precisam ser continuamente formados e desenvolvidos, para que uma proposta de equidade e inclusão educativa possa ser alcançada, assim, a formação deve ser baseada: em investigação e prática, deve ser inclusiva e equitativa, deve ser um instrumento de transformação social. Jacques Delors (2010) enumera alguns aspectos que considera fundamentais que devem ser aplicados em qualquer projeto de educação para a construção de um futuro, então expressa: “as exigências de ordem científica e técnica, o autoconhecimento e a consciência do meio ambiente, assim como a construção de capacidades que permitam orientar a ação de cada um”. (Delors, 2010, p.10). Para que tais aspectos sejam viabilizados, precisamos considerar a formação de professores e profissionais da educação com eixo fundamental na educação.

Considerações Finais

Diante dessas perspectivas, é possível compreender a relevância da formação de professores na era digital, de maneira multidimensional, abrangendo aspectos técnicos, pedagógicos, críticos e éticos. Os educadores precisam estar preparados para atuar em um ambiente em constante evolução, onde a capacidade de adaptação e proposta de aprendizagem precisam fazer sentido.

A educação contemporânea está imersa em conectividade e possibilidades, porém precisamos direcionar bem as estratégias nessa era da informação, para que o volume dessas informações e conhecimentos aleatórios não estafe e se torne insignificante, impedindo assim o desenvolvimento a preparação dos estudantes para interagirem em mundo e vai exigir mais e mais de cada um de nós. Para modificar esse cenário que pode ser devastador, precisamos cuidar de forma cuidadosa e dinâmica da formação dos professores.

As profundas transformações que a cultura digital vem implementando nos mais diversos cenários, e destacamos aqui o cenário educacional nos coloca sob reflexões e exigências de reconfiguração contínua, Manuel Castells (1997), Pierre Levy (2000), Luciano Floridi (2014) e José Morán (1015). Uma base sólida é necessária nos programa de formação para que de fato preparem os professores para enfrentar os desafios e aproveitar as potencialidades dos recursos digitais sem perder a intencionalidade do que precisa ser ensinado.

Referências

- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2015). *Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base*. Inep. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/plano_nacional_de_educacao/plano_nacional_de_educacao_pne_2014_2024_linha_de_base.pdf
- Brasil. (2018). *Base Nacional Comum Curricular (BNCC): educação é a base*. MEC/CONSED/UNDIME. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_publicacao.pdf
- Brasil. (2024). *Resumo técnico censo escolar da educação básica 2023 (Versão Preliminar)*. INEP. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2023.pdf
- Castells, M. (2005). *A sociedade em rede* (R. V. Mtter, Trad., com a colaboração de K. B. Gerhardt). Paz e Terra.
- Floridi, L. (2014). *The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality*. OUP Oxford.
- Lévy, P. (2000). *Cibercultura* (C. I. da Costa, Trad.). Editora 34.
- Masetto, M. (2004). Inovação na educação superior. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 8, 197-202. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/7Jg4FDgrP6k4GRPCHMX5s5c/>

Messina, G. (2001). Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. *Cadernos de pesquisa*, 225-233. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cp/a/pvQTSjNjyR4nkqGjkLTv9DJ/abstract/?lang=pt>

Morán, J. (2015). Mudando a educação com metodologias ativas. *Coleção mídias contemporâneas. Convergências midiáticas educação e cidadania: aproximações jovens*, 2(1), 15-33. Disponível em: https://moran.eca.usp.br/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf

Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formação profissional* (2a ed.). Vozes.

Unesco. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education – A tool on whose terms?* UNESCO. Disponível em:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>