

Inovação Digital no Modelo do Kroton

Learning System (KLS 2.0)

Digital Innovation in the Kroton Learning

System Model (KLS 2.0)

Wallas Pereira Caetano
Universidade Ibirapuera (UNIB).
wallas.caetano@gmail.com
Brasil

Rogério dos Santos Lima
Universidade Ibirapuera (UNIB).
rogerio-lima@uol.com.br
Brasil

Davi Lucas Arruda de Araújo
Universidade Ibirapuera e Faculdades de Campinas (FACAMP).
davi.araujo@facamp.com.br
Brasil

Fernanda Kesrouani Lemos
Universidade Ibirapuera (UNIB).
fernanda.lemos@ibirapuera.edu.br
Brasil

Resumo

O objetivo central desse relato tecnológico consiste em analisar os resultados gerados pelo Kroton Learning System (KLS 2.0), em relação aos resultados do ENADE, desde sua implantação em 2015 até o ano de 2018, exclusivamente no curso de administração das unidades localizadas no Estado de São Paulo. No âmbito do contexto foi debatido as questões voltadas a sala de aula invertida – *flipped classroom*, ao modelo *Kroton Learning System* (KLS 2.0), ao exame nacional de desempenho dos estudantes (ENADE) e a avaliação institucional e de cursos superiores. Em termos de situação-problema, após a publicação dos resultados do ENADE de 2012 e 2015, a *Kroton* avaliou que performance dos alunos matriculados nos cursos de graduação de Administração não atingira o conceito mínimo. Como intervenção foi proposto uma melhoria do modelo existente com novas ações e diretrizes para serem implantadas nas unidades do grupo *Kroton*. Os resultados evidenciaram melhoria significativa no desempenho dos alunos no ciclo do ENADE de 2018 devido as ações que perpassaram por incorporações de elementos da inovação digital nas novas dinâmicas de aulas.

Palavras-chave: Inovação Digital, *Flipped Classroom*, *KLS 2.0*

The main objective of this technological report is to analyze the results generated by the Kroton Learning System (KLS 2.0), in relation to the results of ENADE, since its implementation in 2015 until 2018, exclusively in the administration course of units located in the State of São Paulo. In the context, issues were discussed related to the inverted classroom - flipped classroom, the Kroton Learning System model (KLS 2.0), the national student performance exam (ENADE) and the institutional and higher education assessment. In terms of the problem situation after the publication of the results of ENADE in 2012 and 2015, Kroton evaluated that the performance of students enrolled in undergraduate courses in Administration had not reached the minimum concept. As an intervention, it was proposed to improve the existing model with new actions and guidelines to be implemented in the units of the Kroton Group. The results showed a significant improvement in student performance in the ENADE in 2018 cycle due to the actions that included elements of digital innovation in the new classroom dynamics.

Keywords: Digital Innovation, *Flipped Classroom*, *KLS 2.0*

1. INTRODUÇÃO

O conceito de inovação ganha gradativamente mais foco na gestão das organizações, constituindo um desafio tanto em sua geração quanto em sua definição (Christensen, Anthony, Berstell & Nitterhouse, 2007).

De acordo Christensen, Clayton, Horn e Johnson (2012), promover inovação no campo da educação, atualmente, se insere, principalmente, numa inovação de paradigma, que rompe com a lógica existente sobre a forma com que os indivíduos aprendem.

Alano, Souza e Hernandez (2019), afirmam que a adoção de tecnologias, metodologias e práticas de ensino do professor afetam tanto os docentes quanto a aprendizagem dos discentes, tornando um tema de interesse crescente de pesquisas em diversas áreas da educação.

Conseqüentemente, a inovação no ensino faz com que a dinâmica do aprendizado no contexto educacional passe por muitas transformações, sobretudo devido à facilitação do acesso às informações. O educador não é mais o único responsável pela exposição do conteúdo, a partir de agora ele se torna um intermediador do processo de ensino-aprendizagem.

O que é definido por Mineiro, Antunes, Vieira e Andrade (2018), como Metodologias Ativas, que são processos educacionais interativos de conhecimento, análises, pesquisas, exames e decisões individuais ou coletivas na sala de aula, cuja finalidade é encontrar soluções para problemas propostos.

As metodologias ativas são um modelo inovador de aprendizagem, pois o aluno passa então a ser o protagonista e transformador do processo de ensino, enquanto o educador assume o papel de um orientador, abrindo espaço para a interação e participação dos estudantes na construção do conhecimento.

Grandes grupos educacionais brasileiros tem implantado modelos inovadores de ensino, utilizando metodologias ativas integrando-as com tecnologia, com o objetivo de atender a demanda dos discentes em relação a aprendizagem, do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos, dos próprios interesses, pois inovações bem aceitas no mercado, servem para a captação de novos alunos, conseqüentemente geram maiores receitas.

Diante deste cenário, este artigo tem por objetivo principal analisar os resultados gerados pelo Kroton Learning System (KLS 2.0), modelo acadêmico desenvolvido pela Kroton Educacional, um grupo de educação com atuação nacional pertencente à holding Cogna Educação S/A, em relação aos resultados do ENADE, desde sua implantação em 2015 até o ano de 2018, exclusivamente no curso de Administração das Unidades localizadas no Estado de São Paulo.

O modelo é aplicado pela Kroton, que é uma vertical *Business to Consumer* (B2C) da Cogna Educação, atuante no ensino superior por meio de 176 unidades próprias e 1.410 polos credenciados de Ensino a Distância (EAD), através das marcas ANHANGUERA, FAMA, PITÁGORAS, UNIC, UNIME, UNOPAR e UNIDERP e tem como objetivo desenvolver as habilidades e as competências necessárias para a vida e para a empregabilidade dos estudantes, utilizando o que há de mais moderno em ferramentas pedagógicas e acadêmicas.

Para se atingir o objetivo principal, foram formulados três objetivos específicos: a) Entendimento do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade); b) Levantamento das notas finais do ENADE dos anos de 2012 e 2015 (Antes da Implantação do KLS 2.0), e 2018 (Pós implantação do KLS 2.0), nas Unidades da Kroton no Estado de São Paulo; c) Avaliação da evolução do desempenho através de um estudo de eventos, a fim de se verificar se houve evolução dos estudantes no ENADE, pós implantação do KLS 2.0.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 Sala de aula invertida – *Flipped Classroom*

Conforme Yoo, Henfridsson & Lyytinen (2010), a inovação digital provoca mudanças profundas na estrutura industrial e no cenário competitivo, criando novas ameaças e oportunidades para os mercados e as empresas desenvolvem estratégias que atendem o mercado emergente. Para Huesig & Endres (2018) comenta que há várias ferramentas de software para apoiar nas atividades de gestão da inovação, auxiliada por computadores.

Dentro do contexto de inovação digital, a sala de aula invertida é um modelo do e-learning, do qual independe o aluno estar em sala de aula, pois as instruções podem ser recebidas on-line para a execução de tarefas, interação com os grupos e execução de projetos. (EDUCAUSE, 2012).

Segundo a Flipped Classroom Field Guide (2014), para caracterizar a sala de aula invertida, alguns parâmetros devem ser tomados como base: 1) o aluno na sala de aula invertida é o protagonista de seu aprendizado e por obrigação e deve acompanhar, recuperar a todo momento seus estudos. 2) após as atividades presenciais, os alunos recebem o feedback. 3) há incentivo de participação em aulas presenciais e aulas on-line. 4) a importância do planejamento do material on-line quanto a equiparação do momento da sala de aula.

De acordo com Lage, Platt e Treglia (2000), a sala de aula invertida não é uma ideia atual, de tal forma que a primeira vez foi utilizada em uma aula de microeconomia em 1996 nos Estados Unidos. Para essa disciplina foi planejada atividades onde envolvia mais recursos tecnológicos e movimentos que despertassem a atenção do aluno. A troca de experiências foi positiva quando comparada com outras disciplinas no modelo tradicional.

No âmbito do ensino superior, um estudo realizado pela UNESCO (2016), com alunos da Ásia e da Europa, apontou que a introdução das tecnologias no processo de aprendizagem otimiza o tempo destinado à abordagem de conteúdos teóricos no contexto da sala de aula,

sobrando mais tempo para que o professor discuta contextos de aprendizagem e situações-problema, ampliando o espaço de interação entre os alunos sobre os temas trabalhados. Para os pesquisadores envolvidos no estudo, com a introdução do modelo de educação híbrida, os estudantes passam a ter maior controle sobre o tempo, o local, a sequência e o ritmo que acessarão os conteúdos oferecidos por meio de diferentes plataformas, de acordo com os objetivos que os levaram a ingressar no curso.

Para Rajiani & Ismail (2019), a internet das coisas mudou o formato de gerenciamento e o formato da transferência do conhecimento. É uma tendência universidades investirem em tecnologia e serem reconhecidas como inovadoras.

No entanto, Singh (2019) afirma que no mundo competitivo, as empresas terão que modificar a maneira de como as pessoas se desenvolvem na tecnologia e a inovação é um dos principais desafios a serem enfrentados.

2.2 Kroton Learning System (KLS 2.0)

O KLS 2.0 (Kroton Learning System). Sendo um sistema considerado inovador pela Instituição, que traz como novidade material didático, treinamento para os professores, aulas práticas e avaliações permitindo ao aluno interação direta com a plataforma. O sistema se sustenta em três pilares: a) formação para a empregabilidade; b) ensino baseado em competências; c) personalização em escala.

Na formação para a empregabilidade, a Kroton acredita que com o modelo KLS 2.0 aproximará seu alunado do Mercado de Trabalho e conseqüentemente aumentará sua renda.

Disponibiliza também o Canal Conecta, que permite ao aluno através de um site de vagas de emprego exclusivo, candidatar-se para oportunidades no mercado.

O site também é utilizado pela Instituição como filtro de competências demandadas no Mercado, a fim de que essas competências sejam implantadas a cada semestre nas aulas das disciplinas ministradas na Instituição, de forma que o ensino esteja em paralelo com as necessidades do momento no mercado de trabalho.

2.3 Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE)

De acordo com o site do Ministério da Educação - INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade>, recuperado em setembro de 2021), o Exame

Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial.

Aplicado no formato atual pelo Inep desde 2004, o Enade integra o [Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior \(Sinaes\)](#), composto também pela [Avaliação de cursos de graduação](#), e pela [Avaliação institucional](#). Juntos eles formam o tripé avaliativo que permite conhecer a qualidade dos cursos e instituições de educação superior brasileiras. Os resultados do Enade, aliados às respostas do Questionário do Estudante, são insumos para o cálculo dos [Indicadores de Qualidade da Educação Superior](#).

O Ciclo Avaliativo do Enade determina as áreas de avaliação e os cursos a elas vinculados. As áreas de conhecimento para os cursos de bacharelado e licenciatura derivam da tabela de áreas do conhecimento divulgada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Já os eixos tecnológicos são baseados no Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (CNCST), do Ministério da Educação.

No ensino baseado em competências, o modelo trabalha com as competências socioemocionais, comunicação, trabalho em equipe, resiliência e compromisso com metas projetadas (Nacif & Camargo, 2009).

E para a personalização em escala, através da inteligência artificial, é possível identificar de forma individualizada as necessidades de cada aluno e trabalhar as lacunas de aprendizagem.

Para que as competências sejam desenvolvidas, o KLS 2.0, utiliza o conceito da sala de aula invertida, que segundo Albalawi (2018), a sala de aula invertida tem a função de reverter o que é desenvolvido em sala de aula, mas em outro ambiente escolhido pelo aluno. E para Lee (2018), a experiência da sala de aula invertida, tem impactos positivos, tais como: autoconfiança do aluno, democratização da sala de aula e melhoria no processo de ensino-aprendizagem.

Na sala de aula invertida, os estudantes têm acesso a materiais como vídeos, textos, aulas gravadas para o preparo da aula, chamado de pré-aula. Em seguida, no decorrer da aula, o professor desenvolve e inspira seus alunos a refletir com as habilidades socioemocionais dentro do conteúdo ministrado. Após a aula, o estudante tem acesso a outros materiais complementares que ajudarão no seu aprendizado.

ÁREAS DE CONHECIMENTO E EIXOS TECNOLÓGICOS	
ANO I	Bacharelado nas áreas de conhecimento de Ciências Agrárias, Ciências da Saúde e áreas afins;
	Bacharelado nas áreas de conhecimento de Engenharias e Arquitetura e Urbanismo;
	Cursos Superiores de Tecnologia nas áreas de Ambiente e Saúde, Produção Alimentícia, Recursos Naturais, Militar e Segurança.
ANO II	Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Terra; Linguística, Letras e Artes e áreas afins;
	Cursos de licenciatura nas áreas de conhecimento de Ciências da Saúde; Ciências Humanas; Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Terra; Linguística, Letras e Artes;
	Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de Ciências Humanas e Ciências da Saúde, com cursos avaliados no âmbito das licenciaturas;
	Cursos Superiores de Tecnologia nas áreas de Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação, Infraestrutura e Produção Industrial.
ANO III	Cursos de bacharelado nas Áreas de Conhecimento Ciências Sociais Aplicadas e áreas afins;
	Cursos de bacharelado nas Áreas de Conhecimento Ciências Humanas e áreas afins que não tenham cursos também avaliados no âmbito das licenciaturas;
	Cursos Superiores de Tecnologia nas áreas de Gestão e Negócios, Apoio Escolar, Hospitalidade e Lazer, Produção Cultural e Design.

Quadro 1 – Áreas de conhecimento e eixos tecnológicos

Fonte: Adaptado de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade>

Os principais objetivos da avaliação envolvem melhorar o mérito e o valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior e orientar a expansão da oferta, além de promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia de cada organização.

2.4 Avaliação Institucional e de Cursos Superiores

Para a garantia da qualidade da educação superior ofertada no país, o Inep presta à sociedade o serviço de avaliação externa in loco de instituições de educação superior e cursos de graduação, um dos pilares avaliativos constantes na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

A avaliação de curso ocorre para que cursos de graduação possam ser autorizados, reconhecidos, ter a renovação de reconhecimento conferida ou ainda a transformação de organização acadêmica, conforme decisão da Seres/MEC, tendo como referencial básico o resultado da avaliação *in loco*.

As avaliações externas *in loco* tratam da análise de objetos pertinentes ao contexto, aos processos e produtos das instituições de educação superior e cursos de graduação, conforme o ato decisório a ser subsidiado com a produção de dados e informações e a natureza do processo de avaliação *in loco*.

Os resultados da avaliação são utilizados como evidências para suporte ao processo decisório e homologação dos respectivos atos autorizativos pela Seres/MEC – autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de curso de graduação, bem como credenciamento, recredenciamento ou transformação de organização acadêmica de instituições de educação superior (MEC-Brasil, 2021).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Tapscott & Williams (2010), o modelo atual da universidade está arcaico, pois a aprendizagem só está baseada em transmissão do conhecimento e deixa de atender a nova geração de estudantes que estão direcionados a economia global. Valente (2007), afirma que a sala de aula tradicional é muito parecida com a era industrial, de forma muito mecanizada, onde os alunos só ficam esperando o conhecimento chegar. Já Davidson (2011), argumenta independente do conteúdo trabalhado, a sala de aula tem fundamento prático fabril.

Para a construção dos conceitos acadêmicos uma instituição de ensino primeiramente debruça-se acerca de respostas que possam elucidar a seguinte pergunta: qual metodologia de ensino poderia estimular o aluno no curso de graduação?

Muitas são as razões que direcionariam um ingressante a optar pelo curso superior: aquisição de conhecimento, fruto da convergência entre amigos para realizarem o mesmo curso, vivência em uma comunidade acadêmica, condução da própria sociedade ou, ainda, a realização de um projeto pessoal para a conclusão de um curso superior. Entretanto, independentemente dos motivos iniciais, uma preocupação constante da instituição é garantir que os seus discentes se sintam estimulados, desafiados e sejam protagonistas em seu processo de aprendizagem. Para atender a esse propósito, as Instituições de Ensino Superior (IES) recorrem à metodologia pedagógica conhecida como Ensino Híbrido, ou *Blended Learning*, em inglês.

A origem da expressão é incerta. Algumas pesquisas sugerem que ela tenha sido cunhada no final do século XX, no entanto, desde 2006, o termo passou a ser utilizado no contexto do ensino superior, primeiro, com a publicação do livro *Handbook of Blended Learning: Global perspectives, local designs*, organizado pelos pesquisadores Curtis J. Bonk & Charles. R. Graham; e no ano seguinte, *Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles, and Guidelines*, dos canadenses Randy Garrison e Norman Vaughan.

As ideias de Graham, Garrison e Vaughan convergem para um mesmo ponto, com o qual concordamos: a *Blended Learning*, ou Ensino Híbrido, pressupõe a combinação do ensino presencial com ferramentas pedagógicas digitais. Muitos termos são utilizados para dar significação ao *Blended Learning*. Segundo Guri-Rosenblit (2009), a educação a distância e o e-learning são utilizados com o mesmo significado, mas o e-learning com uma nova roupagem do EAD.

Nem todas as atividades do e-learning são realizadas a distância. Mas muitas universidades têm adotado esse método para complementar atividades que não são possíveis realizar dentro da sala de aula, ou por falta de tempo ou para que o aluno possa ser o protagonista do processo. Nos Estados Unidos e Canadá o *blended learning* tem sido utilizado tanto na educação básica como na educação superior. Staker & Horn (2012), definem que em alguns momentos o aluno desenvolve aulas on-line e outros momentos está em sala de aula, não deixando de existir a interação e com o foco na aprendizagem.

Em linhas gerais, o Ensino Híbrido será uma proposta pedagógica que propõe a reorganização do tempo e do espaço da aula, misturando diferentes momentos e ferramentas de aprendizagem (com destaque para as digitais) em torno de um mesmo tema. Dessa forma, os alunos terão a chance de aplicar e construir o conhecimento em etapas, valorizando os diversos tipos de inteligência e estimulando o desenvolvimento de diferentes competências e habilidades.

Um dos valores emergentes na sociedade pós-industrial é a progressiva intelectualização da atividade humana, que requer cada vez mais o uso das tecnologias e do conhecimento constituído por quatro pilares: SABER, FAZER, SER e CONVIVER (Delors, 1999).

O SABER permite compreender melhor a área de conhecimento escolhida pelo aluno e compreender o ambiente sob os seus diversos aspectos. Dessa forma, deve despertar a curiosidade intelectual, estimular o sentido crítico e permitir compreender o real, mediante a aquisição de autonomia na capacidade de discernir. Entretanto, de nada adianta SABER se o aluno não consegue utilizar e aplicar os conceitos e teorias adquiridas no meio onde vive

(FAZER).O SER e o CONVIVER constituem a formação do cidadão, já que trata do desenvolvimento do indivíduo e da aprendizagem do viver com os outros.

4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Após a publicação dos resultados do ENADE/2012, a performance dos alunos matriculados nos cursos de graduação de Administração em IES administradas pela Kroton no Estado de São Paulo, ficaram abaixo do esperado. Consequentemente avaliou-se internamente a possibilidade de desenvolver um projeto visando estrategicamente melhorar o desenvolvimento dos alunos, uma vez que um percentual significativo de cursos não havia na ocasião alcançado o conceito 3, que no entendimento da empresa seria o mínimo aceitável para se manter a qualidade de ensino em toda a sua rede.

Em 2012, das 28 unidades do grupo localizadas no Estado de São Paulo, 61% obtiveram conceitos menores que 2 no ENADE, conforme Tabela 1:

Ciclo Avaliativo 2012									
Nome da IES	Município do Curso	Número de Estudantes Inscritos	Número de Estudantes Participantes	Nota Bruta do Curso - Formação Geral	Nota padronizada do curso - Formação Geral	Nota Bruta do Curso - Componente Específico	Nota padronizada do curso - Componente Específico	Conceito Enade (Contínuo)	Conceito Enade (Faixa)
FACULDADE ANHANGÜERA DE BAURU	BAURU	184	155	41,47	2,13	28,70	1,70	1,81	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	689	606	40,37	1,95	27,41	1,50	1,61	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE INDAIATUBA	INDAIATUBA	181	137	45,31	2,78	30,81	2,02	2,21	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE ITAPEÇERICA DA SERRA	ITAPECERICA DA SERRA	86	79	42,38	2,29	29,01	1,74	1,88	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE JACAREÍ	JACAREÍ	204	181	46,98	3,07	34,13	2,52	2,66	3
FACULDADE DE TECNOLOGIA PROF. LUIZ ROSA	JUNDIAÍ	25	25	39,40	1,78	28,98	1,74	1,75	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE JUNDIAÍ	JUNDIAÍ	103	83	46,23	2,94	30,48	1,97	2,21	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	LEME	107	105	45,67	2,84	35,48	2,72	2,75	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE LIMEIRA	LIMEIRA	125	95	44,38	2,63	31,14	2,07	2,21	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE MATÃO	MATÃO	68	63	45,94	2,89	27,63	1,53	1,87	2

UNIVERSIDADE BANDEIRANTE ANHANGUERA	OSASCO	197	158	37,63	1,49	27,70	1,55	1,53	2
FACULDADE ANHANGUERA DE OSASCO	OSASCO	53	51	45,89	2,88	28,75	1,70	2,00	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE PIRACICABA	PIRACICABA	198	167	39,78	1,85	25,86	1,27	1,41	2
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	PIRASSUNUNGA	114	95	41,72	2,18	32,20	2,23	2,21	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE RIBEIRÃO PRETO	RIBEIRÃO PRETO	31	29	44,41	2,63	35,08	2,66	2,65	3
FACULDADE ANHANGUERA DE RIO CLARO	RIO CLARO	75	70	43,80	2,53	28,57	1,68	1,89	2
FACULDADE ANHANGUERA DE SANTA BÁRBARA	SANTA BÁRBARA D'OESTE	193	170	39,64	1,83	28,63	1,69	1,72	2
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA	SANTO ANDRÉ	391	306	42,19	2,26	28,43	1,66	1,81	2
UNIVERSIDADE BANDEIRANTE ANHANGUERA	SÃO BERNARDO DO CAMPO	153	134	40,01	1,89	26,56	1,37	1,50	2
FACULDADE ANHANGUERA DE SÃO CAETANO	SÃO CAETANO DO SUL	413	383	39,65	1,83	25,90	1,27	1,41	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE SÃO JOSÉ	SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	145	130	44,41	2,63	30,96	2,04	2,19	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SÃO PAULO	338	224	37,44	1,45	25,28	1,18	1,25	2
UNIVERSIDADE BANDEIRANTE ANHANGUERA	SÃO PAULO	603	250	41,33	2,11	28,65	1,69	1,80	2
FACULDADE ANHANGUERA DE SERTÃOZINHO	SERTÃOZINHO	71	68	45,49	2,81	33,63	2,44	2,54	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE SOROCABA	SOROCABA	197	182	44,50	2,65	30,74	2,01	2,17	3
FACULDADE ANHANGUERA DE TABOÃO DA SERRA	TABOÃO DA SERRA	363	333	39,14	1,74	27,11	1,46	1,53	2
FACULDADE ANHANGUERA DE TAUBATÉ	TAUBATÉ	226	189	43,11	2,41	28,19	1,62	1,82	2
FACULDADE ANHANGUERA DE VALINHOS	VALINHOS	168	155	42,05	2,23	28,19	1,62	1,77	2

Tabela 1: Resultados ENADE – Curso de Administração -Unidades do Estado de São Paulo

Fonte: INEP (2015)

Em 2015, foram inauguradas 16 novas Unidades, que somadas as anteriores, chegaram a 44 IES no Estado de São Paulo. Porém os resultados do Ciclo 2015 foram ainda piores, atingindo um percentual de 73% das Unidades com conceito abaixo de 2, conforme Tabela 2.

Ciclo Avaliativo 2015									
Nome da IES	Município do Curso	Número de Estudantes Inscritos	Número de Estudantes Participantes	Nota Bruta do Curso - Formação Geral	Nota padronizada do curso - Formação Geral	Nota Bruta do Curso - Componente Específico	Nota padronizada do curso - Componente Específico	Conceito Enade (Contínuo)	Conceito Enade (Faixa)
FACULDADE ANHANGÜERA DE BAURU	BAURU	121	70	52,8500	2,2754	34,1229	1,6016	1,7700	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	227	129	48,9620	1,6023	33,6752	1,5341	1,5512	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	164	78	53,2487	2,3445	35,2269	1,7680	1,9121	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	85	43	49,5349	1,7015	34,2186	1,6160	1,6374	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	155	88	50,1000	1,7993	34,7170	1,6912	1,7182	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE GUARULHOS	GUARULHOS	149	97	50,6330	1,8916	36,2969	1,9294	1,9199	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE INDAIATUBA	INDAIATUBA	162	65	49,0523	1,6180	31,3569	1,1846	1,2929	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE ITAPEÇERICA DA SERRA	ITAPECERICA DA SERRA	67	44	49,9250	1,7691	33,4409	1,4988	1,5663	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE JACAREÍ	JACAREI	176	109	56,0679	2,8325	39,0431	2,3434	2,4657	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE JUNDIAÍ	JUNDIAI	98	57	52,5772	2,2282	35,8719	1,8653	1,9560	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE TECNOLOGIA DE JUNDIAÍ	JUNDIAI	11	11	59,3636	3,4031	46,4818	3,4649	3,4495	4
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	LEME	80	59	54,5458	2,5690	37,7966	2,1555	2,2589	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE LIMEIRA	LIMEIRA	116	52	54,4673	2,5554	36,6885	1,9884	2,1302	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE MATÃO	MATAO	48	25	56,3080	2,8741	35,5280	1,8134	2,0786	3
UNIVERSIDADE ANHANGÜERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	OSASCO	90	1	-----	0,0000	-----	0,0000	-----	SC
FACULDADE ANHANGÜERA DE OSASCO	OSASCO	232	156	47,4436	1,3395	32,9436	1,4238	1,4027	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE PIRACICABA	PIRACICABA	164	90	47,1167	1,2829	33,1344	1,4526	1,4101	2
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	PIRASSUNUNGA	108	72	51,6819	2,0732	36,6347	1,9803	2,0035	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE RIBEIRÃO PRETO	RIBEIRAO PRETO	103	75	57,4840	3,0777	38,9933	2,3359	2,5213	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE RIO CLARO	RIO CLARO	50	27	52,5074	2,2161	38,9185	2,3246	2,2975	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE SANTA BÁRBARA	SANTA BARBARA D'OESTE	103	57	53,1544	2,3281	39,4421	2,4036	2,3847	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	SANTO ANDRE	275	159	51,4780	2,0379	35,6635	1,8339	1,8849	2
UNIVERSIDADE ANHANGÜERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SANTO ANDRE	85	56	50,7804	1,9171	31,8964	1,2659	1,4287	2
UNIVERSIDADE ANHANGÜERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SAO BERNARDO DO CAMPO	55	28	48,8393	1,5811	31,0393	1,1367	1,2478	2
FACULDADE ANHANGÜERA DE SÃO BERNARDO	SAO BERNARDO DO CAMPO	216	139	51,0496	1,9638	34,6842	1,6862	1,7556	2

FACULDADE ANHANGUERA DE SÃO CAETANO	SAO CAETANO DO SUL	123	60	49,2333	1,6493	34,1517	1,6059	1,6168	2
FACULDADE ANHANGUERA DE SÃO JOSÉ	SAO JOSE DOS CAMPOS	322	140	51,1886	1,9878	37,0179	2,0381	2,0255	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	65	27	52,2889	2,1783	32,1778	1,3083	1,5258	2
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	108	87	49,6851	1,7275	35,8678	1,8647	1,8304	2
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	123	62	48,7355	1,5631	36,9403	2,0264	1,9106	2
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	85	57	50,3930	1,8501	37,0018	2,0356	1,9892	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	41	37	49,4730	1,6908	34,5757	1,6699	1,6751	2
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	75	62	52,3323	2,1858	33,6210	1,5259	1,6909	2
UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SAO PAULO	50	21	48,4810	1,5190	35,0476	1,7410	1,6855	2
UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SAO PAULO	4	1	-----	0,0000	-----	0,0000	-----	SC
UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SAO PAULO	23	5	51,1400	1,9794	30,7400	1,0916	1,3135	2
UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SAO PAULO	16	0	-----	0,0000	-----	0,0000	-----	SC
UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SAO PAULO	24	0	-----	0,0000	-----	0,0000	-----	SC
FACULDADE ANHANGUERA DE SERTÃOZINHO	SERTÃOZINHO	73	56	52,0625	2,1391	37,2393	2,0714	2,0884	3
FACULDADE ANHANGUERA DE SOROCABA	SOROCABA	126	84	50,2738	1,8294	33,8333	1,5579	1,6258	2
FACULDADE ANHANGUERA DE SUMARÉ	SUMARE	153	123	49,5024	1,6959	32,3341	1,3319	1,4229	2
FACULDADE ANHANGUERA DE TABOÃO DA SERRA	TABOAO DA SERRA	276	183	48,8678	1,5860	33,1962	1,4619	1,4929	2
FACULDADE ANHANGUERA DE TAUBATÉ	TAUBATE	311	171	46,7550	1,2202	33,2170	1,4650	1,4038	2
FACULDADE ANHANGUERA DE VALINHOS	VALINHOS	126	84	50,8821	1,9348	32,9333	1,4222	1,5504	2

Tabela 2: Resultados ENADE – Curso de Administração -Unidades do Estado de São Paulo

Fonte: INEP (2015)

Ao realizar uma performance percentual de evolução somente entre as unidades que já pertenciam ao grupo em 2012 e continuaram no grupo, temos evolução no conceito ENADE somente em 04 Unidades, e em alguns casos uma queda considerável nos números que já eram ruins. Na tabela 3 os resultados percentuais das Unidades dentro dos quesitos avaliados entre 2012 e 2015.

Nome da IES	Município do Curso	Variação % de conceitos - ciclos de 2012 e 2015 do ENADE					
		Nota Bruta do Curso - Formação Geral	Nota padronizada do curso - Formação Geral	Nota Bruta do Curso - Componente Específico	Nota padronizada do curso - Componente Específico	Conceito Enade (Contínuo)	Conceito Enade (Faixa)

FACULDADE ANHANGÜERA DE BAURU	BAURU	27,44	6,61	18,88	-5,66	-2,04	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS I	CAMPINAS	21,28	-17,76	22,88	2,19	-3,84	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS II	CAMPINAS	31,90	20,32	28,54	17,77	18,54	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS III	CAMPINAS	22,70	-12,67	24,86	7,65	1,51	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS IV	CAMPINAS	24,10	-7,65	26,68	12,65	6,52	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE INDAIATUBA	INDAIATUBA	8,26	-41,87	1,78	-41,25	-41,45	-33,33
FACULDADE ANHANGÜERA DE ITAPECERICA DA SERRA	ITAPECERICA DA SERRA	17,80	-22,68	15,26	-14,10	-16,71	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE JACAREÍ	JACAREI	19,35	-7,58	14,39	-6,99	-7,16	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE JUNDIAÍ	JUNDIAI	13,73	-24,17	17,68	-5,17	-11,49	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE TECNOLOGIA DE JUNDIAÍ	JUNDIAI	50,67	90,71	60,41	99,24	97,07	100,00
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	LEME	19,44	-9,65	6,52	-20,88	-17,98	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE LIMEIRA	LIMEIRA	22,72	-2,71	17,83	-3,77	-3,46	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE MATAO	MATAO	22,56	-0,56	28,61	18,17	10,95	50,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE OSASCO	OSASCO	3,38	-53,52	14,59	-16,48	-29,83	-33,33
FACULDADE ANHANGÜERA DE PIRACICABA	PIRACICABA	18,46	-30,58	28,13	14,62	-0,16	0,00
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	PIRASSUNUNGA	23,89	-4,71	13,79	-11,06	-9,50	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE RIBEIRÃO PRETO	RIBEIRAO PRETO	29,43	16,95	11,17	-12,27	-5,03	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE RIO CLARO	RIO CLARO	19,88	-12,34	36,21	38,55	21,54	50,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE SANTA BÁRBARA D'OESTE	SANTA BARBARA D'OESTE	34,08	27,52	37,75	42,46	38,50	50,00
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	SANTO ANDRE	22,00	-9,69	25,43	10,69	4,33	0,00
UNIVERSIDADE ANHANGÜERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SÃO BERNARDO DO CAMPO	22,08	-16,22	16,88	-17,20	-16,89	0,00
Faculdade Anhangüera de São Caetano	SÃO CAETANO DO SUL	24,17	-9,70	31,85	26,08	14,51	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE SÃO JOSÉ	SÃO JOSE DOS CAMPOS	15,27	-24,44	19,56	-0,08	-7,40	0,00
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SÃO PAULO	39,66	49,89	27,26	10,86	22,22	0,00
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SÃO PAULO	32,71	18,87	41,86	58,00	46,61	0,00
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SÃO PAULO	30,17	7,56	46,10	71,70	53,04	0,00
UNIVERSIDADE ANHANGÜERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	SÃO PAULO	17,29	-28,05	22,33	3,04	-6,10	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE SERTÃOZINHO	SERTÃOZINHO	14,46	-23,95	10,74	-15,21	-17,64	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE SOROCABA	SOROCABA	12,97	-30,88	10,06	-22,35	-24,95	-33,33
FACULDADE ANHANGÜERA DE TABOÃO DA SERRA	TABOAO DA SERRA	24,84	-8,91	22,46	0,40	-2,25	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE TAUBATÉ	TAUBATE	8,47	-49,38	17,83	-9,58	-22,77	0,00
FACULDADE ANHANGÜERA DE VALINHOS	VALINHOS	21,02	-13,30	16,84	-12,19	-12,54	0,00

Tabela 3: Variação percentual de conceitos entre os ciclos de 2012 e 2015 do ENADE

Fonte: os autores.

Isso posto, a necessidade na melhoria da performance dos alunos passou a ser um desafio. Pois estabelecer um padrão de excelência e qualidade era essencial para o crescimento sustentável da operação. Perder qualidade gera um risco reputacional e pode implicar em perda de alunos.

5. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Identificada a situação problema, caberia a empresa desenvolver alternativas para que com a implantação do KLS 2.0 os resultados no ciclo de 2018 fossem favoráveis e se justificasse o investimento feito no projeto. Em um primeiro momento foi identificado que somente a disponibilização de uma plataforma inteligente no Portal do Aluno não seria suficiente para a melhoria da performance dos alunos, uma vez que o portal é passivo, somente o acesso dos alunos não seria suficiente para mudar o quadro daquele momento.

Diante do exposto, seguem as ações realizadas a partir de fevereiro de 2015, com o objetivo de melhorar o Conceito ENADE. Em fevereiro de 2015, realizaram uma reunião com Diretores de Unidade, Coordenadores Acadêmicos e de Curso, onde apresentaram o novo Modelo Acadêmico da Companhia, os objetivos e metas estabelecidas. Na reunião foram realizadas diversas discussões e simulações de situações que poderiam acontecer na operacionalização do modelo. Foram 04 dias de reuniões, ao término do último dia, todos estavam preparados para o início do semestre letivo, cientes dos resultados que teriam que alcançar já no primeiro semestre de 2015.

A partir dessa data ficou definido que todo início de semestre seria realizada uma reunião acadêmica regional, a fim de se discutir o modelo acadêmico e integração da equipe.

Outrora eram realizadas somente as reuniões dos Coordenadores de Curso com seus Docentes, a partir de fevereiro de 2015, a Semana Acadêmica passou a fazer parte do calendário oficial da empresa, onde o Diretor de Unidade, juntamente com o Coordenador Acadêmico apresentam de forma geral o Modelo Acadêmico da Companhia para professores novos contratados e relembram o modelo para os professores veteranos. São realizadas simulações e estudos de casos, envolvendo situações que podem acontecer durante o semestre em sala de aula, como resolução de conflitos, explicação do modelo acadêmico aos alunos, padronização de procedimentos na Unidade.

Após a reunião com o Diretor e Acadêmico da Unidade, os Coordenadores de Curso iniciam as reuniões com os Docentes, tratando exclusivamente dos assuntos relacionados ao Curso. Nessa reunião os coordenadores apresentam as melhorias de performance do semestre anterior e apresentam os desafios para o semestre em curso. Dúvidas são retiradas, alinhamento semestral realizado, ficando os docentes preparados para o início do semestre, sabedores dos desafios e indicadores a serem alcançados durante o semestre.

Os Coordenadores de Curso e Docentes são os responsáveis pelo cumprimento do modelo acadêmico da Kroton. Cabe ao Coordenador de Curso acompanhar o desempenho

dos Professores em sala de aula, retirando dúvidas caso houver e também monitorar os acessos dos alunos as diversas plataformas de ensino do KLS 2.0, através do Power BI, acompanhando os relatórios de acessos e desenvolvendo dentro do seu curso, planos de melhoria a fim de atingir as metas estipuladas pela companhia.

Os docentes são os responsáveis diretos pelo bom andamento do modelo acadêmico em sala de aula, cabendo aos mesmos acompanhar alunos que não acessam a plataforma, motivar os alunos, engajando-os na execução da tarefa, desenvolvendo a metodologia ativa proposta pelo modelo.

Foram desenvolvidas as seguintes atividades em paralelo com o KLS 2.0 para melhoria da performance dos alunos: (a) Desafio Nota Máxima (DNM); (b) Avaliação de Proficiência; (c) Projeto Interdisciplinar.

Desafio Nota Máxima (DNM) é um site da instituição que tem o objetivo de identificar as lacunas de aprendizagem dos alunos e proporcionar, por meio de uma plataforma de Ensino Adaptativo, um reforço para aprendizagem e uma maior preparação para o ENADE. Com o DNM, é possível: Revisar os conteúdos do ensino médio que são necessários para a graduação, além dos conteúdos abordados em sala de aula durante todo o curso; obter retornos ágeis para a evolução do desempenho de cada aluno.

Os acessos são liberados para alunos elegíveis e regularmente matriculados. Estes devem acessar a plataforma pelo link www.desafionotamaxima.com.br. Na primeira semana de aula, o aluno deve realizar o simulado diagnóstico que identifica as lacunas de aprendizagem.

A partir disso, a plataforma disponibiliza semanalmente os caminhos de aprendizagem para leitura, duas listas de atividades. Essas listas, precisam ser realizadas durante a semana e expiram após 7 dias, quando outras novas serão disponibilizadas aos alunos.

Cabe ao Coordenador e Docentes acompanharem a evolução dos alunos e trabalhar em sala de aula as dificuldades encontradas por eles nos diversos assuntos de acordo com a disciplina.

Em relação a avaliação de proficiência, a mesma avalia o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos. A Avaliação de Proficiência verifica o desempenho dos estudantes com relação aos conteúdos e competências previstos nas suas diretrizes curriculares de todas as unidades.

Os alunos têm uma das disciplinas do semestre vinculada à Avaliação de Proficiência.

Para essa disciplina, a nota da B2 é dividida entre a nota da prova da Avaliação de Proficiência e a Avaliação do Professor.

Para preparar os alunos para a prova, ao longo do semestre, eles tem acesso ao Roteiro de Estudos, constituído por uma lista com questões semelhantes às questões da prova, com resolução comentada, em todos os encontros de aula, o professor responsável pela disciplina vinculada a prova, retira um tempo de aula para trabalhar conteúdo do roteiro de estudos.

Em todos os semestres os alunos devem desenvolver e apresentar o PI, que é um trabalho envolvendo as disciplinas do semestre. O trabalho deve ser desenvolvido em campo, utilizando das disciplinas para uma proposição de melhorias em algum setor relacionado ao curso matriculado. O Coordenador organiza as bancas de apresentação ao término do semestre, participando e avaliando as apresentações. Todos os professores do semestre são responsáveis por acompanhar o desenvolvimento do PI de seus alunos.

6. RESULTADOS OBTIDOS

Lançado em 2015, o KLS 2.0 atingiu a todos os cursos da Kroton, representando um aprofundamento da capacidade de melhorar a vida dos alunos. Seu efeito transformador foi comprovado pela avaliação que professores e alunos fazem do sistema de ensino. A avaliação institucional de 2016 mostrou que 92% dos professores consideravam bons ou ótimos o currículo e os conteúdos oferecidos no KLS 2.0, enquanto 90% avaliavam como boa ou ótima a organização dos conteúdos. Já entre os alunos, 67% estavam satisfeitos com os materiais didáticos e 70% com a navegação no ambiente virtual de aprendizagem. A Pesquisa também revelou que a ferramenta teve 92% de aprovação pelos professores e 70% pelos alunos (Programa de Avaliação Institucional, 2016).

Na tabela 4, podemos analisar a evolução nos conceitos no Ciclo Avaliativo do ENADE (2018), do Curso de Administração das Unidades localizadas no Estado de São Paulo, onde de 38 Unidades operando, 87% obtiveram conceito acima de 3 após publicação dos resultados pelo Ministério da Educação.

Ciclo Avaliativo 2018									
Nome da IES	Município do Curso	Nº de Concluintes Inscritos	Nº de Concluintes Participantes	Nota Bruta - FG	Nota Padronizada - FG	Nota Bruta - CE	Nota Padronizada - CE	Conceito Enade (Contínuo)	Conceito Enade (Faixa)
FACULDADE ANHANGÜERA DE BAURU	BAURU	57	30	42,09000	2,40604	34,72667	2,16958	2,22869	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	93	55	34,55273	1,46730	35,66545	2,30558	2,09601	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	77	45	40,20889	2,17175	34,64000	2,15702	2,16071	3

FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	110	53	36,46 415	1,70536	34,28 491	2,10558	2,0055 3	3
FACULDADE ANHANGUERA DE GUARULHOS	GUARULHOS	78	50	44,16 200	2,66409	36,34 800	2,40445	2,4693 6	3
FACULDADE ANHANGUERA DE INDAIATUBA	INDAIATUBA	34	14	46,27 143	2,92681	39,47 857	2,85796	2,8751 7	3
FACULDADE ANHANGUERA DE ITAPEÇERICA DA SERRA	ITAPECERICA DA SERRA	37	25	40,11 200	2,15968	31,72 400	1,73460	1,8408 7	2
FACULDADE ANHANGUERA DE JACAREÍ	JACAREI	115	61	37,61 803	1,84907	35,17 705	2,23482	2,1383 9	3
FACULDADE ANHANGUERA DE JUNDIAÍ	JUNDIAI	95	47	39,42 553	2,07419	34,61 489	2,15339	2,1335 9	3
FACULDADE ANHANGUERA PITÁGORAS DE JUNDIAÍ	JUNDIAI	45	24	35,00 833	1,52405	33,63 750	2,01180	1,8898 6	2
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	LEME	59	34	43,86 471	2,62707	38,25 588	2,68083	2,6673 9	3
FACULDADE ANHANGUERA DE LIMEIRA	LIMEIRA	61	33	36,10 303	1,66039	32,37 879	1,82946	1,7871 9	2
FACULDADE ANHANGUERA DE MATÃO	MATAO	33	18	36,73 889	1,73958	34,76 111	2,17457	2,0658 2	3
FACULDADE ANHANGUERA DE OSASCO	OSASCO	56	16	29,96 875	0,89639	35,28 125	2,24992	1,9115 4	2
UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO	OSASCO	166	125	40,87 520	2,25474	34,07 440	2,07509	2,1200 0	3
FACULDADE ANHANGUERA DE PINDAMONHANGABA	PINDAMONHANGABA	28	23	45,33 043	2,80962	32,97 391	1,91567	2,1391 5	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE PIRACICABA	PIRACICABA	104	49	40,17 143	2,16709	36,84 286	2,47614	2,3988 8	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	PIRASSUNUNGA	70	39	43,52 051	2,58420	38,52 051	2,71917	2,6854 3	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE RIBEIRÃO PRETO	RIBEIRAO PRETO	67	37	41,35 946	2,31505	37,05 676	2,50712	2,4591 1	3
FACULDADE ANHANGUERA DE RIO CLARO	RIO CLARO	30	13	47,41 538	3,06929	41,03 846	3,08393	3,0802 7	4
FACULDADE ANHANGUERA DE SANTA BÁRBARA	SANTA BARBARA D'OESTE	61	30	43,72 333	2,60946	39,75 667	2,89824	2,8260 5	3
UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SANTO ANDRE	99	55	44,77 818	2,74084	40,67 636	3,03147	2,9588 2	4
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SANTO ANDRÉ	SANTO ANDRE	105	40	37,79 500	1,87111	36,20 500	2,38374	2,2555 8	3
FACULDADE ANHANGUERA DE SÃO BERNARDO	SAO BERNARDO DO CAMPO	105	66	39,56 212	2,09120	34,45 909	2,13082	2,1209 1	3
UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO BERNARDO DO CAMPO	67	32	39,54 375	2,08891	36,81 250	2,47174	2,3760 3	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE SÃO JOSÉ	SAO JOSE DOS CAMPOS	96	64	41,50 000	2,33255	34,60 469	2,15191	2,1970 7	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	77	30	37,78 000	1,86925	34,64 000	2,15702	2,0850 8	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	84	60	42,27 000	2,42845	38,92 500	2,77777	2,6904 4	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	44	25	40,42 400	2,19854	34,98 000	2,20628	2,2043 4	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	113	74	39,03 243	2,02523	34,02 162	2,06744	2,0568 9	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	24	20	38,04 500	1,90225	37,51 000	2,57278	2,4051 5	3
FACULDADE ANHANGUERA DE SERTÃOZINHO	SERTAOZINHO	49	15	51,88 000	3,62533	38,10 000	2,65825	2,9000 2	3
FACULDADE ANHANGÜERA DE SOROCABA	SOROCABA	83	52	42,53 654	2,46165	39,96 538	2,92848	2,8117 7	3
FACULDADE ANHANGUERA DE SUMARÉ	SUMARE	49	30	43,58 000	2,59161	33,18 333	1,94601	2,1074 1	3
FACULDADE ANHANGUERA DE TABOÃO DA SERRA	TABOAO DA SERRA	164	91	38,99 890	2,02105	34,81 209	2,18195	2,1417 3	3
FACULDADE ANHANGUERA DE TAUBATÉ	TAUBATE	151	66	44,31 212	2,68279	40,57 121	3,01624	2,9328 8	3
FACULDADE ANHANGUERA DE VALINHOS	VALINHOS	77	49	38,59 796	1,97112	37,30 816	2,54354	2,4004 4	3
FACULDADE ANHANGUERA PITÁGORAS VOTORANTIM	VOTORANTIM	77	66	35,97 727	1,64472	33,78 636	2,03336	1,9362 0	2

Tabela 4: Resultados ENADE – Curso de Administração -Unidades do Estado de São Paulo

Fonte: INEP (2019)

A Tabela 5, demonstra a evolução percentual entre os Ciclos de 2015 e 2018 do ENADE, para essa análise não estão sendo consideradas as novas ou unidades descontinuadas. Das 35 Unidades que participaram dos Ciclos 2015/2018, a Kroton teve evolução imediata em

62,86% das IES, com uma variação percentual nos resultados positivos entre 33,33% e 100%. Em 11 Unidades a implantação do KLS não surtiu efeito no Ciclo 2018, mas esforços no sentido de compreender os fatores que não levaram a evolução estão sendo levantados e monitorados. Em duas Unidades a Organização teve perda conceitual, por troca de equipe docente e de coordenador de curso no período, bem como pela não aceitação dos alunos ao modelo acadêmico proposto (Programa de Avaliação Institucional, 2018).

Nome da IES	Município do Curso	VARIACÃO PERCENTUAL ENTRE OS ANOS DE 2015 E 2018			
		Nota Padronizada - FG	Nota Padronizada - CE	Conceito Enade (Contínuo)	Conceito Enade (Faixa)
FACULDADE ANHANGÜERA DE BAURU	BAURU	5,739	35,465	25,911	50,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	-8,427	50,290	35,126	50,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	-7,367	22,001	12,999	50,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE CAMPINAS	CAMPINAS	0,226	30,295	22,483	50,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE GUARULHOS	GUARULHOS	40,836	24,624	28,618	50,000
Faculdade Anhanguera de Indaiatuba	INDAIATUBA	80,895	141,266	122,378	50,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE ITAPECERICA DA SERRA	ITAPECERICA DA SERRA	22,082	15,735	17,527	0,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE JACAREÍ	JACAREI	-34,720	-4,633	-13,274	0,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE JUNDIAÍ	JUNDIAI	-6,912	15,445	9,078	0,000
FACULDADE ANHANGÜERA PITÁGORAS DE JUNDIAÍ	JUNDIAI	-55,216	-41,938	-45,213	-50,000
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	LEME	2,259	24,374	18,086	0,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE LIMEIRA	LIMEIRA	-35,025	-7,993	-16,100	-33,333
FACULDADE ANHANGÜERA DE MATÃO	MATAO	-39,474	19,915	-0,615	0,000
UNIVERSIDADE ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	OSASCO	68,332	45,744	51,137	50,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE PIRACICABA	PIRACICABA	68,926	70,467	70,117	50,000
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA	PIRASSUNUNGA	24,646	37,312	34,035	0,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE RIBEIRÃO PRETO	RIBEIRAO PRETO	-24,780	7,331	-2,468	0,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE RIO CLARO	RIO CLARO	38,498	32,664	34,071	33,333
FACULDADE ANHANGÜERA DE SANTA BÁRBARA	SANTA BARBARA D'OESTE	12,083	20,582	18,508	0,000
UNIVERSIDADE ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SANTO ANDRE	34,492	65,305	56,977	100,000
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SANTO ANDRÉ	SANTO ANDRE	-2,401	88,302	57,875	50,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE SÃO BERNARDO	SAO BERNARDO DO CAMPO	32,263	87,460	69,975	50,000
UNIVERSIDADE ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SAO BERNARDO DO CAMPO	6,373	46,586	35,341	50,000
FACULDADE ANHANGÜERA DE SÃO JOSÉ	SAO JOSE DOS CAMPOS	17,343	5,586	8,471	0,000
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	-14,188	64,869	36,653	50,000
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	40,575	48,969	46,988	50,000
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	40,651	8,879	15,377	50,000
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	9,468	1,563	3,401	0,000
CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGÜERA DE SÃO PAULO	SAO PAULO	12,506	54,072	43,584	50,000

FACULDADE ANHANGUERA DE SERTÃOZINHO	SERTAOZINHO	69,479	28,329	38,866	0,000
FACULDADE ANHANGUERA DE SOROCABA	SOROCABA	34,558	87,972	72,946	50,000
FACULDADE ANHANGUERA DE SUMARÉ	SUMARE	52,817	46,107	48,106	50,000
FACULDADE ANHANGUERA DE TABOÃO DA SERRA	TABOAO DA SERRA	27,430	49,258	43,460	50,000
FACULDADE ANHANGUERA DE TAUBATÉ	TAUBATE	119,858	105,887	108,923	50,000
FACULDADE ANHANGUERA DE VALINHOS	VALINHOS	1,879	78,841	54,830	50,000

Tabela 5: Variação percentual de conceitos entre os ciclos de 2012 e 2015 do ENADE

Fonte: Autores

7. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O objetivo desse relato tecnológico consistiu em avaliar o desempenho do modelo *Kroton Learning System (KLS 2.0)*. Nesse sentido buscou-se avaliar o entendimento do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) visando a compreensão dos critérios de avaliação a que são submetidos os Discentes e IES, o levantamento das notas finais do ENADE dos anos de 2012 e 2015 (Antes da Implantação do KLS 2.0), e 2018 (Pós implantação do KLS 2.0), nas Unidades da Kroton no Estado de São Paulo. E, por fim, a avaliação da evolução do desempenho através de um estudo de eventos, a fim de se verificar se houve evolução dos estudantes no ENADE, pós implantação do KLS 2.0.

O modelo KLS 2.0 com sua implantação, promoveu grande contribuição no processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Ao ser implantado conseguiu resultados expressivos no ENADE 2018, demonstrando que o modelo além de oferecer inovação, incentiva o aluno a ser mais criativo e protagonista do seu próprio conhecimento.

No Ciclo Avaliativo de 2012, a maioria das Unidades apresentadas apresentou nota inferior a 2 no ENADE, o que caracterizou na Instituição um momento emergente para ações pedagógicas, onde pudesse atingir o maior número de alunos. No ciclo Avaliativo de 2015, com a inauguração de mais unidades, a Instituição apresentou ainda índices piores com mais de 70%, com conceito abaixo de 2.

No Ciclo Avaliativo de 2018, já implantado o KLS 2.0, mais de 80% das Unidades conseguiram nota no ENADE acima de três. Tal fato justifica, a implantação do projeto KLS 2.0 que desde 2015 não tinha apresentado naquele momento índices satisfatórios. Mas no decorrer de três anos, a Instituição teve sucesso no projeto, aumentando a nota de seus cursos. Isto se deve ao esforço de toda a Gestão, equipe pedagógica e corpo docente de cada unidade, que por sua vez entendeu os objetivos do KLS 2.0, onde exige disciplina nos estudos e esforço

de seu próprio alunado em suas etapas e por fim, conhecimento, massificação do ensino com a tecnologia e melhor preparo para o mercado de trabalho.

Como pesquisas futuras recomenda-se investigar a percepção de alunos, docentes e corpo diretivo das unidades que foram consideradas neste relato e que, por sua vez, apresentaram melhoria do desempenho das suas notas nos ciclos avaliativos do ENADE. Isso posto, caracteriza-se como uma limitação desse estudo a ausência de entrevistas em profundidades com estes atores limitando-se ao relato descritivo e apresentação das evidências de avaliação dos ciclos mencionados nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

Albalawi, A. S. (2018). The Effect of Using Flipped Classroom in Teaching Calculus on Students' Achievements at University of Tabuk. *International Journal of Research in Education and Science*, 4(1), 198-207.

Cardoso, E. D. R., De Souza, M. T. S., & Hernandez, J. M. D. C. (2019). Teorias de inovação na educação superior: determinantes do comportamento do professor na adoção de tecnologias, métodos e práticas de ensino. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(3), 609-639.

Carmody, L. E. (2008). Clayton M. Christensen, Michael B. Horn, and Curtis W. Johnson: Disrupting class: how disruptive innovation will change the way the world learns.

Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 38.

Davidson, C. N. (2011). *Now you see it: How technology and brain science will transform schools and business for the 21st century*. Penguin Group USA.

Educause (2012): Things you should know about flipped classrooms. Disponível em: <<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli7081.pdf>>. Recuperado em: 31 out. 2020.

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enade>

Huesig, S., & Endres, H. (2018). *Explorando o processo de inovação digital*. *European Journal of Innovation Management*, (), EJIM-02-2018-0051–. doi: 10.1108 / EJIM-02-2018-0051

Inep (2015): Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores-de-qualidade/resultados>. Recuperado em 30 nov. 2020.

Inep (2019): Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-divulga-cpc-e-igc-indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/21206. Recuperado em 25 nov. 2020.

Lage, M. J., Platt, G. J., & Treglia, M. (2000). Inverting the classroom: A gateway to creating an inclusive learning environment. *The journal of economic education*, 31(1), 30-43.

Lee, M. K. (2018). Flipped classroom as an alternative future class model?: implications of South Korea's social experiment. *Educational Technology Research and Development*, 66(3), 837-857.

Mineiro, A. A. D. C., Antunes, L. G. R., Andrade, D. M., & Vieira, J. (2018). Como o Aprendizado pode ser Efetivo com o Uso da Técnica Multidimensional de Ensino em Administração? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(3), 504-554.

Nacif, Paulo Gabriel Soledade, Camargo, Murilo Silva de. (2009). Desenvolvimento de Competências Múltiplas e a Formação Geral na Base da Educação Superior Universitária. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. 2009.

OCDE (2005) Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Recuperado em: 24 nov. 2020.

Rajjani, I., & Ismail, N. (2019). Management innovation in balancing technology innovation to harness universities performance in the era of community 4.0. *Polish Journal of Management Studies*, 19 (1) : 309-321.

Singh, D. (2019). Implementation of technology innovation in MSMEs in India. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10 (3), 769–792.

Singh, D. (2019). Implementação de inovação tecnológica em MPMEs na Índia. *Journal of Science and Technology Policy Management*.

Staker, H., & Horn, M. B. (2012) *Classifying K–12 blended learning* Mountain View, CA: Innosight Institute. Disponível em: <<http://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2013/04/Classifying-K-12-blended-learning.pdf>>. Recuperado em: 18.out.2020.

Tapscott, D., & Williams, A. D. (2010) *Innovating the 21st-Century University: It's Time!* Educause Review, January/February 17-29. Disponível em: <<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM1010.pdf>>. Recuperado em: 19 out. 2020.

Valente, J. A. (2007) A crescente demanda por trabalhadores mais bem qualificados: a capacitação para a aprendizagem continuada ao longo da vida. In: Valente, J. A., Mazzone, J., & Baranauskas, M. C. C. (Orgs.). Aprendizagem na era das tecnologias digitais. São Paulo: Cortez: FAPESP, p. 48-72.

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information systems research*, 21(4), 724-735.