

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA**  
**Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.**

Cristina Nascimento de Oliveira

**O papel do Técnico Educacional na formação permanente da equipe  
docente no Senac de Catanduva**

Cristina Nascimento de Oliveira

**O papel do Técnico Educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre (a) em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Falsarella

#### FICHA CATALOGRÁFICA

O46p Oliveira, Cristina Nascimento de

O papel do técnico educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva/Cristina Nascimento de Oliveira. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2024.

96f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação - Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Ana Maria Falsarella

1. Educação profissional. 2. Técnico educacional. 3. Gestão pedagógica. 4. Exercício docente. 5. Formação docente permanente.  
I. Título.

CDU 370

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

OLIVEIRA, C.N. **O papel do Técnico Educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva.** 2024. 96f. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

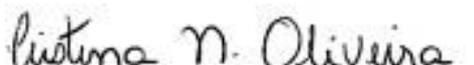
#### ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Cristina Nascimento de Oliveira

TÍTULO DO TRABALHO: O papel do Técnico Educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação /2024

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Cristina Nascimento de Oliveira

Rua São Carlos, 494 - Apto 34

Vila Maria Jorge, Catanduva/SP

CEP: 15801-390

[cristinanasoliveira@gmail.com](mailto:cristinanasoliveira@gmail.com)



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,  
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

Área de Concentração: **Educação e Ciências Sociais**.

Nome da autora: **Cristina Nascimento de Oliveira**.

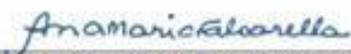
Código de aluno: **15022-004**

Data: **6 de março de 2024**

Título Do Trabalho: **"O papel do Técnico Educacional na formação permanente da equipe docente no SENAC de Catanduva"**.

Assinaturas dos Examinadores:

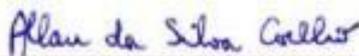
Conceito:

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Ana Maria Falsarella** (orientadora)  
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X)Aprovada ( ) Reprovada

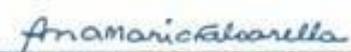
  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Mônica Pereira Pilon**  
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X)Aprovada ( ) Reprovada

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Allan da Silva Coelho**  
Universidade São Francisco - USF

(X)Aprovada ( ) Reprovada

Versão definitiva revisada pela orientadora em: **06/05/2024**.

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Ana Maria Falsarella** (orientadora)

## **DEDICATÓRIA**

A minha família, especialmente a minha mãe  
por todo estímulo que sempre me deu.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Jesus, autor da vida, por me permitir concretizar este propósito profissional.

Agradeço à minha querida mãe Neide, por ser fonte de inspiração, mais que mãe, é um exemplo de persistência e superação como mulher na sociedade.

À minha irmã Juliana, por torcer e incentivar cada etapa desta jornada, obrigada.

Também agradeço ao meu esposo Denis, por cuidar da nossa filha Laura com tanto amor, para que fosse possível escrever esta dissertação.

Com muito carinho, agradeço especialmente à minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Falsarella, pela excepcional orientação, incentivo e empatia em momentos difíceis que atravessei.

Agradeço ainda aos meus colegas de turma do mestrado por todo o companheirismo e aos professores do Senac Catanduva que gentilmente responderam ao questionário de pesquisa.

Finalmente, meus agradecimentos ao SENAC por possibilitar a realização da pesquisa e à UNIARA, ao seu corpo docente e funcionários, especialmente a Flaviana Rocha, secretária do Programa, que sempre nos atende de forma cordial e atenciosa.

## RESUMO

O tema básico desta pesquisa é a relação entre gestão pedagógica e formação continuada de professores no ensino profissional. Foi realizada em uma instituição de ensino pertencente ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) situada na cidade de Catanduva, SP. Teve por objetivo compreender o papel do Técnico Educacional como mediador do processo de construção de saberes relacionados à atuação pedagógica de docentes, uma vez que se observou que muitos, especialmente entre os iniciantes, não possuem licenciatura, nem formação na área de educação. Esclarece-se que o Técnico Educacional, em instituições do Senac, exerce função relacionada à gestão pedagógica. A pesquisa teve por baliza a pedagogia das competências, em acordo com a opção metodológica do Senac. Buscou-se averiguar, da perspectiva dos professores, se o tempo e as estratégias utilizados em sua formação permanente possibilitam a ampliação de competências para o exercício profissional. Entende-se que investigações sobre o processo de formação permanente dos docentes são fundamentais na reflexão sobre a gestão pedagógica escolar e sua repercussão no processo de aprendizagem dos estudantes. Para o estudo sobre a formação docente valeu-se do apoio teórico de Depresbiteris (2011), Feldman (2009), Kuller e Rodrigo (2017), Perrenoud (2000) e Nóvoa (2022). Para estudar a atuação do gestor pedagógico, a fundamentação teórica baseou-se em Libâneo (2004, 1988) e Falsarella (2021). Foram investigados quais os desafios dos docentes em relação ao processo de ensino e avaliação por competências, bem como quais os desafios do Técnico Educacional como gestor pedagógico do trabalho docente. A metodologia, de natureza qualitativa, envolveu na coleta de dados: (a) pesquisa de campo realizada com os docentes por meio de questionário e (b) análise de documentos da instituição relacionados à gestão pedagógica. Buscou-se identificar pontos de atenção na formação do docente, em especial, do iniciante, e na atuação do gestor pedagógico, como mediador deste processo. O produto desta pesquisa foi a elaboração, com base nas conclusões, de um plano de gestão pedagógica a ser desenvolvido no ano de 2024 com base nas conclusões da pesquisa. Como resultado, espera-se contribuir para o aperfeiçoamento da atuação do Técnico Educacional na instituição e para o desenvolvimento de estudos acadêmicos sobre gestão pedagógica e formação docente continuada na educação profissional.

**Palavras-chave:** Educação profissional. Técnico Educacional. Gestão pedagógica. Exercício docente e competências. Formação docente permanente.

## ABSTRACT

The basic theme of this research is the relationship between pedagogical management and continuing teacher training in professional education. It was carried out in an educational institution belonging to the National Commercial Learning Service (Senac) located in the city of Catanduva-SP. The objective was to understand the role of the Educational Technician as a mediator in the process of building knowledge related to the pedagogical performance of teachers, since it was observed that many, especially among beginners, do not have a degree or training in the area of education. It is clarified that the Educational Technician, in Senac institutions, performs a function related to pedagogical management. The research was guided by the pedagogy of skills, in accordance with Senac's methodological option. We sought to find out, from the teachers' perspective, whether the time and strategies used in their ongoing training enable the expansion of skills for professional practice. It is understood that investigations into the process of permanent teacher training are fundamental in reflecting on school pedagogical management and its impact on the students' learning process. For the study on teacher training, the theoretical support of Depresbiteris (2011), Feldman (2009), Kuller and Rodrigo (2017), Perrenoud (2000) and Nóvoa (2022) was used. To study the role of the pedagogical manager, the theoretical foundation was based on Libâneo (2004, 1988) and Falsarella (2021). The challenges faced by teachers in relation to the teaching process and assessment based on skills were investigated, as well as the challenges facing the Educational Technician as a pedagogical manager of teaching work. The methodology, of a qualitative nature, involved data collection: (a) field research carried out with teachers through a questionnaire and (b) analysis of the institution's documents related to pedagogical management. We sought to identify points of attention in teacher training, especially beginners, and in the role of the pedagogical manager, as a mediator in this process. The product of this research was the elaboration, based on the conclusions, of a pedagogical management plan to be developed in the year 2024 based on the research conclusions. As a result, it is expected to contribute to the improvement of the role of the Educational Technician in the institution and to the development of academic studies on pedagogical management and continuing teacher training in professional education.

**Keywords:** Professional education. Educational Technician. Pedagogical management. Teaching practice and skills. Permanent teacher training.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de matrículas na Educação Profissional no Brasil – (2017-2021).....	18
Gráfico 2 - Número de matrículas na Educação Profissional no Brasil segundo a faixa etária e o sexo (2021) .....	19
Gráfico 3 - Perfil do alunado Senac Catanduva 2022 .....	19
Gráfico 4 - Tempo de Contratação MEP .....	58
Gráfico 5 – Formação para docência .....	61
Gráfico 6 - Planejamento de situações de aprendizagem .....	62
Gráfico 7 - Planejamento do processo de ensino-aprendizagem.....	62
Gráfico 8 - Processo de avaliação .....	63
Gráfico 9 - Uso de tecnologias.....	64
Gráfico 10 - Inclusão, Diversidade e Pluralidade .....	65
Gráfico 11 - Mediação do processo de ensino-aprendizagem .....	65
Gráfico 12 - Escolha de estratégias de ensino-aprendizagem .....	66
Gráfico 13 - Desenvolvimento de Projetos .....	67
Gráfico 14 - Compartilhamento sobre o processo de ensino-aprendizagem.....	67
Gráfico 15 - Uso dos documentos escolares .....	68
Gráfico 16 - Construção do PPPU .....	68
Gráfico 17 - Valorização do capital cultural dos estudantes.....	69
Gráfico 18 - Planejamento coletivo do trabalho docente .....	70
Gráfico 19 - Reuniões Pedagógicas .....	70
Gráfico 20 - Gestão do tempo.....	71
Gráfico 21 - Registros no campo “outros” referentes a questão 5.....	73
Gráfico 22 - Planejamento da prática pedagógica.....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questionário aplicado aos Monitores de Educação Profissional.....	30
Quadro 2 - Dez grandes famílias de competências para ensinar.....	34
Quadro 3 - Competências específicas para participar da gestão da escola .....	40
Quadro 4 - O Senac: áreas e tipos de cursos.....	43
Quadro 5 - Exemplo de exigência curricular para contratação do MEP.....	46
Quadro 6 - Funções e atribuições do TE. Gestão Escolar.....	53
Quadro 7 - Funções e atribuições do TE. Formação Permanente da equipe docente .....	54
Quadro 8 - Funções e atribuições do TE. Acompanhamento da prática pedagógica.....	54
Quadro 9 – Formação profissional.....	59
Quadro 10 - Percepção dos professores sobre a dinâmica da escola .....	71
Quadro 11 - Ferramentas para formação permanente do MEP.....	74
Quadro 12 - Desafio quando iniciou a carreira como docente.....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- BNCC – Base Nacional Comum Curricular
- CAAEE – Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEE – Conselho Estadual de Educação
- CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
- CF – Constituição Federal
- CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
- CNC – Confederação Nacional do Comércio
- CNE/CES – Conselho Nacional de Educação / Câmara de Educação Superior
- CNS – Conselho Nacional de Saúde
- COREN – Conselho Regional de Enfermagem
- Deed/INEP – Diretoria de Estatísticas Educacionais / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
- EAD – Educação a Distância
- ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente
- EDS – Editora Senac São Paulo
- EMED – Ensino Médio Técnico
- FIC – Cursos de Formação Inicial e Continuada
- GD – Gerência de Desenvolvimento
- GEDUC – Grupo Educação
- GO – Gerência de Operações
- LDB/LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MBA – *Master of Business Administration*
- MEC – Ministério da Educação
- MEP – Monitor de Ensino Profissional
- MPS – Modelo Pedagógico Senac
- NEC – Núcleo de Educação Corporativa
- PA – Plano de aula
- PC – Plano de Curso
- PCTD – Plano Coletivo de Trabalho Docente
- PDE – Programa de Desenvolvimento Educacional

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual  
PF – Pessoa Física  
PI – Projeto Integrador  
PJ – Pessoa Jurídica  
PO – Plano de Orientação para oferta  
PPPU – Projeto Político Pedagógico da Unidade  
PSG – Programa Senac de Gratuidade  
SciELO – Biblioteca Científica Eletrônica Online  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SisNormas – Sistema de Normas (Senac)  
SS – Senac Solution  
TA – Técnico de área  
TE – Técnico Educacional  
TIC – Tecnologia da informação e Comunicação  
UC – Unidade Curricular  
UE – Unidade Escolar  
UMESP – Universidade Metodista de São Paulo  
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
UNIARA – Universidade de Araraquara  
UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Apresentação pessoal .....	15
1.2 Tema.....	16
1.3 Problema e questões de pesquisa.....	18
1.4 Objetivos .....	20
1.4.1 Objetivo geral.....	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
1.5 Levantamento bibliográfico.....	21
1.6 Justificativa/relevância .....	25
1.7 Hipótese.....	25
1.8 Tipo de pesquisa.....	26
1.9 Garantias éticas, riscos e benefícios .....	26
1.10 Resultados esperados.....	26
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>28</b>
2.1 Tipo de pesquisa.....	28
2.2 Local.....	28
2.3 Duração .....	29
2.4 Pesquisa empírica: número de sujeitos .....	29
2.5 Critérios para inclusão e exclusão de sujeitos .....	29
2.6 Procedimento de coleta de dados empíricos .....	29
2.7 Instrumentos .....	30
2.8 Procedimento de análise de dados.....	31
<b>3 APOIO TEÓRICO E APOIO LEGAL</b> .....	<b>32</b>
3.1 Sobre a pedagogia das competências e a formação docente .....	32
3.2 Sobre a Gestão Pedagógica .....	39
<b>4 FORMAÇÃO DOCENTE NO SENAC E PAPEL DO TÉCNICO EDUCACIONAL: OS DOCUMENTOS</b> .....	<b>43</b>
4.1 O Senac Nacional .....	43
4.2 O modelo pedagógico do Senac .....	44
4.3 O perfil do profissional docente/MEP do Senac .....	46
4.3.1 Encontros Pedagógicos.....	48
4.3.2 Fóruns e Seminários .....	49
4.3.3 Elaboração do Plano Coletivo de Trabalho Docente (PCTD).....	49
4.3.4 Cursos de educação formal que possibilitem o desenvolvimento didático- pedagógico.....	49
4.3.5 Programa de Desenvolvimento Educacional .....	49

4.3.6 Sala de Educadores .....	50
4.4 Atividades do Monitor de Educação Profissional (MEP)/ Docente.....	52
4.5 O trabalho do Técnico Educacional .....	52
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS.....</b>	<b>58</b>
<b>6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA .....</b>	<b>78</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL ...</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO B – CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL. ....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>95</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação pessoal

Para iniciar este trabalho, farei uma breve apresentação pessoal para que seja possível contextualizar a escolha do tema de pesquisa. Sou formada em Pedagogia, com especialização em Gestão Escolar e em Psicopedagogia, além do MBA (*Master in Business Administration*) em Gestão Empresarial. No curso de Pedagogia, identifiquei-me bastante com a abordagem a respeito da gestão escolar participativa e democrática. Fui estagiária em redes privadas e públicas de ensino, na educação infantil e no ensino fundamental, respectivamente. Entretanto, o estágio que mais me cativou foi o de gestão escolar, na unidade de ensino do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) situada na cidade de Guaxupé, no estado de Minas Gerais. Nesta mesma unidade, atuei como docente do Programa de Aprendizagem Profissional Comercial em Serviços Administrativos.

Mudei-me para a cidade de São Paulo, onde atuei como professora dos 1º e 2º anos do ensino fundamental em uma escola privada. Durante meu tempo em São Paulo, com o objetivo de manter minha formação contínua, participei do processo seletivo e, por três vezes, fui aprovada para o Mestrado em Educação na Universidade Metodista de São Paulo (UMESP); no entanto, meus horários de trabalho precisavam ser alterados com tanta frequência que inviabilizaram meu objetivo de formação.

De volta a Guaxupé, participei de um processo seletivo para Supervisora Pedagógica na mesma unidade do Senac e, sendo aprovada, passei oito anos nesta função. Então, resolvi concorrer à função de Técnico Educacional (TE) na unidade do Senac da cidade de Catanduva, SP. Fui aprovada e retornei ao estado de São Paulo. A proximidade entre Catanduva e Araraquara permitiu-me participar do processo seletivo do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Uniara, no qual fui aprovada e ingressei no ano de 2022.

Nessas idas e vindas, nunca deixei de insistir em meu objetivo pessoal de ampliar meus conhecimentos na área de gestão escolar por meio de um curso de mestrado. Enquanto não o alcançava, como forma de me manter atualizada, cursei a disciplina “Significação e Ressignificação do Ensino” (orientação do Prof. Dr. Celso Ferrarezi) como aluna especial do Programa de Mestrado em Educação da Universidade Federal de Alfenas, MG (UNIFAL), e participei de outros cursos de formação no próprio Senac e em outras instituições.

Quando atuava como supervisora pedagógica em Guaxupé, além das questões pedagógicas e da formação docente, eu assumia tarefas de planejamento dos horários, distribuição da carga horária, pagamento da equipe docente, coordenação do processo seletivo de alunos, dentre outras atividades de caráter administrativo.

Hoje, exerço minha atividade profissional como Técnica Educacional no Senac de Catanduva, profissional que tem a função de atuar na gestão pedagógica no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem, à formação da equipe docente, à gestão de projetos educacionais, mobilização da comunidade escolar para participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico da Unidade (PPPU) e, ainda, pela apresentação e integração dos novos docentes ao sistema Senac. Embora semelhante à função de Supervisor Pedagógico que eu exercia em Guaxupé, há diferenças, considerando que o trabalho em relação ao cronograma de aulas, cálculo de pagamento, planejamento de férias e outras atividades de caráter administrativo são direcionadas à função do Técnico de Área (TA).

Como se verá adiante mais detalhadamente, as atribuições de TE correspondem às de um coordenador pedagógico. O TE é responsável pela gestão pedagógica da escola, pela formação de professores. Esclareço que, no ensino técnico do Senac, os docentes são nomeados como Monitores de Ensino Técnico (MEP). Neste contexto, a formação docente passa a ser um assunto de extrema relevância para o cotidiano do gestor educacional, uma vez que o professor é o mediador do processo de ensino-aprendizagem e não há a obrigatoriedade de formação pedagógica para sua contratação.

## **1.2 Tema**

O tema proposto para esta pesquisa é "O papel do Técnico Educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva". Especificamente, seu objeto é a gestão pedagógica e a formação permanente de docentes no ensino profissional com foco na pedagogia de competências, nos termos do Modelo Pedagógico do Senac (SENAC, 2013).

Em sua Proposta Pedagógica (2005), o Senac-SP afirma praticar uma gestão socialmente responsável, a qual é associada ao estímulo à competição, como se observa no seguinte trecho: "[...] as pessoas são a essência da instituição, tendo [o Senac] a convicção de que o diferencial competitivo das organizações decorre da qualidade de suas pessoas" (SENAC, 2005, p. 8).

Já a adesão à gestão democrática é entendida como a partilha do poder de decisão entre o diretor da unidade e o Conselho Escolar, que "[...] é uma instância de gestão participativa que,

tendo um olhar privilegiado para o contexto e a cultura da escola, visa garantir transparência, representatividade e autonomia da comunidade escolar nas tomadas de decisão" (SENAC, 2023, p. 13).

No Projeto Político-Pedagógico (PPP) do Senac Catanduva (2016), ainda podemos encontrar referências a este tipo de gestão, com ampliação da concepção de gestão democrática (para além do duo Diretor/Conselho), a qual envolveria a participação ativa dos atores educacionais na construção coletiva da gestão escolar, destacando-se como marca identitária da instituição o acolhimento e a humanização.

Pautado na democracia, respeito, ética e, na educação cidadã e inclusiva, o Senac Catanduva estimula autonomia e a participação ativa dos atores educacionais na construção coletiva da gestão escolar. Destaca-se pelo acolhimento e humanização impressos em cada ação de seus funcionários, sendo estas características apontadas por eles como marcas de identidade da unidade escolar (SENAC, 2016).

À equipe gestora, constituída por Diretor, Coordenador Administrativo, TA, TE, Coordenador de Secretaria, Coordenador de Atendimento e Bibliotecário, é atribuída a coordenação, a organização e o acompanhamento dos trabalhos da escola. Nesse esquema, espera-se que o diretor participe da gestão pedagógica e facilite o trabalho dos demais componentes da equipe, integrando os vários setores, favorecendo a gestão administrativa e educacional da escola. É ele o responsável legal pelas tomadas de decisão na escola, em conjunto com o Conselho Escolar e conforme diretrizes e normas legais.

As escolas do Senac atuam em diversas áreas profissionais como: Gestão e Negócios, Saúde, Moda, Gastronomia, Alimentação, Hotelaria, Turismo, Eventos, Lazer, Tecnologia da Informação, Educação, Desenvolvimento Social, Bem-estar, Meio Ambiente, Segurança, Saúde do Trabalho, Limpeza, Conservação, Zeladoria, Comunicação, Artes, Arquitetura, Urbanismo, Design e Idiomas.

Para que possam atuar como docentes (descritos em sua contratação como Monitores de Educação Profissional (MEP)), os profissionais devem possuir conhecimentos técnico-científicos relacionados às respectivas áreas de atuação; entretanto, em sua maioria, não possuem qualquer formação pedagógica prévia (exceto na área de saúde, já que existe a orientação específica do Conselho Regional de Enfermagem/COREN no que se refere à obrigatoriedade desta formação na Resolução CNE/CES nº. 04/99 e na Indicação CEE nº. 08/2000).

Neste contexto, a formação pedagógica em serviço do docente faz parte do papel dos gestores, especialmente do diretor, do TE e do TA. Esta formação passa pela integração de todo

novo profissional ao ambiente escolar, chamada “ambientação” (quinze dias) e por cursos online e presenciais do Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE), que faz parte da Educação Corporativa do Senac, composto por um catálogo de títulos de cursos disponíveis para os funcionários e que os docentes podem realizar utilizando a carga horária destinada ao planejamento, composta por no mínimo 30% da carga horária total do contrato de trabalho; os principais 70% da carga horária são destinados à atuação em sala de aula e/ou estágio supervisionado.

Isso posto, entendo que a pesquisa aqui apresentada é relevante para toda a comunidade escolar, tendo em vista que a qualidade do ensino ofertado está intrinsecamente ligada à formação da equipe docente no local de trabalho. Deste modo, é fundamental investigar as dificuldades da equipe escolar em compreender o processo de formação permanente dos docentes e em buscar estratégias que contribuam para a construção de um percurso que possibilite constituir uma equipe capacitada a oferecer o ensino profissional de qualidade que os alunos buscam na instituição.

### 1.3 Problema e questões de pesquisa

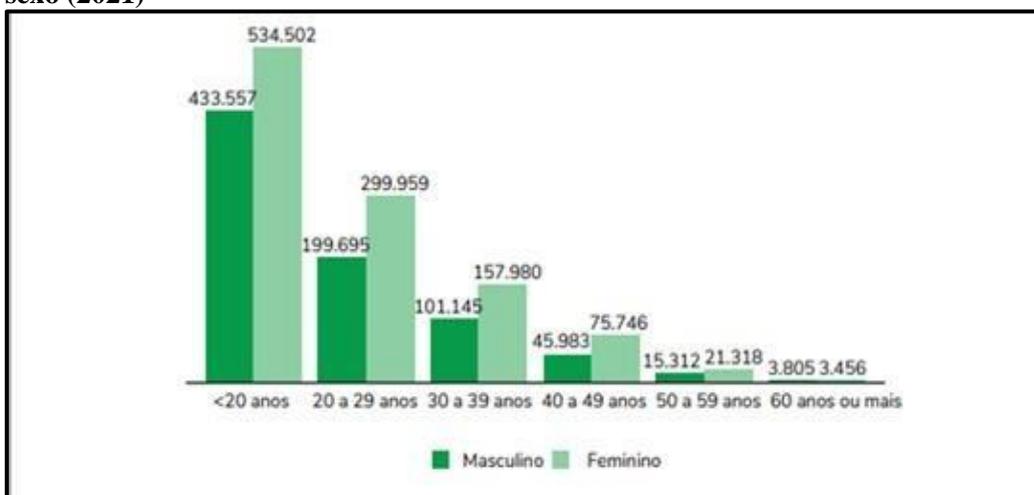
Nos cursos técnicos, o alunado é formado por egressos do ensino médio ou com ensino médio em andamento. Conforme dados do Censo Escolar foram quase dois milhões de matrículas em cursos profissionalizantes no Brasil no ano de 2021 (Gráficos 1 e 2), número que supera o número de matriculados de 2017, mas é inferior aos anos de 2018, 2019 e 2020. A maioria do alunado está na faixa etária entre 20 e 39 anos, com predominância do sexo feminino (BRASIL, 2021).

**Gráfico 1 - Número de matrículas na Educação Profissional no Brasil – (2017-2021)**



Fonte: BRASIL, 2021.

**Gráfico 2 - Número de matrículas na Educação Profissional no Brasil segundo a faixa etária e o sexo (2021)**



Fonte: BRASIL, 2021.

O alunado do Senac Catanduva, como escola profissionalizante, é formado por jovens e adultos que se encontram predominantemente na faixa etária entre menos de 20 anos e 45 anos, sendo que o total de pessoas do sexo feminino perfaz mais que o dobro que o total de pessoas do sexo masculino, conforme se pode observar no Gráfico 3. Portanto, o perfil se aproxima do perfil do alunado nacional matriculado no ensino técnico.

**Gráfico 3 - Perfil do alunado Senac Catanduva 2022**



Fonte: SENAC, 2022.

Como a própria missão da instituição é descrita no documento "Proposta Pedagógica", o objetivo do Senac é "[...] proporcionar o desenvolvimento de pessoas, por meio de ações educacionais que estimulem o exercício da cidadania e atuação profissional transformadora e empreendedora, de forma a contribuir com o bem-estar da sociedade" (SENAC, 2005, p.7). Para garantir esta qualidade, entendo que a formação dos profissionais de educação que atuam na instituição é fundamental e que ela será mais eficaz ao possibilitar a elaboração de um plano

conjunto de atuação.

Mediante essas explicações, o problema de pesquisa aqui apresentado é: Como o TE contribui para a formação pedagógica dos Monitores da Educação Profissional do Senac? O tempo de trabalho coletivo disponibilizado pela instituição é suficiente para o desenvolvimento de trabalho conjunto e integrado? Lembro que, no Senac SP, o TE exerce função de coordenação/gestão pedagógica e os docentes são nomeados como Monitores da Educação Profissional (MEPs). Considerando o número significativo de estudantes formados na educação profissional no Brasil e que a estrutura do Senac atribui ao TE o caráter formativo da equipe docente com vistas ao acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes, justifica-se a relevância de pesquisar a efetividade do processo de formação continuada dos docentes, bem como os desafios do TE como gestor pedagógico desse processo.

Com objetivo de ter este questionamento respondido, as seguintes questões de pesquisa foram formuladas:

1. Quais as competências atribuídas ao MEP do Senac?
2. O modelo de formação para a equipe docente possibilita o efetivo desenvolvimento das competências docentes e de trabalho participativo e integrado?
3. Na opinião dos docentes, em especial dos recém-contratados, o tempo disponibilizado pela instituição possibilita a compreensão clara e objetiva sobre o processo de orientação e acompanhamento da prática pedagógica feita pelo TE?
4. As estratégias de gestão pedagógica utilizadas pelo TE na formação permanente possibilitam o desenvolvimento das competências essenciais para o exercício docente

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

O objetivo geral da pesquisa foi investigar, da perspectiva dos docentes (MEPs), seu processo de formação, bem como levantar indicadores sobre como o TE pode atuar para promover o desenvolvimento integrado da prática pedagógica de acordo com a proposta educacional do Senac São Paulo, especificamente da unidade situada na cidade de Catanduva.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos foram:

1. Descrever as competências essenciais para a prática docente;

2. Levantar os desafios do docente no planejamento e avaliação no decorrer do processo de ensino-aprendizagem e como a formação permanente possibilitada pela gestão pedagógica pode contribuir para a solução de problemas;
3. Identificar se os procedimentos, instrumentos e tempo utilizados pelo TE na formação permanente da equipe docente demonstram efetividade de acordo com os MEPS;
4. Identificar indicadores sobre como a formação permanente coordenada pela gestão pedagógica pode contribuir para o aperfeiçoamento coletivo das práticas pedagógicas;
5. Identificar se a carga horária prevista pela instituição é suficiente e se os procedimentos e instrumentos utilizados pela gestão pedagógica na formação permanente dos professores demonstram efetividade;
6. Apresentar as possíveis contribuições da pesquisa para o planejamento de formações pedagógicas pelo TE.

### **1.5 Levantamento bibliográfico**

Pela necessidade de realizar a verificação de produções acadêmicas existentes sobre o objeto de estudo desta pesquisa, foi definida inicialmente a consulta às seguintes palavras-chave: Gestão Escolar, Formação do Gestor e Profissionalização Docente. A busca foi se diversificando e ampliando, resultando nas palavras-chave que foram finalmente selecionadas: Educação Profissional; TE; Gestão Pedagógica; Exercício docente e competências; Formação docente permanente. Destaco que "gestão democrática", embora não tenha composto o rol de palavras selecionadas, foi assunto que permeou o trabalho.

A pesquisa por teses, dissertações e artigos científicos publicados em periódicos foi realizada nos bancos de dados das plataformas da Universidade de Araraquara (UNIARA), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Scientific Electronic Library Online (SciELO). O recorte temporal do levantamento foi de 2017 a 2021, selecionando trabalhos dos cinco anos mais recentes, embora haja dois mais antigos que também se mostraram relevantes. Optei por esses trabalhos, pois considerei que sua compreensão poderia melhor subsidiar esta pesquisa na área da gestão da escola e de formação docente.

A seguir, apresento um panorama de cada trabalho que compõe o mapeamento desta pesquisa.

Na plataforma da UNIARA, foram selecionadas duas dissertações. A primeira, "A contribuição do gestor para a prática do trabalho pedagógico voltado à formação de valores" (NOVO, 2020), trata das questões da gestão escolar e do papel do gestor no trabalho voltado à formação de valores junto aos alunos, associando a importância de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de boas práticas pedagógicas pelos professores. A segunda, "Buscando Caminhos para a Atuação do Coordenador Pedagógico junto aos Professores Alfabetizadores" (SILVA, 2020), destaca que não apenas os saberes teóricos e práticos em relação à atuação profissional são importantes, como também enfatiza como se dão as interações entre docentes e coordenadores na busca pelos objetivos de aprendizagem de forma respeitosa.

Na plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), foram selecionadas cinco dissertações. Na primeira, "A gestão do conhecimento e o desempenho organizacional: um estudo em organizações de educação", Cordeiro (2017) trata da gestão do conhecimento e como seu impacto alcança toda a comunidade escolar. Na segunda, "Gestão Democrática: concepção e efetivação em escolas da Rede Municipal de Porto Alegre", Araújo (2017) esclarece as contribuições da gestão democrática no desempenho da equipe escolar, por ser um processo horizontalizado e possibilitar a interferência de professores e usuários da escola nas decisões. Na terceira, "Gestão escolar e inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino", Vieira (2019) elucida a participação do gestor na implementação de práticas inclusivas. Na quarta, "O desenvolvimento profissional de professores: a arte de inventar-se e fazer história, mediante narrativas autobiográficas", Nascimento (2011) busca compreender o desenvolvimento profissional de professores tendo em vista sua própria experiência. Na quinta, "Formação continuada de professores da educação básica: políticas e práticas", Verdum (2010) faz a análise da formação continuada de professores da educação básica em busca da profissionalização, concluindo pela relevância de se considerar as necessidades dos professores na planificação das ações de formação, da avaliação sistemática dos resultados das ações e da profissionalização dos formadores.

Na Plataforma da *Scientific Electronic Library OnLine* - SciELO, foram selecionados seis artigos. No primeiro, "Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão", Lima (2021) trata do plano de gestão da escola. No segundo, "Segmentações históricas e contemporâneas da profissão docente no Brasil", Oliveira (2021), realiza a análise da profissão docente no Brasil. No terceiro, "Proposta de um indicador de rotatividade docente na educação básica", Frantz e Alves (2021) realizaram a análise do fenômeno da rotatividade dos docentes da educação básica e ficou evidenciada a

responsabilidade das políticas educacionais para evitar esta situação. No quarto artigo, “A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores”, Falcão *et al.*, (2018) ressalta a importância da inteligência emocional e analisa a necessidade de formação do coordenador pedagógico nesse sentido como um dos gestores escolares. No quinto, “Relações intergeracionais no mercado brasileiro de formação docente: antigos e novos desafios a considerar”, Sarti (2021) trata da luta simbólica estabelecida na formação docente, o que pressupõe muito diálogo e uma profunda reflexão sobre os problemas da atualidade em relação a como uma formação pode dificultar, em vez de contribuir, para o processo de formação docente. No sexto artigo selecionado, “Código de ética docente: um dilema”, Silva, Ishii e Krasilchik (2020) evidenciam a importância da profissionalização docente, inclusive na resolução de situações que envolvem dilemas éticos em sua prática cotidiana.

Por fim, após o exame de qualificação, foi encontrado mais um artigo que julguei interessante acrescentar. “A competência docente e sua complexidade de conceituação: uma revisão sistemática” na qual Bastos e Boscaroli (2021) destacam que a definição de competência docente traz consigo uma carga social, política e cultural muito grande e que este é um termo ambíguo: se por um lado parece ser pouco profundo se pensarmos na complexidade da profissão docente, por outro é o termo assumido nos documentos nacionais, tanto no que se refere ao desenvolvimento curricular quanto ao que se refere às diretrizes de formação de professores. Os autores propõem o conceito de competência docente como,

[...] a capacidade individual de mobilizar e integrar recursos cognitivos como conhecimentos, habilidades, aspectos comportamentais (atitudes, valores e crenças) e relacionais (participação, interação e experiência), com o objetivo de um agir responsável direcionado à situação de ensino e aprendizagem e as atividades envolvidas neste processo.” (BASTOS; BOSCAROLI, 2021, p. 21).

Estas leituras permitiram reflexões sobre as competências docentes, evidenciando a complexidade do termo, e sobre a gestão pedagógica e seu papel na formação continuada dos docentes, destacando-se a importância de:

- políticas e diretrizes educacionais que evitem a rotatividade docente intensa na área educacional;
- elaboração do plano de gestão da escola, não ficando os gestores apenas na resolução de problemas emergenciais;
- formação permanente dos próprios gestores escolares, em especial, do coordenador, como articulador do fazer pedagógico da escola;
- liderança dos gestores escolares na implementação de práticas inclusivas;

- clima organizacional favorável ao desenvolvimento da prática pedagógica;
- interações entre docentes e gestores na busca pelos objetivos de aprendizagem, e não apenas dos saberes teóricos e práticos;
- impactos da gestão do conhecimento não apenas entre os docentes e discentes, mas em toda a comunidade escolar;
- busca constante pelo desenvolvimento profissional e pela profissionalização docente, considerando as experiências profissionais e envolvendo, inclusive, situações de dilemas éticos da prática cotidiana;
- conhecimento e reflexão sobre os empecilhos existentes à formação permanente.

As informações levantadas no mapeamento acarretaram a mudança do rumo inicial que eu pretendia imprimir à pesquisa, uma vez que este revelou que existiam muitos materiais publicados sobre o assunto gestão escolar, com referências atuais, e entendi que, deste modo, já cobriam o que seria o propósito do projeto inicial de pesquisa, sendo que ela pouco contribuiria sobre o assunto. Resolvi definir melhor o objeto de estudo, o que resultou no tema final desta pesquisa.

Outro ponto que vale ressaltar é a compreensão da importância do conhecimento sobre a área de pesquisa e ainda mais, a investigação sobre publicações de artigos e teses recentes para evitar pesquisas redundantes sobre um mesmo tema; por este motivo a leitura de textos referentes ao tema teve continuidade após o levantamento inicial e até a finalização da pesquisa.

Tornou-se perceptível que, para qualquer pesquisa realmente útil, é imprescindível que o pesquisador realize o mapeamento de modo comprometido, utilizando diferentes fontes de pesquisa, para análise de suas possíveis inquietações e ainda das possibilidades de “lacunas” sobre alguns assuntos e temas de interesse. Ao fazer o levantamento bibliográfico, a lacuna localizada nos estudos refere-se à formação docente continuada na educação profissional do Senac.

Deste modo, pude perceber que tive uma grande oportunidade de aprendizagem para construção do conhecimento de modo prático e significativo, não apenas para o uso na pesquisa no mestrado, mas para minha atuação na escola, uma vez que notei que havia poucas pesquisas sobre o Senac; então havia uma brecha de pesquisa acadêmica sobre a gestão pedagógica nesta instituição.

Reforço que cada contribuição nas discussões em grupo e com as orientações das docentes na disciplina-base para Elaboração do Projeto de Pesquisa (cursada no primeiro

semestre do mestrado em 2022), foram trazendo clareza do “saber fazer”, que farão parte de minha prática profissional e acadêmica ao longo da vida.

### **1.6 Justificativa/relevância**

Na minha prática como Técnica Educacional, percebo a dificuldade de alguns docentes em relação à definição de estratégias no processo de ensino-aprendizagem por desenvolvimento de competências que possibilitem ao estudante progredir conforme os indicadores propostos no plano de curso; desta maneira, vejo como necessária a investigação das causas de tal dificuldade, considerando que alguns destes profissionais atuam há anos na instituição e outros são iniciantes, porém grande parte deles não tem formação pedagógica, visto que não há essa exigência pela instituição, pois oficialmente a função é de Monitor de Educação Profissional (MEP).

Entendo que dar aulas na educação profissional exige grande conhecimento e experiência na área de atuação, porém a dinâmica pedagógica também é fundamental para o desenvolvimento do currículo de forma efetiva. Assim, como gestor pedagógico, é imprescindível que o TE busque estratégias capazes de instrumentar a equipe docente para sua atuação profissional.

Esclareço que a aprendizagem voltada para o desenvolvimento de competências, de acordo com o documento norteador Proposta Pedagógica (SENAC, 2005), é orientação do Senac para suas unidades.

Compreendo que a pesquisa se justifica porque, como Técnica Educacional da escola, percebo que a investigação sobre a prática docente pode permitir a avaliação do processo formativo e contribuir para o planejamento da formação permanente dos docentes de forma coletiva, por meio da análise dos dados pela própria equipe docente e coordenação da escola.

### **1.7 Hipótese**

A hipótese levantada é que a programação de apenas uma reunião pedagógica mensal coletiva, conforme o calendário oficial, dificulta ao TE exercer suas atribuições pedagógicas de formação docente e de condução do trabalho coletivo para elaboração do projeto pedagógico da escola, conforme proposto pelo Senac. Assim, o trabalho conjunto e a formação continuada no âmbito interno da escola são prejudicados pelo tempo insuficiente de trabalho coletivo na instituição. Uma formação mais eficiente, que possibilite maior integração entre os

profissionais das diversas áreas e leve ao aperfeiçoamento da prática pedagógica dos professores, demanda maior número de horas de modo a possibilitar a programação detalhada e o desenvolvimento de ações por parte do TE em conjunto com os Técnicos de Área.

### **1.8 Tipo de pesquisa**

Trata-se de pesquisa qualitativa, de campo, amparada por exploração documental. Foi realizada na unidade escolar de ensino técnico do Senac de Catanduva, município do interior de São Paulo. A escola foi escolhida por ser o local onde a pesquisadora é gestora pedagógica, exercendo a função de Técnica de Educação. Foram convidados a participar 40 docentes em exercício no primeiro semestre de 2023. Participaram efetivamente da pesquisa 31 sujeitos componentes da equipe docente.

### **1.9 Garantias éticas, riscos e benefícios**

A presente pesquisa envolveu seres humanos, que responderam ao questionário. A probabilidade da ocorrência de riscos aos sujeitos, tais como desconfortos e constrangimentos, foi mínima, pois foram adotados procedimentos para reduzir a possibilidade de contratemplos nos aspectos psicológicos, sentimentais e emocionais, como estresse, ocultação da opinião e situações de conflitos sociais, discriminação e abalo nas relações sociais. Embora o sigilo, a privacidade e a confidencialidade quanto aos dados obtidos sejam prerrogativas da pesquisa científica, entende-se que reforçar uma rigorosa garantia destes junto aos sujeitos participantes é imprescindível, tanto no decorrer da pesquisa quanto na devolução dos resultados. Para o caso de eventual dano ou mal-estar, foi esclarecido que os procedimentos poderiam ser cessados a qualquer momento a pedido do participante. Como benefícios, destacam-se: a compreensão dos problemas relacionados às especificidades da escola pesquisada e ao avanço dos conhecimentos sobre o tema pelo próprio pesquisador, pela equipe da escola e por outras escolas que possam se interessar. A aplicação dos instrumentos foi feita com o devido acompanhamento ético da orientadora da pesquisa, Profa. Dra. Ana Maria Falsarella, e do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

### **1.10 Resultados esperados**

Além da própria formação da pesquisadora, espera-se que a investigação contribua também para a ampliação dos conhecimentos teórico-práticos no campo da gestão escolar em

relação ao perfil e atuação do gestor pedagógico (especificamente do Técnico Educacional) e para sua disseminação, pelo pesquisador, em publicações, eventos e cursos. A previsão da devolutiva da pesquisa aos participantes e encaminhamento dos resultados para publicação é abril de 2024. Para compreender o que pensam os professores sobre o trabalhar por meio de competências, quais facilidades e dificuldades encontram na sua própria formação quanto a isso, aprofunda-se nesta pesquisa o estudo sobre a pedagogia das competências, em especial no que diz respeito à formação continuada docente.

Após esta introdução, que compõe a Seção 1, esta dissertação está dividida da seguinte forma: A metodologia de pesquisa é detalhada na Seção 2. A Seção 3 trata do apoio teórico e legal. A Seção 4 se refere à formação requerida do docente no Senac bem como aos aspectos dessa formação relacionados à gestão pedagógica desenvolvida pelo TE. A Seção 5 apresenta os dados coletados e sua análise. Na Seção 6 é apresentada a Proposta de intervenção pedagógica. E finalmente, na Seção 7, encontram-se as considerações finais relativas a esta dissertação. Após a Seção 7, são apresentadas as referências, apêndices e anexos. Esclareço que foi opção desta pesquisadora, em conjunto com sua orientadora, redigir a dissertação na primeira pessoa e apresentá-la em itens para facilitar a leitura e o acompanhamento dos leitores.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa foi iniciada após o consentimento do Diretor Escolar mediante autorização da instância central do Senac São Paulo e conforme aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa da Universidade de Araraquara (UNIARA), considerando a adequação às exigências estabelecidas na Plataforma Brasil (Conselho Nacional de Saúde/CNS), conforme Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 64315622.9.0000.5383.

### **2.1 Tipo de pesquisa**

A metodologia, de natureza qualitativa, envolveu na coleta de dados: (a) pesquisa de campo realizada com os docentes por meio de questionário e (b) consulta e análise de documentos da instituição relacionados à gestão pedagógica.

Entendi que a pesquisa qualitativa melhor se adequaria aos objetivos desta investigação, visto que envolve uma abordagem interpretativa do local estudado, o que significa que o pesquisador estuda as coisas em seu cenário natural, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (FALSARELLA, 2015). A pesquisa qualitativa estimula o respondente a pensar e a se expressar sobre o assunto em questão, sendo que, na organização dos dados, são destacados os aspectos tidos como relevantes.

### **2.2 Local**

A pesquisa foi desenvolvida em uma escola localizada em Catanduva, município do interior de São Paulo, que trabalha com Educação Profissional Técnica, vinculada ao Departamento Regional do Senac São Paulo, nos termos da Resolução CNE/CEB nº 06/2012, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio e que destaca no art. 3º: “A Educação Profissional Técnica é desenvolvida nas formas articulada e subsequente ao Ensino Médio, podendo a primeira ser integrada ou concomitante a essa etapa da Educação Básica”.

O Senac de Catanduva trabalha com os cursos técnicos nas áreas de Saúde, Bem-estar, Informática, Gestão, Segurança do Trabalho e afins. Em 2023, ano da realização da pesquisa de campo, tinha em média 700 estudantes em cursos técnicos, 45 docentes (MEPs, dos quais 40 foram convidados a participar da pesquisa e 31 aceitaram) e sua equipe de gestão era composta pelo diretor escolar, um TE e dois técnicos de área.

### **2.3 Duração**

A consulta e análise dos documentos foram realizadas durante todo o desenvolvimento da pesquisa, com início em abril de 2022, como atividade permanente no cronograma estabelecido no projeto de pesquisa. Isso envolveu a legislação sobre o ensino profissional no Brasil e as orientações normativas do Senac, disponíveis a todos os públicos em meios digitais. Já a consulta às orientações divulgadas via intranet e aos documentos da escola, especialmente o Projeto Político-Pedagógico da Unidade (PPPU), teve início após as devidas autorizações.

A coleta de dados empíricos, feita por meio do questionário, foi iniciada em fevereiro de 2023, com orientação pessoal e presencial da pesquisadora aos possíveis participantes sobre os objetivos da pesquisa e como os dados seriam coletados, solicitando a colaboração e reforçando os procedimentos éticos de toda a pesquisa. Aos que aderiram, foram enviados questionários por meio digital.

### **2.4 Pesquisa empírica: número de sujeitos**

Participaram da pesquisa 31 docentes no ano em exercício, no primeiro semestre de 2023. Dentre os participantes, apenas seis possuíam curso de educação formal para docência.

### **2.5 Critérios para inclusão e exclusão de sujeitos**

Foram incluídos na pesquisa todos os docentes de diferentes áreas que tinham vínculo empregatício de acordo com o Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943), e que concordaram em participar.

Foi realizada a exclusão de profissionais que atuavam como pessoas jurídicas, prestadores de serviços ou exerciam cargos temporários, uma vez que tais profissionais passam por um curto período na instituição, inviabilizando a análise sobre a formação permanente.

### **2.6 Procedimento de coleta de dados empíricos**

Foram convidados a participar 40 docentes do Senac de Catanduva em exercício no primeiro semestre de 2023. Aos que aceitaram, foi aplicado um questionário por meio digital, respondido em local, dia e horário de livre escolha, desde que fora do ambiente e horário de trabalho, conforme acordado com a pesquisadora.

Dos 40 convidados a participar, 31 responderam à pesquisa; dessa forma, sabemos que os resultados apresentados representam o parecer da maioria da equipe, porém não compõem a visão total do grupo.

## 2.7 Instrumentos

Além da consulta e análise de documentos, realizadas ao longo de todo o processo da pesquisa e conforme a necessidade de mais informações surgia, foi utilizado um formulário digital, via Google Forms, contendo questões objetivas e discursivas, com o objetivo de captar a compreensão da equipe docente sobre seu processo formativo no Senac de Catanduva.

É importante esclarecer que a pesquisa de campo refere-se à investigação empírica realizada no local onde ocorre um determinado fenômeno e pode incluir diversos instrumentos. Neste estudo, optou-se pelo questionário, composto por uma série ordenada de perguntas respondidas por escrito, por meio digital. Buscou-se elaborá-lo com objetividade, limitando sua extensão, oferecendo instruções claras e utilizando uma linguagem compreensível, de modo a facilitar o preenchimento.

O questionário teve como objetivo identificar a formação dos docentes, sua qualificação pedagógica, bem como as facilidades e dificuldades encontradas em sua formação continuada, especialmente no que diz respeito à pedagogia das competências e à utilização de tecnologias digitais.

No Quadro 1, é apresentado o questionário aplicado, no qual estão descritas as perguntas elaboradas para reflexão sobre o processo de formação do Monitor de Educação Profissional/docente no Senac de Catanduva.

### Quadro 1 - Questionário aplicado aos monitores/docentes

<p>1. Há quanto tempo é docente no Senac de Catanduva?  <input type="checkbox"/> menos de 1 ano. <input type="checkbox"/> 1 a 2 anos. <input type="checkbox"/> 3 a 4 anos <input type="checkbox"/> mais de 5 anos <input type="checkbox"/> Não quero responde</p> <p>1 . Qual seu curso de formação profissional? _____  <input type="checkbox"/> Não quero responder</p> <p>2 . Você possui formação docente?  <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Especialização em docência <input type="checkbox"/> Mestrado e/ou doutorado  <input type="checkbox"/> Cursos livres e outros de curta duração <input type="checkbox"/> Não possuo formação específica para a docência  <input type="checkbox"/> Não quero responder</p>					
<p>4. Nas questões a seguir, classifique a pertinência das afirmações em uma escala de 1 a 5, em que <b>um</b> representa menor adequação e <b>cinco</b> representa maior adequação</p>					
4.1 Busco meios para o planejamento de situações de aprendizagem que valorizem a futura prática profissional dos alunos					
4.2 Compreendo o que significa planejar o processo de ensino-aprendizagem por meio de competências					

(continuação)

(contunção)

4.3 Realizo com segurança e clareza o processo de avaliação por competência					
4.4 Utilizo tecnologias digitais na elaboração de estratégias de ensino-aprendizagem					
4.5 Oportunizo a reflexão sobre inclusão, diversidade e pluralidade na escola					
4.6 Busco diferentes instrumentos para realizar a mediação do processo de ensino-aprendizagem.					
4.7 Possuo clareza quanto à escolha das estratégias de ensino-aprendizagem e avaliação					
4.8 Oportunizo aos estudantes o desenvolvimento de projetos integrados a seu projeto de vida e a diferentes áreas de conhecimento					
4.9 Compartilho com os demais docentes e equipe técnica informações sobre o processo de ensino-aprendizagem					
4.10 Conheço e estudo os documentos educacionais como Regimento Escolar, Proposta Pedagógica, Projeto Político-Pedagógico, para planejar minha ação educacional					
4.11 Considero o capital cultural dos alunos ao planejar minhas aulas					
4.12 Participo ativamente das decisões e planejamento da construção do Projeto Político-Pedagógico					
4.13 Dialogar e trocar experiências com os demais docentes nas reuniões de Planejamento Coletivo do trabalho docente é fundamental para orientar minha prática pedagógica					
4.14 Nas reuniões pedagógicas escolares, as dúvidas sobre planejamento e ação docente são esclarecidas					
4.15 Gerencio bem o tempo destinado ao planejamento das aulas e projetos educacionais					
<p>5. Selecione as ferramentas que considera mais eficientes para formação permanente da equipe docente.</p> <p><input type="checkbox"/> Encontros pedagógicos.    <input type="checkbox"/> Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE)</p> <p><input type="checkbox"/> Fórum de Educadores    <input type="checkbox"/> Cursos educação formal sobre a prática pedagógica</p> <p><input type="checkbox"/> Sala de Educadores    <input type="checkbox"/> Compartilhamento entre a equipe escolar</p> <p><input type="checkbox"/> Ambientação profissional    <input type="checkbox"/> Indicação de livros e artigos</p> <p>Outro: _____    <input type="checkbox"/> Não quero responder</p> <p>6. Quando se refere ao planejamento docente, meus maiores desafios são:</p> <p><input type="checkbox"/> Plano de aula    <input type="checkbox"/> Processo de recuperação    <input type="checkbox"/> Registros escolares</p> <p><input type="checkbox"/> Escala das equipes para o planejamento coletivo    <input type="checkbox"/> Processo de avaliação</p> <p><input type="checkbox"/> Infraestrutura para o desenvolvimento das aulas    <input type="checkbox"/> Recursos didáticos</p> <p><input type="checkbox"/> Tempo de planejamento    Outro: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Não quero responder</p> <p>7. Qual seu maior desafio quando iniciou sua carreira como docente?</p>					

Fonte: Elaboração da pesquisadora (2023).

## 2.8 Procedimento de análise de dados

Os dados obtidos na pesquisa de campo foram tabulados e organizados em categorias, sendo apresentados em forma de quadros e gráficos. Em seguida, foram analisados com base no aporte teórico indicado inicialmente e em outros que se mostraram relevantes durante o desenvolvimento da pesquisa.

Na próxima seção, serão apresentados os embasamentos teóricos e legais que subsidiaram esta pesquisa.

### **3 APOIO TEÓRICO E APOIO LEGAL**

Foram buscados apoios teóricos sobre formação docente na educação profissional, gestão/coordenação pedagógica da escola e pedagogia das competências, além de outros temas que se mostraram pertinentes ao longo da pesquisa. Serviram de base os autores apresentados a seguir.

Perrenoud (2000), destaca que o ofício docente não é imutável, para analisar as competências necessárias para ensinar em um contexto de transformações sociais. Segundo a definição de competência de Kuller e Rodrigo (2013), os quais descrevem a competência como uma ação do fazer profissional observável, potencialmente criativo e renovado, ao apresentar uma metodologia de competências desenvolvida para apoiar a capacitação de docentes de educação profissional. Vali-me de Depresbiteris (2011) no que se refere à avaliação por desenvolvimento de competência, considerando-a um processo contínuo e interdisciplinar que pretende acompanhar a formação do estudante, além da classificação por notas.

Utilizei o estudo de Nóvoa (2022) sobre como nos tornamos professores para analisar a formação permanente dos docentes e o de Feldmann (2009) no que se refere à formação docente para o desenvolvimento humano na sociedade.

Em relação ao trabalho do gestor na promoção da formação da equipe docente, apoiei-me no objetivo da educação continuada apresentado por Falsarella (2021, p. 151), que visa “[...] provocar mudanças na prática cotidiana do professor em sala de aula e aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem”. Sobre a formação do gestor educacional, baseei-me em Libâneo (2012), que descreve a importância do repertório de conhecimento do coordenador educacional.

Para evidenciar a responsabilidade dos sistemas de ensino em promover a valorização dos docentes, utilizei a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), (BRASIL, 1996) e outras orientações legais específicas sobre o ensino profissional no Brasil. Também consultei a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017) no que diz respeito à Educação Profissional. Explorei documentos e normas do Senac relacionadas à seleção, formação e atuação do Monitor de Educação Profissional e do Técnico de Educação.

#### **3.1 Sobre a pedagogia das competências e a formação docente**

Para Perrenoud (1999), a maioria dos conhecimentos acumulados na escola permanece inútil na vida cotidiana porque os alunos não aprendem a utilizá-los em situações concretas. A escola se deixa levar por uma lógica de adição de saberes (soma ou quantidade de conteúdos)

em detrimento da transferência de conhecimentos (preparar o aluno para aplicar os conhecimentos que adquire em outras situações da escola ou da vida). Para ele, a noção de competência significa “[...] uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.” (Perrenoud, 1999, p. 7). Assim, ter competência para algo implica em mobilizar diversos recursos cognitivos (saberes, mobilidades e informações) para solucionar de modo pertinente e eficaz um tipo de problema do cotidiano.

O Senac adota como orientação curricular em suas escolas a pedagogia das competências, o que pode ser explicado pelo fato de lidar com a formação de profissionais para atuar com eficiência no dia a dia do mercado de trabalho. Portanto, nos documentos da instituição aparece a defesa desta metodologia na educação.

Na Coleção de Documentos Técnicos do Modelo Pedagógico Senac, a definição de competência é apresentada em detalhe no Documento Técnico Concepções e Princípios: “A competência, na perspectiva do Modelo Pedagógico Senac, é definida como ação/fazer profissional observável, potencialmente criativo(a), que articula conhecimentos, habilidades, atitudes/valores e permite desenvolvimento contínuo.” (SENAC, 2015a, p. 18).

A noção de competência pode apresentar múltiplos significados. Então, quando a utilizamos, é preciso esclarecer qual significado estamos adotando. Pela leitura dos vários documentos oriundos do Senac, observa-se que a instituição entende que ela vai além do “aprender a aprender”, a qual sofre críticas de alguns autores da educação, por considerar que esta pedagogia promove apenas os interesses do mercado, sem valorizar a construção para cidadania (SENAC, 2015a, p. 12).

A pedagogia das competências adotada pelo Senac, conforme os vários documentos consultados, valoriza, em seu discurso, a construção do indivíduo para a sociedade, associando o desenvolvimento de projetos que integrem o conhecimento construído à vida cotidiana do estudante, superando o caráter conteudista e valorizando, não só o aprender a aprender, como também o aprender a ser, o aprender a viver juntos e o aprender a viver com os outros, conforme prega a UNESCO (1998).

Para possibilitar aos alunos o desenvolvimento de competências, é necessário que os professores também estejam igualmente formados. Perrenoud (2000) descreve dez grandes famílias de competências necessárias para ensinar. Estas famílias permitem analisar o fazer docente no Senac numa perspectiva que compreende o conceito de competência de acordo com a Série de Orientações para a Prática Pedagógica (SENAC, 2015a) citada anteriormente.

A definição de competência permitiu analisar a prática cotidiana do MEP/Docente numa perspectiva que associa as dez grandes famílias de competências para ensinar propostas por Perrenoud (2000, p. 14), sem desconsiderar que este é um referencial mutável, nas palavras do próprio autor “este inventário não é definitivo, nem exaustivo. Aliás, nenhum referencial pode garantir uma representação consensual completa e estável de um ofício ou das competências que operacionaliza.”

O Quadro 2 apresenta uma comparação entre as dez grandes famílias de competências para ensinar propostas por Perrenoud (2000) e o fazer profissional observável em relação à prática docente por meio de Indicadores de Competências propostos pelo Senac na descrição de atividades do Manual de Procedimentos (SENAC, 2023), considerando a observação da rotina da escola.

Podemos perceber como cada uma das dez famílias se relaciona diretamente à atuação profissional dos MEPs e, por meio delas, será possível investigar os dilemas cotidianos do TE e da equipe docente no que se refere ao desenvolvimento destas famílias de competência de modo progressivo.

**Quadro 2 - Dez grandes famílias de competências para ensinar**

DEZ GRANDES FAMÍLIAS DE COMPETÊNCIAS PARA ENSINAR	INDICADORES DE COMPETÊNCIAS PARA O MEP/DOCENTE
1. ORGANIZAR E DIRIGIR SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabelecer objetivos específicos de aprendizagem.</li> <li>✓ Planejar situações de aprendizagem que possibilitem o desenvolvimento dos indicadores de forma clara e específica.</li> <li>✓ Valorizar o capital cultural dos estudantes.</li> <li>✓ Estimular a autonomia, possibilitando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e valores, de acordo com as marcas formativas da instituição.</li> </ul>
2. ADMINISTRAR A PROGRESSÃO DAS APRENDIZAGENS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planejar as situações de aprendizagem de forma progressiva.</li> <li>✓ Compreender a recuperação como um processo contínuo.</li> <li>✓ Utilizar diferentes instrumentos para avaliar considerando a competência como “fazer observável”.</li> <li>✓ Fornecer feedback sobre a progressão do estudante e meios para que possa atingir o desenvolvimento da competência.</li> <li>✓ Planejar as ações do Projeto Integrador tendo em vista o protagonismo do estudante e sua aplicação de forma transcendente a escola.</li> </ul>
3. CONCEBER E FAZER EVOLUIR OS DISPOSITIVOS DE DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valorizar e explorar heterogeneidade.</li> <li>✓ Compreender a concepção de escola como espaço plural e diverso.</li> <li>✓ Planejar as estratégias de ensino aprendizagem considerando alunos com singularidades em suas necessidades específicas.</li> <li>✓ Acionar a gestão para planejamento coletivo do aluno com singularidades (em casos com laudo específico, fornece acompanhamento especializado).</li> </ul>
4. ENVOLVER OS ALUNOS EM SUAS APRENDIZAGENS E EM SEU TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimular a autonomia e criatividade por meio de projetos, visitas técnicas e demais ações que possibilitem o desenvolvimento das competências estabelecidas no PC.</li> <li>✓ Favorecer a participação dos estudantes (por meio da representação estudantil) na elaboração das ações educacionais, PPPU e tomada de decisão sempre que possível.</li> </ul>

(continuação)

(continuação)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover momentos de autoavaliação e reflexão sobre sua progressão no processo de ensino-aprendizagem.</li> <li>✓ Estimular a construção de um projeto pessoal.</li> </ul>
5. TRABALHAR EM EQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construir o PCTD considerando a natureza diferenciada de cada UC e valorizar a habilidade dos demais docentes numa construção colaborativa.</li> <li>✓ Planejar e participar de reuniões pedagógicas.</li> <li>✓ Analisar situações desafiadoras e propor soluções juntamente com sua equipe.</li> <li>✓ Administrar situações de conflito e valorizar a cultura de paz.</li> <li>✓ Promover as marcas formativas, especialmente a atitude colaborativa.</li> </ul>
6. PARTICIPAR DA ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participar da construção do PPPU.</li> <li>✓ Participar de grupos de trabalho da unidade.</li> <li>✓ Propor soluções educacionais para possíveis situações problema.</li> <li>✓ Estimular a participação dos estudantes na gestão da escola.</li> <li>✓ Colaborar com a construção da PTU (Recursos da escola)</li> <li>✓ Fornecer feedback aos gestores sobre a realidade da escola e possíveis melhorias, em processos, gestão pedagógica e/ou de pessoas.</li> </ul>
7. INFORMAR E ENVOLVER OS PAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envolver as famílias no processo de aprendizagem.</li> <li>✓ Promover a participação da comunidade escolar na construção e revisão do PPPU.</li> <li>✓ Explorar o capital cultural dos estudantes da região.</li> <li>✓ Promover momentos de escuta e participação da comunidade escolar no planejamento anual.</li> </ul>
8. UTILIZAR NOVAS TECNOLOGIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizar diferentes ferramentas para comunicação com os estudantes.</li> <li>✓ Valorizar o uso do Teams como ferramenta institucional.</li> <li>✓ Promover o uso da tecnologia associada a vida e formação dos estudantes.</li> <li>✓ Promover a inovação tecnológica e reconhecimento de novas tecnologias por meio da participação em projetos, feiras e eventos para esta finalidade.</li> </ul>
9. ENFRENTAR OS DEVERES E OS DILEMAS ÉTICOS DA PROFISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover o programa de convivência na escola.</li> <li>✓ Fomentar a inclusão e diversidade por meio de ações concretas, contínuas e previamente planejadas.</li> <li>✓ Elaborar o contrato de convivência como instrumento de desenvolvimento de elementos de competência valorativos (revisá-lo sempre que necessário.)</li> <li>✓ Estimular a convivência saudável entre todos atores da escola.</li> <li>✓ Valorizar a dignidade humana e a promoção de justiça social.</li> <li>✓ Oportunizar o diálogo sobre a necessidade de inovação em relação às relações de poder e saber dentro e fora da escola. (Barrera, 2016)</li> </ul>
10. ADMINISTRAR SUA PRÓPRIA FORMAÇÃO CONTÍNUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participar de grupos de estudo para trocas e construções coletivas.</li> <li>✓ Estabelecer seu programa pessoal de formação permanente.</li> <li>✓ Analisar as possibilidades de formação progressivas em sua área de atuação.</li> <li>✓ Estabelecer com os demais integrantes da equipe os objetivos de formação coletiva.</li> <li>✓ Promover a formação permanente própria e de sua equipe.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas dez grandes famílias de competências para ensinar (PERRENOUD, 2000) e Descrição de Atividades Manual de Procedimentos (SENAC, 2023).

Para Perrenoud (2000), além de realizar cursos de formação, o docente desenvolve competências necessárias à sua prática profissional na interação com seus pares, no cotidiano da escola. Ao considerar esta observação, pode-se perceber que o TE precisa fomentar situações que viabilizem a construção coletiva e trocas de ideias e experiências entre a equipe docente.

Conforme destaca Feldmann (2009, p. 72),

[...] as pessoas não nascem educadores, se tornam educadores, quando se educam com o outro, quando produzem sua existência relacionada à existência do outro, em um processo de apropriação, mediação e transformação do conhecimento mediante um projeto existencial e coletivo da construção humana.

Embora a interação entre as equipes seja um pressuposto do trabalho colaborativo e integrado proposto nos planos de cursos, a viabilidade de uma ação educativa coerente e alinhada dependerá da orientação e planejamento coletivo mediado pelo TE e pelos TAs, que possibilitem qualidade na utilização do tempo para construção de saberes e desenvolvimento das competências para ensinar.

Em se tratado da formação de professores, Nóvoa (2022) ressalta que esta precisa acompanhar a mudança no cenário atual da escola e do papel do professor. Os educadores que antes assumiam um papel de controle e de detentores de conhecimento, agora assumem o espaço de mediadores no processo educativo. Num processo de construção colaborativa numa “comunidade de trabalho”, daquilo que é “comum” (2022, p. 60), que faz com que educadores e estudantes tenham o sentimento de pertencimento na sociedade.

[...] a renovação da escola no contexto de um espaço público da educação; e o esforço para reconstruir o “comum”, nunca deixando de valorizar a diversidade. É neste sentido que me interessa refletir sobre a metamorfose da escola, um processo histórico que, obviamente, provoca mudanças profundas na profissão docente e na formação de professores (NÓVOA, 2022, p.60)

Considerando o posicionamento de Kuller e Rodrigo (2013) no que se refere à compreensão de que o docente possibilite o sentimento de pertencimento e autonomia ao estudante, os autores pressupõem que a metodologia de desenvolvimento de competências seja aplicada.

Acreditamos ser necessária a apropriação do conceito de competência de forma a torná-lo um instrumento de melhoria das condições e relações de trabalho e de mudança em direção a uma sociedade mais justa e menos desigual. Ou seja, usar o conceito de competência como forma do atual trabalhador ou do trabalhador em formação construir sua autonomia e melhorar sua condição de vida e trabalho (KULLER; RODRIGO, 2013, p. 34).

A promoção da dignidade humana no processo de ensino-aprendizagem por competência precisa integrar-se à formação dos educadores, considerando os elementos valorativos na construção do conhecimento. No âmbito dessa discussão, na análise dos dados, examinaremos algumas possibilidades para viabilizar as mudanças necessárias no processo formativo dos educadores.

Na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (BRASIL, 2017), "competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho" (BRASIL, 2018, p. 8). O entendimento da instituição Senac está de acordo com esta definição sobre o que é competência, uma vez que a define como "Ação/fazer profissional observável, potencialmente criativo, que articula conhecimentos, habilidades, atitudes e valores e permite desenvolvimento contínuo" (SENAC, 2015a, p. 19).

Na educação profissional do Senac, a pedagogia das competências tem como objetivo tornar o estudante o centro do processo educativo, reforçando seu aprendizado com autonomia. Deste modo, cada competência possui indicadores que direcionam o fazer profissional em relação a determinada competência.

Por muito tempo, a educação escolar utilizava conceitos de notas e valorização da memorização pelos estudantes, o que produzia a classificação e competição entre os alunos e não favorecia o processo de construção do conhecimento (PERRENOUD, 1999). A pedagogia das competências, por sua vez, pretende possibilitar ao estudante a participação ativa no processo educacional e esclarecer por meio de conceitos se o estudante atingiu ou não os indicadores de cada competência, num processo de autoavaliação de sua progressão.

É importante lembrar que o modelo da pedagogia das competências em seus fundamentos, metodologia e processos avaliativos é questionado por diversos pesquisadores, tendo em vista que consideram que seu objetivo está pautado na formação das pessoas para atender as demandas do mercado, ou seja, é uma educação a serviço do sistema capitalista. Conforme Saviani (2010, p. 437),

[...] a pedagogia das competências” apresenta-se como outra face da “pedagogia do aprender a aprender”, cujo objetivo é dotar os indivíduos de comportamentos flexíveis que lhes permitam ajustar-se às condições de uma sociedade em que as próprias necessidades de sobrevivência não estão garantidas. Sua satisfação deixou de ser um compromisso coletivo, ficando sob a responsabilidade dos próprios sujeitos que, segundo a raiz epistemológica dessa palavra, se encontram subjugados à “mão invisível do mercado.

Em seus escritos, Saviani (2010) defende que a pedagogia das competências reforça condições de desigualdade, uma vez que teria como objetivo atender o processo produtivo e não as necessidades de formação humana do indivíduo.

Ramos (2006) ressalta que a pedagogia das competências prioriza a construção da competência em detrimento da construção do conteúdo; acredita que esta tendência precariza o

indivíduo, uma vez que a educação priorizaria a formação para atender as demandas do mercado.

Em relação ao que consta na Proposta Pedagógica do Senac-SP (2005), de que há uma convicção de que o diferencial competitivo das organizações decorre da qualidade de suas pessoas, é importante lembrar os escritos de Assman e Sung (2003), que defendem a educação para a solidariedade. Para o autor, a equação educação-empregabilidade-superação da exclusão deve ser acompanhada de propostas de implementação que garantam que a dinâmica do mercado obedeça às prioridades sociais. Essa é uma questão que não foi investigada nesta pesquisa com relação ao trabalho desenvolvido nas escolas do Senac, mas que fica em aberto para futuras pesquisas. É claro que uma instituição desse tipo é voltada a formar trabalhadores para o mercado e não foi proposto, nesta pesquisa, fazer uma análise sobre o caráter social da competitividade e se ela pode levar à solidariedade ou, pelo contrário, ao individualismo.

Temos ainda que o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, conforme o art. 206, inciso III, da Constituição Federal, e o art. II da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), é um conceito que pode ser questionado como algo que não é de todo respeitado, quando a instituição Senac opta pelo modelo pedagógico das competências, sem um debate com os docentes e gestores do sistema sobre esta escolha, mesmo que esse modelo possa ser compreendido como o mais adequado para escolas de educação profissional (BRASIL, 1996).

Entretanto, tais críticas não são facilmente captadas nos documentos do Senac, que vêm envoltos numa linguagem destinada, obviamente, ao esclarecimento sobre seu posicionamento aos colaboradores. Assim, o currículo da educação profissional do Senac apresenta de fato indicadores de caráter valorativo, que destacam a formação do indivíduo para a vida em sociedade, não apenas a formação para o mercado. Podemos observar este fato na seleção dos conhecimentos dos cursos técnicos que tratam da formação cidadã e política dos estudantes, uma vez que a instituição tem como premissa em seu discurso, observado nos vários documentos explorados, um processo de ensino e aprendizagem que valoriza a autonomia, o empreendedorismo e a visão crítica de seus estudantes.

De todo modo, questões referentes ao sistema capitalista e ao mercado de trabalho no século XXI têm sido amplamente debatidas nos meios sociais e acadêmicos e ultrapassam os limites do proposto nesta pesquisa. Como já destacava Deluiz (2001, p. 9) em Boletim Técnico do próprio Senac,

Finalmente, é necessário ressaltar que a noção de competência é fortemente polissêmica, tanto no mundo do trabalho quanto na esfera da educação. Esta

polissemia se origina das diferentes visões teóricas que estão ancoradas em matrizes epistemológicas diversas e que expressam interesses, expectativas e aspirações dos diferentes sujeitos coletivos, que possuem propostas e estratégias sociais diferenciadas e buscam a hegemonia de seus projetos políticos. Diante das várias concepções de competências cabe enfatizar que as escolhas em educação não são neutras e que os conceitos expressam as características e os interesses dos grupos e das forças sociais que os elaboram. A noção de competência é, assim, uma construção social, e por isso alvo de disputas políticas em torno do seu significado social. Torna-se imprescindível enfrentar o desafio de propor alternativas ao modelo de educação profissional vigente, calcado na noção de competências em suas concepções não críticas, que enfrentem e deem respostas à dinâmicas e às transformações do mundo do trabalho, na perspectiva dos interesses dos protagonistas sociais: os trabalhadores. A ressignificação da noção de competências é, portanto, uma tarefa válida e urgente.

Assim, apesar das diversas perspectivas possíveis de análise e crítica, o modelo da pedagogia das competências é adotado por todos os departamentos regionais da instituição, conforme estabelecido pela unicidade do Modelo Pedagógico Senac (SENAC, 2015a). Certamente, cada uma das unidades escolares vinculadas ao Senac interpreta e implementa o modelo de acordo com suas peculiaridades e com o corpo de profissionais envolvido. Neste trabalho, investigamos uma das escolas em relação às suas facilidades e dificuldades na formação docente para o trabalho do coordenador pedagógico dentro desse modelo, que é o modelo existente. Acredito que a formação docente por meio de competências pode ser abordada não como um modelo inquestionável, mas sim com a participação crítica e reflexiva dos docentes.

### **3.2 Sobre a Gestão Pedagógica**

A gestão pedagógica nesta seção trata especificamente do trabalho do TE como gestor educacional responsável por promover a formação e o desenvolvimento da equipe docente conforme as diretrizes institucionais do Senac.

De acordo com Libâneo (2004, p. 20), "[...] a função social insubstituível da escola é a de formar indivíduos para uma vida digna e para a compreensão e transformação da realidade". Deste modo, o autor ressalta a importância de "colocá-la a serviço dos interesses de toda a coletividade". Ao examinar este pensamento, podemos dizer que ele se torna um horizonte a ser atingido, especialmente no que se trata da gestão pedagógica.

Para promover uma educação que valorize a dignidade humana, a formação dos profissionais envolvidos no processo educativo carece de que a organização do trabalho da

escola favoreça a construção de significado na prática pedagógica. Libâneo (2004, p. 40-41) considera que:

Nas escolas, portanto a construção da identidade profissional do professor depende em boa parte das formas de organização do trabalho escolar. Em especial, depende de uma boa estrutura de coordenação pedagógica que faça funcionar uma escola de qualidade, propondo e gerindo o projeto pedagógico, articulando o trabalho de vários profissionais, liderando a inovação e favorecendo a constante reflexão na prática e sobre a prática. O pedagogo escolar deverá ser o agente articulador das ações didático-pedagógicas e curriculares, assegurando que a organização escolar vá se tornando um ambiente de aprendizagem, um espaço de formação continuada onde os professores refletem, pensam, analisam, criam práticas, como sujeitos pensantes e não como meros executores de decisões burocráticas.

Para que haja possibilidade de proporcionar o ambiente escolar proposto pelo autor, é preciso que a gestão envolva a participação dos docentes. Neste sentido, o autor descreve competências específicas necessárias aos docentes para participar da gestão da escola (LIBÂNEO, 2004, p. 88-93), conforme Quadro 3.

**Quadro 3 - Competências específicas para participar da gestão da escola**

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
Desenvolver capacidade de interação e comunicação entre si e com os alunos de modo a saber participar ativamente de um grupo de trabalho ou discussão e promover este tipo de atividade com os alunos.
Desenvolver capacidades e habilidades de liderança
Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares.
Aprender a tomar decisões sobre os problemas e dilemas da organização escolar, das formas de gestão e da sala de aula.
Conhecer, informar-se, dominar o conteúdo de discussão para ser um participante atuante e crítico
Saber elaborar planos e projetos de ação
Aprender métodos e procedimentos de pesquisa
Familiarizar-se com as modalidades e instrumentos de avaliação do sistema, da organização escolar e da aprendizagem escolar.

Fonte: Organizado pela pesquisadora com base em Libâneo, 2004, p. 88-93.

Domingues (2013) discute as necessidades formativas do coordenador para que ele possa desempenhar o papel de organizador da formação continuada dos professores na escola. A autora defende a possibilidade de trabalho do coordenador na formação docente centrada na escola. No entanto, destaca que, enredado pelos sistemas, o coordenador ainda carrega uma identidade difusa que precisa ser superada. Dentre os impedimentos de uma melhor atuação,

destacam-se: deficiências na própria formação inicial; conciliação da pressão das demandas imediatas da equipe escolar e das determinações oficiais; e baixo repertório de conhecimento das diversas áreas de conhecimento. Com relação às escolas do Senac, observa-se que o TE presta suporte educacional a cursos nos quais não possui conhecimento técnico especializado, como, por exemplo, no curso técnico em Redes de Computadores. Isso porque terá o desafio de planejar e acompanhar, juntamente com os docentes, o processo de ensino e aprendizagem e recuperação de estudantes, entretanto, nem sempre detém conhecimentos específicos de cada área para auxiliar esses docentes a planejar melhores estratégias de aprendizagem.

Almeida, Souza e Placco (2016) analisam as atribuições do coordenador pedagógico no que tange aos aspectos formativos dos docentes e destacam que essas atribuições, prescritas em legislações de diferentes sistemas, não estão devidamente dimensionadas. São tantas demandas que impedem que o coordenador atue prioritariamente com ações pedagógicas e formativas que atendam à realidade de seu contexto escolar. As autoras entendem que, para superar este modo limitado de interpretar a formação, os órgãos centrais dos sistemas educativos deveriam priorizar alternativas de formação mais de acordo com a literatura educacional atual, que discute o desenvolvimento profissional em contextos de trabalho. As atividades formativas de cada escola dependem do sentido que o coordenador e os professores derem a elas. As autoras deixam claro que essa transformação não depende somente dos profissionais da escola, mas também de ações dos sistemas que criem condições para que a formação se efetive como atividade prioritária na prática dos coordenadores.

Coordenadores pedagógicos que participaram da pesquisa de Almeida, Souza e Placco (2016) relatam que as atividades mais frequentes que realizam são os atendimentos a pais e alunos. Contraditoriamente, estabelecem como prioritárias as atividades de formação de professores. Ao discorrerem sobre as atividades que mais exigem seu trabalho, indicaram novamente a formação de professores, pois envolve preparo, organização de pauta, estudo minucioso sobre os conteúdos e pesquisa de atividades que contemplem expectativas e necessidades dos professores.

Como já citado anteriormente, o Senac segue o princípio da gestão democrática conforme determinam a CF (BRASIL, 1988) e a LDB (BRASIL, 1996), sendo que o TE é um dos articuladores da participação, principalmente no que diz respeito à construção coletiva do projeto da escola. Assim, deve estar atento às necessidades de aperfeiçoamento profissional dos docentes para que participem de forma ativa das tomadas de decisões na escola. Libâneo (2004) escreve que,

[...] o coordenador pedagógico responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores, em função da qualidade do ensino. [...] De acordo com estudos recentes sobre a formação continuada de professores, o papel do coordenador pedagógico é de monitoração sistemática da prática pedagógica dos professores, sobretudo mediante procedimentos de reflexão e investigação (2004, p. 19).

Para isso, o TE precisa realizar o acompanhamento sistemático do processo de ensino-aprendizagem e manter um diálogo próximo com os docentes para que estes construam seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com objetivos claros, capazes de contribuir para o desenvolvimento do profissionalismo docente e da gestão da escola. Falsarella (2021, p. 153) reforça que, para que haja uma mudança significativa na prática docente, é necessário que, ao se pensar na formação docente, os gestores pedagógicos planejem atividades para que o professor “[...] relacione as teorias que ouve às ações que pratica”. Assim, a autora destaca que o “gestor educacional precisa ter competência (assim, no singular) – entendida como tornar-se continuamente mais apto a exercer sua função – o que implica um posicionamento crítico sobre o que é necessário e desejável para a comunidade em que atua.” Para Falsarella (2021, p. 199), este conjunto integrado de saberes que compõe a competência do gestor envolve quatro dimensões: política, ética, teórica e técnica. A dimensão política diz respeito às relações e à comunicação que o gestor estabelece ao fazer articulações entre diferentes atores, internos ou externos à instituição. A dimensão ética refere-se à defesa dos valores que devem ser referência para os atores escolares, relacionados ao bem comum, à função social da escola e à defesa da democracia, dentre outros. A dimensão teórica diz respeito ao domínio que o gestor precisa ter quanto aos conceitos básicos de educação e de gestão. Por fim, a dimensão técnica tem relação com os procedimentos metodológicos e administrativos que envolvem a gestão. O que se conclui é que o aspecto técnico é apenas um dos fatores que orientam a gestão escolar e que, portanto, ela não tem caráter meramente administrativo-burocrático e gerencial nos termos da cultura empresarial competitiva. Como se dá a formação docente continuada e sua relação com a gestão pedagógica desenvolvida pelo Técnico de Educação, contextualizada à estrutura do Senac, será apresentada na próxima seção.

## 4 FORMAÇÃO DOCENTE NO SENAC E PAPEL DO TÉCNICO EDUCACIONAL: OS DOCUMENTOS

O objetivo deste capítulo é abordar a interrelação entre o trabalho do TE e a formação permanente da equipe docente no Senac, considerando como esta ocorre após a contratação do profissional. Mas antes, é feita a necessária contextualização.

### 4.1 O Senac Nacional

O Senac é uma entidade privada, sem fins lucrativos e de finalidade pública; recebe contribuição compulsória das empresas do comércio e de atividades assemelhadas e é administrado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), como parte do Sistema S. O Sistema S refere-se a prestadoras de serviços administradas de forma independente por federações empresariais dos principais setores da economia, que não fazem parte do governo. Apesar de prestarem serviços de interesse público, como escolas e clínicas médicas, essas entidades são mantidas com recursos das empresas dos setores correspondentes.

Em seu portal, o Senac informa que está atuando na educação profissional voltada para o comércio de bens, serviços e turismo desde 1946. Tem mais de 600 unidades escolares que atendem a mais de 1.800 municípios, do norte ao sul do país. Oferece cursos presenciais e a distância em diversas áreas do conhecimento, desde a formação inicial e continuada até a pós-graduação (Quadro 4). Seus cursos não são gratuitos, mas há oferta de bolsas de estudo para pessoas de baixa renda.

**Quadro 4 - O Senac: áreas e tipos de cursos**

Áreas	Tipos de cursos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beleza e Estética</li> <li>2. Bem-estar</li> <li>3. Comunicação e Marketing</li> <li>4. Desenvolvimento Social</li> <li>5. Design, Artes e Arquitetura</li> <li>6. Educação</li> <li>7. Gastronomia e alimentação</li> <li>8. Gestão e Negócios</li> <li>9. Idiomas</li> <li>10. Meio Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho</li> <li>11. Moda</li> <li>12. Saúde</li> <li>13. Tecnologia da Informação</li> <li>14. Turismo e Hospitalidade</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livres</li> <li>• Especialização Técnica</li> <li>• Técnico</li> <li>• Ensino Médio Técnico</li> <li>• Jovem Aprendiz</li> <li>• Programe Seu Futuro</li> <li>• Idiomas</li> <li>• Graduação</li> <li>• Pós-graduação</li> <li>• Extensão Universitária</li> <li>• Ensino a Distância - EAD</li> </ul>

Fonte: SENAC, 2023.

## 4.2 O modelo pedagógico do Senac

O Senac adota o modelo pedagógico das competências, modelo que tem por base a gerência de recursos humanos no mundo empresarial (SENAC, 2013). De acordo com esse documento, ao adotar esse modelo, o Senac consolida boas práticas pedagógicas e reforça o compromisso de formação de profissionais de excelência em todo o território nacional. Adiante são transcritos os itens básicos que compõem esse Modelo:

### **Princípios e Concepções**

O Modelo Pedagógico Senac parte da prerrogativa que educação profissional ofertada deve ser transformadora, contribuindo para o desenvolvimento dos sujeitos, não apenas do ponto de vista profissional, mas, também, em sua condição de cidadãos, de forma a trazer impacto positivo em suas vidas, na comunidade em que vivem e para a sociedade como um todo.

### **Marcas Formativas**

Esse conceito orienta toda a formação e busca desenvolver, junto aos alunos, características que os diferenciam enquanto profissionais formados pelo Senac e pelas quais serão reconhecidos no mercado de trabalho, a saber: atitude empreendedora, domínio técnico-científico, visão crítica, atitudes sustentáveis e colaborativa.

### **Metodologia**

O Modelo Pedagógico Senac inova ao conceber a organização de cursos em estruturas curriculares, cuja competência é a própria Unidade Curricular. Desta forma, a organização de um curso passa a ter como ponto de partida o perfil profissional, no qual se encontram as principais características do profissional, bem como as competências necessárias para atuação na ocupação. A concepção de metodologia rompe com a tradicional divisão entre teoria e prática e privilegia o desenvolvimento de competências por meio de práticas pedagógicas ativas, inovadoras, integradoras e colaborativas, centradas no protagonismo do aluno. O núcleo da proposta metodológica que orienta a prática nos ambientes de aprendizagem Senac organiza-se a partir do conceito de ação-reflexão-ação, no qual se aprende fazendo e analisando o próprio fazer por meio de atividades que buscam articular a realidade do mundo do trabalho com as experiências prévias dos alunos, possibilitando uma aprendizagem significativa, que supera o paradigma tradicional, outrora focado na transmissão de conteúdo.

### **Projeto Integrador**

O Modelo prevê a criação de espaços privilegiados de aprendizagem, nos quais se promovam a articulação das competências que compõem o perfil profissional de conclusão de um curso e se evidenciam as Marcas Formativas Senac: os Projetos Integradores. Como fios condutores dos cursos, fortalecem a relação dialógica e a aprendizagem colaborativa por meio do desenvolvimento de projetos nos quais os alunos são convidados a resolver situações desafiadoras relativas à ocupação. Aprende-se problematizando, pesquisando, testando hipóteses, tomando decisões e agindo em equipe para atingir os objetivos, de forma a estabelecer uma conexão entre a sala de aula e o mundo do trabalho.

### **Avaliação da aprendizagem**

Parte integrante do processo de ensino e aprendizagem, a avaliação educacional antecede, acompanha e sucede o trabalho pedagógico. Um dos

seus principais objetivos é produzir informações sobre o progresso educacional dos alunos, de forma a sustentar ações que revertam em melhoria da aprendizagem. A avaliação da aprendizagem no Senac visa evidenciar o desenvolvimento das competências requeridas pelos perfis profissionais dos cursos, permeando todo o processo educativo. A ação avaliativa deve mobilizar, de forma articulada, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, considerando a realidade social, política, histórica, econômica e cultural na qual as relações humanas, situações de trabalho e formação são construídas. A avaliação, no Senac, é realizada de modo a resguardar a transparência e objetividade do processo avaliativo, possibilitando a docentes e alunos da Instituição a possibilidade de diagnosticarem a aprendizagem já realizada e as dificuldades encontradas, de forma a reorganizarem a ação educativa. (grifos da pesquisadora.)” (SENAC, 2013).

Os grifos têm como objetivo destacar o vocabulário pedagógico da educação contido no documento. Segundo Contreras (2002), na educação, algumas expressões funcionam como slogans, tão citadas e utilizadas que ninguém sabe precisamente o que significam, o que impede uma reflexão mais aprofundada sobre elas.

De acordo com Ball (2005), o uso dessa nova linguagem na educação não se destina apenas a mudanças técnicas e estruturais das organizações, mas a reformar a consciência e a identidade social dos profissionais. Seu emprego através da repetição incessante de jargões é um instrumento das políticas públicas para a formação de novas mentalidades baseadas na cultura empresarial.

O vocabulário utilizado nos documentos do Senac pode confundir os profissionais do sistema quanto ao desenvolvimento de uma visão mais crítica sobre as relações entre educação e mercado. Nesse sentido, nesta investigação, buscou-se verificar como os docentes realmente compreendem as orientações do Senac e o que isso implica para o trabalho do coordenador pedagógico em relação à formação docente.

A pedagogia das competências parece ser uma proposta difícil de ser entendida e implementada, especialmente por "monitores" sem formação pedagógica. No entanto, é interessante adiantar que, quando forem apresentados os resultados, a grande maioria dos docentes-monitores indicou não ter dificuldades com as questões propostas no instrumento de pesquisa referentes à pedagogia das competências.

O Senac possui estabelecimentos educacionais em vários estados da federação. Apesar de haver uma orientação geral, cada estado possui particularidades. Nesta pesquisa, explora-se uma instituição do Senac de São Paulo.

No Regimento das Unidades Escolares: Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Formação Inicial e Continuada (SENAC, 2015a), podemos observar:

- a) Art.9º- São instâncias da gestão nas unidades escolares do Senac SP: I. Direção; II. Conselho Geral; III. Conselho de Curso; IV. Setor Técnico; V. Secretaria Escolar; VI. Setor Administrativo; VII. Biblioteca; VIII. Setor de Atendimento;
- b) Art.11º Há exigência de graduação em Pedagogia ou Pós-Graduação na área de Educação para o exercício da função de diretor de unidade escolar e que os diretores são designados pelo Diretor Regional do Senac;
- c) O Setor Técnico de uma escola do Senac é composto pelos técnicos de área, técnico supervisor educacional, assistente social, representante da comunicação e executivo de contas, é responsável pelo planejamento, coordenação, acompanhamento pedagógico e divulgação da oferta da unidade escolar.

O Senac de Catanduva oferece os seguintes cursos técnicos: Beleza e Estética, Bem-Estar, Comunicação e Marketing, Design, Artes e Arquitetura, Gestão e Negócios, Meio Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho, Moda, Saúde, Tecnologia da Informação<sup>1</sup>.

#### 4.3 O perfil do profissional docente/MEP do Senac

Para compreensão sobre o perfil do profissional docente no Senac, temos que considerar as orientações presentes no plano de curso de cada habilitação técnica ou formação inicial fornecida pela instituição, que no item “Perfil do pessoal docente” esclarece a formação e experiência necessária ao profissional contratado para que possa ser MEP no Senac, lembrando que o próprio Senac utiliza o termo “docente” para descrever o cargo do Monitor de Educação Profissional (MEP) na definição de tal perfil.

No Quadro 5, pode-se analisar, a título de exemplo, a descrição estabelecida para a triagem inicial do currículo para contratação deste profissional na área de farmácia.

**Quadro 5 - Exemplo de exigência curricular para contratação do MEP**

Unidades Curriculares	Perfil do Pessoal Docente
UC1: Auxiliar no fornecimento de medicamentos em farmácias e drogarias.	Docentes com experiência profissional em farmácias e/ou drogarias, preferencialmente na dispensação de medicamentos, formação superior em Farmácia e registro no Conselho Regional de Farmácia.

Fonte: (SENAC, 2017, p. 49).

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.sp.senac.br/senac-catanduva/cursos-tecnicos>. Acesso em: 20 de marc. de 2023.

Como é possível observar, dada a natureza técnica da competência indicada na Unidade Curricular (UC), o profissional precisa obrigatoriamente ser especialista na área de atuação e ter experiência profissional correspondente à UC em que irá atuar como MEP. Não há obrigatoriedade de possuir formação específica em docência; entretanto, no processo seletivo, o profissional desenvolverá uma aula com o objetivo de possibilitar a análise TA e TE sobre seu potencial desempenho em relação à prática pedagógica.

Após o processo de seleção, o profissional será direcionado à chamada “ambientação profissional” para sua integração ao sistema Senac, desenvolvida junto aos futuros docentes pelo Núcleo de Educação Corporativa (NEC) de cada instituição. Terão a oportunidade de conhecê-la, observando, participando e inteirando-se de processos e documentos básicos, conforme segue.

1. Processos administrativos (Departamentos e atribuições);
2. Visita guiada na escola;
3. Conversa com o Gerente e o Técnico de Área;
4. Reconhecimento dos setores da Unidade, líderes, equipes e funções;
5. Conversa com a Área Educacional;
6. Conversa com docentes da área sobre experiências;
7. Documentos educacionais - Plano de curso (PC), Plano de Orientação para oferta (PO), Regimento Escolar, Proposta Pedagógica e Projeto Político Pedagógico da Unidade (PPPU); neste aspecto vale esclarecer que no Departamento Regional do Senac São Paulo cada unidade escolar elabora o PPPU considerando as características regionais e demais fatores que interfiram na cultura escolar;
8. Assistir aulas de docentes (no Senac SP é usado o termo docente ou Monitor de Educação Profissional) da unidade;
9. Senac Solution, explicando que o Senac Solution é o sistema de registro da trajetória escolar do estudante (desenvolvimento de competências, *feedback*, observações de aula e demais registros referentes ao processo de ensino- aprendizagem), desde a matrícula até a finalização do curso;
10. Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE);
11. Processos e procedimentos do docente relacionados ao Setor Técnico;
12. Programa de Inclusão e Diversidade;
13. Grupos locais, como por exemplo, Cultura de Paz, Inclusão e Diversidade, Ecoeficiência e Voluntariado;

14. Organograma do Senac São Paulo;
15. Código de Ética e Conduta;
16. Principais programas institucionais;
17. Proposta Curricular dos Cursos Técnicos e/ou dos Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC);
18. Materiais informativos sobre o PonteS, movimento educacional que promove a gestão participativa e democrática;
19. Manual de Descrição de Atividades;
20. Portfólio da Educação Corporativa.

Após o período de integração, cabe ao TE dar continuidade ao trabalho de formação permanente do docente. Isso é feito por meio de Encontros Pedagógicos, promoção da participação em fóruns e seminários, elaboração do Plano Coletivo de Trabalho Docente (PCTD), sugestão de cursos de educação formal que possibilitem o desenvolvimento didático-pedagógico, direcionamento ao Programa de Desenvolvimento Educacional, Sala de Educadores e demais ações que possam contribuir na formação em serviço do Monitor de Educação Profissional/Docente. Destaca-se que, embora a participação na ambientação e em reuniões pedagógicas seja obrigatória, os cursos de formação pedagógica são apenas sugeridos, e o docente interessado pode fazê-los em seu horário de trabalho fora de sala de aula.

Para compreender melhor o percurso formativo, descreverei os principais espaços formativos possibilitados pela instituição.

#### **4.3.1 Encontros Pedagógicos**

Planejado pelo TE em parceria com a equipe gestora e docentes, consiste em uma reunião mensal de até quatro horas por turno, com objetivo de dialogar sobre as orientações da prática pedagógica de acordo com as diretrizes educacionais,

Espaço de discussão de temas educacionais que propõe reflexão sobre a prática, diretamente relacionados com a ação docente no processo ensino-aprendizagem. As propostas são fomentadas pelas unidades contribuindo com a ação do supervisor educacional na orientação pedagógica dos agentes educacionais, em consonância com os documentos orientadores institucionais. (SENAC INTRANET<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> Orientação disponível apenas para funcionários por meio da Intranet.

Os docentes são estimulados a selecionar temas diversos para as discussões, que possibilitem o desenvolvimento de competências profissionais ou que possam fornecer subsídio para tomada de decisão em situações desafiadoras do cotidiano da escola.

#### **4.3.2 Fóruns e Seminários**

Espaço de interlocução entre a sociedade civil e a comunidade educacional com objetivo de promover o diálogo sobre temas diversos que contribuam na gestão da escola e na qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Vale ressaltar que o docente é estimulado pela gestão da escola a participar de eventos relacionados a conhecimentos específicos de sua área de atuação.

#### **4.3.3 Elaboração do Plano Coletivo de Trabalho Docente (PCTD)**

Espaço de construção coletiva realizado periodicamente, conforme definição das áreas, com o objetivo de promover o planejamento da prática pedagógica no processo de ensino-aprendizagem. Isso envolve a construção de situações de aprendizagem, mediação, acompanhamento pedagógico e avaliação.

#### **4.3.4 Cursos de educação formal que possibilitem o desenvolvimento didático-pedagógico**

Durante a orientação da prática pedagógica, o TE planeja juntamente com Técnico de Área e docentes formações específicas de caráter educacional que podem contribuir com a prática profissional nem serviços. Os cursos são indicados aos docentes que podem solicitar ao setor de Recursos Humanos bolsas de estímulo educacional que contemplem até 80% do valor do curso ou formação na instituição ou externamente.

#### **4.3.5 Programa de Desenvolvimento Educacional**

O TE juntamente com Técnico de Área, tem a responsabilidade de acompanhar e direcionar os docentes, para as formações essenciais contempladas no Programa de Desenvolvimento Educacional, dentre elas estão os seguintes cursos:

- ✓ Jeito Senac de Educar.
- ✓ Avaliação do processo de desenvolvimento de competências.

- ✓ Estratégias participativas de ensino aprendizagem.
  - ✓ Trabalho por projetos: o tema gerador e a problematização.
  - ✓ Planejamento da prática pedagógica.
  - ✓ Desenvolvendo competências por meio de projetos.
- Além destes títulos são recomendados temas diversos como:
- ✓ Educar a para paz.
  - ✓ Diversidade como valor.
  - ✓ Inclusão de Pessoas com Deficiência.
  - ✓ Diálogo: educação antirracismo.
  - ✓ Diálogo: gênero e sexualidade.

Dentre outros temas que fazem parte do cotidiano da escola e tenham como objetivo reforçar as Marcas Formativas da instituição, que são: Domínio Técnico Científico, Visão Crítica, Atitude Sustentável, Atitude Colaborativa e Atitude Empreendedora. (SENAC, 2015a, p.18).

#### **4.3.6 Sala de Educadores**

Evento educacional promovido por uma ou mais unidades escolares com objetivo de estimular a reflexão sobre temas relacionados a educação. Dentre seus objetivos, tem a intenção de possibilitar a formação dos educadores por meio interação com diversos atores da educação com objetivo de promover uma educação que valorize a dignidade humana por meio da promoção de justiça social.

Neste contexto, um dos desafios do TE é compreender quais os melhores instrumentos para desenvolvimento das competências para ensinar, aspectos que serão tratados no capítulo 4 sobre o apoio teórico.

#### **4.4 Atividades do Monitor de Educação Profissional (MEP)/ Docente**

Para compreender melhor as atividades e rotina de trabalho do MEP do Senac podemos analisar algumas de suas atribuições descritas no Manual de Procedimentos – Descrição de Atividades<sup>3</sup> (2017),

---

<sup>3</sup> Orientação disponível apenas para funcionários por meio da Intranet.

Promover a efetivação da proposta pedagógica da instituição e do Projeto Político Pedagógico da unidade, integrado com todas as equipes da unidade e alunos.

Realizar em formato remoto ou presencial, de forma colaborativa e compartilhada, a reunião de alinhamento do Plano Coletivo de Trabalho Docente, conforme previsto no calendário de planejamento docente da unidade. Se necessário, articular ajustes com técnico de área, técnico educacional e/ou secretaria.

Realizar planejamento, mediação e avaliação do processo de ensino-aprendizagem com base nos planos de curso.

Ministrar aulas em formato remoto ou presencial de acordo com o cronograma.

Elaborar e executar os planos de aula de acordo com o plano de curso.

Registrar no diário de classe, frequência, atividades desenvolvidas, desempenho dos alunos, resultados, ações de recuperação, *feedback* e outras informações relacionadas ao processo pedagógico que evidenciem a trajetória de desenvolvimento do aluno ou da turma.

Realizar o acompanhamento pedagógico e monitorar o desempenho dos alunos. Acompanhar a frequência e o desenvolvimento com seus pares, técnico de área e técnico educacional, indicando ações de recuperação, quando necessário.

Realizar o fechamento dos diários de classe. Se necessário, articular possíveis ajustes com a secretaria escolar, técnico de área e educacional.

Orientar e compartilhar as questões relacionadas à aprendizagem dos alunos com o técnico de área e o técnico educacional.

Integrar e presidir reuniões de conselho escolar em formato remoto ou presencial.

Orientar os alunos durante as Oficinas de Atendimento e/ou em dúvidas ocasionais.

Analisar os casos específicos de matrícula com carga horária parcial, com o técnico de área e técnico educacional.

m) Promover reuniões e atendimentos de pais e/ou responsáveis pelos aprendizes e alunos.

n) Participar das reuniões pedagógicas da unidade.

o) Participar da elaboração, execução, avaliação e atualização da proposta pedagógica da instituição e do Projeto Político Pedagógico da unidade. (SENAC, 2023, p. 65-68).

No Regimento das Unidades Escolares - Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Formação Inicial e Continuada (SENAC, 2015a), a respeito do corpo docente, encontramos:

**Art. 21** - O corpo docente, responsável pelo desenvolvimento didático-pedagógico dos cursos e programas, tem como principais atribuições:

- I. Participar da elaboração, avaliação e atualização da Proposta Pedagógica e do Projeto Pedagógico da unidade escolar;
- II. Ministrar aulas nos cursos e programas ofertados na unidade escolar;
- III. Participar das reuniões dos Conselhos;
- IV. Proporcionar condições de participação ativa dos alunos no processo de ensino- aprendizagem;
- V. Elaborar planos de trabalho coletivos e planos de aulas com base nos documentos educacionais;
- VI. Planejar e executar diferentes estratégias de ensino focadas na aprendizagem significativa.
- VII. Avaliar contínua e sistematicamente o desempenho do aluno, valendo-se de instrumentos e estratégias que possibilitem oportunidades de recuperação de aprendizagem;

VIII. Informar previamente aos alunos sobre o processo de ensino-aprendizagem, esclarecendo sobre os instrumentos e os indicadores de avaliação utilizados;

IX. Participar de Comissões de Avaliação de Aproveitamento de Competências, quando designados pela direção.

Parágrafo único – Os integrantes do corpo docente serão selecionados em função da qualificação e experiência profissional, conforme perfil estabelecido nos Planos de Curso.

As atividades descritas acima norteiam a atuação do docente ou MEP no Senac fornecendo subsídios para o acompanhamento da prática pedagógica para o TE. Por meio da descrição da função é possível direcionar o planejamento docente em parceria com o Técnico de Área e demais integrantes da equipe gestora. Interessante notar que, o Regimento, fala em “corpo docente” ao se referir aos MEPs.

#### **4.5 O trabalho do Técnico Educacional**

De acordo com a descrição de atividades, o TE tem grande parte de suas atribuições relacionadas de forma direta ou indiretamente à formação permanente dos docentes.

Libâneo (2012) destaca que o trabalho do coordenador pedagógico (que corresponde ao trabalho do TE), é fundamental para a articulação do trabalho pedagógico.

O coordenador pedagógico é um profissional imprescindível para assegurar nas escolas a integração e articulação do trabalho pedagógico-didático: a formulação e acompanhamento da execução do projeto pedagógico-curricular, a organização curricular, a orientação metodológica, a assistência pedagógico-didática aos professores na sala de aula numa relação interativa e compartilhada com o professor e os alunos, colaboração nas práticas de reflexão e investigação, diagnóstico e atendimento de necessidades ligadas ao ensino e aprendizagem dos alunos em conjunto com o professor, atividades de formação continuada, práticas de avaliação da aprendizagem (LIBÂNEO, 2012, p. 24).

Falsarella (2021) reforça ainda que “[...] é importante destacar que o objetivo primeiro da formação continuada é provocar mudanças na prática cotidiana do professor em sala de aula e aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem”. Desse modo, o trabalho do TE consiste em fornecer subsídios para que essas mudanças ocorram de forma processual e evolutiva, possibilitando, especialmente ao novo docente, os conhecimentos necessários sobre as competências e atribuições do docente.

As atividades do Técnico Educacional relacionadas à formação docente são norteadas pelo Manual de Procedimentos – Descrição de Atividades (SENAC, 2023). Nos Quadros 6, 7 e 8, que se seguem, podemos conhecer as principais atividades propostas no documento que possuem relação direta com a formação docente. Para esta análise, foi proposta a divisão em

três dimensões essenciais que serão o mote da análise desta pesquisa na atuação profissional do Técnico Educacional: Gestão escolar, Formação permanente e Acompanhamento da prática pedagógica. A “Descrição de atividades relacionadas à formação permanente da equipe docente” é o registro do que consta no documento do Senac. O “Encaminhamento do TE” refere-se ao que o TE realiza na prática na escola.

**Quadro 6 - Funções e atribuições do TE. Gestão Escolar**

<b>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES RELACIONADAS À FORMAÇÃO PERMANENTE DA EQUIPE DOCENTE</b>	<b>ENCAMINHAMENTO LOCAL DO TE</b>
Realizar reuniões, em formato remoto ou presencial, com a comunidade escolar para orientar a prática pedagógica a fim de promover a efetivação da proposta pedagógica .	Viabilizar o diálogo em reuniões por setores ou em Encontro Pedagógicos que fortaleçam o conhecimento sobre a proposta pedagógica e demais documentos educacionais.
Identificar as necessidades e orientar, com os demais integrantes da equipe técnica, o processo de desenvolvimento educacional dos funcionários da unidade, buscando a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade local.	Realizar levantamento de formações necessárias às equipes administrativas e sugerir temas que contribuam com desenvolvimento de seus integrantes para viabilizar a qualidade no atendimento às demandas da equipe docente e estudantes.
Fomentar que os eventos da unidade estejam relacionados à identidade local para interação da comunidade escolar.	Estimular o planejamento coletivo de ações educacionais abertas a toda comunidade escolar, com temas diversos que reforcem os valores institucionais.
Realizar a previsão orçamentária para as ações formativas da unidade.	Promover a elaboração do calendário de ações educacionais na escola com a participação da comunidade escolar.
Incentivar em parceria com o técnico de área a participação dos alunos em eventos culturais.	Promover ações educativas que valorizem a cultura. Valorizar e viabilizar a participação dos estudantes em ações culturais.
Colaborar e participar em formato remoto ou presencial dos Planos Coletivos de Trabalho Docente (PCTD), acompanhando sua elaboração	Fomentar a elaboração e ressignificação do PCTD como instrumento de construção coletiva e possibilidade de formação docente por meio de trocas a compartilhamentos referente a prática pedagógica.
Promover ações para orientar o adequado atendimento aos alunos com deficiência e definir a condução de situações desafiadoras (situações de vulnerabilidade social, agressividade, alcoolismo, saúde mental entre outros).	Acolher e orientar estudantes e docentes, quanto a possibilidade de atendimento especializado por meio de órgão públicos e instituições disponíveis no catálogo psicossocial.
Atuar nas questões disciplinares aplicando orientações, advertências e suspensões aos alunos, comunicando aos responsáveis o ocorrido – junto com o técnico de área.	Orientar docentes, estudantes e familiares quanto as orientações presentes no Regimento Escolar, Protocolos e demais documentos orientadores da escola.
Acionar, quando necessário, o Conselho Tutelar para situações envolvendo alunos menores.	Orientar docentes, estudantes e familiares quanto as orientações presentes no Regimento Escolar, Protocolos e demais documentos orientadores da escola e se necessário em situações previstas na legislação, acionar autoridades competentes.
Identificar as necessidades e orientar, com os demais integrantes da equipe técnica, o processo de desenvolvimento educacional dos funcionários da unidade, buscando a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade local.	Realizar levantamento de formações necessárias as equipes administrativas e sugerir temas que contribuam com desenvolvimento de seus integrantes para viabilizar a qualidade no atendimento as demandas da equipe docente e estudantes.
Fazer o diagnóstico das dificuldades, tanto de alunos e docentes, e sua ação pedagógica, como da própria instituição, buscando a revisão das práticas	Participar de aulas, projetos e realizar reuniões de orientação individual para análise da qualidade do ensino e acompanhamento do processo de desenvolvimento de competências.

(continuação)

**(continuação)**

educacionais a partir da reflexão sobre o processo de aprendizagem para a promoção de melhorias.	
Realizar ações para integração dos docentes em formato remoto ou presencial de forma que haja discussão e troca sobre os projetos educacionais.	Estimular a integração de compartilhamento de projetos em parceria com Grupo de Trabalho de Inovação.
Orientar a equipe técnica sobre o Plano Coletivo de Trabalho Docente e Planos de Aula para a condução educacional de suas equipes.	Promover a elaboração de calendários por áreas para elaboração do PCTD.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Manual Procedimentos – Descrição de Atividades (SENAC, 2023).

**Quadro 7 - Funções e atribuições do TE. Formação Permanente da equipe docente**

<b>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES RELACIONADAS A FORMAÇÃO PERMANENTE DA EQUIPE DOCENTE</b>	<b>ENCAMINHAMENTO LOCAL DO TE</b>
Planejar as ações de formação educacional de docentes no momento do planejamento anual.	Definir PDEs, ações culturais, projetos para comunidade escolar e afins.
Realizar diagnóstico de necessidades formativas educacionais para as equipes de docentes da unidade.	Acompanhar e direcionar a equipe docente a formações correspondentes a sua área de atuação.
Auxiliar no mapeamento de competências da equipe docente para contribuir com a gestão docente, de acordo com as orientações de atividades dentro e fora de sala de aula.	Fomentar o profissionalismo e autodesenvolvimento da equipe docente, por meio da divulgação e análise coletiva das formações disponíveis pela educação corporativa e em cursos externos que possam aperfeiçoar a prática pedagógica.
Utilizar o instrumento Mapa de Flexibilidade Docente para otimização das competências individuais.	Fomentar a atualização permanente do Mapa de Flexibilidade (Local de registro das formações e habilidades profissionais da equipe docente). Utilizar o instrumento juntamente com Técnico de área no planejamento da formação docente.
Realizar diagnóstico de necessidades formativas educacionais para as equipes de docentes da unidade.	Acompanhar e direcionar a equipe docente a formações correspondentes a sua área de atuação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Manual Procedimentos – Descrição de Atividades (SENAC, 2023).

**Quadro 8 - Funções e atribuições do TE. Acompanhamento da prática pedagógica**

<b>DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES RELACIONADAS A FORMAÇÃO PERMANENTE DA EQUIPE DOCENTE</b>	<b>ENCAMINHAMENTO LOCAL DO TE</b>
Realizar o atendimento aos docentes para alinhar o planejamento de ações voltadas a aprendizagem e acompanhamento individual dos alunos.	Orientar o processo de recuperação dos estudantes e realizar acompanhamento dos registros escolares correspondentes.
Realizar o atendimento aos alunos com problemas sociais (violência, drogas e demais situações desafiadoras) para orientação e encaminhamento, quando necessário.	Acolher e orientar estudantes e docentes quanto a situações desafiadoras, tendo em vista as orientações institucionais.
Propor aos grupos da comunidade escolar atividades para descoberta, estudo e experimentação de metodologias participativas e técnicas de diálogo.	Promover ação voltadas a comunidade escolar sobre temas relacionados a formação de profissionais que atuam na área da educação.
Orientar os docentes quanto a importância de registros qualificados do planejamento das aulas e do desempenho dos alunos.	Promover em parceria com a secretaria escolar e técnicos de área a ressignificação do processo de construção dos registros qualificados como instrumento de avaliação do processo de ensino aprendizagem.
Assegurar que as premissas educacionais e fundamentos do modelo educacional do Senac sejam contemplados no processo de contratação de docentes.	Participar do processo seletivo de MEP ou PF.
Orientar e acompanhar os demais integrantes da equipe técnica quanto à formação educacional requerida para a contratação de docentes, de acordo com os documentos educacionais da instituição.	Realizar a integração de ambos os profissionais antes do início das aulas, para orientar sobre o processo de ensino e aprendizagem, documentos institucionais e processo de avaliação por competências.
Orientar e acompanhar a contratação dos docentes e intérprete de libras para assegurar que a formação e o perfil educacional requeridos estejam coerentes com as diretrizes educacionais institucionais	Orientar o processo de contratação de intérprete e após a contratação apresentar a proposta pedagógica institucional e formação permanente do profissional contratado.

**(continuação)**

**(continuação)**

Auxiliar a equipe técnica e docentes na análise de solicitações de transferências e aproveitamento de competências.	Orientar o processo de aproveitamento de estudos e análise de competências para aproveitamento.
Participar de reuniões, aulas e outras ações educacionais da unidade em formato remoto ou presencial para identificar necessidades de melhorias e promover ações para atingi-las.	Promover a escuta de estudantes e docentes em reuniões para planejamento do acompanhamento do processo de ensino aprendizagem.
Acompanhar e orientar os docentes quanto as avaliações e a qualidade das devolutivas sobre o desenvolvimento dos alunos.	Promover formação permanente da equipe docente quando a importância da devolutiva qualificada e elaboração do plano de ação para o processo de recuperação.
Orientar e acompanhar os docentes, com o técnico de área, em relação às estratégias para recuperação de aprendizagem, incluindo atividades domiciliares (quando possível) para alunos com afastamento médico. Quando necessário, acompanhar casos de maior complexidade a fim de garantir o desenvolvimento das competências previstas nos planos de curso e orientar o planejamento de ações voltadas para o acompanhamento de alunos em situação especial de ausência (Amparo Legal).	Promover formação permanente da equipe docente quando a importância da devolutiva qualificada e elaboração do plano de ação para o processo de recuperação considerando a possibilidade a acompanhamento da prática pedagógica domiciliar de acordo com a legislação vigente, sempre que necessário considerando o tempo previsto no atestado médico e a possibilidade de recuperação da prática profissional em atividades domiciliares (com a possibilidade de recuperar após o retorno as aulas quando se tratar de prática profissional específica).
Orientar e acompanhar o planejamento de ações que favoreçam a superação, o êxito e a permanência do aluno.	Acompanhar em parceria com a equipe de Apoio Técnico e docentes a evasão dos estudantes e processos de cancelamento, buscando promover a permanência ou processo de transferência de estudantes que abandonam o curso em virtude de escalas de trabalho.
Realizar o atendimento aos alunos, pais e/ou responsáveis e empresas para articular e mediar conflitos, propostas, dúvidas, críticas e sugestões.	Promover o diálogo e resolução de possíveis conflitos na comunidade escolar.
Promover ações de orientação a comunidade escolar sobre a inclusão de pessoas com deficiência.	Realizar entrevistas em parceria com o Técnico de área, direção e Representante de Inclusão com estudantes singularidades antes do início das turmas para viabilizar seu atendimento qualitativo e promover orientações a comunidade escolar.
Encaminhar para as áreas competentes situações de evasão que não são do escopo educacional.	Acompanhar em parceria com a secretaria escolar, docentes e setor técnico a frequência dos estudantes e investigar os motivos da solicitação de cancelamento para possibilitar a solicitação de mudança socioeconômica ou demais ações para promover a permanência do estudante.
Acompanhar a gestão docente (atividades dentro e fora de sala de aula) em conjunto com o técnico de área, observando as atividades realizadas dentro e fora de sala de aula.	Participar de reuniões de área, orientações individuais, aulas e projetos para identificar as necessidades da equipe docente e estudantes.
Realizar atendimento a comunidade escolar relativas as demandas relacionadas aos princípios e fundamentos da legislação educacional (LDB, Diretrizes da Educação Profissional, entre outros).	Orientar e promover ações de compartilhamento sobre documentos educacionais e legislação vigente.
Apropriar-se sobre legislação específica da educação básica (Ensino Médio), como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), e de documentos como o Plano de Curso (PC) e o Plano de Orientação para a Oferta (PO), entre outros específicos para a modalidade do EMED.	O TE deve se apropriar e compartilhar informações institucionais e da legislação educacional brasileira com toda comunidade escolar.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no Manual Procedimentos – Descrição de Atividades (SENAC, 2023).

Como é possível perceber na descrição de atividades, o TE é o responsável por acompanhar o processo de ensino-aprendizagem dos estudantes e garantir sua qualidade por meio da formação permanente e acompanhamento pedagógico da equipe docente. Para além de um burocrata ou supervisor, o TE teria um papel de facilitador e parceiro da equipe docente, na investigação de suas dificuldades e desafios, valorização do trabalho desses profissionais e promoção da qualidade no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes da instituição.

Analisando esses dados com base nos autores de referência, podemos perceber que o trabalho de gestão pedagógica precisa valorizar a participação dialógica dos docentes na gestão da escola e incentivá-los a desenvolver uma gestão pedagógica da sala de aula igualmente com base na participação e no diálogo. Docentes e estudantes precisam ter voz no que tange aos desafios da escola, especialmente quando o propósito é inovar e promover melhorias. Falsarella (2021, p.184) ressalta que, por se desconsiderar a cultura interna da escola, muitos projetos ou programas inovadores não se concretizam. Se considerarmos este cenário, cabe ao TE estar atento à identidade da escola e de seus integrantes, para que as ações educativas viabilizem o sentimento de pertencimento em todos os atores da escola.

Diante do exposto por Libâneo (1998, p.83) sobre como a formação docente muitas vezes se resume apenas a meros “treinamentos” que de fato não permitem a assimilação dos conhecimentos necessários para o fazer profissional do docente, a gestão pedagógica pode promover espaços formativos que valorizem o cotidiano da escola e ressignifiquem a atuação do MEP.

Importa ainda notar a determinação, nos documentos legais do Senac, de que o TE zeze pela efetivação das diretrizes da instituição, como por exemplo: “Assegurar que as premissas educacionais e fundamentos do modelo educacional do Senac sejam contemplados no processo de contratação de docentes.” Desse modo, mesmo que a instituição afirme incentivar o debate democrático e a participação, o modelo adotado não é parte da discussão, pois está previamente estabelecido.

Talvez neste contexto, o maior desafio do TE seja a escolha de estratégias adequadas para um grupo de profissionais plural e com diferentes níveis de saberes pedagógicos. Assim, será necessário planejar formações que valorizem o repertório de saberes já construídos por profissionais com maior tempo de contratação, sem desconsiderar as necessidades dos recém-contratados, com o objetivo de, junto com a equipe docente, construir a cultura escolar no que se refere à competência profissional de administrar a própria formação, bem como participar da gestão da escola (Perrenoud, 2000).

Vale ressaltar que a pesquisa documental, embora com foco maior nesta seção, ocorreu ao longo de todo o percurso e será utilizada na fundamentação dos dados apresentados na próxima seção, que trata dos dados coletados na pesquisa empírica.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Por meio da pesquisa, propomos analisar o trabalho de formação da equipe docente no Senac de Catanduva e as responsabilidades do Técnico Educacional. Para isso, realizou-se a coleta de dados documentais e empíricos.

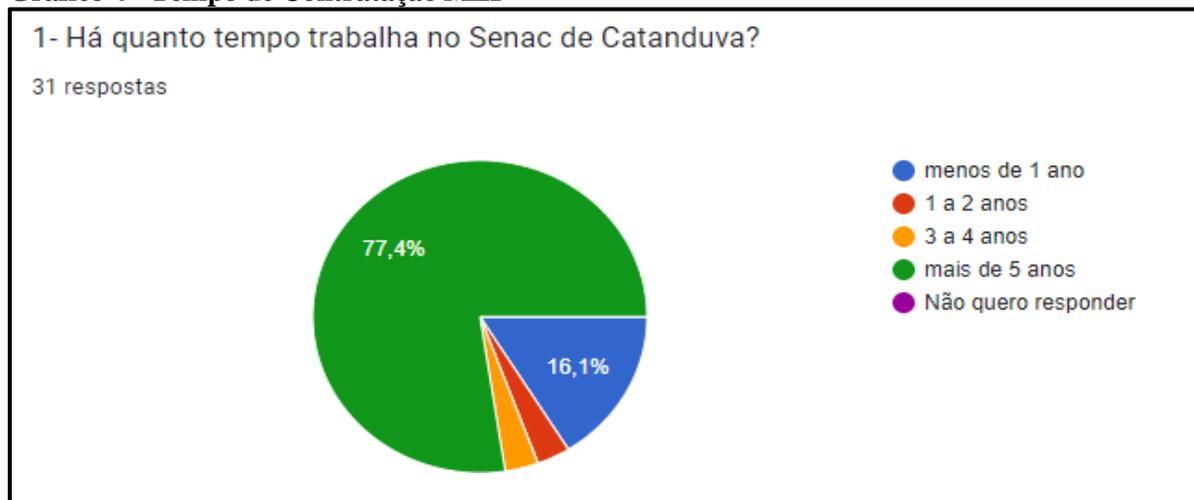
Nesta seção, faremos a apresentação e análise dos dados empíricos coletados por meio do questionário Google Forms aplicado aos docentes do Senac de Catanduva.

Os dados foram coletados no mês de fevereiro de 2023, após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara, conforme parecer emitido em 26 de janeiro de 2023, na Plataforma Brasil.

Temos como base as 21 questões aplicadas no questionário enviado para a equipe docente em exercício no primeiro semestre de 2023. Participaram da pesquisa 31 docentes. Podemos relacionar as atividades propostas às famílias de competências delineadas por Perrenoud (2000) e, assim, identificar os desafios enfrentados pela equipe docente. Isso nos permite compreender como o TE pode contribuir para o desenvolvimento contínuo dessas competências.

Os dados a seguir apresentam em gráficos e tabelas os resultados do questionário realizado com a equipe docente. Na questão 1 (Gráfico 4), identificamos que 77,4% da equipe respondente possui mais de cinco anos na instituição (representado pela cor verde). Em azul, 16,1% possuem menos de um ano. Na cor laranja, 3,2% possuem entre três e quatro anos. Na identificação vermelha, observa-se que 3,2% possuem entre um e dois anos.

**Gráfico 4 - Tempo de Contratação MEP**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Na questão 2, identificamos uma equipe multidisciplinar com formações diversas. Entre os retornos descritos pelos participantes, dois se destacam pelas respostas negativas à pergunta sobre sua formação profissional. A estranheza do retorno se refere à exigência de formação profissional como pré-requisito para docentes de qualquer curso oferecido, seja por meio de curso de habilitação técnica, graduação ou qualificações (Quadro 9).

**Quadro 9 – Formação profissional**

2. Tem curso de formação profissional? Se a resposta for positiva descreva o nome do curso.
Processamento de Dados
Tecnólogo em Processamento de Dados
Não
Enfermagem
Licenciatura em Educação Física e Pedagogia; pós-graduação em Gestão de Pessoas.
Farmácia
MBA
Sim. Psicologia e Pedagogia
Não
Direito, Pós em Administração e Pedagogia
Análise de Sistemas FATEC TQ
Sim. Graduação e pós-graduação em enfermagem
Sim, pedagogia, história plena, curso técnico em contabilidade e técnico em cozinha
Sim, administração.
Técnico em Informática, Tecnólogo em Processamento de Dados, Pós-Graduação em Mídias Digitais, Especialização em Docência para a Educação profissional e Mestrado Profissional em Educação: Processos de Ensino, Gestão e Inovação
Graduação em Administração, Especialidade em Finanças, MBA em Liderança e Coaching e Especialização em Docência para Educação Profissional
Sim - Tecnólogo em Processamento de Dados Fatec Taquaritinga
Psicologia com especializações dentro da gestão de pessoas
Técnico em Estética
Graduação em Farmácia
Técnico em Podologia
Graduação em administração de empresa e pós em administração financeira e gestão empresarial
Sim, Comunicação Social

(continuação)

**(continuação)**

Enfermagem
Administração de Empresas e Ciências Contábeis
Fisioterapia
Técnico em Estética
Sim, psicologia
Administração e MBA em Marketing
Técnico em Segurança do Trabalho
Graduação em Farmácia

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Na questão 3, entre os participantes com mais de cinco anos na escola, sete possuem licenciatura, seis possuem especialização em docência, um possui mestrado ou doutorado, três identificaram que têm formações para docência em cursos livres e de curta duração, um se absteve e um não possui formação.

Dentre as contratações recentes, há menos de um ano, temos um profissional com mestrado e/ou doutorado, um com licenciatura, dois que não possuem formação pedagógica e um tem formação para docência em cursos livres e de curta duração. Dos profissionais com mais de um ano e até dois anos, temos um profissional com formação para docência em cursos livres e de curta duração. E dentre os profissionais com mais de dois anos e até quatro anos, temos um profissional sem formação específica.

O Senac São Paulo estimula a formação permanente internamente por meio dos cursos da Educação Corporativa, que são ofertados pela própria instituição. Dentre eles, podemos destacar títulos como: Avaliação do Processo de Desenvolvimento de Competências, Jeito Senac de Educar, Estratégias Participativas de Ensino e Aprendizagem, Desenvolvendo Competências por Meio de Projetos e Planejamento da Prática Pedagógica, entre outros que fornecem subsídios para a formação dos MEPs. Esses cursos podem ser realizados pelos docentes dentro de sua carga horária adicional, o que é importante, conforme destaca Falsarella (2021, p. 151), que “[...] importa lembrar ainda que qualquer modalidade de formação continuada só terá garantia de participação se a carga horária extraclasse fizer parte da jornada de trabalho remunerada dos professores, considerada como inerente ao exercício da profissão docente.”

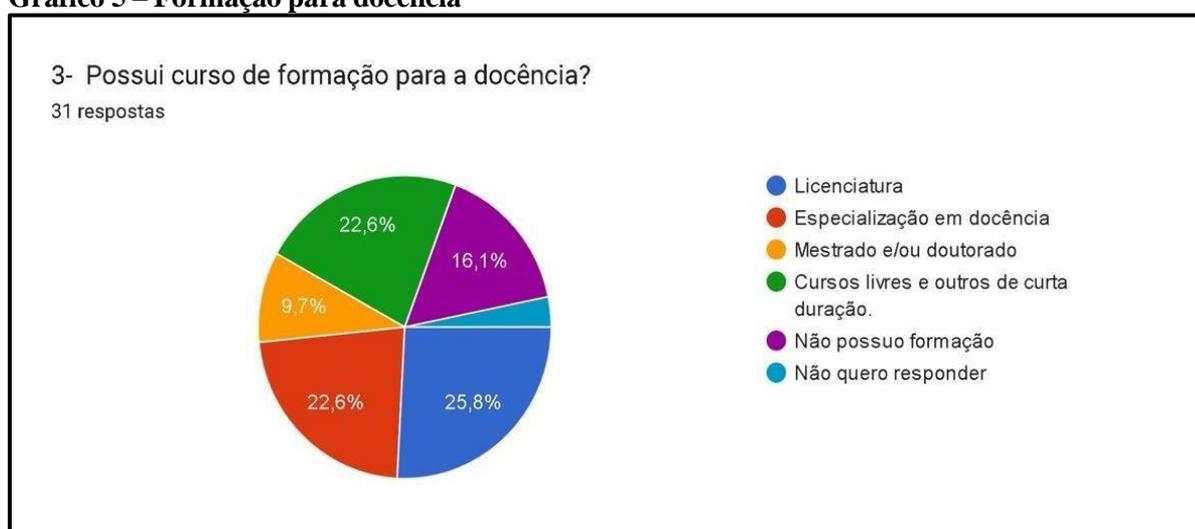
Deste modo, o TE precisa estimular a equipe docente na boa gestão do tempo previsto para planejamento, além de articular com os TAs meios para garantir a formação da equipe docente. Esta articulação demandará, em determinadas ocasiões, a substituição do docente, a

reestruturação de cronogramas, do planejamento de férias e possíveis contratações de Pessoa Física ou Pessoa Jurídica, se houver necessidade, conforme planejamento da equipe gestora.

O TE pode ainda estimular, em parceria com os TAs, formações externas em licenciaturas, especializações e cursos de qualificação profissional que possibilitem o aperfeiçoamento da prática pedagógica, divulgando e reforçando a possibilidade e os requisitos para concessão de bolsas custeadas pela instituição.

Entretanto, no Gráfico 5, ainda é possível identificar que mais de 15% do quadro ainda não possui formação para docência.

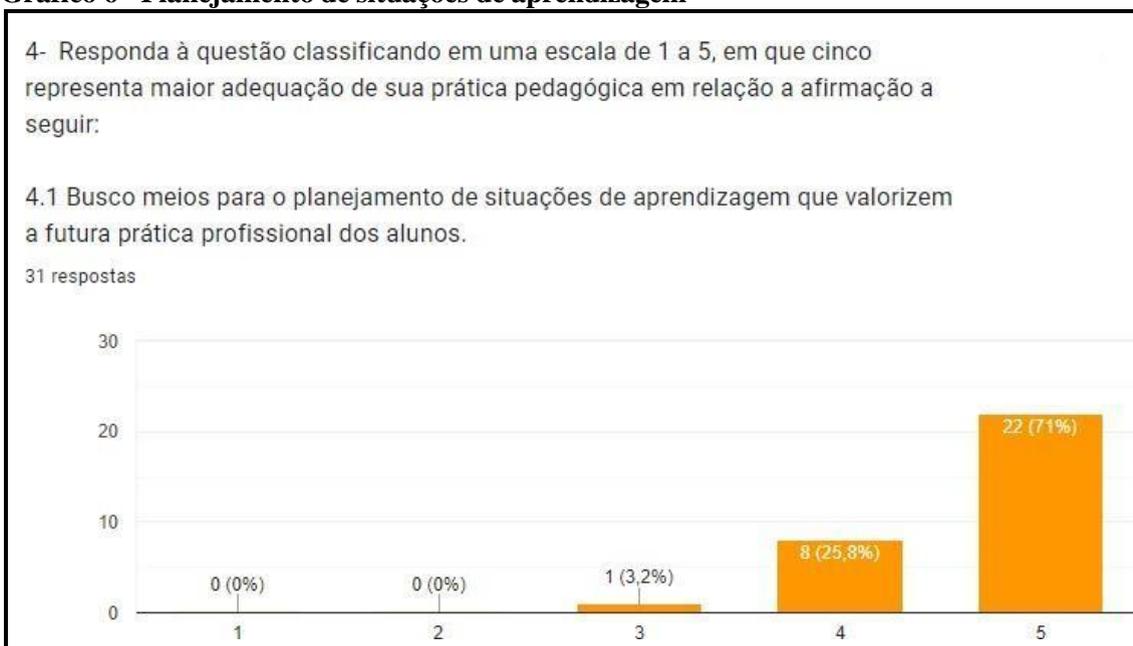
**Gráfico 5 – Formação para docência**



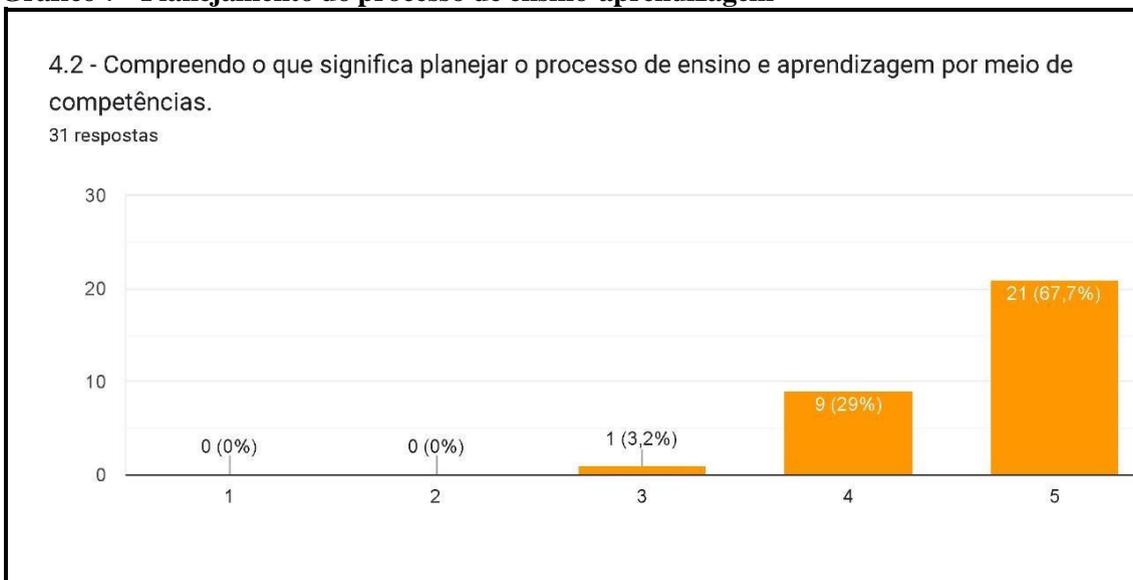
Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

O grupo de docentes participantes da pesquisa revelou que apenas 25,8% dos docentes possuem licenciatura. No entanto, temos 22,6% de profissionais que se especializaram para a docência e 9,7% de mestres e/ou doutores. Deste modo, sabemos que mais de 30% dos profissionais buscaram algum tipo de educação formal para atuar na educação profissional.

Na questão 4.1 (Gráfico 6), sobre a prática profissional, 30 docentes evidenciaram sua busca pelo planejamento de situações de aprendizagem que valorizam a prática profissional. Na 4.2 (Gráfico 7), observamos o mesmo cenário em relação à compreensão sobre o que é aprendizagem por competência.

**Gráfico 6 - Planejamento de situações de aprendizagem**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

**Gráfico 7 - Planejamento do processo de ensino-aprendizagem**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Na questão 4.3 (Gráfico 8) vemos uma leve mudança de cenário, pois um número maior de docentes informa ter dificuldade em relação à compreensão de como é realizado o processo de avaliação por competência, embora boa parte da equipe registre que compreende com clareza o processo.

**Gráfico 8 - Processo de avaliação**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Kuller e Rodrigo (2013, p. 39), ressaltam que:

Ao discutir uma proposta educacional baseada em competências, é importante especificar o conceito de competência adotado e a forma como ele é usado para discutir o modelo pedagógico decorrente. Sem considerar como ela é conceituada em uma proposta educacional específica, a crítica ou demonização do uso da palavra cria espaço para o desentendimento e discussão que não visa esclarecer posições ou favorecer o diálogo.

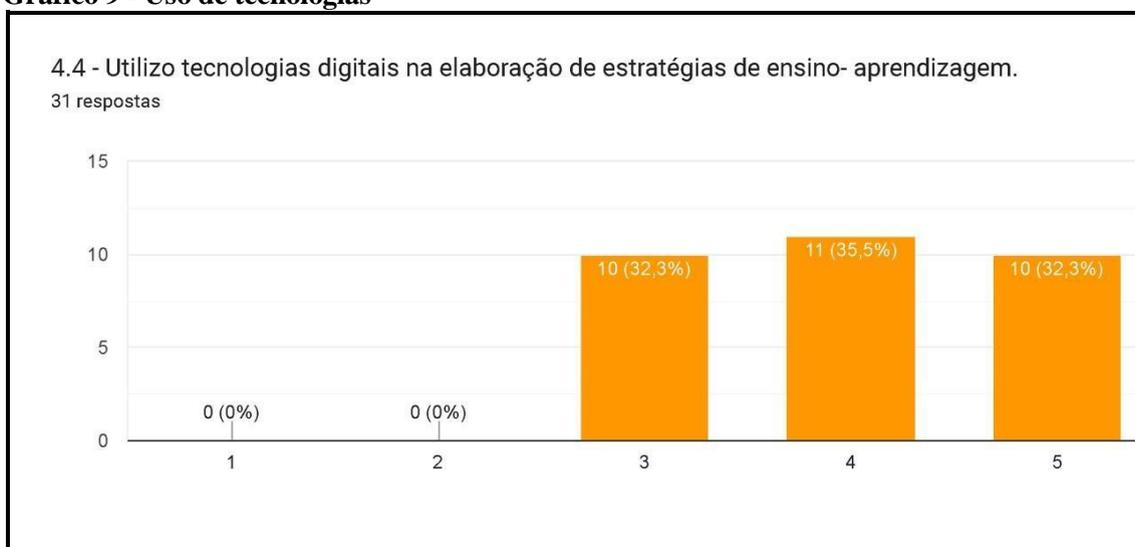
O TE é o mediador no processo de formação dos docentes e, conseqüentemente, corresponsável pela sua compreensão sobre o conceito de competência e o processo de avaliação. Aqui, fica um indicador da necessidade de um olhar cuidadoso do TE sobre as formações realizadas pela equipe no que se refere às temáticas descritas anteriormente sobre o conceito e avaliação por competência.

Além de encaminhar os docentes para formações por meio da Educação Corporativa e Cursos Externos, o TE pode estabelecer um espaço seguro de compartilhamento, onde a equipe possa expor seus sucessos, dificuldades, desafios e erros, onde as pessoas possam falar sobre os projetos que desenvolvem, se têm alcançado o resultado previsto e quais erros poderiam ser evitados por motivos diversos, sem julgamentos. Como usar cada uma das circunstâncias imprevistas como oportunidade para inovação e crescimento profissional.

Uma boa ferramenta para o TE é o Encontro Pedagógico, promovido uma vez ao mês na escola, não apenas para indicar cursos ou palestras, mas como espaço de diálogo e construção de saberes, onde as equipes podem contribuir com sugestões de projetos, temas para formações ou compartilhamento da prática educativa cotidiana.

Outro ponto de atenção refere-se aos retornos obtidos na questão 4.4 (Gráfico 9), que trata do uso de tecnologias. Há grande diversidade de cursos no portfólio do Senac Catanduva, e não foi objeto de averiguação nesta pesquisa quais as áreas com maior dificuldade em inserir tecnologias digitais nas aulas. Para isso, seria necessário um estudo mais detalhado junto aos docentes, o que pode ser aprofundado em outro momento. Entretanto, cuidar deste aspecto é um ponto relevante na formação da equipe, considerando o número elevado de docentes que apontam utilizar as TIC de forma apenas mediana, ou seja, sem muita segurança.

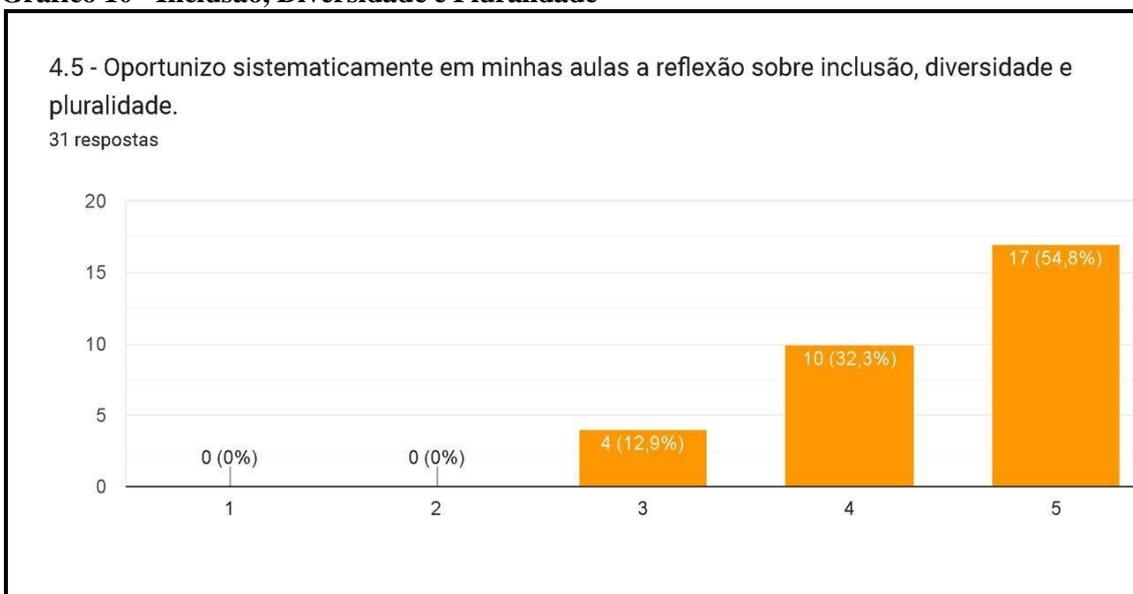
**Gráfico 9 - Uso de tecnologias**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

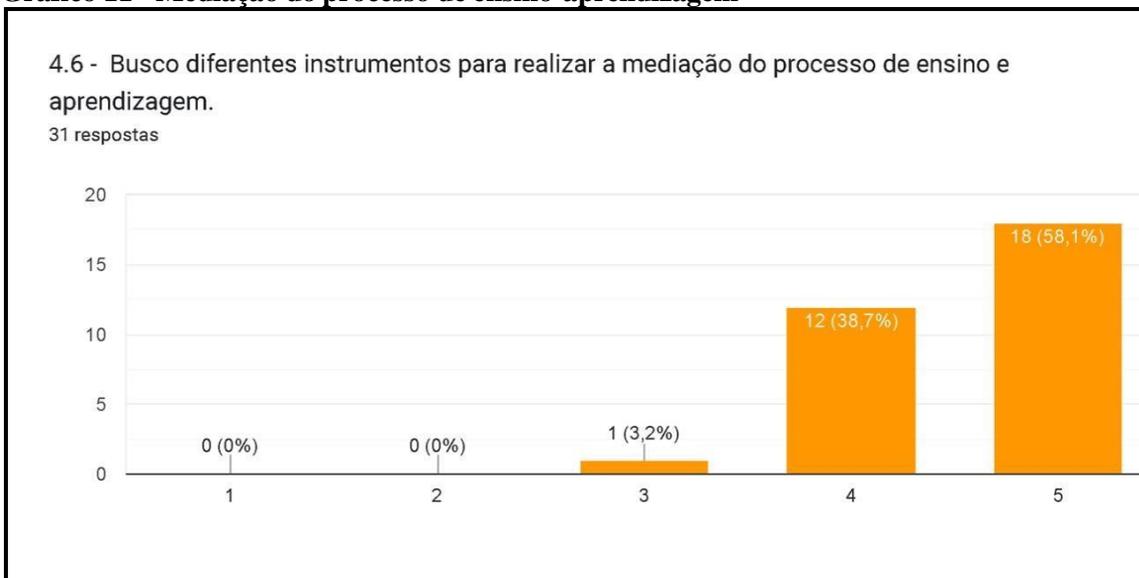
A escola em questão adota como característica formativa dos estudantes a "atitude colaborativa", conforme orientações presentes nos planos de curso. Essa marca tem como princípio o acolhimento da pluralidade e diversidade, preconizado nas diretrizes do Regimento Escolar e em outros documentos que orientam a prática pedagógica da instituição (Questão 4.5, apresentada no Gráfico 10).

Outro ponto relevante é que, entre os docentes com mais de cinco anos na instituição, apenas um demonstrou uma reflexão mediana em relação à pluralidade e diversidade. Dos 17 respondentes com maior envolvimento na temática da pluralidade, apenas dois têm menos de cinco anos na instituição. Esse indicador sugere que a formação continuada ao longo dos anos possibilita uma maior compreensão e apropriação do tema para o trabalho em sala de aula com os estudantes.

**Gráfico 10 - Inclusão, Diversidade e Pluralidade**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Em relação aos instrumentos relevantes para o processo de ensino-aprendizagem, a questão 4.6 (Gráfico 11) revela que a maioria da equipe docente se sente segura quanto ao processo de mediação e planejamento das aulas. Apenas um dos 31 participantes revelou buscar de forma moderada diferentes instrumentos para o desenvolvimento da prática pedagógica.

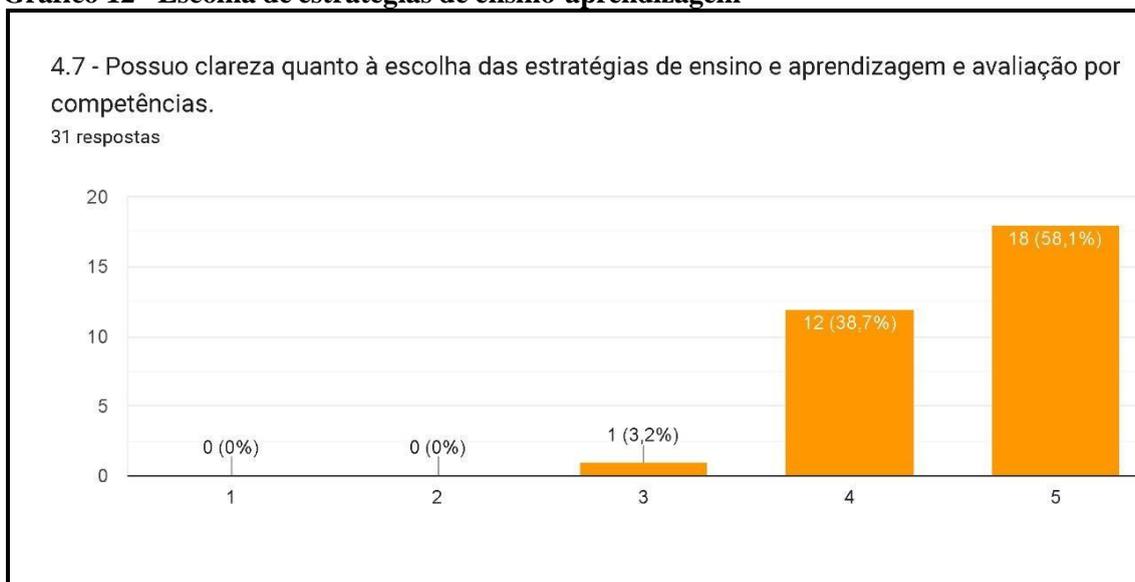
**Gráfico 11 - Mediação do processo de ensino-aprendizagem**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Em relação às estratégias relevantes para o processo de ensino-aprendizagem, a questão 4.7 (Gráfico 12) revela que a maior parte da equipe docente se sente segura na escolha de

estratégias de avaliação. No entanto, é importante notar que o mesmo respondente da questão anterior, com mais de cinco anos na instituição, registrou de forma mediana sua clareza quanto ao processo de avaliação.

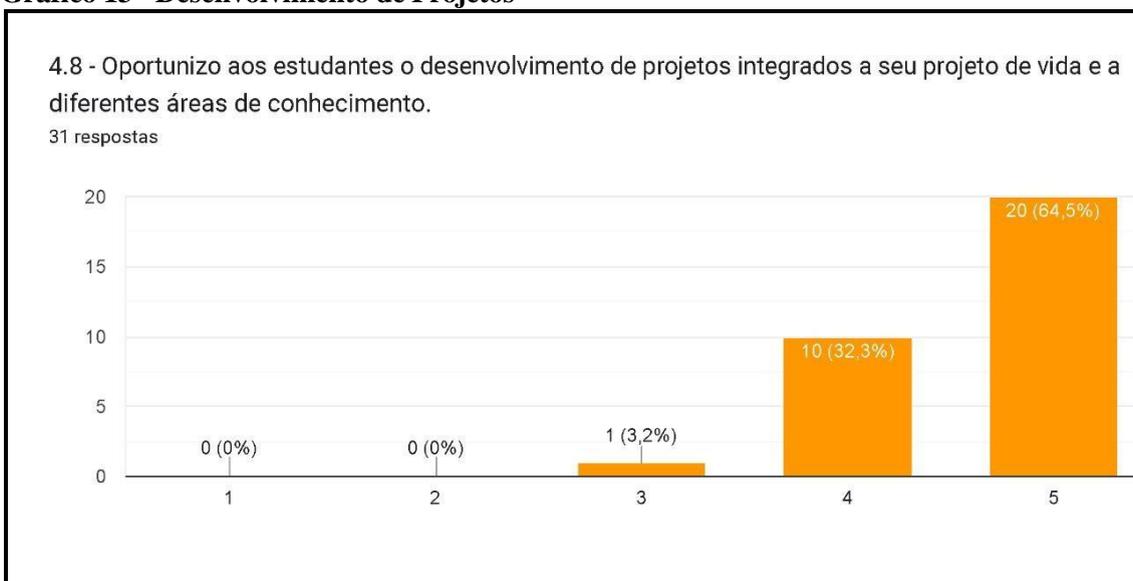
**Gráfico 12 - Escolha de estratégias de ensino-aprendizagem**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

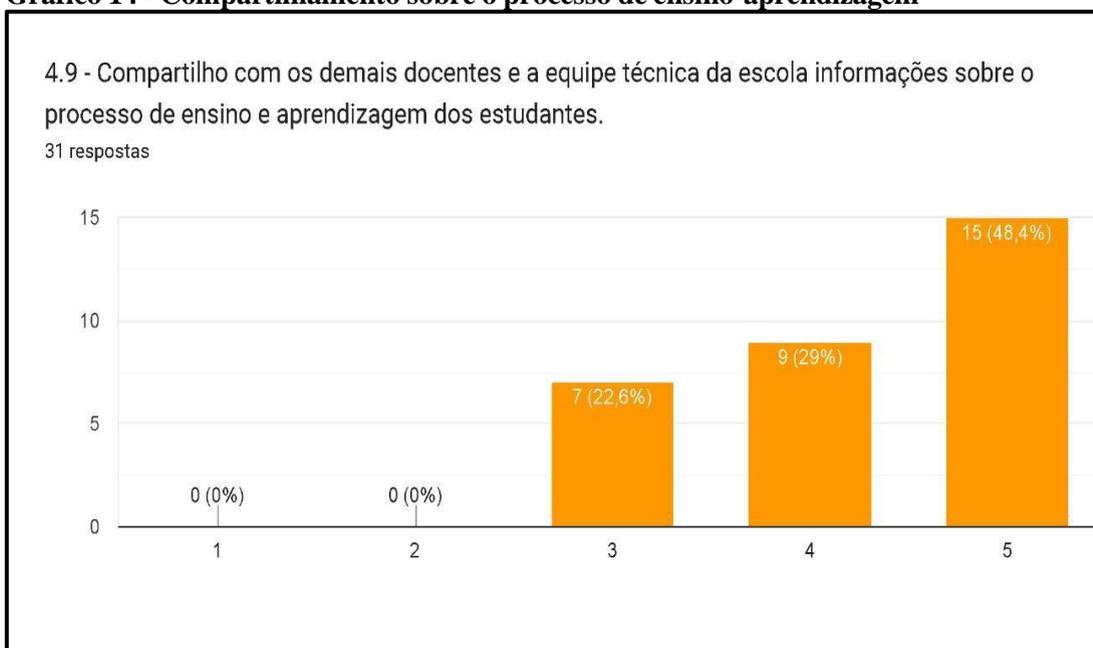
Desta forma, a reflexão sobre as estratégias para a formação de docentes novos e aqueles que já possuem mais tempo na escola precisa ser mantida e utilizada como instrumento para o plano de desenvolvimento individual de cada profissional docente. Talvez o maior desafio do TE seja identificar tais dificuldades que muitas vezes não se revelam no planejamento ou na prática pedagógica da equipe docente.

O Modelo Pedagógico Senac (MPS) prevê a integração dos docentes por meio do planejamento coletivo da equipe, pois cada curso é composto por unidades curriculares que dialogam entre si e, em determinadas situações, podem ser pré-requisito para prosseguir com os estudos em cursos específicos. Deste modo, a formação docente deve contemplar a orientação sobre a integração entre a equipe para garantir uma sequência didática adequada em relação ao planejamento das situações de aprendizagem e para que o acompanhamento pedagógico dos estudantes seja contínuo e compartilhado por todos. (Questão 4.8, Gráfico 13)

**Gráfico 13 - Desenvolvimento de Projetos**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Outro aspecto relevante é o conhecimento do grupo sobre a vida escolar do estudante (Questão 4.9, Gráfico 14), que precisa ser registrado sistematicamente na ficha de avaliação individual. Este é um instrumento de avaliação potente, que permite a toda a escola acompanhar o histórico de evolução do estudante ao longo do curso, bem como as devolutivas e orientações recebidas por ele durante esse período. Vale ressaltar que o mero registro, sem diálogo e compartilhamento, torna-se apenas um processo burocrático.

**Gráfico 14 - Compartilhamento sobre o processo de ensino-aprendizagem**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Os resultados das questões 4.10 e 4.11 (Gráficos 15 e 16) revelam um aspecto preocupante, levando em conta a competência profissional docente indicada por Perrenoud (2000) de “participar da administração da escola”. Em comparação com as outras questões, foi relativamente grande o número de professores que revelaram conhecer e utilizar pouco os documentos orientadores escolares da prática pedagógica.

Houve ainda uma significativa baixa representatividade docente em relação à participação na construção do Projeto Político Pedagógico da Unidade (PPPU), quase 50% da equipe considera que não participa do planejamento da gestão da escola.

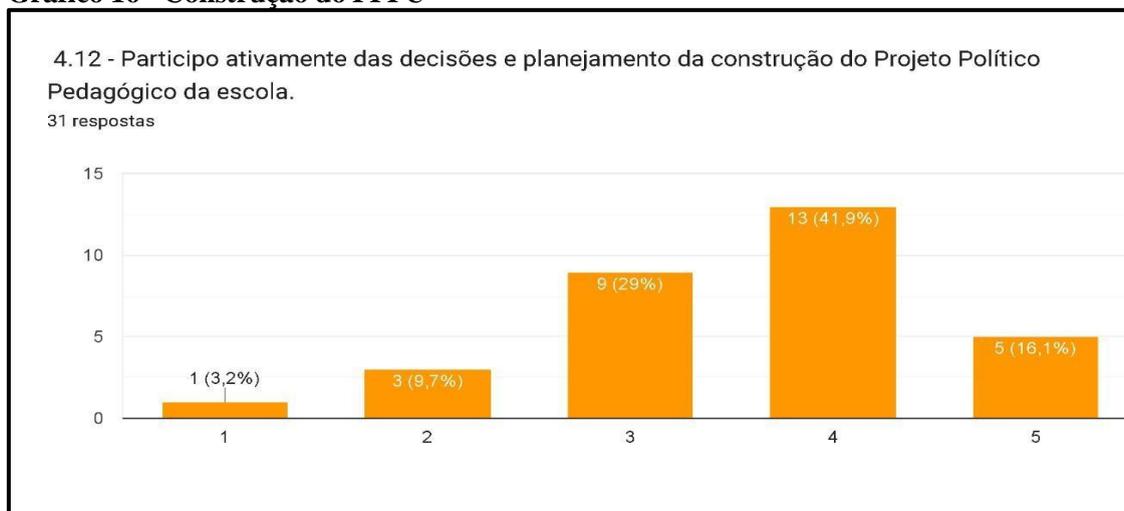
Viabilizar a integração da equipe docente pode ser um desafio para a equipe gestora, considerando que a carga horária de planejamento dos docentes nem sempre permite sua efetiva participação nas decisões e no planejamento do PPPU.

**Gráfico 15 - Uso dos documentos escolares**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

**Gráfico 16 - Construção do PPPU**

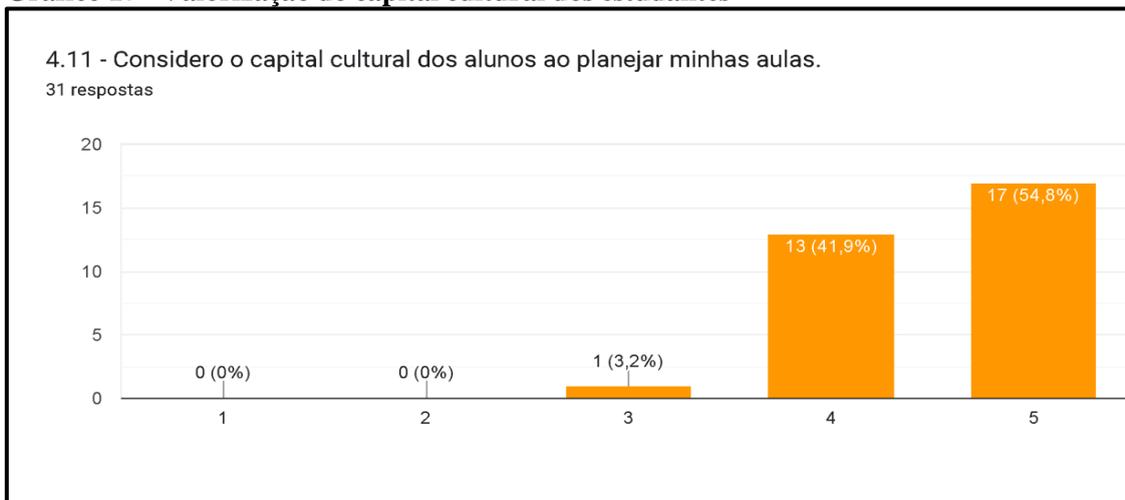


Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Ao analisar o retorno à questão 4.11 (Gráfico 17), apenas um docente com mais de cinco anos de atuação revelou considerar pouco o capital cultural dos estudantes em seu planejamento.

O planejamento docente prevê a valorização da experiência educacional, cultura e realidade do estudante.

**Gráfico 17 - Valorização do capital cultural dos estudantes**



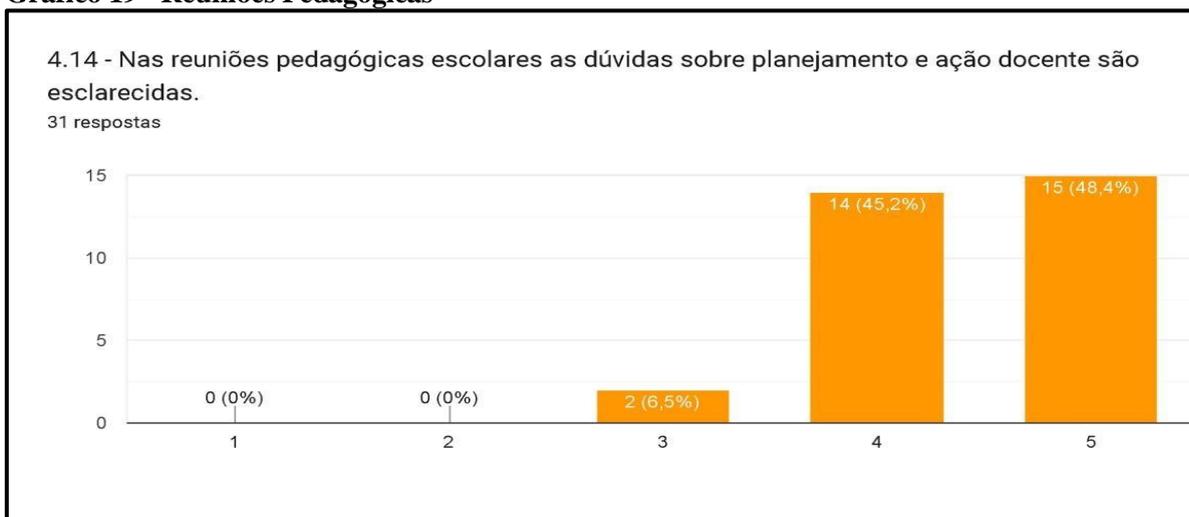
Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Dentre os participantes, três integrantes com mais de cinco anos ainda consideram não ser fundamental para orientar a prática pedagógica. Este indicador sugere que o TE pode fomentar a formação docente que possibilite ressignificar o Planejamento Coletivo de Trabalho Docente (PCTD) e traga a compreensão de sua importância no desenvolvimento das competências inerentes ao educador.

Na questão 4.13 (Gráfico 18), vemos a maior evidência da valorização do trabalho coletivo de construção e planejamento da prática pedagógica pela equipe docente. Este indicador dialoga com a proposta de gestão do tempo para que seja garantido o planejamento coletivo considerando a escala da equipe docente. Trataremos mais deste aspecto na proposta de intervenção pedagógica proposta na sessão 6.

**Gráfico 18 - Planejamento coletivo do trabalho docente**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

**Gráfico 19 - Reuniões Pedagógicas**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Tendo em vista o espaço das reuniões pedagógicas como um momento de construção coletiva e formação de educadores, o TE deverá planejar coletivamente e viabilizar a participação de toda a comunidade escolar. Destinar um espaço para esclarecer dúvidas e buscar a participação da equipe na busca por “administrar a própria formação contínua” (Perrenoud, 2020).

Na questão 4.15 (Gráfico 20), parte da equipe sugere que realiza uma gestão do tempo mediana, sendo cinco dos participantes especificamente. Este indicativo é retomado na questão número seis, quando 14 dos 31 participantes consideram o tempo um critério desafiador no que se refere ao planejamento da prática pedagógica. Entretanto, a maior parte dos docentes (vinte e seis no total) revelam que acreditam realizar um bom aproveitamento do tempo destinado a planejamento e autodesenvolvimento.

**Gráfico 20 - Gestão do tempo**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

As respostas a todos os itens da questão 4 estão sintetizadas no Quadro 10, o qual possibilita uma visão mais clara sobre as facilidades e fragilidades postas ao trabalho do TE, ou gestor pedagógico.

**Quadro 10 - Percepção dos professores sobre a dinâmica da escola**

4. Nas questões a seguir, classifique a pertinência das afirmações em uma escala de 1 a 5, em que <b>um</b> representa menor adequação e <b>cinco</b> representa maior adequação	1	2	3	T 1+ 2+ 3	4	5	T 4+ 5
4.1 Busco meios para o planejamento de situações de aprendizagem que valorizem a futura prática profissional dos alunos	0	0	1	1	8	22	30
4.2 Compreendo o que significa planejar o processo de ensino-aprendizagem por meio de competências	0	0	1	1	9	21	30
4.6 Busco diferentes instrumentos para realizar a mediação do processo de ensino-aprendizagem.	0	0	1	1	12	18	30
4.7 Posuo clareza quanto à escolha das estratégias de ensino-aprendizagem e avaliação	0	0	1	1	12	18	30
4.8 Oportuno aos estudantes o desenvolvimento de projetos integrados a seu projeto de vida e a diferentes áreas de conhecimento	0	0	1	1	10	20	30
4.11 Considero o capital cultural dos alunos ao planejar minhas aulas	0	0	1	1	13	17	30
4.14 Nas reuniões pedagógicas escolares, as dúvidas sobre planejamento e ação docente são esclarecidas	0	0	2	2	14	15	29
4.3 Realizo com segurança e clareza o processo de avaliação por competência	0	1	2	3	14	14	28
4.5 Oportuno a reflexão sobre inclusão, diversidade e pluralidade na escola	0	0	4	4	10	17	27
4.13 Dialogar e trocar experiências com os demais docentes nas reuniões de Planejamento Coletivo do trabalho docente é fundamental para orientar minha prática pedagógica	0	1	2	3	4	24	28
4.15 Gerencio bem o tempo destinado ao planejamento das aulas e projetos educacionais	0	0	5	5	19	7	26
4.9 Compartilho com os demais docentes e equipe técnica informações sobre o processo de ensino-aprendizagem	0	0	7	7	9	15	24
4.10 Conheço e estudo os documentos educacionais como Regimento Escolar, Proposta Pedagógica, Projeto Político-Pedagógico, para planejar minha ação educacional	0	1	6	7	16	8	24
4.4 Utilizo tecnologias digitais na elaboração de estratégias de ensino-aprendizagem	0	0	10	10	11	10	21
4.12 Participo ativamente das decisões e planejamento da construção do Projeto Político-Pedagógico	1	3	9	13	13	5	18

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Reunindo os itens da questão 4 em um único quadro, podemos considerar os itens 1, 2 e 3 (respostas negativas ou em dúvida) como aqueles que demandam maior atenção do gestor pedagógico. E os itens 4 e 5 (respostas positivas) como temas que estão mais dominados pelos docentes. O Quadro 10 foi organizado pela incidência de respostas, da mais negativa (Questões 1, 2 e 3, na 4ª coluna) à mais positiva (Questões 3 e 4, na 7ª coluna).

De modo geral, a maioria dos professores declara preocupação com o planejamento de situações de aprendizagem voltadas à prática profissional futura, entende o que é trabalhar por meio de competências, tem clareza quanto a instrumentos e estratégias de ensino e aprendizagem e avaliação, desenvolve projetos integrados aos projetos de vida dos alunos, dentre outras respostas. Eles valorizam o diálogo e a troca de experiências com os demais docentes nas reuniões de planejamento para orientar suas práticas pedagógicas, mas é menor o número dos que compartilham com os outros docentes e gestores suas experiências. Também não são todos que utilizam documentos importantes da escola para planejar suas ações. Os itens mais frágeis são a utilização de tecnologias como estratégias de ensino e aprendizagem, o que causa estranheza em se tratando de uma escola técnica, e a participação ativa na tomada de decisões e na elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

De acordo com as respostas da questão cinco, a equipe docente considera que os Encontros Pedagógicos, Programa de Desenvolvimento Educacional e compartilhamento entre a equipe são as ferramentas eficientes para formação permanente da equipe docente.

A ambientação profissional aparece de forma tímida nos retornos, apenas treze dos trinta e um docentes (41,9%) consideram a ambientação uma ferramenta eficiente ou a sinalizaram como um instrumento importante em sua formação. Este aspecto revela algo importante ao TE: que a formação contínua se sobrepõe às orientações iniciais, que podem se perder tendo em vista que, no momento da ambientação, este novo profissional está de fato compreendendo a estrutura e funcionamento da escola, conhecendo seu modelo de ensino, e no decorrer dos anos irá consolidar este conhecimento por meio dos outros instrumentos indicados.

A ambientação dialoga diretamente com o processo de formação permanente, mas é fundamental ter em vista que apenas esta ferramenta não consegue subsidiar o processo inicial da formação docente. O TE, por sua vez, precisa auxiliar o novo profissional no gerenciamento de seu tempo para participação de formações que contribuirão com o percurso formativo deste novo docente.

No campo aberto para contribuição, tivemos os registros no Gráfico 21 (Questão 5).

**Gráfico 21 - Registros no campo “outros” referentes a questão 5**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Na questão 5, observamos que a equipe docente considera o espaço do encontro pedagógico, o programa de desenvolvimento educacional e as discussões entre pares como as ferramentas mais eficientes na formação docente. Considerando o retorno da equipe, o TE poderá planejar formações integradas para troca e compartilhamento nos encontros pedagógicos.

Nóvoa (2020) reforça que a formação docente vai além da formação superior em cursos de licenciatura. A formação do docente ocorre num processo contínuo de construção coletiva na escola, quando o profissional é capaz de compreender a realidade profissional e vivenciar a experiência do processo de ensino-aprendizagem. Neste momento, sim, ele se percebe como docente.

Temos de compreender que qualquer formação profissional superior implica um elevadíssimo nível teórico e de autonomia, mas implica também um conhecimento do campo profissional, neste caso das escolas e da educação, uma ligação forte com os outros profissionais, a construção de uma identidade profissional que é, ao mesmo tempo, pessoal e colectiva. Temos de compreender que é fundamental seleccionar bem os estudantes que vão para as licenciaturas, e depois acompanhá-los desde a primeira hora, e depois dar-lhe uma formação teórica de alto nível, e ao mesmo tempo inseri-los no espaço da escola e da profissão, e depois cuidar bem do seu processo de indução profissional (de passagem de estudantes a professores), e depois construir dinâmicas colectivas de reflexão em torno das práticas pedagógicas, com a colaboração de professores (NÓVOA, 2020, p. 20).

Um dos critérios estabelecidos no plano de curso da Habilitação Técnica Profissional e das qualificações é o trabalho por Projeto Integrador (PI). Nessas formações, o projeto deve ser

real, contemplar o capital cultural dos estudantes e estar associado ao seu projeto de vida. A formação docente, especialmente de profissionais sem conhecimento didático elementar, é um dos desafios do TE. Deste modo, explorar o período de Integração Institucional pode ser um momento importante para a formação do docente especialista em áreas específicas (como saúde, bem-estar, tecnologia da informação e afins) e que não possui repertório de conhecimento da escola. Como Nóvoa (2020) destaca, é preciso promover a experiência e reflexão com a colaboração de outros docentes. O TE, neste cenário, precisa oportunizar a integração entre os pares, a vivência durante a realização de cada fase do projeto (Problematização, desenvolvimento e síntese) e como cada unidade curricular gera insumos para o desenvolvimento do PI. Esses registros compõem ainda outras possibilidades de formação presentes na instituição por meio do programa de bolsa estímulo educacional e reembolso realizados para cursos que se relacionam com a prática profissional. Além disso, o encontro do PCTD possibilita a integração constante entre docentes de diversas áreas (Quadro 11).

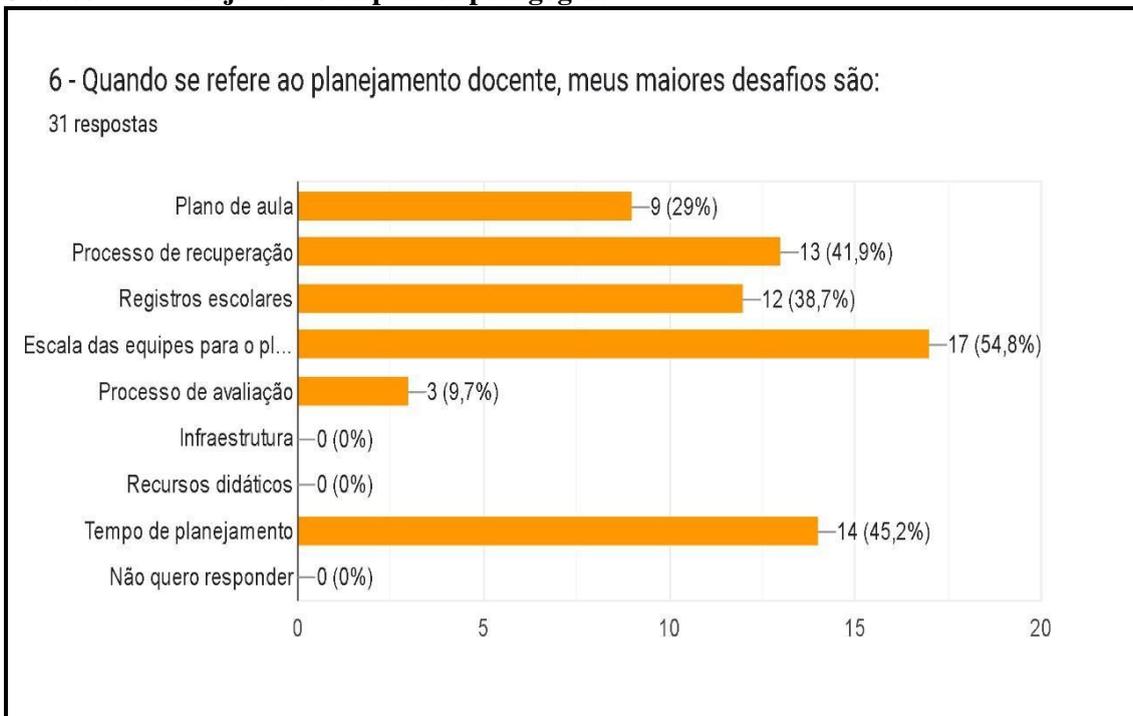
**Quadro 11 - Ferramentas para formação permanente do MEP**

Registros no campo “outros” referentes a questão 5.
Eu escolhi um ( <i>Encontro Pedagógico</i> ), mas acho que todos fazem parte para a formação da equipe docente, pois um depende do outro.
Bate papos informais em sala dos docentes e corredores.
Corredores do SENAC; Conversas informais
Cursos educação formal sobre a prática pedagógica, Sala de Educadores, Compartilhamento entre a equipe

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Dos desafios presentes no planejamento da prática docente, a equipe registrou a dificuldade em ter escalas de trabalho que viabilizem a construção coletiva (54,8%) como o maior desafio, seguido pelo tempo de planejamento. Esses dois critérios precisam ser analisados pelo TE da escola, tendo em vista os indicadores presentes na ferramenta de relatório de carga horária docente fora da sala de aula (Relatório Qlik Sense, janeiro a dezembro de 2022), que na unidade do Senac de Catanduva revela que, em média, os profissionais possuem 54,84% da carga horária de trabalho fora da sala de aula. Deste modo, vale um olhar minucioso da equipe gestora sobre o planejamento e gestão qualitativa deste tempo.

Outros critérios ainda são evidenciados como desafios na prática pedagógica, tais como a elaboração do plano de aula, o processo de avaliação, a recuperação e os registros escolares (Gráfico 22).

**Gráfico 22 - Planejamento da prática pedagógica**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Dentre os relatos sobre os desafios da carreira docente, podemos observar várias preocupações semelhantes, como planejamento, compreender a metodologia, migração de carreira e organização em geral (Quadro 12).

**Quadro 12 - Desafio quando iniciou a carreira como docente**

7 - Qual seu maior desafio quando iniciou sua carreira como docente? (Questão de resposta facultativa)
Vir para a docência foi uma mudança grande na carreira, mas trouxe novos desafios, mas não considero difíceis, com dedicação sempre consegui me adaptar as mudanças necessárias.
Superar a introversão e timidez. Aprender a docência, entendendo que ensinar não é apenas transferir conhecimento, mas é principalmente estimular o desenvolvimento das pessoas por meio do conhecimento, de habilidade e atitudes.
Planejamento e organização das aulas
Organização em geral
Aprender a interagir com as diversas faixas etárias com contextos e maturidades diferenciadas. Hoje vejo essa questão como oportunidade de ensino-aprendizagem.
Limiar da aprendizagem entre o técnico e graduação
Metodologias ativas
Priorizar o docente em detrimento do "simples técnico".
Conseguir identificar as singulares da aprendizagem de cada estudante e nivelar a fala para que todos consigam estar no mesmo contexto.

(continuação)

**(continuação)**

Cada aula e cada curso sempre é um novo desafio pois sempre tento dar o melhor de mim para poder transmitir aos nossos alunos
Aprender a ser professor, já que vim de uma formação totalmente técnica.
Desenvolver o autoconhecimento; Adaptação à metodologia ativa
Na época era pensar que o professor precisava ser o detentor do conhecimento e seria uma vergonha muito grande não saber responder alguma coisa.
Trabalhar com metodologia ativa, no começo foi muito difícil por ter vindo do ensino tradicional, porém hoje amo essa metodologia e gostaria de ver em todas as escolas públicas e privadas
Mediação de Projeto Integrador.
Conseguir tempo de qualidade para minha capacitação profissional
Os registros escolares
Falta de experiência prática
Compreender os documentos.
Entender a diferença entre professor (Ed convencional) e MEDIADOR do processo de aprendizagem
A desconstrução do modelo tradicional de dar aulas para desenvolver as metodologias ativas.
Não ter formação docente
Transmitir aos alunos a realidade do mercado de trabalho.
Conseguir visitas técnicas para os alunos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2023.

Nos relatos apresentados, pode-se perceber que os desafios não são rígidos e iguais para todos os profissionais. Nesse sentido, assim como acontece nas salas de aula, não se pode esperar que a formação se dê de forma homogênea. Desse modo, uma competência importante à gestão pedagógica da escola é desenvolver um olhar que valorize a pluralidade, de um lado, e as necessidades individuais, de outro, no processo formativo.

Dentre as questões analisadas, destaco a seguir algumas que chamaram mais a atenção em relação à formação em serviço da equipe docente.

No Quadro 20, na questão 4.15, os docentes em sua maioria relatam fazer uma boa gestão do tempo destinado ao planejamento e no Gráfico 22, questão 6, constata-se que o tempo para planejamento individual e com a equipe é um dos maiores desafios dos docentes em relação ao fazer profissional. Ainda na questão 6, os docentes relatam o desafio de realizar o processo de recuperação com base nas competências. Considerando que o processo de recuperação compõe o processo de avaliação e que a mesma equipe indicou nas questões 4.3 e 4.7 que possui clareza sobre o processo de avaliação e estratégias para avaliar por competências, será preciso aprofundar a questão para investigar quais são exatamente os problemas da equipe

docente para realizar o processo de recuperação e inserir essa questão no plano de intervenção pedagógica.

Na questão 5, no Gráfico 21, os docentes deram destaque às ferramentas que mais contribuem com sua formação em serviços. Os Encontros Pedagógicos, PDEs e compartilhamentos entre a equipe escolar foram sinalizados como de maior contribuição para a formação dos docentes; no entanto, assinalam o pouco tempo como um dos empecilhos para o trabalho coletivo. Entende-se que os encontros pedagógicos são importantes, porém a programação de apenas um encontro mensal traz restrições não só ao trabalho docente como também ao trabalho do Técnico Educacional para que exerça suas atribuições conforme proposto em documentos legais do Senac. Essa questão também deverá compor a proposta de plano de intervenção educacional.

Todas essas respostas direcionam os pontos mais importantes a serem considerados pelo gestor pedagógico e outros componentes da equipe gestora na elaboração do Plano de Intervenção.

De modo geral, as respostas às questões revelam os desafios de um grupo de profissionais que compreende a importância do trabalho que realiza, busca adaptar-se à realidade sociocultural dos estudantes e busca diferentes espaços de aprendizagem para concretizar experiências profissionais futuras aos alunos, além de buscar o próprio autodesenvolvimento profissional como professor.

## 6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA

Após a análise dos dados coletados nesta pesquisa, apresento a Proposta de Intervenção Pedagógica presente nesta sessão. Considerarei como essenciais as diretrizes de gestão, desenvolvimento social e participação estabelecidos na Proposta Pedagógica (2005, p.5) “A educação profissional no Senac São Paulo deve promover as pessoas, organizações e comunidades, buscando fortalecê-las por meio de um processo que visa à inserção social e à ação participativa.” Assim, busquei elucidar os principais desafios do TE em objetivos que possibilitem a formação permanente da equipe docente. Como Assmann e Sung (2000, p. 165) ressaltam,

O ser humano é um ser complexo, como também é a sociedade e o meio em que vivemos. Educar para sensibilidade solidária pressupõe e implica em ajudar as pessoas a perceber a complexidade da realidade da nossa vida social, a tomarem consciência da condição humana, a relativizarem as suas certezas, a aprenderem a tolerar aos outros e a si próprio nas suas limitações e falhas, a aceitar e conviver com a “resistência” da realidade social em adaptar aos nossos mais sinceros e honestos desejos de uma vida baseada na justiça e solidariedade.

Considerando as diretrizes da Proposta Pedagógica do Senac e a proposta de Educação Solidária apresentada por Assmann e Sung (2000), foi elaborada uma proposta de intervenção que criasse na escola espaços de reflexão, compartilhamento e, sobretudo, aceitação das diferenças, fomentando a pluralidade de ideias e a busca coletiva por justiça social.

Para isso, foram descritos os problemas observados na pesquisa, os objetivos e qual deles terá prioridade na abordagem, propondo a participação e o diálogo com toda a comunidade escolar por meio da revisão do Projeto Político Pedagógico. Na proposta, também foram delineadas as pessoas envolvidas, as estratégias propostas, o cronograma, os recursos humanos, os recursos financeiros e os recursos materiais, além de relatar como será o processo de acompanhamento e avaliação.

Entendo que a escola poderá, por meio das ações propostas, promover a participação de toda a comunidade escolar no diálogo sobre seus objetivos e propósito. Vale ressaltar que compreendo que esta é uma proposta que passará por análise e validação da equipe gestora para sua efetivação.

**Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**  
**Universidade de Araraquara/UNIARA**

**Nome do autor:** Cristina Nascimento de Oliveira

**Título da pesquisa:** O papel do Técnico Educacional na formação docente no Senac de Catanduva

**Proposta de Intervenção**

*Produto da pesquisa supracitada. Será desenvolvida pela autora na escola onde os dados foram coletados.*

**Apresentação**

Durante a pesquisa realizada foi identificada a necessidade de propor ações que possibilitem o aperfeiçoamento da prática pedagógica dos docentes do Senac em Catanduva.

**Informações gerais sobre a escola**

O Senac de Catanduva é uma escola técnica vinculada ao Sistema S, situada no município de Catanduva, no interior do estado de São Paulo. Atende aproximadamente 2500 alunos, sendo a Habilitação Profissional Técnica o foco da pesquisa.

<p><b>Problemas observados</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificuldade dos docentes em realizar o PCTD em virtude das escalas de trabalho.</li> <li>2. Ambientação Profissional com pouca contribuição na formação de acordo com a percepção do corpo docente.</li> <li>3. Ausência de formação pedagógica por parte de 41,9% da equipe docente</li> <li>4. Falta de conhecimento técnico do TE sobre as diferentes áreas ofertadas na escola.</li> <li>5. Pouca participação da equipe docente na elaboração do PPPU.</li> <li>6. Gestão inadequada do tempo destinado ao planejamento e registros escolares.</li> </ol>
<p><b>Prioridades</b></p>	<p>Dentre os problemas observados a prioridade deste plano de intervenção será acompanhar a efetiva realização do PCTD, pois esta ação poderá contribuir na formação docente, para esclarecer possíveis dúvidas que surgem ao longo da prática profissional após a ambientação. Os demais aspectos serão tratados de modo concomitante.</p>

<p><b>Objetivos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viabilizar a participação docente no PCTD.</li> <li>2. Realizar o processo de ambientação docente de forma mais efetiva.</li> <li>3. Estimular a formação pedagógica da equipe docente e demais colaboradores envolvidos no atendimento educacional.</li> <li>4. Aperfeiçoar o trabalho de acompanhamento pedagógico do TE.</li> <li>5. Promover a participação da comunidade escolar na construção do PPPU.</li> <li>6. Realizar uma boa gestão do tempo destinado ao planejamento e registros escolares.</li> </ol>
<p><b>Pessoal envolvido</b></p>	<p>Técnico Educacional, Técnico de área, Alunos, Funcionários de diversos setores administrativos, Diretor e Equipe docente.</p>
<p><b>Procedimentos/estratégias</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboração de um plano de gestão, envolvendo todos os componentes da equipe gestora;</li> <li>2. Levantamento conjunto com os demais componentes da equipe gestora de medidas visando a otimização do tempo docente extraclasse com vistas ao trabalho conjunto;</li> <li>3. Reelaboração do Plano de Desenvolvimento Individual do Técnico de Educação, com a contribuição dos Técnicos de Área e de um docente de cada área, para que estes sinalizem quais os maiores desafios didáticos relacionados às suas áreas;</li> <li>4. Elaboração, juntamente com os demais técnicos e com os docentes, de um calendário para o Plano Coletivo de Trabalho Docente que viabilize a participação da maioria em horários comuns;</li> <li>5. Revisão do processo de ambientação com base nas orientações institucionais e nas contribuições dos docentes mais experientes (para que indiquem lacunas no processo);</li> <li>6. Construção, com docentes e gestores, de um painel de sugestões para formação pedagógica comum e formações por área do conhecimento;</li> <li>7. Pesquisa e desenvolvimento de dinâmicas de reuniões pedagógicas que promovam maior participação e aproveitamento do tempo;</li> <li>8. Elaboração do cronograma de reuniões de revisão do Projeto Político Pedagógico da Unidade considerando as escalas dos funcionários da escola para viabilizar a participação.</li> </ol>

<b>Cronograma</b>	Período	Mês	Atividade
	1º SEMESTRE/ 2024	Maio	Elaborar plano de gestão e calendário de PCTDs que viabilize a participação de todos os MEPs.
	1º SEMESTRE/ 2024	Junho	Revisar o processo de ambientação com base nas orientações institucionais e contribuições dos docentes efetivos;
	2º SEMESTRE/ 2024	Julho	Construir com a comunidade escolar, um painel de sugestão de formações por área e para formação pedagógica.
	2º SEMESTRE/ 2024	Julho	Elaborar o PDI do TE com a contribuição de um docente de cada área.
	2º SEMESTRE/ 2024	Julho	Construir diretrizes para as reuniões de PCTD considerando medidas para otimização do tempo.
	2º SEMESTRE/ 2024	Agosto	Elaborar o cronograma de reuniões de revisão do PPPU. Planejar e desenvolver as reuniões conforme previsto.
<b>Recursos humanos</b>	Técnicos de área, Técnico Educacional, Docentes e Diretor.		
<b>Recursos materiais</b>	Sala Convencional, Datashow, computador, lousa e pincéis.		
<b>Recursos financeiros</b>	Recursos da própria escola, já planejados em 2023 para uso em 2024.		
<b>Acompanhamento</b>	Mapeamento do cronograma proposto no Plano de Intervenção.		
<b>Avaliação</b>	Os objetivos propostos serão validados por meio de instrumento de avaliação com indicadores construídos pela equipe pedagógica e autoavaliação para TE e MEP.		

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como coordenadora pedagógica em exercício em uma escola técnica, meu principal interesse de pesquisa foi a formação docente continuada, analisada da perspectiva dos próprios docentes. Isso envolveu pesquisa de campo na interseção de aspectos interligados: gestão pedagógica, formação docente e pedagogia das competências, conforme orientação da instituição Senac às suas escolas.

Considerando a escola como um espaço intermediário de ação entre o centro de tomada de decisões e a sala de aula, na medida em que interpreta e desenvolve as propostas do sistema, minha intenção foi captar a percepção dos docentes sobre esses aspectos e suas possíveis implicações nas práticas escolares. Acredito que os objetivos propostos foram alcançados.

O TE, como gestor pedagógico, desempenha um papel importante na formulação e no acompanhamento do planejamento da prática docente e do processo de ensino-aprendizagem. Seu olhar precisa considerar a cultura escolar e o desenvolvimento da comunidade na promoção da educação profissional, valorizando o desenvolvimento de competências, sem desconsiderar o aspecto valorativo desse processo.

Além de possibilitar estratégias diversificadas para a formação da equipe docente, cabe ao TE contribuir para a promoção de um ambiente seguro, com clima organizacional saudável, para que cada docente possa participar efetivamente do planejamento da escola.

Diante dos desafios apresentados pela equipe de docentes, será imprescindível a avaliação coletiva dos dados apresentados na pesquisa para que possamos pensar no planejamento e gestão do tempo. Um dos apontamentos refere-se ao tempo de planejamento, e nossa hipótese é que, se houver um tempo estabelecido para construção coletiva, além do Encontro Pedagógico, será possível qualificar ainda mais os profissionais.

Essa hipótese foi confirmada pela equipe docente, que registrou que uma das ferramentas que considera mais eficiente na formação docente é o "compartilhamento entre a equipe" (Gráfico 21). Além disso, descreveram como principal desafio para a elaboração do planejamento a escala das equipes para o PCTD (Gráfico 22). Diante desse cenário, o Técnico Educacional terá o desafio de orientar e acompanhar a efetiva realização do planejamento coletivo proposto nos planos de curso.

Outro aspecto relevante foi perceber que a "ambientação profissional" (Gráfico 22) proposta aos docentes recém-contratados não teve uma expressiva sinalização como "ferramenta mais eficiente para formação docente". Não foi registrada nem por 50% dos entrevistados, tornando-se um ponto de atenção para o Técnico Educacional, no que se refere à

metodologia e efetividade. No entanto, ao observarmos a autoavaliação docente em relação ao nível de compreensão do processo de ensino-aprendizagem, citados nos gráficos referentes à questão número quatro, percebemos que as estratégias e demais ferramentas utilizadas têm viabilizado a compreensão da metodologia de ensino e avaliação por competência.

Vale ressaltar que o TE, como profissional responsável pela formação docente, precisa manter um repertório de formação pedagógica atualizado e, além disso, ser um pesquisador sobre diversas áreas do conhecimento para contribuir com a equipe docente. Para isso, precisa ter humildade para aprender com seus pares docentes que possuem maior conhecimento técnico sobre os conhecimentos trabalhados com os estudantes.

Como gestora educacional, cabe neste momento prover o compartilhamento futuro de tais informações, por meio do plano de intervenção pedagógica, para que seja possível promover a inovação no processo formativo das equipes, identificar suas necessidades e promover espaços de construção coletiva, onde o encontro entre os diferentes saberes ancorados na Proposta Pedagógica da instituição e na cultura escolar viabilizem que cada especialista de diferentes áreas do conhecimento possa se consolidar como educadores e promover um processo de ensino-aprendizagem significativo para cada estudante.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. D.; SOUZA, V. L. T. D.; PLACCO, V. M. N. D. S. Legislado versus executado: análise das atribuições formativas do coordenador pedagógico. **Estudos em Avaliação Educacional**, v.27, n.64, p.70-94, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18222/eae.v27i64.3647>. Acesso em: 19 de maio 2022.

ARAÚJO, G. S. **Gestão Democrática Concepção e efetivação em escolas da Rede Municipal de Porto Alegre**. 113f. Programa de Pós-graduação em Serviço Social, da Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/11041/1/000487578-Texto%2bCompleto-0.pdf> . Acesso em: 28 abr. 2023.

ASSMANN, H; SUNG, J M. **Competência e Sensibilidade Solidária: educar para a esperança**. São Paulo: Vozes, 2000.

BALL, S. Gerencialismo, profissionalismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n.126, p.539-564, set./dez/2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/sHk4rDpr4CQ7gb3XhR4mDwL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2024.

BARRERA, T G S. **O movimento brasileiro de renovação educacional no início do século XXI**. 2016. 276f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-16082016-113432/pt-br.php>. Acesso em: 19 de maio 2022.

BASTOS, T B M C; BOSCARIOLI, C. a competência docente e sua complexidade de conceituação: uma revisão sistemática. **Educação em Revista**, v.37, p.e235498, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/37436>. Acesso em: 24 jan. 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 20 jul. 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Resumo Técnico: Censo Escolar da Educação Básica**, Brasília, DF: Inep, 2021. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_censo\\_escolar\\_2021.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2021.pdf). Acesso em: 20 de jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, **Diário Oficial**, Brasília, DF, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 10 nov. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://fila.mec.gov.br/manutgeral.htm>. Acesso em: 03 out. 2023.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, Consolidação das Leis do Trabalho. São Paulo. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=%C3%89%20adotada%20no%20territ%C3%B3rio%20nacional,ou%20presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20remunerados](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm#:~:text=%C3%89%20adotada%20no%20territ%C3%B3rio%20nacional,ou%20presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20remunerados). Acesso em: 10 jan. 2022.

CONTRERAS, J. **A autonomia dos professores**. Trad. Sandra T. Valenzuela. São Paulo: Cortez, 2002.

CORDEIRO, M. M. **A gestão do conhecimento e o desempenho organizacional**: um estudo em organizações de educação. 163f. Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10992/1/000486757-Text%2bCompleto-0.pdf> . Acesso em: 28 abr. 2022.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim técnico do Senac**, v.27, n.3, p.12-25, 2001. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/572>. Acesso em: 03 out. 2023.

DEPRESBITERIS, L. **Avaliação na Educação Profissional**: A busca da integração de saberes. Editora Melo, Pinhais, 2011.

DOMINGUES I. O coordenador pedagógico e a formação contínua do docente na escola: algumas perspectivas. **Educ. Puc**, p.181-190, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.24220/2318-0870v18n2a2027>. Acesso em: 19 de maio 2022.

FALCÃO, P. F.; CUNHA, M. P.; CURTO, J. D.; OLIVEIRA, F. A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: Estudo empírico numa instituição financeira. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v.17, n.3, p.18-34, 2018. Disponível em: [http://www.scielo.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642018000300003&lang=pt](http://www.scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642018000300003&lang=pt). Acesso em: 19 de maio 2022.

FALSARELLA, A. M. **Cotidiano Escolar e a atuação do Gestor**: Contribuições sobre o tema. Appris Editora, Curitiba, 2021.

FALSARELLA, A. M. O lugar da pesquisa qualitativa na avaliação de políticas e programas sociais. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v.20, p.703-715, 2015. Disponível em <https://scielo.br/j/aval/a/yVQPfPsjW8zLB3HqK3DrBhD/?format=pdf> . Acesso em: 24 de jan. 2024.

FELDMANN, M. G. **Formação de Professores e Escola na Contemporaneidade**. Senac São Paulo, São Paulo, 2009.

FRANTZ, M. G.; ALVES, T. Proposta de um indicador de rotatividade docente na educação básica. **Cadernos de Pesquisa**, v. 51, p. e07211, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053147211>. Acesso em: 10 jan. 2023.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2021**. Censo Escolar da Educação Básica. São Paulo: IBGE, 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>. Acesso em: 20 de agosto de 2022.

KULLER, J. A.; RODRIGO, N. F. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/171/156> . Acesso em: 17 ago. 2022.

KÜLLER, J. A.; RODRIGO, N.e F. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2017.

LIBÂNEO, J. C. **Adeus professor, adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente**. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

LIBÂNEO, J. C. Identidade da pedagogia e identidade do pedagogo. *In*: BRABO, T. S. A. M.; CORDEIRO, A P.; MILANEZ, S. G. C (Orgs.). **Formação da pedagoga e do pedagogo: pressupostos e perspectivas**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p.11 – 34, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIMA, M. de F. M. de. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**, v. 37, p. e78290, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.78290> . Acesso em: 19 de maio 2022.

NASCIMENTO, N. M. R. **O desenvolvimento profissional de professores: a arte de inventar-se e fazer história, mediante narrativas autobiográficas**. 177f. Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/2736/1/000431545-Texto%2bCompleto-0.pdf>. Acesso em: 19 de jan. 2023.

NOVO, A. C. C. C. **A Contribuição do Gestor para a Prática do Trabalho Pedagógico voltado à Formação de Valores**. 147f. Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, Universidade de Araraquara -UNIARA, Araraquara, 2020. Disponível em: <https://www.uniara.com.br/arquivos/file/ppg/processos-ensino-gestao-inovacao/producao-intelectual/dissertacoes/2020/aline-cristina-ceccato-castelo-novo.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2022.

NÓVOA, A. **Escolas e Professores Proteger, Transformar, Valorizar**. Empresa Gráfica do Estado da Bahia – EGBA. Salvador: Sec/Iat, Bahia, 2022. Disponível em: <https://rosaurasoligo.files.wordpress.com/2022/02/antonio-novoa-livro-em-versao-digital-fevereiro-2022.pdf> Acesso em: 20 de ago. 2022.

NÓVOA, A. Reinventar a formação docente. Veredas Entrevistas. Bahia, 2020. *In*: CARVALHO, C. M. N. D.; SOARES, I. B.; COSTA, M. L. R. **Veredas e (re) configurações da formAção docente**. 2022. Disponível em: <https://editora.uemg.br/images/livros-pdf/catalogo-2022/Veredas/veredas-entrevista.pdf> Acesso em: 20 de ago. 2022.

OLIVEIRA, D. A. Segmentações históricas e contemporâneas da profissão docente no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v.26, p. e260095, 2022. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S1413-24782021260095>. Epub 12 Jan 2022. ISSN 1809-449X. Acesso em: 19 de jan. 2023.

PERRENOUD, P. **10 Novas Competências para ensinar**. Artmed, Porto Alegre, 2000.

PERRENOUD, P. **Pedagogia Diferenciada**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?**- 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SARTI, F. M. Relações intergeracionais no mercado brasileiro de formação docente: antigos e novos desafios a considerar. **Pro-Posições**, v.32, p.e 20180082, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/NDptmxDmTrP9K7mHPZbD9cF/abstract/?lang=pt#> Acesso em: 28 ago. 2022.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 3ª.ed. rev. Campinas, SP: Autores Associados, 2010.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – SP. **Projeto Político Pedagógico**. Catanduva, 2016.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – RJ. **Departamento Nacional. Relatório geral, 2019 / Senac, Departamento Nacional**. Rio de Janeiro: Senac, Departamento Nacional, 2020.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – RJ. **Departamento Nacional. Concepções e princípios**. Rio de Janeiro. (Coleção de Documentos Técnicos do Modelo Pedagógico Senac, 1), 2015b.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – SP. **Descrição de Atividades. Manual de Procedimentos SisNormas**. Senac São Paulo v.10. p. 65 – 68, 2023.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio - SP. **Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio em Farmácia. Eixo Tecnológico: Ambiente e Saúde** Autorizado pela Resolução nº 15/2016 de 26/07/2016 emitida pelo Conselho Regional do Senac São Paulo Documento vigente a partir de: 01/01/2017. 2017. Disponível em: [https://www.sp.senac.br/downloads/217\\_PC\\_Farmacia.pdf](https://www.sp.senac.br/downloads/217_PC_Farmacia.pdf). Acesso em: 28 de ago. 2022.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio - SP. **Proposta Pedagógica. São Paulo**, 2005. p.7. Disponível em: <https://www.sp.senac.br/pdf/53727.pdf> . Acesso em: 28 de ago. 2022.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – SP. **Regimento das Unidades Escolares**. São Paulo, 2023.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – SP. **Regimento das Unidades Escolares**. São Paulo, 2015a.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio. **Boletim Técnico do Senac: a revista da educação profissional / Senac, Departamento Nacional**. p.9, 2001.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio. **Sistema Senac Solution**. Powered by Oracle, 2022.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio. **Modelo Pedagógico Senac**. 2013. Disponível em: <https://www.dn.senac.br/educacao-profissional/modelo-pedagogico/>. Acesso em: 28 de ago. 2022.

SILVA, F. C. **Buscando Caminhos para a Atuação do Coordenador Pedagógico junto aos Professores Alfabetizadores**. 2020. 130f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

SILVA, I F. Modelo pedagógico senac: concepções e princípios. **Anais... VII CONEDU - Edição Online...** Campina Grande: Realize Editora, 2020. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/68894>. Acesso em: 19 maio 2022.

SILVA, PAULO; ISHII, Ione; KRASILCHIK, Myriam. Código de ética docente: um dilema. **Educação em Revista**, v. 36, p. e215216, 2020.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. *In*: MORIN, E. **Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF. 1998.

VERDUM, P. L. **Formação continuada de professores da educação básica: políticas e práticas**. 187f. Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/2686/1/000422044-Texto%2bCompleto-0.pdf> Acesso em: 19 maio 2022.

VIEIRA, M. A. C. **Gestão escolar e inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino**. 107f. Programa de Pós-graduação em Educação da Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/16265/1/000496606-Texto%2bcompleto-0.pdf>. Acesso em: 28 de abr. 2023.

## ANEXOS

### ANEXO A – TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP  
CEP 14801-320 - Telefone: (16) 3301.7263

[www.uniara.com.br/comite-de-etica](http://www.uniara.com.br/comite-de-etica)

#### TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, Cristina Nascimento de Oliveira, portador do CPF: 08967125674, sou pesquisador responsável do projeto de pesquisa intitulado, " O papel do técnico educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva " comprometo-me a utilizar todos os dados coletados, unicamente, para o projeto acima mencionado, bem como:

- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara-Uniara, respeitando assim, os preceitos éticos e legais exigidos pelas Resoluções vigentes em especial a 466/12 e a 510/16, do Conselho Nacional de Saúde;
- Apresentar dados para o CEP da Uniara ou para a CONEP a qualquer momento, inclusive uma cópia dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos participantes, caso sejam solicitados;
- Preservar o sigilo e a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados e estudados;
- Assegurar que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto de pesquisa em questão;
- Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima;
- Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto;
- Justificar fundamentadamente, perante o CEP da Uniara ou a CONEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.
- Elaborar e apresentar o Relatórios parciais e o Relatório final ao o CEP da Uniara;
- Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico e digital, sob minha guarda e responsabilidade, por um período de 05 (cinco) anos após o término da pesquisa.
- Responsabilizo-me civil e criminalmente pela veracidade das informações declaradas acima.

Araraquara, 01 de setembro de 2022.

Cristina Nascimento de Oliveira  
Pesquisador responsável

## ANEXO B – CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL.



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA  
Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP  
CEP 14801-320 - Telefone: (16) 3301.7263

www.uniarar.com.br/comite-de-etica

### CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL

Catanduva, 01 de setembro de 2022.

Prezado Sr. Marcelo Pereira da Silva

(Gerente/Senac de Catanduva)

Venho através desta solicitar a vossa senhoria autorização para a realização da coleta de dados da pesquisa intitulada "O papel do Técnico Educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva." sob a minha orientação e com a participação dos docentes.

O trabalho tem como objetivo de compreender os desafios do técnico educacional, na promoção da formação permanente da equipe docente.

Informo que o referido projeto será submetido à avaliação ética junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Uniarar, e me comprometo a encaminhar a vossa senhoria uma cópia do parecer ético após a sua emissão.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com as Resoluções vigentes relacionadas com pesquisas com seres humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados somente para a realização deste estudo.

Desde já, coloco-me à disposição para esclarecimentos de qualquer dúvida que possa surgir.

Antecipadamente agradeço à colaboração.

*Cristina N. Oliveira*

Cristina Nascimento de Oliveira  
Pesquisadora responsável

### PARA PREENCHIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Autorizado (  )  
Não autorizado (  )

Assinatura

Carimbo:

Marcelo Pereira da Silva  
Gerente

Data:

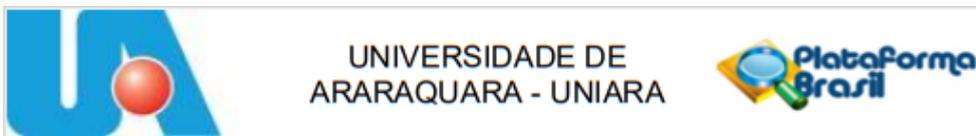
21/9/2022

03.703.814/0020-50

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM  
COMERCIAL - SENAC

RUA SANTOS Nº 300  
CENTRO - CEP: 13801-300  
CATANDUVA - SP

## ANEXO C – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O papel do técnico educacional na formação da equipe docente do Senac de Catanduva.

**Pesquisador:** CRISTINA NASCIMENTO DE OLIVEIRA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 64315622.9.0000.5383

**Instituição Proponente:** ASSOCIACAO SAO BENTO DE ENSINO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.864.897

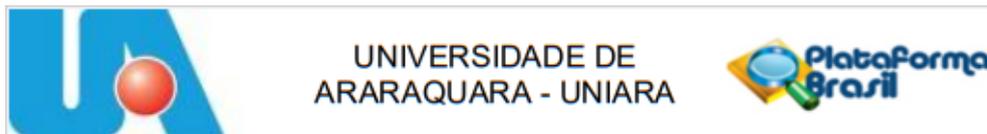
#### Apresentação do Projeto:

A pesquisa, de natureza qualitativa, terá o objetivo compreender o papel do Técnico Educacional como mediador do processo de construção de saberes relacionados à atuação pedagógica de docentes da educação profissional, especificamente em uma instituição pertencente ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) situada na cidade de Catanduva-SP, uma vez que, boa parte dos novos profissionais não possuem licenciatura, nem formação na área de educação. Buscarei analisar se o tempo e as estratégias utilizados na formação permanente destes profissionais possibilitam o desenvolvimento das competências essenciais para o exercício da docência. Esclareço que o técnico educacional, em instituições do Senac, exerce função relacionada à gestão pedagógica. Entendo que a investigação sobre o processo de formação permanente dos docentes é fundamental para

possibilitar a reflexão sobre a qualidade do processo de acompanhamento pedagógico e, consecutivamente, tratar de sua finalidade principal no resultado do processo de ensino-aprendizagem possibilitado aos estudantes. Para o estudo sobre a formação docente no que se refere à metodologia de ensino na Educação Profissional pretendo me apoiar nos autores: Depresbiteris (2005), Feldman (2009), Kuller e Rodrigo (2013), Perrenoud (2000) e Nóvoa (2022).

Para estudar a atuação do gestor (Técnico Educacional), a fundamentação teórica será baseada em Falsarella (2021). Buscarei investigar quais os desafios do Técnico Educacional como gestor pedagógico da equipe docente e quais os desafios dos docentes em relação ao planejamento do

<b>Endereço:</b> Rua Voluntários da Pátria nº1309			
<b>Bairro:</b> Centro		<b>CEP:</b> 14.801-320	
<b>UF:</b> SP	<b>Município:</b> ARARAQUARA		
<b>Telefone:</b> (16)3301-7263	<b>Fax:</b> (16)3301-7144	<b>E-mail:</b> comiteeetica@uniara.com.br	



Continuação do Parecer: 5.864.897

processo de avaliação por competência. Os procedimentos utilizados para a coleta de dados serão a pesquisa de campo realizada com os docentes por meio de questionário e a análise de documentos da instituição relacionados à gestão pedagógica. Por meio desta pesquisa serão identificados pontos de atenção na formação do novo docente e na atuação do gestor educacional, como mediador deste processo.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

##### **Objetivo Primário:**

Compreender os desafios do técnico educacional, na promoção da formação permanente da equipe docente.

##### **Objetivo Secundário:**

- a. identificar os desafios do Técnico Educacional para a formação continuada da equipe docente;
- b. investigar os desafios dos docentes em relação ao planejamento das situações de aprendizagem e de avaliação por competências.
- c. analisar se o tempo e as estratégias utilizados na formação permanente em serviço dos professores possibilitam o desenvolvimento das competências essenciais para o exercício da docência;
- d. investigar quais as possíveis limitações do Técnico Educacional em relação a orientações específicas para planejamento de aulas em áreas que não possuem conhecimento técnico específico para o ensino.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

##### **Riscos:**

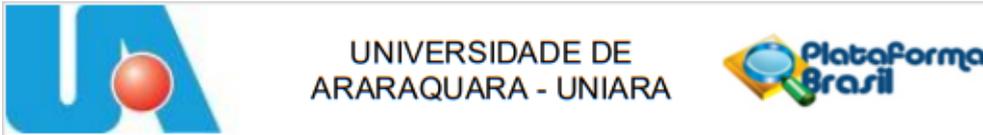
A presente pesquisa envolve seres humanos, que responderão a questionário ou serão entrevistados. Entendo que a probabilidade da ocorrência de riscos aos sujeitos, tais como desconfortos e constrangimentos, é mínima, pois serão adotados procedimentos para reduzir a possibilidade de riscos nos aspectos psicológicos, sentimentais e emocionais, tais como estresse, ocultação da opinião e de situações de conflitos sociais, discriminação e abalo nas relações sociais.

Embora o sigilo, a privacidade e a confidencialidade quanto aos dados obtidos sejam prerrogativas da pesquisa científica, entende-se que reforçar uma rigorosa garantia destes junto aos sujeitos participantes é imprescindível, tanto no decorrer da pesquisa quanto na devolutiva dos resultados.

Para o caso de eventual dano ou mal-estar, será esclarecido que os procedimentos poderão ser cessados a qualquer momento a pedido do participante.

##### **Benefícios:**

<b>Endereço:</b> Rua Voluntários da Pátria nº1309	<b>CEP:</b> 14.801-320
<b>Bairro:</b> Centro	
<b>UF:</b> SP	<b>Município:</b> ARARAQUARA
<b>Telefone:</b> (16)3301-7263	<b>Fax:</b> (16)3301-7144
	<b>E-mail:</b> comitedeetica@uniara.com.br



Continuação do Parecer: 5.864.897

Como benefícios, destacam-se: a compreensão dos problemas relacionados às especificidades da escola pesquisada e ao avanço dos conhecimentos sobre o tema pelo próprio pesquisador, pela equipe da escola e por outras escolas que possam se interessar. Espera-se que a investigação contribua também para a ampliação dos conhecimentos teórico-práticos no campo da gestão escolar em relação ao perfil e atuação do gestor (especificamente do Técnico Educacional) e para sua disseminação, pelo pesquisador, em congressos, publicações e cursos.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Todos os "Comentários e Considerações sobre a Pesquisa" estão apresentadas no campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações" deste parecer.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todas as "Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória" estão apresentadas no campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações" deste parecer.

**Recomendações:**

Este Comitê recomenda aos pesquisadores respeitarem o que foi descrito, na íntegra, neste projeto e que sigam as Resoluções 466/2012 (saúde) e N°510/2016 (humanas) do Conselho Nacional de Saúde (CNS) as quais nos fundamentamos para a análise ética das pesquisas endereçadas a este Comitê. Em caso de dúvidas ou outras ocorrências surgidas no andamento do projeto, colocamo-nos à disposição dos pesquisadores.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

No que concerne às atribuições do Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos, segundo as Resoluções 466/12 e a 510/16 CNS, o presente trabalho encontra-se APROVADO.

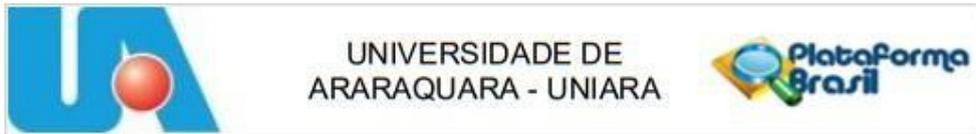
**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Projeto de pesquisa encontra-se adequado e aprovado, de acordo com colegiado e com as normativas vigentes. Qualquer alteração que venha ocorrer, em especial Eventos Adversos, pedimos a gentileza de informar este CEP por meio de Emenda e/ou Notificação, junto a Plataforma Brasil e, no decorrer do desenvolvimento da pesquisa solicitamos o encaminhamento do Relatório Parcial, e após a conclusão do mesmo o envio do Relatório Final, procedimentos esses de cunho obrigatório.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
----------------	---------	----------	-------	----------

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309  
 Bairro: Centro CEP: 14.801-320  
 UF: SP Município: ARARAQUARA  
 Telefone: (16)3301-7263 Fax: (16)3301-7144 E-mail: comitedeeetica@uniara.com.br



Continuação do Parecer: 5.864.897

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2017711.pdf	02/12/2022 09:18:30		Aceito
Outros	Carta_resposta.docx	02/12/2022 09:14:55	CRISTINA NASCIMENTO DE OLIVEIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Cristina_Nascimento_de_Oliveira_Orientadora_Falsarella.docx	02/12/2022 09:07:09	CRISTINA NASCIMENTO DE OLIVEIRA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	14/10/2022 12:01:52	CRISTINA NASCIMENTO DE OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	14/10/2022 12:01:14	CRISTINA NASCIMENTO DE OLIVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaderostoCristinaNascimentoDeOliveira.pdf	22/09/2022 06:52:55	CRISTINA NASCIMENTO DE OLIVEIRA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	ConsentimentoInstitucional.pdf	14/09/2022 15:53:10	CRISTINA NASCIMENTO DE OLIVEIRA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

ARARAQUARA, 26 de Janeiro de 2023

Assinado por:  
**Andréa Corrêa Carrascosa**  
 (Coordenador(a))

Endereço: Rua Voluntários da Pátria nº1309  
 Bairro: Centro CEP: 14.801-320  
 UF: SP Município: ARARAQUARA  
 Telefone: (16)3301-7263 Fax: (16)3301-7144 E-mail: comitedeetica@uniara.com.br

**ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do Projeto de pesquisa: “O papel do técnico educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva”,

Pesquisador Responsável: Cristina Nascimento de Oliveira

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Data de nascimento: \_\_\_\_\_

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado “O papel do técnico educacional na formação permanente da equipe docente no Senac de Catanduva” de responsabilidade da pesquisadora Cristina Nascimento de Oliveira.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O trabalho tem por objetivo de investigar como ocorre o processo de formação de novos docentes no Senac, especificamente na unidade de Catanduva, por meio desta investigação, evidenciar as melhores estratégias para formação permanente da equipe docente e ter a possibilidade de aplicá-las na escola.

2. A participação nesta pesquisa consistirá em responder ao questionário digital que terá em média 20 minutos de duração realizado no Senac de Catanduva, nos computadores da biblioteca da escola.

3. Durante a execução da pesquisa poderão ocorrer riscos à exposição das próprias ideias pelas pessoas envolvidas, o que, certamente, será contornado através de esclarecimentos e do anonimato através de esclarecimentos aos pesquisados, que poderão deixar de responder qualquer questão ou concluir a entrevista a qualquer momento. A participação dos envolvidos na pesquisa será facultativa, garantindo-se total sigilo e confidência de sua identificação.

4. Os benefícios com a participação nesta pesquisa se darão mediante a divulgação e conhecimento de estratégias que podem contribuir na formação dos docentes e consecutivamente qualidade do ensino ofertado pela instituição.

5. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

6. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

7. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

8. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

9. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Cristina Nascimento de Oliveira, pesquisador (a) responsável pela pesquisa, telefone: 35 99119-6633 e-mail: [cristinanasoliviera@gmail.com](mailto:cristinanasoliviera@gmail.com), com o Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, localizado na Rua Voluntários da Pátria nº 1309 - bloco C, no Centro da cidade de Araraquara-SP, telefone: (16) 3301.7263, e-mail: [comitedeetica@uniara.com.br](mailto:comitedeetica@uniara.com.br), atendimento de segunda a sexta-feira das 08h00min. – 13h00min. - 14h00min – 17h00min, e/ou com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa-CONEP, telefone (61) 3315.5877, e-mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br).

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado e concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

Cidade, 01 de novembro de 2022.

---

Assinatura do participante

---

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento