



Processos gestores da escola da Educação de Jovens e Adultos: um exemplo no Senac

The management processes of a school for youth people and adult: an example in Senac

Les processus de gestion des écoles pour jeunes et adultes: un exemple au Senac

Lauredite Silva Trindade Santana¹
Rede Estadual de Educação da Bahia

Antonio Amorim²
Universidade do Estado da Bahia

Resumo: Este artigo trata dos processos de gestão de uma escola de educação de jovens e adultos. Analisa o problema da relação entre o papel do gestor e a qualidade da formação desenvolvida no SENAC-Bahia. O objetivo principal é compreender a gestão educacional e sua relação com o modelo educacional adotado, identificando se a gestão contribui para uma educação efetiva e consolida a proposta pedagógica. Adota a abordagem qualitativa e o dispositivo estratégico da pesquisa colaborativa, através de diálogos colaborativos. Os principais resultados apresentados pelo processo colaborativo apontaram o seguinte: o modelo pedagógico propõe que a educação profissional deve promover o desenvolvimento dos sujeitos como profissionais e cidadãos; os gestores acreditam na importância do trabalho coletivo.

Palavras-Chave: Educação Profissional. Formação Efetiva. Gestão Educacional.

Abstract: This article deals with the management processes of a youth and adult education school. It analyzes the problem of the relationship between the manager's role and the quality of training developed at SENAC-Bahia. The main objective is to understand educational management and its relationship with the adopted educational model, identifying whether management contributes to effective education and consolidates the pedagogical proposal. It adopts the qualitative approach and the strategic device of collaborative research, through collaborative dialogues. The main results presented by the collaborative process pointed out the following: the pedagogical model proposes that professional education; it should promote the development of subjects as professionals and citizens; managers believe in the importance of collective work.

Keywords: Professional Education. Effective Training. Education Management.

Résumé: Le thème de cet article traite des processus de gestion d'une école d'éducation des jeunes et des adultes, à partir du problème de la relation entre le rôle du manager et la qualité de la formation développée au SENAC-Bahia. L'objectif principal est comprendre la gestion éducative et sa relation avec le modèle éducatif adopté, en plus de déterminer si la gestion contribue à une éducation efficace et consolide la proposition pédagogique. Il utilise une approche qualitative et le dispositif stratégique de la recherche collaborative, en utilisant des dialogues collaboratifs. Les principaux résultats présentés par le processus collaboratif ont

¹ Professora da EJA da Rede Estadual de Educação da Bahia, Gestora de Planejamento e Desenvolvimento do Senac-Bahia. Mestranda do Programa de Educação de Jovens e Adultos/MPEJA. E-mail: lauredite.silva@ba.senac.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3341712112642355>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6545-9539>.

² Professor Titular Pleno do Programa de Educação de Jovens e Adultos/MPEJA. Universidade do Estado da Bahia/UNEB. Doutorado em Psicologia – Universidade de Barcelona – Espanha. Pós-Doutorado em Difusão do Conhecimento pela UFBA. E-mail: antonioamorim52@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9993429400708011>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3236-9139>.

souligné ce qui suit: le modèle pédagogique propose que la formation professionnelle favorise le développement des individus en tant que professionnels et citoyens; les gestionnaires croient en l'importance du travail collectif.

Mots-clés: Formation professionnelle. Formation Efficace. Gestion éducatif.

Recebido em: 13 de março de 2020

Aceito em: 11 de abril de 2020

Introdução

O presente artigo trata da temática sobre os processos de gestão de uma escola de educação de jovens e adultos em que destacamos como análise principal a importância da gestão para o desenvolvimento de uma educação cidadã.

O tema da gestão educacional desperta o interesse de muitos pesquisadores pela relação direta existente entre o desempenho dessa função, através dos mecanismos e processos de decisões técnicas, administrativas e pedagógicas realizadas por um gestor, e a influência provocada no modelo de educação desenvolvido e suas práticas de ensino aprendizagem, em uma instituição de educação e, conseqüentemente, na formação dos sujeitos envolvidos.

É certo que a gestão educacional constitui-se em uma área estrutural de ação para a tão falada qualidade de ensino. Isto ocorre porque é através da gestão que se estabelece um direcionamento à ação educacional a partir de um planejamento participativo em consonância com princípios e estratégias adequadas para atingir os resultados esperados.

Neste estudo, o problema levantado trata de saber qual a importância do papel que os gestores educacionais têm na definição do seu lugar na educação institucionalizada, por acreditarmos que nenhum modelo educacional ocorre se seus gestores não se propõem, efetivamente, a dialogar e criar as possibilidades de educação reflexiva.

Estudar essa problemática é significativa porque pode promover o entendimento, a compreensão dos fatores que interferem diretamente na relação entre o exercício da gestão educacional e o desenvolvimento de uma educação transformadora. E é justamente sob esse olhar que se delimita o objetivo geral deste trabalho, que é compreender a gestão educacional do Senac e sua relação com o modelo educacional proposto pela instituição.

Nessa perspectiva foram definidos dois objetivos específicos: analisar, dentre todos os processos que envolvem uma gestão, quais aqueles que são relevantes para uma formação efetiva e indicar os principais elementos encontrados na proposta pedagógica da instituição em questão.

Assim, o artigo está organizado por esta introdução, na qual evidenciamos a temática, o problema, os objetivos e a importância do estudo. Em seguida, apresentamos os

procedimentos metodológicos da investigação, traçando o caminho seguido, os mecanismos utilizados, os resultados encontrados e sua análise. Apresentamos uma fundamentação teórica que abarca conhecimentos sobre gestão escolar e, por fim, tratamos dos resultados alcançados e as implicações desses resultados com a temática estudada, e as referências utilizadas no processo de elaboração desse artigo.

Procedimentos metodológicos empreendidos

Aqui expomos o caminho percorrido, destacando a abordagem da pesquisa, os dispositivos estratégicos, os sujeitos e o local da investigação, as etapas e os instrumentos selecionados para a coleta de dados e a análise dos dados coletados.

No percurso metodológico desenvolvido, a pesquisa apresentou quatro etapas que são diferenciadas pelos seus objetivos específicos, mas todos vinculados ao objetivo geral de compreender a gestão educacional do Senac e sua relação com o modelo educacional proposto pela instituição Senac-Bahia.

Segundo a perspectiva dos dados buscados, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, por entendermos que esta modalidade responde a questões muito particulares, já que a execução de um trabalho de campo envolve empaticamente o investigador no uso de vários tipos de técnicas e abordagens, tornando-o um construtor de relações, de observações e de uma narrativa em perspectiva. Da mesma forma, de acordo com Gil (2019), a pesquisa qualitativa proporciona um resultado diretamente relacionado com a capacidade e o estilo do pesquisador diante do importante papel conferido para a interpretação dos dados coletados nesse método.

Além disso, entendemos que a pesquisa de abordagem qualitativa favorece a construção de um diálogo permanente entre todos os participantes da investigação, levando à reflexão dialógica, à tomada de posição coletiva e à análise minuciosa dos discursos e das práticas gestoras, que são desenvolvidas no ambiente educativo (MINAYO, 2012).

Para ampliar os horizontes e a tomada de posição coletiva por parte dos sujeitos envolvidos no processo de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, optamos por adotar o dispositivo estratégico da pesquisa colaborativa. Trata-se de uma concepção investigativa que possui como princípio básico a busca da colaboração entre os pesquisadores e os participantes, na qual todos atuam em parceria, de maneira igualitária, de modo a destacar os problemas gestores existentes no contexto e, juntos, compreender melhor o ambiente em estudo, analisar as questões colocadas para estudo, aprofundar o processo reflexivo e construir, de maneira colaborativa, as possíveis estratégias de enfrentamento dos problemas encontrados, em busca de melhorias das práticas vivenciadas (IBIAPINA, 2016).

Ou seja, trata-se de um processo que foi construído com os gestores e não apenas para os gestores, no qual todos participaram efetivamente das etapas do processo colaborativo. Este processo colaborativo pode ser sintetizado a partir da compreensão destacada por Bortonori e Ricardo (2011), Ibiapina (2016), Magalhães e Fidalgo (2010) e por Horikawa (2008). Estes autores defendem o princípio da colaboração como sendo um processo de diálogo entre iguais, que deve ser partilhado, com qualidade humana, para os possíveis enfrentamentos necessários. Por isso, essa partilha se configura a partir dos seguintes diálogos colaborativos: apresentação da proposta de trabalho colaborativo, discussão do perfil sócio-profissional dos participantes, entrevista coletiva e semiestruturada com gestores e análise dos resultados da investigação com a tomada de decisões colaborativas.

Assim sendo, passamos a defender que a garantia da efetividade do trabalho investigativo, numa pesquisa colaborativa, reside na condução dada pelos pesquisadores, em todo processo de investigação. Tudo isso, na perspectiva do que defende Ibiapina:

Nesse sentido, consideramos que a colaboração é atividade de partilha que pode promover desenvolvimento mútuo para os colaboradores de determinada pesquisa na medida em que a mediação cria possibilidades para o questionamento crítico, porém, consideramos que nesse processo não há garantia definitiva que as discussões gerem desenvolvimento (2016, p. 49).

Acreditamos que a ação colaborativa direcionou os participantes à ação investigativa e reflexiva das suas práticas, levando-os à atividade de coprodução de saberes, de formação, reflexão e desenvolvimento profissional, com a finalidade de implementar melhorias e transformar as práticas existentes. Por isso, no primeiro diálogo colaborativo, de forma partilhada, analisamos e aprovamos a proposta de trabalho, destacando todas as etapas do processo e do envolvimento dos gestores participantes, em cada etapa da investigação. Nesta mesma etapa, analisamos o Documento que trata do modelo educacional do SENAC, destacando cada proposição, seus objetivos e alcance educativo, solicitando que, cada participante, individualmente, fizesse uma leitura crítica do mesmo e que, no coletivo, apresentasse os principais destaques observados e as proposições de mudança, para a reflexão de todos.

Tudo isso porque o campo de investigação desta pesquisa foi a instituição Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), nascida no ano de 1946, pelo Decreto-Lei nº 8.621, atribuindo à Confederação Nacional do Comércio o encargo de instalar e administrar, em todo o País, escolas de aprendizagem comercial. O modelo em questão é constituído de um documento norteador chamado Diretrizes do Modelo Pedagógico Senac que é acompanhado por nove documentos técnicos (Concepções e Princípios, Competência, Planejamento Docente, Projeto Integrador, Avaliação da Aprendizagem, Ambientes de Aprendizagem, Metodologias

Ativas de Aprendizagem, Aproveitamento de Estudos de Experiências Profissionais, e Itinerários Formativos) que tratam dos pontos cruciais para a oferta da educação profissional. Todos são elaborados pelo Departamento Nacional do Senac.

Em 1947, o Departamento Regional da Bahia foi criado com jurisdição em todo o Estado, para atender ao setor terciário da economia, e hoje conta com treze Centros de Educação Profissional na sua estrutura, e desenvolve educação profissional para um público diversificado, composto por adolescentes, jovens e adultos, empregados, desempregados, aprendizes, empresários e profissionais autônomos, com vistas à elevação da qualificação profissional dessas pessoas e à promoção da inclusão social pela educação e pelo trabalho, na capital e em diversos municípios do estado.

Na sequência, analisamos o perfil sócio-profissional das gestoras participantes. São gestoras do Centro de Educação Profissional de Feira de Santana, do Centro de Educação Profissional de Camaçari e do Centro de Educação Profissional de Alagoinhas. Estes centros situam-se em municípios baianos distintos e atuam nas cidades circunvizinhas. Todas dispõem de salas convencionais, auditório e ambientes pedagógicos que oferecem ao aluno a oportunidade de desenvolver as competências gerais e específicas necessárias para o exercício profissional e aos professores e aos funcionários um bom ambiente de trabalho.

Quadro 01- Perfil das gestoras entrevistadas

| Dados Pessoais | Gênero | | Faixa etária | | | | Escolaridade | | | Há quanto tempo trabalha no Senac | Há quanto tempo atua na gestão no Senac |
|---------------------------------------|--------|------|--------------|---------|---------|---------|--------------|---------------|---------------|-----------------------------------|---|
| | Fem | Masc | 20 a 30 | 31 a 40 | 41 a 50 | 51 a 60 | Ens. Médio | Ens. Superior | Pós-graduação | Anos | Anos |
| Gestora do Centro de Feira de Santana | X | | | | | X | | | X | 27 | 21 |
| Gestora do Centro de Camaçari | X | | | | X | | | | X | 15 | 8 |
| Gestora do Centro de Alagoinhas | X | | | | X | | | | X | 15 | 2 |

Fonte: Elaboração dos pesquisadores, em 2020.

Para o levantamento do perfil do gestor, foi utilizado um formulário de investigação preenchido no momento da coleta, indagando sobre os dados pessoais e a atuação do gestor. Os participantes mostraram-se bastante tranquilos e disponíveis, sem resistência ao

fornecimento das informações, o que contribuiu para o êxito da coleta. Saliento que, como trabalho na instituição, não houve necessidade de visita às unidades por já conhecê-las.

As informações recebidas no momento da entrevista com as participantes fizeram parte do terceiro diálogo colaborativo da investigação, quando elas responderam, de forma coletiva, de acordo com os sentidos atribuídos por elas após a leitura do texto do Documento, e considerando o contexto da escola Senac, posicionando-se: se existem processos avaliativos dinâmicos no Senac; se a prática gestora do Senac possibilita a construção individual e coletiva humanizada; se o currículo é inovador de modo a despertar no aluno a construção de novos saberes educacionais, de valores solidários e democráticos, a fim de consolidar a igualdade, a liberdade, a justiça e a solidariedade no contexto da sala de aula e da vida em sociedade; e se podemos dizer que o Senac é uma escola democrática.

Cada uma das gestoras coordena o trabalho de cerca de 20 funcionários, contando com a colaboração de um assistente de gerência, equipe de supervisoras, instrutores, assistentes administrativos, porteiros, auxiliares de limpeza e vigias. E têm como principal meta quantitativa educacional por ano o alcance distinto de 2.500 atendimentos para a unidade do município de Alagoinhas, 6.500 para a unidade do município de Camaçari e 8.000 atendimentos para a unidade do município de Feira de Santana.

É importante registrar que, nessa etapa, na coleta dos dados e informações, observando o que defende Minayo (2012), foram utilizados os seguintes instrumentos: registro dos elementos importantes do modelo educacional (pesquisa documental), questionário de caracterização do perfil do gestor (visando o levantamento de informações relacionadas às questões de dados pessoais, tempo de atuação em educação, formação profissional, atuação gestora, dificuldades encontradas no cotidiano da unidade), entrevista semi-estruturada com os gestores participantes (construída com um grupo de perguntas pré-elaboradas, mas trazendo uma flexibilidade para aprofundar ou confirmar as informações apresentadas, e com a realização de um bate-papo com base na leitura de um texto com todas as participantes, a fim de refletir e avaliar as práticas de gestão desenvolvidas na unidade e propor as mudanças e/ou melhorias necessárias para favorecer a efetividade da educação profissional).

Como última etapa do diálogo colaborativo, entre os participantes, foi efetivada a organização dos dados e das informações, para análise do coletivo presente. As informações e os dados foram destacados numa sequência de análise e de interpretação, identificando as especificidades inerentes ao objeto de estudo, no intuito de responder à problemática investigada e de alcançar os objetivos propostos, sem fugir da natureza da pesquisa. No final do processo colaborativo, o grupo de gestoras, juntamente com os pesquisadores, tiveram a oportunidade de ampliar o debate a respeito dos principais achados da investigação, que a seguir são revelados.

Processos gestores e a EJA

Apesar de, semanticamente, gestão e administração serem similares, existe, na prática, algumas diferenças que precisam ser analisadas. Enquanto administrar, etimologicamente, significa planejar algo, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros, ou seja, volta-se para o aspecto técnico, a gestão tem como princípios fundamentais incentivar a participação, estimular a autonomia e a responsabilidade dos funcionários, e assim tem como foco o processo voltado para o político-administrativo, ou seja, carrega componentes mais humanos, mais intuitivos do que apenas administrar (LÜCK, 2015).

Isso significa dizer que administrar consiste em tomar decisões sobre o uso e recursos para realizar objetivos e conseqüentemente alcançar resultados esperados. E essas decisões estão associadas ao nível de atuação do administrador: se estratégico, tático ou operacional. Como uma parcela considerável das rotinas hoje é realizada automaticamente, o perfil do profissional sofreu mudanças com os avanços tecnológicos, exigindo novas competências para lidar com novas situações.

A gestão, por sua vez, costuma ser segmentada conforme o objetivo de sua atuação (gestor de pessoas, gestor fiscal, gestor de marketing, etc.), mas devendo sempre se alinhar às definições político-administrativas da organização.

Na área educacional, a função de gestor supera a noção de administrador, como revela Lück:

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990, e vem-se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistema de ensino e de escolas. Isto porque foi reconhecido como base fundamental para a organização das pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem. (2015, p. 33).

Nesse sentido, a gestão precisa desenvolver processos consistentes seguindo uma mesma diretriz para mobilizar pessoas a articularem ações que permitam a implementação dos projetos e a maximização dos resultados, superando a administração a partir de uma visão e orientação de conjunto, mas não apenas fazendo uma mera substituição de terminologia.

Para isso, Hora nos mostra que, ao gestor educacional, é pertinente a exigência de que “[...] ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa, respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizada da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas” (2010, p. 567).

De uma forma geral, no Brasil, a administração pública acompanha de forma tardia essa evolução, tendo a prevalescência da síntese contemporânea, segundo a qual os critérios técnicos e instrumentais de eficiência e eficácia passaram a dar lugar ao critério sócio-político da efetividade.

Para conduzir esta análise teórica, procurando situar educação, EJA e gestão, faremos uso de uma conceituação de gestão apresentada por Heloísa Lück:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (2013, p. 21).

Esse conceito nos remete para o entendimento de que à gestão caberia a participação ativa de todos os envolvidos em planejamento participativo, decisões conjuntas e implementações coletivas, compreendendo que esta participação é parte integrante de um processo significativo de aprendizagem a partir de experiências reais para todos. Nesse sentido, torna-se necessária a articulação entre saberes, competências e objetivos estratégicos com foco na missão da organização.

Considerando que as escolas são organizações sociais, constituídas de pessoas que trabalham juntas e interagem entre si para alcançar os mesmos objetivos, as relações humanas e sociais que as caracterizam são também as que as diferenciam das empresas convencionais, de forma que os aspectos técnico-administrativos tornam-se interligados aos aspectos técnico-educacionais. E que uma gestão da área de Educação de Jovens e Adultos precisa efetivar os processos gestores necessários para consolidar a cidadania dos educandos dessa modalidade de ensino (FREITAS, CAVALCANTE, AMORIM, FREITAS, 2018).

Dessa forma, entendemos que a escola, para se constituir como um espaço efetivamente democrático, dinâmico e avançado, deve possibilitar o desenvolvimento de saberes além dos conhecimentos científicos pré-estabelecidos das disciplinas curriculares e, conseqüentemente, promover qualidade do ensino ofertado, como nos mostram Amorim, Santos e Castañeda:

A gestão inovadora dos saberes e das vivências socioculturais não pode desconsiderar a riqueza das experiências do dia a dia do aluno, das vivências sociais e culturais que fazem parte do entorno da escola. Essas experiências são complexas, diversificadas e colaboram para a formação da identidade, da ética e do modelo de pessoa que cada um é, e que a sociedade deseja para o seu convívio humano. (2012, p. 121)

Para eles, cabe à escola desenvolver os diversos saberes na formação do aluno, de modo a construir sujeitos autônomos, ou seja, capazes de tomar decisões, valorizando a capacidade de interação com o outro, mais ainda numa instituição escolar que ministra a EJA. Nessa perspectiva, torna-se necessária a implementação de processos básicos de uma gestão escolar que tratem estrategicamente suas rotinas de modo a buscar o constante aprimoramento da qualidade dos serviços prestados, efetivando o diálogo colaborativo com todos, principalmente com a sociedade. Esses processos envolvem a área pedagógica com atividades de planejamento,

elaboração de projetos, desenvolvimento de novas metodologias e sistemas de avaliação; a área financeira com a responsabilidade de buscar o equilíbrio entre receitas e despesas; a área administrativa com o cuidado com os recursos humanos, materiais, físicos e financeiros da instituição; e a área acadêmica cujos processos dizem respeito ao controle, registro e acompanhamento da vida escolar do estudante.

No caso da educação profissional, na área da EJA, o propósito maior não pode estar desvinculado ao desenvolvimento de competências técnicas, atitudes e habilidades que articuladas possibilitem o exercício profissional e a formação continuada dos sujeitos, com vistas a ofertar uma educação voltada para a cidadania. E, para fazer essa vinculação, é pertinente adotar metodologias que privilegiem práticas pedagógicas ativas, integradoras e que promovam o protagonismo do aluno, sempre fundamentadas no repertório de vida dos estudantes e das demandas do mundo do trabalho.

É certo que a gestão educacional constitui-se em uma área estrutural de ação para a tão falada qualidade de ensino. Isto ocorre porque é através da gestão que se estabelece um direcionamento à ação educacional a partir de um planejamento participativo em consonância com princípios e estratégias adequadas para atingir os resultados esperados. Desse modo, é possível perceber uma relação entre a essência da gestão democrática escolar e a concepção de educação primada pela dialogicidade e pela participação inclusiva de toda a comunidade envolvida no processo ensino-aprendizagem. É preciso entender que na escola da EJA, todo ato educativo implica numa atitude ética e há a necessidade de um gestor com perfil democrático. Mas também é preciso refletir sobre essa ação fazendo críticas a partir do que Freire chama de “curiosidade ingênua”.

Na verdade, a curiosidade ingênua que, “desarmada”, está associada ao saber do senso comum, é a mesma curiosidade que, criticizando-se, aproximando-se de forma cada vez mais metodicamente rigorosa do objeto cognoscível, se torna curiosidade epistemológica. (FREIRE, 2002, p. 15)

E é justamente essa postura investigativa que o educador não pode perder de vista para desenvolver uma atuação profissional crítico-reflexiva, como nos apresenta Pimenta (2005) ao afirmar que o exercício da educação não se resume à aplicação de modelos previamente estabelecidos, mas sim que é construído da própria investigação de sua prática, de sua atividade e a partir dela é que se constitui os seus saberes-fazer num processo contínuo.

Este entendimento reforça a importância de uma pesquisa colaborativa, numa instituição que ministra a educação profissional voltada para a EJA, no sentido de favorecer o processo de construção de novos saberes, ao colocar os sujeitos envolvidos, pesquisador e

pesquisado, em condições de promover reflexões e análises como mecanismo de formação e, conseqüentemente, de mudanças em suas ações profissionais.

Por se tratar de uma investigação de abordagem qualitativa, esta pesquisa colaborativa traz em si as características básicas, tais como: múltiplas fontes de dados e coletas diversificadas feitas pelos pesquisadores pessoalmente, no ambiente natural de trabalho dos participantes, importância dada ao significado que os participantes trazem para o problema da pesquisa, e um cunho interpretativo, com a afirmação do diálogo nas diferentes etapas do processo e na tomada de decisão.

Resultados da investigação colaborativa

Como resultado deste trabalho investigativo, podemos afirmar que as participantes declararam entendimento do modelo pedagógico do Senac e reconheceram a importância do seu papel enquanto gestores de unidade educacional como elemento importante na condução de uma escola democrática e participativa, o que pode ser comprovado nas etapas desenvolvidas durante a pesquisa.

Na primeira etapa de levantamento inicial quanto ao modelo educacional da instituição, na consulta aos documentos técnicos, observamos que a proposta apresenta seus princípios organizados em elementos de concepção filosófica e de concepção pedagógica (Fig.1), acompanhada da concepção de educação profissional como fator de desenvolvimento humano e inclusão social, cultural e produtiva, transcendendo a finalidade de preparação de mão de obra e consolidando o seu papel na formação para o trabalho em seus aspectos mais amplos, fixados nos pressupostos da democracia, igualdade de direitos e dignidade humana.

Figura 1 - Princípios do Modelo Pedagógico Senac a partir dos diálogos colaborativos.



Fonte: Elaboração dos pesquisadores, em 2020.

Em sua concepção filosófica, o Senac alicerça sua proposta nos conceitos de ser humano como ser situado historicamente no mundo e constituído a partir de aspectos naturais, sociais, políticos, culturais e econômicos, que constituem a realidade, o que abarca aspectos geográficos, econômicos, políticos, sociais e culturais; do trabalho enquanto produto da atividade do ser humano de se apropriar da realidade e transformá-la; e educação compreendida como processo que tem por objetivo a formação integral do ser humano e a promoção de suas potencialidades. (SENAC.DN, 2015).

Ainda, no mesmo documento, oriundos dos princípios filosóficos, a concepção pedagógica engloba os conceitos de: escola como lugar de acesso ao conhecimento e desenvolvimento de competências; currículo na qualidade de um documento dinâmico e comprometido com os perfis profissionais de acordo com as demandas sociais, do mundo do trabalho, e das peculiaridades locais e regionais; metodologia organizada a partir do conceito de ação-reflexão-ação, segundo o qual se aprende fazendo e analisando o próprio fazer; estudante como sujeito ativo e autônomo na construção de seu próprio conhecimento; docente como responsável por planejar, desenvolver e executar estratégias pedagógicas que promovam a aprendizagem significativa; avaliação como processo de caráter processual e contínuo, prevalecendo os aspectos qualitativos sobre os quantitativos.

Com base nessas concepções, a educação profissional em EJA do Senac definiu características a serem desenvolvidas nos estudantes ao longo do processo formativo chamadas de marcas formativas: domínio técnico-científico, que representa a articulação dos elementos de competência (conhecimento, habilidade, atitudes e valores); visão crítica, capacidade de compreender e transformar a realidade; atitude empreendedora, relacionada à capacidade de inovação, criatividade e autonomia; atitude sustentável, que implica no uso racional de recursos; e atitude colaborativa, que se refere à postura de compartilhamento com o outro.

Quadro 2– Marcas Formativas do Senac nas visões dos gestores colaborativos.

| | | |
|------------------------------|-----------------------------------|---|
| Marcas Formativas | Domínio técnico-científico | Demonstrar domínio técnico científico, apresentando visão sistêmica e adotando comportamento investigativo no exercício profissional. |
| | Visão crítica | Compreender o sistema que está inserido e demonstra capacidade propositiva com foco em soluções. |
| | Atitude empreendedora | Desenvolver ações, novas propostas, soluções e empreendimentos de forma autônoma, dinâmica, criativa e com iniciativa. |
| | Atitude colaborativa | Trabalhar em equipe, estabelecer relações interpessoais construtiva e comunica com assertividade. |
| | Atitude sustentável | Agir de acordo com princípios da sustentabilidade, considerando a ética, exercendo a cidadania. |

Fonte: Elaboração dos pesquisadores, em 2020.

Portanto, de acordo com os resultados da investigação colaborativa, o modelo traz o entendimento de que, para ser efetiva, a educação profissional em EJA deve contribuir para o desenvolvimento do potencial dos sujeitos, não apenas do ponto de vista profissional, mas, também, como cidadãos, de forma a trazer impacto positivo em suas vidas, na comunidade em que vivem e na sociedade como um todo. E, segundo Freire,

A realidade social, objetiva, que não existe por acaso, mas como produto da ação dos homens, também não se transforma por acaso. Se os homens são produtores desta realidade e se esta, na “invasão da práxis”, se volta sobre eles e os condiciona, transformar a realidade opressora é tarefa histórica, é tarefa dos homens. (2013, p. 20)

Representado por um conjunto de concepções orientadoras das práticas pedagógicas realizadas nos ambientes de aprendizagem da instituição, o Modelo Pedagógico Senac foi analisado ainda pelas gestoras, nas etapas dos diálogos colaborativos, como sendo realçado: pela organização dos cursos, que tem estruturas curriculares, cuja competência é a própria Unidade Curricular; a prática pedagógica pressupõe que o aluno seja protagonista da cena educativa; utiliza a adoção de Projetos Integradores como estratégia para a articulação de competências e o desenvolvimento de planos de cursos de abrangência nacional. Tudo isso com base na concepção de que:

Um modelo pedagógico estrutura, assim, a orientação que expressa as condições sob as quais operam os sujeitos envolvidos no ato educativo e organiza, ainda, a formação continuada dos profissionais que por ele trabalham, já que o próprio modelo apresenta uma perspectiva para a formação profissional. Traz, portanto, subjacente às referências para a prática pedagógica desenvolvida pelos diferentes atores, os referenciais que servem igualmente para refletir sobre essa prática, promover seu desenvolvimento constante e sua avaliação. (SENAC 2015, p. 6)

Na etapa seguinte, de levantamento das características dos participantes da pesquisa, ficou demonstrado pelos diálogos apresentados que 100% das gestoras entrevistadas são mulheres, possuem idade na faixa etária entre 41 à 60 anos, sendo que 100% têm nível de pós-graduação. E, ainda quanto aos dados de perfil dos entrevistados, todas têm formação em Pedagogia, apenas uma delas trabalha em outra instituição, e normalmente todas desenvolvem suas atividades no Senac em dois turnos de trabalho. Possuem de 15 a 27 anos de serviços no Senac e têm entre 2 a 21 anos de serviços na função, à qual ingressaram por promoção funcional. E, em destaque, além de terem formação em Pedagogia, todas as gestoras já inham exercido a atividade de supervisão pedagógica na instituição.

Ainda, como resultado do diálogo colaborativo, na etapa de coleta de dados, momento em que ocorreu a entrevista coletiva, inicialmente os participantes fizeram uma abordagem sobre as suas principais atividades de trabalho, principalmente em relação à EJA, ressaltando

o gerenciamento da produção educacional e financeira, o acompanhamento do desenvolvimento das atividades educacionais e o fornecimento de boas condições de trabalho. Sinalizaram, também, as principais dificuldades como sendo em relação à captação de alunos para a formação profissional em algumas áreas, e reconhecem a importância do papel do gestor para a instituição e para o desenvolvimento da formação de jovens e adultos.

As participantes da pesquisa revelaram também o desenvolvimento de marcas formativas, características a serem evidenciadas e desenvolvidas pelos alunos ao longo do processo formativo e já citadas anteriormente, como derivadas dos princípios educacionais e valores institucionais que regem o Modelo Pedagógico Senac e, por essa via, representam o compromisso da Instituição com a formação integral do profissional cidadão.

Em seguida, fizemos a leitura e discussão de um texto com questões pré-estabelecidas de diálogo de trechos do texto (Quadro 3).

Quadro 3 – Questões gestoras resultantes dos diálogos colaborativos.

| Principais questões | Fundamentos | Respostas concretas |
|--|--|---|
| Existência de processos avaliativos dinâmicos na instituição que ministra a EJA. | Em uma perspectiva inovadora o desenvolvimento de novos saberes escolares implica em realizar processos avaliativos dinâmicos que permitem reflexões constantes para resultados qualificados. | O processo avaliativo do Senac apesar de ser construído de forma diversificada e participativa, ainda não é comum em todos os processos formativos. Principalmente, em relação a gestão da EJA. |
| Como a prática gestora do Senac possibilita a construção individual e coletiva humanizada. | No contexto de uma prática gestora inovadora, a escola deve possibilitar a construção individual e coletiva humanizada dos saberes, imbuídos do respeito ao outro. | A prática gestora do Senac pode ser considerada inovadora porque permite e influência para a realização de atividades práticas que fomentam a formação de laços entre instrutores e alunos, da construção da afetividade com o outro e da preocupação com o estado emocional do aluno da EJA, apesar de algumas dificuldades. |
| A inovação do currículo dos cursos da instituição. | Um currículo inovador exige a incorporação de elementos que consolidem os valores da igualdade, da liberdade, da justiça e da solidariedade no contexto da sala de aula e da vida em sociedade, observando os direitos dos alunos da EJA. | O currículo dos cursos profissionalizantes do Senac, na área de EJA é inovador porque traz em si as marcas formativas do modelo pedagógico que retrata a preocupação não só com o desenvolvimento do conhecimento técnico mas possui na sua estrutura elementos de competência atitudinais. |
| Sobre se o Senac é uma escola democrática. | Para ser democrática, uma escola deve possibilitar autonomia daqueles que convivem nos espaços educacionais. Mais ainda quando ministra o ensino da EJA. | O Senac pode ser considerada uma escola democrática porque no que tange ao processo educacional oportuniza vivências em que o aluno tem que tomar decisões individuais e coletivas. |
| O Senac tem uma gestão para o ensino profissionalizante em EJA inovadora. | Inovar na gestão escolar significa reconhecer os diferentes atores envolvidos neste processo, tornando-os sujeitos ativos, participantes, engajados no exercício da cidadania a partir do fortalecimento do seu compromisso institucional. | O Senac tem uma gestão inovadora porque com base na sua missão institucional, além de ter uma proposta pedagógica diferenciada, conduz o seu trabalho de forma flexível, com muita escuta ao aluno e ao mundo do trabalho, fortalecendo a participação dos alunos da EJA. |

Fonte: Elaboração dos pesquisadores, em 2020.

O primeiro ponto discutido foi a dinamicidade da avaliação educacional. O grupo ressaltou que o Modelo Pedagógico Senac apresenta uma concepção de avaliação, mas que existe um tradicionalismo por parte de alguns instrutores com pouco conhecimento que dificulta o avanço de práticas diferenciadas, e que é importante e necessário entender o lado subjetivo de um processo avaliativo, principalmente, quando se volta para a EJA.

No segundo ponto, ao perguntar se a prática gestora do Senac possibilita a construção individual e coletiva humanizada, houve a unanimidade da afirmativa, considerando, inclusive, ser melhor percebido no curso de aprendizagem por ser mais longo, com alunos mais jovens e pelo fato dos pais desses alunos acompanharem o processo dos seus filhos no Senac que, apesar

de ser uma instituição acolhedora, tem dificuldade em saber tratar algumas problemáticas psicológicas e sociais atuais, chamando a atenção para o que Lück (2013) defende sobre a gestão de uma instituição de ensino participativa.

A terceira questão abordou a inovação do currículo na perspectiva de despertar para novos saberes educacionais, e o grupo destacou as marcas formativas desenvolvidas no aluno, como um diferencial educacional que permite produzir atitudes como o espírito colaborativo, a sustentabilidade, além dos conhecimentos técnicos do curso.

No quarto questionamento, em que se indagou se o Senac é uma escola democrática, pontuamos que, apesar do modelo pedagógico colocar o aluno como protagonista, ainda não existe espaço para o aluno ter uma participação efetiva na gestão escolar. O protagonismo restringe-se à construção de sua trajetória formativa, sendo necessário fortalecer a cidadania das pessoas (FREIRE, 2002).

E, por fim, quanto à existência de uma gestão inovadora no Senac, afirmaram ser inovadora por conta da escuta, do acolhimento e dos processos educacionais diversificados que se modificam ao longo do tempo, inclusive por conta do modelo pedagógico permitir que cada unidade curricular seja do seu jeito, com autonomia, com compromisso e com responsabilidade da satisfação do aluno, através da troca de experiências entre gestores e equipes.

Ao final, depois de discutido o texto, o grupo ressaltou que, apesar de terem formação acadêmica em educação, a rotina das atividades diárias as impedem de repensar o seu trabalho de gestão, e que a participação nesta pesquisa possibilitou um momento de reflexão coletivo, que colaborou para vislumbrarem a necessidade de buscar ampliar o espaço de participação do aluno, tornando a escola um espaço de efetiva democracia.

De uma maneira geral, os diálogos colaborativos foram importantes e ajudaram na construção dos resultados da investigação, sendo muito participativos, pois, pela dinâmica de discussão partilhada, as gestoras tiveram a possibilidade apresentar o pensamento individual, nos momentos das entrevistas e de respostas ao questionário apresentado, com todas elas destacando a visão de mundo que cada uma tinha sobre a estrutura e o funcionamento da instituição Senac. Mas, que agora, com o processo de troca de experiência coletiva será possível avançar no processo de tomada de decisão, ouvindo mais os pares, os alunos e os servidores da instituição. Ou seja, a lição que ficou foi a de que é preciso ampliar o processo de colaboração dentro do Senac.

Considerações finais

Considerando que o problema definido e os objetivos delineados foram obtidos com base na relevância teórica e prática, propondo trazer uma visão mais abrangente sobre a questão, sem

deixar de particularizar com uma proposta de intervenção, esta investigação científica, de fato, apresenta uma tentativa de compreensão da relação existente entre a atuação de uma gestão escolar e o desenvolvimento da educação profissional de jovens e adultos com cidadania.

Notamos que a pesquisa colaborativa é um processo de desenvolvimento profissional e científico fundado numa reflexão a ser realizada pelo pesquisador e pelo pesquisando, envolvendo as suas atividades práticas e reflexivas. Os procedimentos utilizados foram pertinentes à proposta metodológica definida de pesquisa, provocando inclusive o pesquisador, como co-autor do processo, o que contribuiu para o encadeamento dos resultados e consequente alcance dos objetivos.

O objetivo geral de perceber a gestão educacional do Senac e sua relação com o modelo educacional proposto foi atingido no momento do cruzamento entre os princípios contidos nos documentos norteadores da instituição e a fala dos gestores no momento de reflexão e discussão do texto, ao revelar não só pontos importantes do modelo pedagógico, mas também pontuando o papel do gestor no sucesso da condução do processo educacional.

Sendo assim, ao responder à questão sobre a importância do papel que os gestores educacionais têm na definição do lugar da educação institucionalizada de jovens e adultos, este estudo não só possibilitou a validação do trabalho realizado pela instituição investigada, como também revelou aspectos que interferem na gestão educacional para o alcance de metas e resultados finais relevantes.

Quanto aos objetivos específicos do estudo realizado, os principais processos de gestão apontados pelos gestores foram as ações de planejamento, de acompanhamento e de envolvimento coletivo das decisões para o alcance de resultados mais efetivos. E no que concerne aos pontos mais importantes do modelo pedagógico do Senac, estes foram identificados nas concepções filosóficas e pedagógicas, já abordados nos resultados e reforçados na fala dos participantes com a afirmação de que todos tinham conhecimento da proposta pedagógica e destacaram que o principal elemento do modelo Senac é o desenvolvimento das marcas formativas de sustentabilidade, domínio técnico científico, visão crítica, atitudes empreendedoras, sustentáveis e colaborativas.

Por fim, ao entendermos que o papel de um pesquisador é trazer à tona um grande número de dados e informações, dialogar colaborativamente com os sujeitos da investigação, para melhor interpretar as informações e, com base no desenvolvimento de um raciocínio, produzir um novo olhar sobre um determinado conhecimento, e entendendo que pesquisa colaborativa concebe a práxis como mediação básica na construção do conhecimento, consideramos que os participantes desta pesquisa, ao refletir sobre seu processo de trabalho à luz da análise e discussão textual, das experiências individual e coletiva, tiveram a oportunidade de criar as bases dialógicas, a colaboração entre iguais para adiantarem os processos transformativos de cada lugar investigado.

Referências

- AMORIM, Antonio, SANTOS, Carla Liane N. dos, CASTAÑEDA, José A. Serrano. Inovação da gestão dos saberes escolares: fator de promoção da qualidade do trabalho pedagógico. In: **Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 21, n. 38, p. 115-126, jul./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.21879/faeeba2358-0194.v21.n38.523>.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.
- FREITAS, G. M. O; CAVALCANTE, T. R; AMORIM, Antonio; FREITAS, K. . A prática da gestão da educação de jovens e adultos no serviço social da indústria no Estado da Bahia. **Educação em Revista**, v. 34, p. 1-28, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-4698185697>.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019, p. 57
- HORA, Dinair Leal da. Gestão dos Sistemas educacionais: modelos e práticas exercidas na Baixada Fluminense. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.26, n.3, p. 565-581, set./dez. 2010.
- HORIKAWA, A. Y. Pesquisa Colaborativa: uma construção compartilhada de instrumentos. **Revista Intercâmbio**, São Paulo, v. 18, p. 22-42, 2008.
- IBIAPINA, Ivana M. L. de Melo, BANDEIRA, Hilda M., ARAUJO, Francisco Antonio M. (org.). **Pesquisa colaborativa: multirreferenciais e práticas convergentes**. Piauí: Edufpi, 2016.
- LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- MAGALHÃES, M. C. C.; FIDALGO, S. S. Critical Collaborative research: focus on meaning of collaboration and on mediational tools. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, v. 10, n. 3, p. 773-797, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1984-63982010000300014>.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). Trabalho de Campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2012, p. 61-67. Coleção Temas Sociais.
- PIMENTA, Selma Garrido. Pesquisa-ação crítico-colaborativa: construindo seu significado a partir de experiências com a formação docente. In: **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 521-539, set./dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1517-97022005000300013>.
- SENAC. DN. **Concepções e princípios**. Rio de Janeiro, 2015. 34 p. (Coleção de Documentos Técnicos do Modelo Pedagógico Senac). Disponível em: <http://www.extranet.senac.br/modelopedagogicosenac/index.html>. Acesso em: 20 de dezembro de 2019.
- SENAC, DN. Figura 1 – Marcas formativas Senac. In: Unidade 02 do curso **Modelo pedagógico Senac para docentes** [curso online]. Disponível em: < <https://www.saber.senac.br> >. Acesso em: 20 de dezembro de 2019.