

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC)
REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL,
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (RFEPT)
CENTRO DE REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO E EAD DO INSTITUTO
FEDERAL DE SANTA CATARINA (CERFEAD/IFSC)
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA EM REDE NACIONAL (PROFEPT)**

MARISTELA DE LOURDES ALVES

**A FORMAÇÃO DE COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: proposta para a equipe
pedagógica do SENAI/SC**

FLORIANÓPOLIS, 2024.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC)
REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL,
CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (RFEPECT)
CENTRO DE REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO E EAD DO INSTITUTO
FEDERAL DE SANTA CATARINA (CERFEAD/IFSC)
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA EM REDE NACIONAL (PROFEPT)**

MARISTELA DE LOURDES ALVES

**A FORMAÇÃO DE COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: proposta para a equipe
pedagógica do SENAI/SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Campus Florianópolis do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

Área de concentração: Educação Profissional e Tecnológica; linha de Pesquisa 1: Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT); macroprojeto 1: Propostas metodológicas e recursos didáticos em espaços formais e não formais de ensino na EPT.

Orientador: Prof. Olivier Allain, Dr.

FLORIANÓPOLIS, 2024.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor.

Alves, Maristela de Lourdes

A FORMAÇÃO DE COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL: proposta para a equipe pedagógica do SENAI/SC
/ Maristela de Lourdes Alves; orientação de Olivier
Allain. - Florianópolis, SC, 2024.
145 p.

Dissertação (Mestrado) - Instituto Federal de Santa
Catarina, Câmpus Florianópolis. Mestrado Profissional
em Educação Profissional e Tecnológica em Rede
Nacional (ProfEPT). Departamento Acadêmico de Linguagem,
Tecnologia, Educação e Ciência.
Inclui Referências.

1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Educação
Integral. 3. Teoria U. 4. Eneagrama. 5. Capacitação
coordenadores/orientadores pedagógicos. I. Allain, Olivier.
II. Instituto Federal de Santa Catarina. III.
A FORMAÇÃO DE COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

MARISTELA DE LOURDES ALVES

**A FORMAÇÃO DE COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL: PROPOSTA PARA A EQUIPE PEDAGÓGICA DO SENAI/SC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – Câmpus Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovada em 15 de dezembro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **OLIVIER ALLAIN**
Data: 03/04/2024 10:08:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Olivier Allain
Instituto Federal de Santa Catarina – Orientador (a)

Documento assinado digitalmente
 **CRISLAINE GRUBER**
Data: 03/04/2024 13:30:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Crislaine Gruber
Instituto Federal de Santa Catarina

Documento assinado digitalmente
 **ANGELA RURIKO SAKAMOTO**
Data: 04/04/2024 21:30:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Angela Ruriko Sakamoto
EASP-FGV Escola de Administração

MARISTELA DE LOURDES ALVES

**A FORMAÇÃO DE COORDENADORES PEDAGÓGICOS NA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL: PROPOSTA PARA A EQUIPE PEDAGÓGICA DO SENAI/SC**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – Câmpus Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado e validado em 15 de dezembro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **OLIVIER ALLAIN**
Data: 03/04/2024 10:06:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Olivier Allain
Instituto Federal de Santa Catarina – Orientador (a)

Documento assinado digitalmente
 **CRISLAINE GRUBER**
Data: 03/04/2024 13:28:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Crislaine Gruber
Instituto Federal de Santa Catarina

Documento assinado digitalmente
 **ANGELA RURIKO SAKAMOTO**
Data: 04/04/2024 21:25:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Angela Ruriko Sakamoto
EASP-FGV Escola de Administração

RESUMO

Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, realizada com coordenadores, orientadores e técnicos pedagógicos do SENAI em Santa Catarina (SC). Tem como objetivo principal atuar na capacitação para Coordenadores Pedagógicos/Orientadores Pedagógicos (CP/OP) do SENAI/SC, visando a qualidade das ações formativas nos diferentes níveis e modalidades de oferta, em conformidade com as bases conceituais da Educação profissional e Tecnológica (EPT), a Metodologia SENAI de Educação Profissional (MSEP) e diretrizes do SENAI/SC. Para viabilizar o objetivo geral foram investigados os documentos oficiais do SENAI/SC, além do perfil e da percepção dos participantes em relação ao seu papel na formação dos docentes do SENAI/SC, por meio de questionário. A partir disso, foi possível, então, propor e desenvolver, como produto educacional, uma capacitação para os CP/OP da instituição. No mundo onde a complexidade e a interconexão são a norma, foram agregados aos princípios educacionais da MSEP as perspectivas da Teoria U de Scharmer e do modelo integral de Wilber, o que possibilita uma abordagem poderosa e relevante para o aprendizado e o desenvolvimento contínuos dos CP/OP. Foi entregue uma jornada de autoconhecimento, no formato híbrido, com uso do Eneagrama para 41 profissionais de todas as regionais. E então, ao agregar à MSEP o olhar dos Quatro Pilares da Educação da UNESCO, promoveu-se uma reconexão com o SER e, em paralelo, foram criados subgrupos para, no CONVIVER, cocriar o conhecimento e as ações específicas capazes de atender agilmente as demandas da instituição. Como resultado, um comitê foi institucionalizado a fim criar estratégias de aproximação e entendimento das necessidades de CP/OP, psicopedagogos e docentes na construção e na sugestão de capacitações mais assertivas para atender os grupos. O comitê é formado por integrantes que participaram da Jornada do Autoconhecimento, além da gerente da coordenação pedagógica e da psicóloga educacional, com a missão de disseminar a abordagem integral da educação a fim de capacitar e preparar os CP/OP para adaptarem-se às demandas futuras e atuais dos alunos e da sociedade.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica. Educação Integral. Teoria U. Eneagrama. Capacitação coordenadores/orientadores pedagógicos.

ABSTRACT

This is an Action-Research carried out with coordinators, advisors and technicians of SENAI's pedagogical team in Santa Catarina (SC). Its main goal is acting in the training for the pedagogical coordinators/pedagogical advisors (CP/OP) of SENAI/SC, aiming at the quality of formative actions at different levels and modalities of courses offered, in accordance with the conceptual bases of Technical Professional Education (EPT), the SENAI Methodology for Professional Education (MSEP) and Senai/SC Corporative guidelines. In order to enable the overall objective, the official documents of SENAI/SC were investigated; the participants' profile and their perception of their role in the formation of Senai/SC teachers were surveyed through a questionnaire; To then propose and develop, as an educational product: a training for the Senai/SC' CP/OP. In a world where complexity and interconnection are the norm, the educational principles of MSEP were added to the perspectives of Wilber's Integral and Scharmer's Theory U, enabling a powerful and relevant approach to the continuous development and learning of CP/OPs. A journey of Self-Awareness was delivered in hybrid format, using the Enneagram to 41 professionals from all regional. And then, by adding to the MSEP the glance of four pillars of education by UNESCO was came true a reconnection with BEING, in parallel we create subgroups to LIVE TOGETHER and LIVE to cocreate the knowledge and specific actions in the agile learning to fulfill the institutional demands. As a result, a committee was institutionalized to create strategies for approaching and understanding the needs of CP/OP, psych pedagogues and teachers for the construction and suggestion of more assertive training to serve the groups. The committee is made up of members who participated in the Self-Awareness journey, the Pedagogical Coordination manager, and the Educational Psychology manager and with the mission to disseminate the Integral approach for education, to train and prepare CP/OP to adapt to the current and future demands of students and society.

Keywords: Professional and Technological Education. Integral Education. Theory U. Enneagram. Coordinators/ Pedagogical Advisory Training.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Regiões do estado	18
Figura 2 – Relatório de acompanhamento via Power BI	19
Figura 3 – Matrículas por níveis, tipos de cursos e modalidades 2022	19
Figura 4 – Áreas de atuação SENAI	20
Figura 5 – DNA SESI SENAI de Educação	31
Figura 6 – Visão geral da Teoria U.....	44
Figura 7 – Fluxograma da pesquisa	50
Figura 8 – Síntese de buscas.....	56
Figura 9 – Mapa estratégico FIESC	59
Figura 10 – Processos pedagógicos	60
Figura 11 – Os quatro quadrantes para a Formação CP/OP Integral	77
Figura 12 – Ciclos de pesquisa-ação e a iteração.....	78
Figura 13 – Mensagem pelo WhatsApp	80
Figura 14 – <i>E-mail</i> encaminhado às regionais	82
Figura 15 – Perfil da turma.....	83
Figura 16 – <i>Print</i> do AVA, encontros síncronos.....	88
Figura 17 – Mensagem da monitora.....	93
Figura 18 – Orientações para viagem	96
Figura 19 – <i>Check-out</i> e avaliação do encontro presencial.....	99
Figura 20 – Cronograma da temporada 2023/2024	107
Figura 21 – Pesquisa	109
Figura 22 - Produto da Jornada.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Documentos norteadores	33
Quadro 2 – Protocolo da pesquisa	54
Quadro 3 – Perfil profissional do OP/CP	61
Quadro 4 – Cursos oferecidos aos CP/OP	65
Quadro 5 - Componentes da competência.....	67
Quadro 6 – Questões descritivas da pesquisa	74
Quadro 7 – Sugestões de capacitações.....	76
Quadro 8 – Cronograma atualizado	81
Quadro 9 – Situação de Aprendizagem	89
Quadro 10 – Cronograma original	92
Quadro 11 - Justificativas	93
Quadro 12 – Novo cronograma	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação na Instituição	70
Gráfico 2 – Tempo de função de OP/CP	70
Gráfico 3 – Especialização na área.....	71
Gráfico 4 – Segurança no uso do MSEP.....	72
Gráfico 5 – Foco de atuação como OP/CP	72
Gráfico 6 – Atividades consideradas relevantes.....	73
Gráfico 7 – Autoavaliação no domínio do MSEP.....	73
Gráfico 8 – A capacitação vai trazer melhoria em questões pessoais	84
Gráfico 9 - A capacitação vai trazer melhoria na vida pessoal	84
Gráfico 10 – A capacitação vai trazer melhoria no trabalho com os pares.....	85
Gráfico 11 - A capacitação vai trazer melhoria nas atividades do SESI SENAI/SC	86
Gráfico 12 – Comprometimento na participação	86
Gráfico 13 - Comparativo para “trazer” melhoria	100
Gráfico 14 – Comparativo para melhoria na vida pessoal	101
Gráfico 15 - Comparativo no agregar melhoria no trabalho com os pares	101
Gráfico 16 – Comparativo quanto à melhoria nas atividades do trabalho	102
Gráfico 17 - Comprometimento na participação	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CTS	Comitê Técnico Setorial
CP	Coordenador Pedagógico
CPQ	Coordenadoria Pedagógica e de Qualidade Educacional
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CEFET	Centros de Federal de Educação Tecnológica
DR	Departamento Regional
DN	Departamento Nacional
EaD	Educação a Distância
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MSEP	Metodologia SENAI de Educação Profissional
CP/OP	Coordenadores e Orientadores Pedagógicos
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PSCD	Programa SENAI de Capacitação Docente
PROEP	Programa de Expansão da Educação Profissional
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa e hipóteses	14
1.2	Objetivos.....	16
1.3	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Aspectos epistemológicos e pedagógicos da EPT	23
2.2	<i>Aprender a fazer</i> da MSEP	26
2.3	<i>Aprender a conhecer</i> na EPT	36
2.4	<i>Aprender a ser</i> : agregando às diretrizes institucionais	39
2.5	<i>Aprender a conviver</i> : uma nova percepção da necessidade	41
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	Desenho do estudo.....	49
3.2	Local, objeto de estudo e período.....	49
3.3	Instrumentos de coleta de dados e análise.....	50
3.3.1	Pesquisa da MSEP e referencial teórico	51
3.3.2	Pesquisar apropriação da MSEP.....	51
3.3.4	Aplicar com equipe CP/OP	52
3.4	Protocolo de pesquisa	53
4	JORNADA EM CAMPO: PRÉ-PRODUTO.....	55
4.1	Pesquisa bibliográfica sobre a formação de OP/CP na EPT	55
4.2	Atualização e formalização do Perfil Profissional do OP/CP	58
4.3	Formação continuada SENAI	64
4.4	Sistema de Avaliação da Educação Profissional (SAEP)	67

4.5	Pesquisa com os orientadores pedagógicos	69
5	CICLOS INTERATIVOS: JORNADA EM CAMPO.....	78
5.1	Elaboração da Jornada de Autoconhecimento	79
5.1.1	Grupo oficial da formação de CP/OP.....	79
5.1.2	Construção da Jornada de Autoconhecimento	88
5.1.3	Primeira rodada <i>on-line</i> da Jornada.....	91
5.1.4	Encontro presencial	94
5.2	Do subgrupo para o grupo: uma jornada integrada	105
5.2.1	Grupo da Robótica.....	107
5.2.2	Grupo da Indústria 4.0	108
5.2.3	Grupo dos psicopedagogos.....	110
5.3	Melhoria no CONVIVER	111
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
	REFERÊNCIAS.....	120
	APÊNDICE A – Plano de ensino: curso de Eneagrama.....	123
	APÊNDICE B – Situação de Aprendizagem.....	126
	APÊNDICE C – Imagens 1ª Rodada <i>on-line</i> Curso do Eneagrama	129
	APÊNDICE D – Imagens e relatos do encontro presencial	132
	APÊNDICE E – Transcrição das perguntas abertas do <i>check out</i> do encontro presencial	138

1 INTRODUÇÃO

O tema proposto para esta dissertação teve origem na trajetória da pesquisadora na educação, na prática e na experiência com a Coordenadoria Pedagógica e de Qualidade Educacional (CPQ) da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no SENAI/SC. Em 2019, foi criado o projeto estratégico “Educação Sesi SENAI 20/30: uma visão para os próximos 10 anos”, que estruturou os pilares educacionais da instituição e no qual se encontram o posicionamento do mercado, o projeto político-pedagógico, além de dados sobre parcerias estratégicas, valorização docente e infraestrutura. Na ocasião, o Sesi e o SENAI/SC ampliaram o quadro de colaboradores e uma das ações foi a criação da equipe de CPQ.

Para 2022, o Projeto Estratégico Qualidade Educacional teve o objetivo de ampliar e fortalecer a atuação da CPQ nas unidades Sesi/SC e SENAI/SC, visando a melhoria da qualidade alinhada às metas do Plano de Educação 20/30 e do contrato de gestão. Este plano prevê a adequação de profissionais da equipe pedagógica nas funções de Coordenador Pedagógico e de Qualidade (CP), de Orientador Pedagógico (OP), Técnico Pedagógico, Mobilizador Educacional e Guardião da Qualidade (Orientador Pedagógico com foco de atividade na qualidade educacional) Sesi e SENAI/SC em todas as Regionais do Estado. Considerando tais objetivos, esta pesquisa visa contribuir com um produto que atenda a necessidade de capacitar esses profissionais para atuarem na linha de frente das suas equipes.

Ao longo do percurso profissional da pesquisadora evidenciou-se a complexidade envolvida no uso do termo “pedagogia”, que não se restringe a uma metodologia apenas, nem a uma teoria isolada. O Coordenador Pedagógico (CP), diante de tantas nomenclaturas, questões pedagógicas e estruturais nas escolas, precisa ter atuação no acompanhamento pedagógico e na formação continuada dos docentes. Diversos autores discutem esse papel, a exemplo de, Fernandes (2008) ou, ainda, Placco, Souza e Almeida (2012). Estes últimos afirmam que:

[...] o coordenador pedagógico tem papel fundamental na gestão

dos processos escolares, sobretudo na formação de professores, e que o investimento na formação continuada dos docentes é um dos caminhos para a melhoria da qualidade da educação básica no país – o que exige também investimento na formação inicial e continuada do próprio coordenador (Placco; Souza; Almeida, 2012, p. 758).

Nas pesquisas realizadas no âmbito desta dissertação, não foram encontrados autores que destacassem a necessidade da formação dos CP/OP no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), o que dificulta a formação pedagógica dos profissionais que atuam como responsáveis pelo desenvolvimento de ensino e aprendizagem na formação de trabalhadores. Os autores da área tratam da importância das formações continuadas, porém sem clareza quanto às especificidades da formação dos CP/OP com foco na EPT. A capacitação dos CP/OP é essencial para atender aos desafios do cenário educacional atual e para assegurar que a EPT ofereça formação de alta qualidade, preparando profissionais capazes de atender às demandas do mundo do trabalho em constante evolução.

1.1 Problema de pesquisa e hipóteses

O CP/OP exerce um papel importante na comunidade escolar, precisa ter uma visão global da educação e da instituição em que atua, sem perder o foco na sua função de gestão e liderança. Ele é o responsável por intervir e propiciar as condições necessárias para o desenvolvimento do docente em sala de aula, visando sempre o bom andamento do processo de ensino e de aprendizagem. Segundo Melo (2015, p. 103), “Não é raro vê-lo confundido com um inspetor escolar, cuja principal atribuição se encerra no controle da prática pedagógica ou, ainda, considerado um auxiliar de serviços burocráticos e disciplinares da instituição”.

Conforme Fernandes (2008), nem sempre é exigida do CP uma formação específica para desempenhar sua função, assim como não são oferecidas condições e oportunidades para que esta seja obtida. Ora, se,

conforme Placco, Almeida e Souza (2012), o CP é o responsável pela formação continuada de professores da instituição escolar, não deveria o CP/OP também receber uma formação que o prepare para realizar essas atividades, em especial na EPT, que possui características culturais e epistemológicas próprias (Allain; Gruber; Wollinger, 2017).

Partimos da hipótese de que sim. E outros pressupostos complementares vêm reforçar esse viés. Primeiro, a atuação dos CP/OP também está relacionada à cultura e às especificidades da instituição onde trabalha, como no caso do SENAI, que possui uma Metodologia SENAI de Educação Profissional (MSEP). A própria instituição SENAI coloca que:

A Prática Pedagógica, numa abordagem ampliada, considera a docência articulada com a atuação da Coordenação Pedagógica e de outros profissionais da educação, para além do planejar e ministrar aulas, considera o desenvolvimento de uma educação para a vida, comprometida com as transformações para as atuais demandas sociais e do mundo do trabalho. Nesse sentido, o exercício da docência na Educação Profissional, além de exigir competências de ordem pedagógica e específica das áreas tecnológicas, pressupõe um olhar atento à realidade e uma predisposição para aprender sempre, visto que os saberes, assim como a própria realidade, não são estáticos (SENAI, 2019, p. 91).

Além disso, na função do CP/OP surgem inúmeras dificuldades e dúvidas, pois eles têm a responsabilidade da disseminação e implementação das atividades pedagógicas relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem, visando garantir uma prática docente fundamentada nas metodologias educacionais, com base em competências, habilidades e desempenho dos estudantes.

Assim, partindo da premissa da necessidade de uma formação específica para os CP/OP, da carência de estudos sobre o tema e da demanda vinda da instituição de ensino em que atua a pesquisadora, surge a pergunta: como preparar coordenadores e orientadores pedagógicos do SENAI/SC incorporando os conhecimentos de bases conceituais da EPT e da MSEP mais relevantes?

1.2 Objetivos

Para responder à questão de pesquisa foi elencado como **objetivo geral**: elaborar uma capacitação para os CP/OP do SENAI/SC, visando a qualidade das ações formativas nos diferentes níveis e modalidades de oferta, em conformidade com as bases conceituais da EPT e em consonância com a MSEP e as diretrizes do SENAI/SC. Para viabilizar tal objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar nos documentos oficiais e na MSEP do SENAI/SC as bases teóricas e metodológicas para a formação profissional e o papel do CP/OP;
- b) identificar o perfil e a percepção dos participantes em relação ao seu papel na formação dos docentes do SENAI/SC;
- c) elencar os elementos epistemológicos e pedagógicos multidimensionais da formação de trabalhadores a serem contemplados na formação para os orientadores;
- d) elaborar uma formação para os orientadores considerando os objetivos a), b) e c) visando a melhor estratégia educativa; e
- e) avaliar o impacto da formação nas concepções dos participantes após sua implementação.

1.3 Justificativa

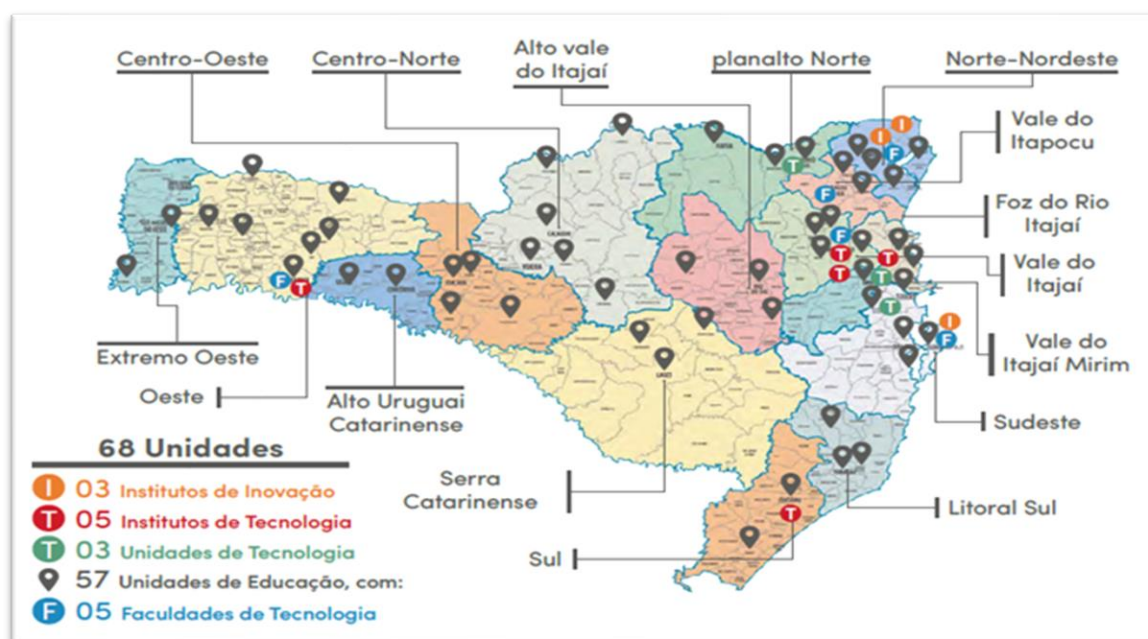
Quanto à relevância deste trabalho, é importante abordar o contexto e um pouco da história do SENAI, que atua na formação de trabalhadores para a indústria desde que foi criado, em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-Lei nº 4.048, do então presidente Getúlio Vargas. Trata-se de uma instituição nacional que está em todas as regiões do Brasil, e cada Estado conta como seu Departamento Regional (DR), com autonomia para a tomada de decisões. Em nível nacional, o SENAI dispõe de uma vasta rede de unidades (escolas), presente

em todos os Estados da Federação, sendo representada por seus 27 Departamentos Regionais. Trata-se do maior complexo de educação profissional e serviços tecnológicos das américas.

O SENAI vem ampliando o seu portfólio de cursos e programas, com o desenvolvimento de novos produtos e serviços em âmbito nacional, em um esforço de padronização alinhado com as demandas dos setores industriais. Para nortear a elaboração e a avaliação de propostas, planos e projetos, o Departamento Nacional (DN) do SENAI realiza estudos e pesquisas sobre a mão de obra no País, elabora diretrizes e programas nacionais e apoia os departamentos regionais na execução de suas atividades, e assim desenvolveu o Guia da Autonomia. O objetivo desse guia é orientar gestores de escolas, coordenadores pedagógicos e técnicos quanto à autorização de funcionamento de cursos e à criação de unidades de ensino. O documento está em sua 3ª edição, foi atualizado com as leis e normas educacionais vigentes, trazendo modelos para atos regulamentares e resoluções. Ele aborda os principais elementos que devem ser levados em consideração para formalizar os processos de aprovação no Portal da Autonomia e em sistemas externos, como o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC) e o MEC.

Em solo catarinense, a história do SENAI inicia-se em 1943, com a instituição da 7ª Região, que envolvia os estados do Paraná e de Santa Catarina. Em 1º de outubro de 1953, criado por meio da Portaria nº 33/53, surge o Departamento Regional (DR) de Santa Catarina, que começou a funcionar oficialmente no dia 1º de janeiro de 1954. O reconhecimento oficial da Federação das Indústrias deu viabilidade à autonomia do SENAI no estado, com atuação diretamente ligada à indústria catarinense (Projeto Político-Pedagógico: O DNA da Educação Sesi/SC e Senai/SC). Atualmente, o SENAI/SC é constituído por unidades organizadas e distribuídas em 16 regiões do Estado (Figura 1), priorizando as atividades econômicas de cada região.

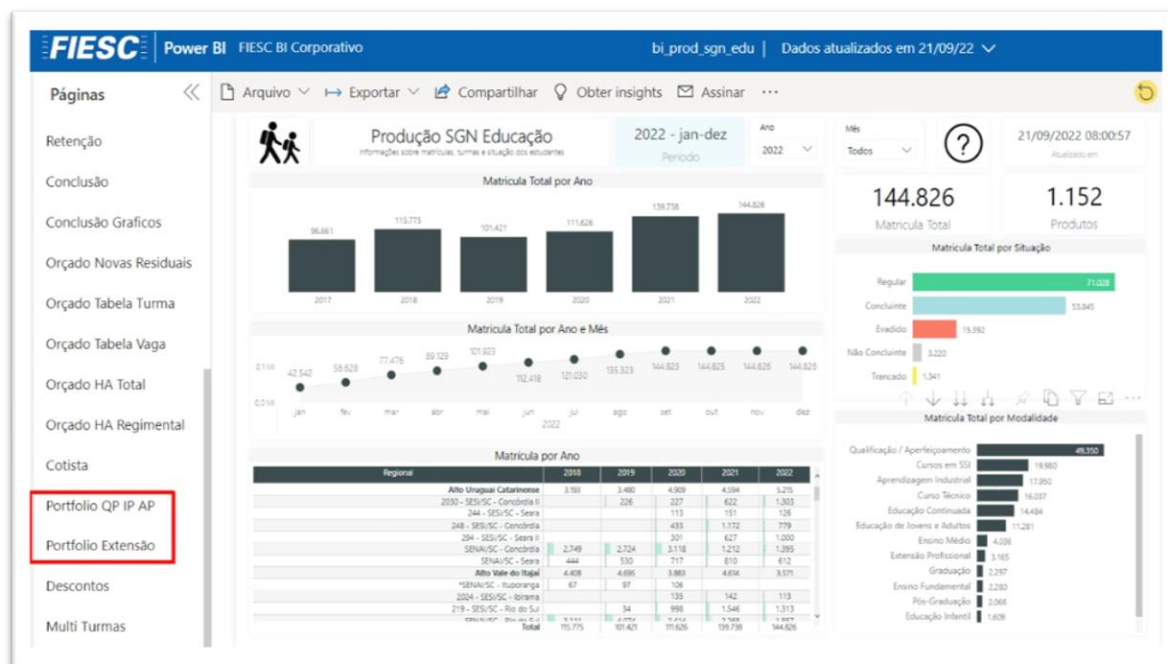
Figura 1 – Regiões do estado



Fonte: FIESC SENAI/SC (2020).

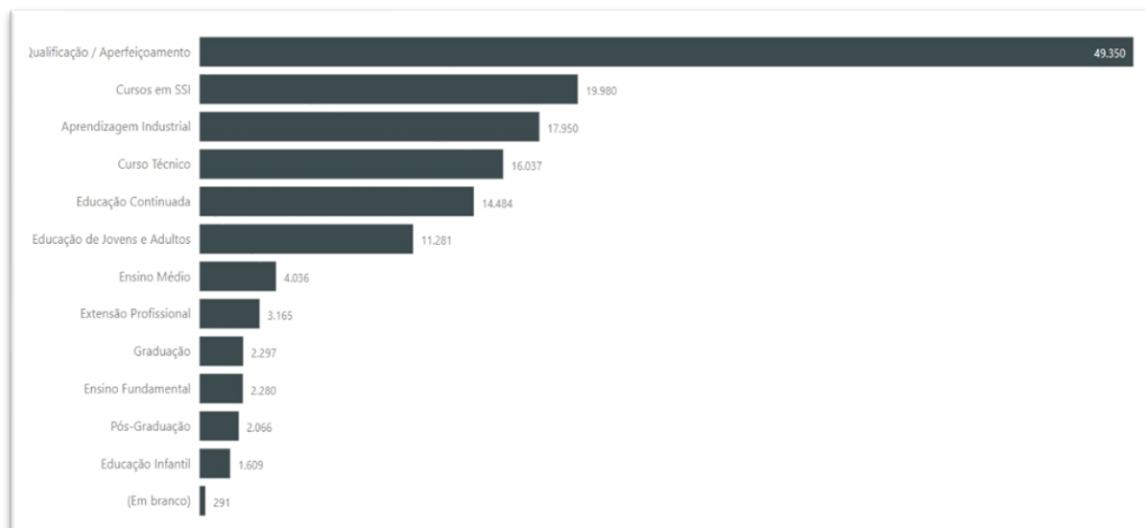
Em 2022, temos registros no sistema Power BI que contabilizaram 144.826 matrículas distribuídas nos 1.152 cursos ofertados em diferentes modalidades (figuras 2 e 3), com um número de 140 CP/OP e técnicos pedagógicos que diretamente realizam atividade e acompanhamento de 2.249 docentes distribuídos nas modalidades de ensino que o SENAI oferece.

Figura 2 – Relatório de acompanhamento via Power BI



Fonte: FIESC SENAI/SC (2022).

Figura 3 – Matrículas por níveis, tipos de cursos e modalidades 2022



Fonte: FIESC SENAI/SC (2022).

O SENAI/SC atua em 39 áreas, conforme Figura 4, atende todas as modalidades da EPT, além de oportunizar formação contínua em um processo permanente de aprendizagem para a vida e para o mundo do trabalho. A

educação constitui um processo único de aprendizagem, associado à formação escolar, familiar e social, e compreende o desenvolvimento humano criando autonomia, criticidade e aprimorando as habilidades e as competências.

Figura 4 – Áreas de atuação SENAI

ÁREAS DE ATUAÇÃO SENAI			
1.Alimentos e bebidas	11.Energia GTD	20.Metalmecânica Mecânica	30.Refrigeração e Climatização
2.Automação e Mecatrônica	12.Energias Renováveis	21.Metalmecânica Metalurgia	31.Segurança no Trabalho
3.Automotiva	13.Biocombustíveis	22.Metalmecânica Soldagem	32.Telecomunicações
4.CC-Edificações	14.Joalheria	23.Metrologia	33.Têxtil
5.CC-Instalações	15.Gestão	24.Mineração	34.TI- Hardware
6.CC-Pesada	16.Gráfica e Mídias Impressas e Digitais	25.Cerâmica e Afins	35.TI-Software
7.Celulose e Papel	17.Logística	26.Petróleo e Gás	36.Transporte Aeronáutico
8.Construção Naval	18.Madeira e Mobiliário	27.Polímeros	37.Transporte Ferroviário
9.Couro e Calçados	19.Meio Ambiente	28.Química	38.Vestuário
10.Eletroeletrônica	20. Metalmecânica Fabricação Mecânica	29.Refrigeração e Climatização	39.Audiovisual e Animação Digital

Fonte: FIESC SENAI/SC (2022).

Assim como o SENAI vem ampliando o seu portfólio de cursos e programas, também vem ampliando a equipe pedagógica para que possa estruturar, por eixos temáticos, a atualização tecnológica, as metodologias, as

práticas pedagógicas e o desenvolvimento das competências socioemocionais dos profissionais de ensino. As estratégias de formação continuada para as equipes pedagógicas também são ofertadas pelos programas de âmbito nacional do SENAI/DN. Portanto, o SENAI-SC precisa de CP/OP com olhares e conhecimento adequados ao modo como se desenvolve hoje, nas escolas do SENAI, a EPT. Hoje existe pouca formação para que esses profissionais atuem nas áreas de desenvolvimento da EPT.

A MSEP vem sendo atualizada de acordo com as tendências tecnológicas, sociais, educacionais e os seus impactos no mundo do trabalho. O SENAI tem a sua metodologia consolidada ao longo dos seus 22 anos, porém a apropriação plena dessa metodologia não depende somente da compreensão das orientações contidas nos documentos existentes. É preciso adotar uma dinâmica de trabalho que permita a preparação dos profissionais envolvidos para lidar com a metodologia preconizada. Entre os profissionais, destaca-se o CP/OP, pois é ele que tem o compromisso e a responsabilidade de disseminar a MSEP, que é necessária e fundamental para o planejamento de uma prática pedagógica eficaz do desenvolvimento do “saber”, do “saber fazer” e do “saber ser”. Afinal, o processo contínuo e permanente de desenvolvimento profissional “[...] pede do professor disponibilidade para a aprendizagem; da formação, que o ensine a aprender; e do sistema escolar no qual ele se insere como profissional, condições para continuar aprendendo” (SENAI/DN, 2019).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar os referenciais teóricos que dão suporte a esta pesquisa para construção de proposta pedagógica coerente com a EPT para os OP/CP. Considerando as muitas abordagens possíveis, tomou-se como ponto de partida o referencial utilizado pelo próprio SENAI, os quatro pilares para a educação, propostos pela Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, a UNESCO (2010): **aprender a fazer, aprender a conhecer, aprender a conviver e aprender a ser.**

O produto desta pesquisa propõe abordar a formação dos OP/CP de modo que os mencionados pilares sejam respeitados e, assim, tais profissionais possam evoluir num processo de aprendizagem colaborativa. Como defendem tanto Moran (2017) quanto Kenski (2010), não pode haver só a “transmissão” do conteúdo ao indivíduo, mas sim o desenvolvimento de atividades e situações em que o grupo precisa compartilhar, trocar, interagir e construir ativamente o conhecimento necessário em prol da aprendizagem efetiva.

Assim, este referencial teórico se inicia com os principais aspectos epistemológicos e pedagógicos da EPT, na Seção 2.1, e os quatro pilares da educação segundo a UNESCO, na Seção 2.2, dividida em quatro subseções, dedicadas a cada um dos pilares. Na subseção que trata do *aprender a fazer*, são evidenciados os autores que podem agregar à experiência técnica de mais de 75 anos de atuação do SENAI; o item voltado ao *aprender a conhecer* traz as bases pedagógicas para incorporar a EPT; em se tratando do *aprender a ser*, evocam-se autores como Maturana (2006) e Freire (2007) que trabalham a autoestima e o crescimento integral; e no que tange ao *aprender a conviver*, apresenta-se o referencial para promover a definição coletiva dos problemas e a solução. Espera-se, dessa forma, evidenciar o papel do OP/CP na EPT a fim de que ele possa evoluir a partir do coletivo que discute, descobre e aprimora, de forma avaliável e replicável, novas dinâmicas de trabalho.

2.1 Aspectos epistemológicos e pedagógicos da EPT

Falar de epistemologia na EPT é compreender a natureza e os processos de desenvolvimento em diferentes áreas do saber. A epistemologia é uma área da filosofia que se dedica ao estudo da natureza, da origem e da validade do conhecimento humano. Ela é importante na EPT, uma vez que lida diretamente com a formação de trabalhadores para atuar em diferentes áreas profissionais e nas demandas do mercado de trabalho. Tanto os aspectos epistemológicos quanto os pedagógicos da EPT são importantes para garantir que os alunos obtenham uma educação de qualidade. Permitem-no, ainda, uma reflexão crítica sobre as políticas e práticas que orientam a formação de trabalhadores nas diferentes áreas profissionais.

Os aspectos epistemológicos referem-se ao conhecimento que é transmitido na EPT. Isso inclui os conhecimentos teórico e prático relacionados a uma determinada profissão. A EPT deve ser capaz de fornecer um conhecimento sólido das teorias e dos conceitos subjacentes a uma profissão, bem como as habilidades práticas necessárias para aplicar esse conhecimento no mundo real. Além disso, a EPT deve enfatizar a importância do aprendizado contínuo e da atualização de habilidades à medida que a tecnologia e a sociedade evoluem.

Já os aspectos pedagógicos referem-se ao método de ensino utilizado na EPT, que deve empregar métodos de ensino adequados e centrados no aluno. Isso pode incluir o aprendizado baseado em projetos, a aprendizagem cooperativa e a aprendizagem baseada em problemas. Além disso, a EPT deve ser capaz de fornecer experiências práticas de trabalho, como estágios e aprendizagens, para que os estudantes possam aplicar seus conhecimentos na prática e se preparar para o mercado de trabalho. É algo que envolve técnica, tecnologia, conceitos e trabalho. Técnica, tecnologia e trabalho são conceitos fundamentais da educação profissional, uma vez que se referem aos aspectos centrais da formação de profissionais capacitados e competentes para atuar em determinadas áreas.

Técnica se refere ao conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para realizar uma determinada atividade de forma eficiente e eficaz.

Porém, uma avaliação filosófica e epistemológica permite vislumbrar que a técnica não é mera aplicação de um conhecimento teórico prévio, rotulado sob o nome de “prática”, do que se poderia inferir um campo de execução pura, desprovida de saberes próprios. Ao contrário, a técnica configura um campo essencial da experiência humana, campo que é produtor de saberes, de cultura(s), de valores (Allain; Gruber; Wollinger, 2017). Assim, uma revisão da técnica permite a redefinição da noção de trabalho:

[...] para Álvaro Vieira Pinto (2005), a quem vários outros autores pelo mundo fazem eco (François Sigaut e André-Georges Haudricourt (1987), Sennett (2013), Rose (2007), Barato (2002), dentre outros), se a técnica é inerente ao ser humano, o trabalho, por sua vez, é o exercício social da técnica. Incorpora, portanto, a dimensão social do fazer técnico do trabalhador. Tal dimensão tem diversas camadas: ética, estética, econômica, identitária, entre outras. É importante frisar que, embora seja impossível tratá-las exaustivamente, esta definição de Vieira Pinto permite uma abordagem epistemológica que já não exclua a técnica do campo da cultura e, portanto, das ciências humanas e da educação. (Allain; Gruber; Wollinger, 2017).

Segundo a visão de Vieira Pinto (2005) e de outros autores, a técnica é uma característica essencial ao ser humano, ou seja, faz parte de nossa natureza buscar maneiras de modificar e transformar o mundo ao nosso redor. O trabalho é entendido como o exercício social dessa técnica, ou seja, é por meio do trabalho que os indivíduos utilizam suas habilidades técnicas para produzir bens e serviços que atendam às necessidades da sociedade. Dessa forma, a técnica e o trabalho estão intimamente relacionados e são aspectos fundamentais da atividade humana. Enquanto a técnica se refere às habilidades e aos conhecimentos necessários para transformar a natureza, o trabalho relaciona-se com a aplicação dessas habilidades em contextos sociais específicos.

Assim, o trabalho não é apenas uma atividade produtiva, mas também uma forma de criar relações sociais e econômicas para o desenvolvimento de políticas públicas e para a construção de sociedades mais justas e igualitárias. Logo, a educação profissional deve estar voltada à formação de profissionais capazes de aplicar conhecimentos técnicos e tecnológicos no mundo do trabalho,

preparando-os para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país. A EPT deve ser capaz de fornecer um conhecimento técnico em todo seu espectro epistemológico e político, bem como métodos de ensino que sejam adequados para adultos e que enfatizem o aprendizado contínuo e a atualização de habilidades.

A formação de trabalhadores é, então, um processo complexo que envolve múltiplas dimensões epistemológicas e pedagógicas, as quais precisam, necessariamente, ser contempladas na formação CP/OP. A epistemologia tem uma relação importante com os profissionais da educação, em especial o CP/OP, pois está relacionada ao campo da educação e ao processo de aprendizagem. Em termos educacionais, uma epistemologia própria da EPT está interessada no modo como o conhecimento é ensinado, aprendido e avaliado, levando em conta o trabalho como princípio educativo. Afinal, se “É no trabalho que a maioria dos humanos adultos encontram seu desenvolvimento” (Pastré, 2011, p. 62), a formação de trabalhadores deve potencializar esse princípio.

Os quatro pilares da educação da UNESCO enfatizam a importância do desenvolvimento de habilidades de pensamento crítico, pensamento lógico e capacidade de aprender e buscar conhecimento de forma autônoma. O objetivo é capacitar os indivíduos para compreenderem a si e ao mundo ao seu redor, desenvolvendo conhecimentos em diversas áreas do saber. A UNESCO, como uma organização que trabalha em diversas áreas relacionadas à educação, à ciência, à cultura e à comunicação, tem iniciativas que visam promover um “novo contrato social” no âmbito educacional. Na área da educação, o conceito do “novo contrato social” pode ser aplicado para se repensar a forma como a educação é feita, financiada, incorporada e sua herança para a sociedade como um todo. Isso pode envolver o desenvolvimento de políticas educacionais mais inclusivas, a promoção de acesso equitativo à educação, o fortalecimento do papel da educação na promoção do desenvolvimento sustentável e na preparação dos cidadãos para enfrentar os desafios do século XXI.

2.2 Aprender a fazer da MSEP

O SENAI promove a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias. A Metodologia SENAI de Educação Profissional (MSEP) foi desenvolvida a partir do compromisso do SENAI em desenvolver formação profissional para a indústria com a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem fundamentados na metodologia de formação por competência. A MSEP apresenta-se como uma resposta aos desafios inerentes à nova revolução industrial, que requerem o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais conectadas à difusão de novas tecnologias e à necessidade do aperfeiçoamento contínuo. Com essa iniciativa, o SENAI renova o seu compromisso com a formação profissional de qualidade e visa criar as melhores condições para as formações e para o aperfeiçoamento profissional.

A Prática Pedagógica é o resultado de um conjunto de ações didático-pedagógicas que, de forma integrada e complementar, são empregadas para o desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem. Considerando a multiplicidade de etapas e funções a serem desempenhadas na diversidade de ofertas do SENAI. Como afirma Veiga (1992, p. 16), a prática pedagógica é “[...] uma prática social orientada por objetivos, finalidades e conhecimentos, e inserida no contexto da prática social. A prática pedagógica é uma dimensão da prática social”. Para Perrenoud (1993), a prática pedagógica em sala de aula não é uma concretização da teoria, nem mesmo regras de ação ou de receitas; ela é mais do isso, ou seja, sua concretização. (SENAI, 2019, p. 90).

Segundo Perrenoud (1999), a formação com base em competências deve priorizar os processos de ensino e de aprendizagem centrados no estudante, por meio da proposição de estratégias desafiadoras, que promovam a resolução de problemas e o desenvolvimento de projetos. Tal enfoque requer que os conhecimentos sejam trabalhados de forma contextualizada, permitindo a sua utilização em contextos diversos, sejam eles cognitivos, psicomotores ou afetivos (SENAI/SC, 2020).

A metodologia utilizada pelo SENAI é focada no conceito de “aprender fazendo”. Assim, o conteúdo apresentado em sala de aula é colocado em prática

nas chamadas Situações de Aprendizagem, planejadas para permitir aos discentes a aplicação dos conhecimentos em um projeto adequado ao seu grau de maturidade profissional e à área de atuação do seu curso. São atividades pertinentes à realidade que os jovens encontrarão no mundo do trabalho, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de competências técnicas como das competências socioemocionais, essenciais ao perfil requerido para o profissional do século XXI. Assim, definir a concepção de aprendizagem e de desenvolvimento humano assume total centralidade no processo de reflexão e estruturação dos processos educacionais. Isso porque as competências técnicas não são dissociadas das socioemocionais.

O SENAI/SC, em parceria com o DN, desenvolveu um conjunto de soluções educacionais para melhorar a prática pedagógica e facilitar a formação de docentes e discentes. O SENAI/DN criou um portal de acesso unificado a diversas soluções de Plataformas Educacionais do SENAI, proprietárias ou de terceiros, e a serviços do Google for Education, por meio de uma parceria nacional, disponibilizada por meio da integração com a conta Google. Criou-se, assim, a possibilidade de utilização de muitos serviços do SE Suite e do Google for Education, como Classroom, Google Drive, Gmail, entre outros.

Diante de tantos desafios do século XXI, os investimentos do SENAI direcionaram-se à tecnologia de ponta, ao atendimento das empresas e da comunidade, com atividades relacionadas à educação profissional, às assessorias técnica e tecnológica e à pesquisa aplicada.

O SENAI/SC firmou compromisso com instituições internacionais renomadas, como o Instituto Fraunhofer e a Universidade de Stuttgart (Alemanha), o Instituto Politécnico de Milão (Itália) e a Universidade de Ciências Aplicadas (Finlândia), bem como manteve alinhamentos para uma parceria com o Massachusetts Institute of Technology (MIT) e a Babson College (Estados Unidos da América). Foi criado também o Banco de Recursos Didáticos, sendo, atualmente, um projeto estratégico do DN. Trata-se de uma base de dados virtual com livros, apostilas, vídeos, simuladores, miniaulas, *softwares*, *links* e ilustrações. Em 2019 foi alterada a forma de operação dos cursos a distância em todas as modalidades de ensino, passando a operar com uma Central EaD, que realiza a monitoria e tutoria dos cursos para todas as unidades do SENAI/SC (SENAI, 2019).

Nesse contexto, a inovação e o empreendedorismo têm como objetivo promover ações que visem o empoderamento, as atitudes e uma mentalidade empreendedora por parte dos docentes e discentes. E para contribuir com o desafio institucional de manter um sistema educacional capaz de desenvolver nos estudantes as competências requeridas pelo mundo do trabalho, o SENAI/DN e os DRs criaram a Saga SENAI de Inovação. Trata-se de um itinerário de aprendizagem que oportuniza ao estudante mobilizar conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), conduzindo sua carreira tanto ao empreendedorismo quanto ao intraempreendedorismo. Assim, a Saga SENAI de Inovação busca inspirar ações empreendedoras que podem colaborar no engajamento e na preparação dos indivíduos para os desafios contemporâneos promovendo criatividade, inovação e empreendedorismo na educação e na tecnologia.

Para Moran (2011), os mundos físico e virtual não se opõem, mas se complementam, combinam-se numa integração cada vez maior, contínua e inseparável. Ter acesso contínuo ao digital é um novo direito à cidadania plena. Ainda segundo Moran (2011), precisamos tornar a escola um espaço vivo, agradável, estimulante, com metodologias mais participativas, que tornem os estudantes pesquisadores ativos, com aulas mais centradas em projetos e atividades fora das salas de aulas tradicionais. Afinal, podemos aprender sozinhos e em grupos, podemos aprender em um mesmo tempo e ritmo ou em tempos, ritmos e formas diferentes.

E para promover, então, as condições de equidade e o respeito à diversidade, visando a inclusão e a formação escolar e profissional, com base nos princípios do Decreto Executivo nº 6.949/2009 (Direitos das Pessoas com Deficiência) e a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 (Lei Brasileira de Inclusão), o SENAI criou o Programa SESI SENAI de Ações Inclusivas (PSSAI). O SENAI/SC tem como objetivo atuar nas vertentes de gênero, raça/etnia, maturidade, deficiência e públicos ligados à vulnerabilidade social. A interlocução nas unidades do SENAI/SC é uma atribuição da equipe pedagógica e tem como

premissa disseminar uma proposta metodológica baseada no princípio da inclusão e da diversidade, atendendo às diretrizes do DN e das normas regulamentadoras vigentes. Por meio do PSSAI, o SENAI amplia a abordagem da escola inclusiva, focando no desenvolvimento de cada sujeito.

É imprescindível, portanto, que o OP/CP conheça, reconheça e interiorize a Metodologia SENAI de Educação Profissional (MSEP) para que possa disseminar o processo de aprendizagem em que a instituição acredita. A proposta pedagógica do SENAI/SC está pautada em 12 princípios norteadores dos processos educacionais:

1. SABER FAZER/SER: princípio que está ancorado na pedagogia das competências (Perrenoud), propondo que o sujeito seja capaz de mobilizar uma série de recursos (sejam eles cognitivos, psicomotores e afetivos);
2. APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA: este princípio refere-se à garantia de que todos os indivíduos tenham acesso às ofertas de educação e formação em uma ampla variedade de contextos de aprendizagem;
3. APRENDIZAGEM CRIATIVA: está fundamentada, especialmente, nas discussões propostas por Papert sobre a efetividade da aprendizagem a partir de uma experimentação concreta e ativa por parte do estudante;
4. PROTAGONISMO DO ESTUDANTE: relacionado à capacidade do estudante de perceber-se como principal agente e condutor de sua vida, responsabilizando-se por seus atos, distinguindo suas ações, expressando iniciativa, autonomia e autoconfiança;
5. EMPREENDEDORISMO: busca desenvolver nos estudantes, independentemente da fase escolar, o empoderamento, além das atitudes e da mentalidade empreendedoras, para que possam solucionar diversos problemas enfrentados no cotidiano, transcendendo, portanto, o paradigma associado à criação de um negócio ou uma empresa;
6. METODOLOGIAS ATIVAS: possui como característica essencial a

inserção do estudante como agente principal e responsável por sua aprendizagem, comprometendo-se diretamente com esse propósito; o estudante torna-se protagonista do processo de construção de suas competências;

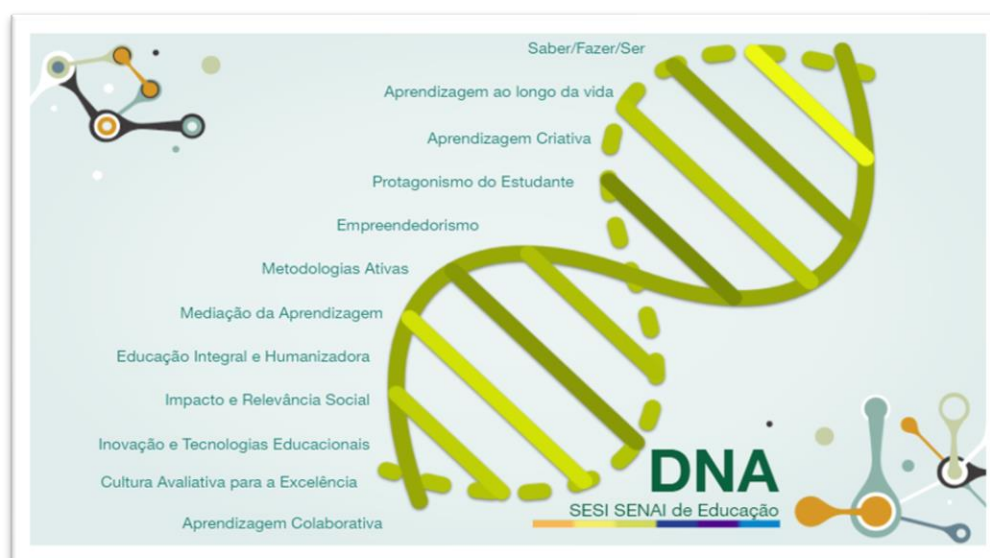
7. **MEDIAÇÃO DA APRENDIZAGEM:** caracteriza-se por ser um tipo especial de interação entre alguém que ensina (denominado mediador) e alguém que aprende (cognominado mediado), em que ocorre a interposição intencional e planejada dos docentes, por meio de intervenções contínuas nos processos de ensino e de aprendizagem, objetivando não apenas a construção de conhecimentos, mas o desenvolvimento das potencialidades dos estudantes;
8. **EDUCAÇÃO INTEGRAL E HUMANIZADORA:** prevê a formação dos estudantes de modo mais amplo e integral, oportunizando acesso às várias instâncias culturais da sociedade e visão holística do ser humano como um ser composto por diversas dimensões interrelacionadas: cognitiva, estética, ética, física, social e afetiva, na plenitude de todos os seus aspectos;
9. **IMPACTO E RELEVÂNCIA SOCIAL:** está aportado no engajamento dos estudantes em resolver problemas da sociedade em que estão inseridos, mobilizando-os para que os esforços de aprendizagem tenham correspondência empática e relevância com o entorno da comunidade escolar/acadêmica;
10. **INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS:** corresponde ao incentivo à geração de novas ideias a partir da mobilização da criatividade dos estudantes, estimulando o livre pensar, o interesse pelo novo, o pensamento divergente, a aceitação da dúvida como propulsora do pensar, a imaginação e o pensamento prospectivo, com o objetivo de lançar o olhar para a inovação;
11. **CULTURA AVALIATIVA PARA A EXCELÊNCIA:** considera a importância de acompanhar o processo formativo do estudante e de refletir sobre uma determinada realidade educacional, julgando a

pertinência de redirecionamentos das estratégias utilizadas nos processos de ensino e de aprendizagem;

12. APRENDIZAGEM COLABORATIVA: destaca o processo de aprendizagem como um “efeito colateral” das inter-relações entre pares que trabalham em sistema de interdependência para a resolução de um problema ou de atividades mediadas pelo docente.

Cabe destacar, além disso, que todos os princípios estão alinhados ao Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, como se pode verificar na Figura 5, a seguir.

Figura 5 – DNA SESI SENAI de Educação



Fonte: FIESC SESI/SENAI (2022).

Em se tratando dessa proposta pedagógica pautada nos princípios norteadores do PNE 2014-2024, o desafiador é a mediação pedagógica. Na mediação, “fazer-saberes” e valores se criam juntos. Barato (2015, p. 136) explica justamente como funciona o desenvolvimento não somente de saberes, mas, principalmente, de valores:

Educação é um processo de mudança. Todas as expectativas sobre

educação revelam esperanças de que as pessoas possam agir e viver cada vez melhor, tanto para seu proveito próprio como para o bem-estar da sociedade. [...] Nessa perspectiva, a educação é um processo de mudança no campo do saber. É um instrumento para que pessoas que não dominavam certos saberes possam desenvolver conhecimentos capazes de eliminar a ignorância. No caso dos valores, a mudança esperada é de outra natureza – que as pessoas passem a agir de acordo com expectativas desejáveis. Para tanto, não basta dispor de um repertório de saberes, é preciso que aceitem determinados princípios e ajam de acordo com eles. Essa natureza dos valores demanda abordagens didáticas muito diferentes das utilizadas no desenvolvimento de saberes. Por outro lado, mesmo que as escolas não estabeleçam claramente os valores a serem desenvolvidos no processo educacional, dimensões éticas, estéticas e axiológicas estão sempre presentes no cotidiano escolar.

Para esse movimento, os CP/OP precisam ter uma abordagem didática voltada não só para os saberes, mas para os valores, o que difere muito de uma abordagem conteudista. Isso envolve o que Barato (2015) chama de “pedagogia das oficinas” ou “aprendizagem mediada por obras”. Para o autor,

Na ação não se separam saber, execução e valores. Há uma totalidade cujos componentes podem ser descritos analiticamente, porém não podem ser isolados das demais dimensões que integram a atividade. Essa dinâmica de encontros entre aprendizes e demais atores que integram o fazer do trabalho favorece o aprender a ser (BARATO, 2015, p. 136).

No *aprender a fazer*, segundo uma epistemologia própria da EPT, não se separa o fazer do conhecer, pois fazer é uma forma privilegiada de conhecer, é a ideia de aprender fazendo. Segundo Allain, Gruber e Wollinger (2017), diversas correntes voltadas à EPT, como a da Didática Profissional francesa ou do *workplace learning*, explicam por que isso ocorre: o sujeito em atividade e em situação precisa desenvolver esquemas para poder levar a cabo e de forma eficaz a sua ação, precisa entender as relações entre as propriedades das situações, as interações entre atores, entre atores e máquinas, e também pode (ou não, dependendo das condições de trabalho) incorporar os valores que permeiam essas atividades profissionais.

Isso explica também por que a técnica é considerada uma qualidade do humano, constitutiva de sua existência, de sua maneira de agir, de pensar, de ser. Ou seja, como a técnica é “adjetiva” do ser humano e não uma coisa externa

a ele, para retomar a expressão de Álvaro Vieira Pinto (2005) – que destaca a importância de se compreender a educação como intrinsecamente ligada à maneira de agir, de pensar e de ser do ser humano –, observamos que os pilares da educação do Projeto 20/30 estão consolidados e sendo trabalhados, que o APRENDER e o FAZER estão alinhados com a MSEP. Afinal, o SENAI promove a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias.

A MSEP foi desenvolvida a partir do compromisso do SENAI em desenvolver formação profissional com a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem fundamentada na metodologia de formação por competência. Apresenta-se, portanto, como uma resposta aos desafios da nova revolução industrial, que requerem o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais conectadas às novas tecnologias e à necessidade do aperfeiçoamento contínuo.

Diante do aprender a fazer da MSEP e das diretrizes do SENAI de EPT, o SENAI/SC traz consolidados os documentos norteadores, os autores que fundamentam o Projeto Político Pedagógico PPP e o percurso formativo que a Instituição se propõe a oferecer. É o que mostra Quadro 1:

Quadro 1 – Documentos norteadores

Documentos norteadores SENAI/SC		
Catálogos Nacionais de Cursos Técnicos e Superiores de Tecnologia - MEC	Os Catálogos Nacionais de Cursos Técnicos e Superiores de Tecnologia são instrumentos normativos nacionais que regulam e orientam a oferta tanto de cursos da educação profissional técnica de nível médio como da educação profissional tecnológica de nível superior.	 
Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)	A Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, instituída por portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002, tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios, junto aos registros administrativos e domiciliares	 

Estudos prospectivos SENAI	O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) tem como objetivo estimular a inovação industrial por meio da educação, de consultoria, pesquisa aplicada e serviços técnicos e tecnológicos que são decisivos para a competitividade das empresas do estado e do Brasil.	
Guia de convivência na escola	Esse documento estabelece os valores e as diretrizes que orientam as decisões e atitudes a serem observadas por todos que se relacionam com o Sistema SENAI (colaboradores, fornecedores, clientes, governo, comunidade e outros) no exercício de suas responsabilidades.	
Guia de operacionalização da MSEP: elaboração de perfil profissional	Na MSEP utiliza-se como principal estratégia para definição de Perfis Profissionais a realização de Comitês Técnicos Setoriais (CTS), que podem ser de âmbito regional ou nacional, com atores que possam efetivamente contribuir com a definição de um ou mais perfis profissionais.	
Itinerários nacionais de educação profissional do SENAI	Esse documento tem o compromisso de, a partir dos Itinerários Nacionais de EPT, oferecer oportunidades de formação profissional.	https://youtu.be/X5Dxd7dejku
MSEP	A Metodologia SENAI de Educação Profissional (MSEP) é a referência para a consolidação do ensino e da aprendizagem no SENAI.	 https://bit.ly/msep-senaipplay
Guias Práticos da MSEP	1º Tempo de Planejar: o objetivo deste guia é orientar o Planejamento de Ensino.	

	2º Tempo de Ensinar e Aprender	
Normas e Procedimentos (NP)	Orientações do processo educacional e modelos de documentos para operacionalização.	Para esses documentos o SENAI/SC tem uma base de dados e tem uma equipe responsável pelas atualizações dos documentos.
PSSAI	O Programa Sesi SENAI de Ações Inclusivas tem o objetivo de promover condições de equidade que respeitem a diversidade inerente ao ser humano, visando a inclusão e a formação escolar.	
Projeto Pedagógico	Define o norte das ações pedagógicas em sintonia com as diretrizes nacionais.	Cada escola do SENAI desenvolve o seu baseado nas diretrizes do PPP Integrado
Projeto Político Pedagógico Integrado	“Supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro.” Gadotti (1994): “É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade” (VEIGA, 2002). Pedagógico: define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. Integrado: Gestão Educacional integrada do Sesi/SC e do SENAI/SC, a partir de novembro de 2018.	
PAC	Programa de Acolhimento e Convivência, criado durante a pandemia em 2020.	
Regimentos	Define os objetivos da escola, os níveis de ensino e como ela opera, definindo também atribuições e responsabilidades de cada pessoa, o que cada um deve fazer e como deve fazer.	Para esses documentos o SENAI/SC tem uma base de dados e tem uma equipe responsável por suas atualizações.
SAEP	Sistema de Avaliação da Educação Profissional	

Fonte: Elaboração própria.

Além de todos os documentos e das práticas assumidas, o SENAI/SC cumpre a Lei nº 11.741/2008, no seu artigo 39, segundo a qual “[...] a educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia”.

2.3 *Aprender a conhecer na EPT*

Na continuação do que dissemos logo acima, vale repetir que são diversas as abordagens epistemológicas na EPT, que elas oferecem muitas possibilidades de aumentar a compreensão dos fazeres-saberes do trabalho: por meio das teorias que analisam as atividades e situações profissionais (Pastré, 2018), das teorias da ação humana (Goudeaux; Poizat; Durand, 2019), da ação reflexiva (Schön, 2000), e do *aprender a conhecer* segundo a UNESCO (2012).

A citação destaca a visão da aprendizagem como um elemento central e intrínseco à vida humana, apresentando-a tanto como um meio quanto como uma finalidade.

Esta aprendizagem deve ser encarada como um meio e uma finalidade da vida humana (já que a educação deve ser pensada e planejada para ocorrer em todas as fases da vida). Simultaneamente ela visa não tanto à aquisição de um repertório de saberes codificados, mas antes, o domínio dos próprios instrumentos do conhecimento. É um meio, porque pretende que cada um aprenda a compreender o mundo que o cerca, pelo menos na medida em que isso lhe é necessário para viver dignamente. Finalidade, porque seu fundamento é o prazer de compreender, de conhecer, de descobrir (UNESCO, 2012).

Segundo UNESCO (2012), o desenvolvimento do ser humano, que se realiza desde o nascimento até a morte, é um processo dialético que começa pelo conhecimento de si mesmo para se abrir, em seguida, à relação com o outro. Nesse sentido, a educação é, inicialmente, uma viagem interior, cujas etapas correspondem à da maturação contínua da personalidade.

Em 2018, Delors escreveu um artigo sobre os Pilares da Educação, no qual afirma:

O primeiro pilar da educação é o *aprender a conhecer*, que significa adquirir os instrumentos da compreensão. Como o conhecimento é múltiplo e evolui infinitamente, torna-se cada vez mais inútil tentar conhecer tudo. O processo de aprendizagem do conhecimento nunca está acabado e pode enriquecer-se com qualquer experiência (Delors, 1998, p. 89-92).

A EPT deverá, assim, contribuir também para o processo de formação do homem contemporâneo, pois ela sempre foi e é a educação para o trabalho, uma educação *do* ser humano e *para* o ser humano. A EPT precisa ser um espaço de crescimento para as pessoas, e para que isso ocorra, vale o que defende Papert (1993) sobre a importância do aluno protagonista na produção de seu próprio conhecimento, o aluno que constrói saberes a partir de experimentações práticas e colaborativas com seus pares e professores mediadores.

A epistemologia da EPT nos dá a oportunidade de pensar a técnica com um novo olhar, um novo ponto de vista e um novo saber fazer de dentro da EPT, sem perder a sua essência, sem perder os conceitos fundamentais. Um aprender a conhecer.

Como processo, a técnica é um conhecimento que envolve não apenas a realização material ou simbólica da intervenção (o que muitos chamam de “prática”). Este processo envolve também: métodos, saberes técnicos e profissionais, teorias ou conceitos de diversas áreas e ciências (que servem como ferramentas para a intervenção, não como o conhecimento prévio da técnica) (Allain; Gruber; Wollinger, 2017).

Em meio a dificuldades e desafios do novo panorama global, surgiram soluções e ideias inovadoras, provenientes da adaptação e da criatividade com relação aos novos tempos.

Para Allain, Wollinger e Moraes (2017, p. 15),

A educação profissional e tecnológica é a articulação de ambas as práticas educativas: a formação para um trabalho específico, incluindo os saberes da ciência da técnica, isto é, a tecnologia com seus conceitos e definições para compreender também o trabalho ontologicamente, a técnica como atributo humanizador, incluindo os efeitos sociais, ambientais e políticos do trabalho e seus desdobramentos.

Estabelecer relações entre as coisas é uma habilidade essencialmente

humana, porém as pessoas não nascem com essa habilidade, ela é desenvolvida com o tempo. Então, faz-se necessária a construção de um conhecimento que seja capaz de analisar os problemas da contemporaneidade, religando, tramando, tecendo os saberes. Freire (1974) criticava a ideia de que ensinar é transmitir conhecimento porque, para ele, a missão do professor era possibilitar a criação ou a produção de conhecimentos, pela via da conscientização do discente.

Essa aprendizagem, para Delors (2012, p. 74), “[...] deve ser encarada como um meio e uma finalidade da vida humana (já que a educação deve ser pensada e planejada para ocorrer em todas as fases da vida)”. Assim, essa aprendizagem

[...] visa não tanto à aquisição de um repertório de saberes codificados, mas antes, os domínios dos próprios instrumentos do conhecimento. É um meio, porque pretende que cada um aprenda a compreender o mundo que o cerca, pelo menos na medida em que isso lhe é necessário para viver dignamente. Finalidade, porque seu fundamento é o prazer de compreender, de conhecer, de descobrir. A tendência para prolongar a escolaridade e o tempo livre deveria levar os adultos a apreciar, cada vez mais, as alegrias do conhecimento e da pesquisa individual. O aumento dos saberes, que permitem compreender melhor o ambiente sob os seus diversos aspectos, favorece o despertar da curiosidade intelectual, estimula o sentido crítico e permite compreender o real, mediante a aquisição de autonomia na capacidade de discernir.

O entendimento da educação profissional e tecnológica como um processo contínuo de aprendizagem, baseado na compreensão do mundo que nos cerca e na construção ativa do conhecimento, reflete a essência da abordagem epistemológica na área. Ao considerar a aprendizagem como um meio e uma finalidade da vida humana, e ao reconhecer a importância da educação ao longo de toda a jornada do indivíduo, podemos promover uma formação mais abrangente e significativa. Nesse contexto, a epistemologia da Educação Profissional e Tecnológica nos convida a repensar a técnica e o trabalho, reconhecendo sua complexidade e seu potencial transformador não apenas para os indivíduos, mas também para a sociedade como um todo. Assim, ao valorizarmos o aprender a conhecer, estamos não apenas preparando profissionais capacitados, mas também contribuindo para o desenvolvimento

pleno e sustentável de nossa comunidade global.

2.4 Aprender a ser: agregando às diretrizes institucionais

O SENAI/SC construiu, ao longo do tempo, um modelo educacional, consolidado por meio da sua metodologia (a MSEP), pautado em formar cidadãos críticos e preparados para a vida social, profissional, ambiental e tecnológica, ou seja, formar pessoas para que ajam num mundo em constante transformação e sejam capazes de transformá-lo. Desenvolver competências e habilidades nos trabalhadores da indústria, para que consigam instrumentalizar os processos de trabalho, ter uma visão crítica de suas práticas, da resolução de problemas diante das demandas cotidianas e de criatividade, para invenção/reinvenção de novos fazeres e do aprender a ser, requer um alinhamento que vai muito além da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Afinal, a BNCC norteia os processos de ensino e de aprendizagem, mas sozinha não garante o desenvolvimento integral do “ser”.

A educação profissional consiste na formação dos estudantes para o desenvolvimento das competências que estão previstas como necessárias para o século XXI. E formar para tais competências pressupõe romper alguns conceitos e práticas educacionais tradicionais. Para entender esse processo de formação de competências, precisamos entender o que a prática exige em relação ao que estamos ensinando e aprendendo.

Wallon (1962) aponta a radical dependência do ser humano, enquanto espécie, para subsistir e conseguir construir seu ser. O desenvolvimento, para ele, só se torna possível por meio da integração das três dimensões psíquicas: a motora, a afetiva e a cognitiva, o que exige uma conexão entre o equipamento orgânico do indivíduo – o corpo – e o ambiente e meio social em que vive. Wallon (1962) foi o primeiro a fundamentar suas ideias em quatro elementos básicos que se comunicam o tempo todo: a afetividade, o movimento, a inteligência e a formação do eu. As emoções, para o autor, têm papel preponderante no desenvolvimento da pessoa, do ser.

A capacidade de aprender, de ter pensamento crítico, de lembrar e de ser criativo, além daquelas relativas aos domínios intrapessoal e interpessoal e ao domínio psicomotor, em associação com as habilidades do “saber ser” – também conhecidas como socioemocionais – constituem um diferencial. O *aprender a ser* é, portanto, um dos princípios da educação do Sesi/Senai, e por meio dele os participantes desenvolvem o protagonismo de suas histórias.

Sob tal direcionamento, o Projeto Político Pedagógico (PPP) do Senai prevê estratégias de atuação que envolvem ambiente de negócios, infraestrutura, tecnologia e inovação, internacionalização, educação, saúde e segurança. Assim, as diretrizes organizacionais do Senai/SC estão focadas para o desenvolvimento da indústria com ênfase no desenvolvimento das pessoas.

A Resolução CNE/CP nº 1/2021 traz as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional Técnica:

Art. 1º A presente Resolução define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional e Tecnológica.

Art. 2º A Educação Profissional e Tecnológica é modalidade educacional que perpassa todos os níveis da educação nacional, integrada às demais modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência, da cultura e da tecnologia, organizada por eixos tecnológicos, em consonância com a estrutura sócio-ocupacional do trabalho e as exigências da formação profissional nos diferentes níveis de desenvolvimento, observadas as leis e normas vigentes.

Essa resolução incorporou o essencial da Resolução CNE/CP nº 1, de janeiro de 2021, sobretudo quanto ao exercício da cidadania. O foco está em preparar jovens e adultos para o mundo do trabalho, para as relações coletivas e para os desafios sócio-histórico-culturais da pós-modernidade, reforçando sua formação básica e desenvolvendo saberes, competências e habilidades propícias para esses enfrentamentos.

Nesse contexto, não se pode dissociar as competências ou dar maior importância ao desenvolvimento isolado de uma ou outra. Elas se misturam e ganham forças quando desenvolvidas em conjunto. Assim, no Artigo 20º, que trata da estruturação dos cursos da Educação Profissional Técnica de nível médio, consta o seguinte:

§ 1º Quando o curso de que trata o *caput* for oferecido na forma integrada

ou na forma concomitante intercomplementar ao Ensino Médio devem ser consideradas as aprendizagens essenciais da BNCC do Ensino Médio, asseguradas aos estudantes como compromisso ético em relação ao desenvolvimento de conhecimentos, expressos em termos de conceitos e procedimentos, de habilidades, expressas em práticas cognitivas, profissionais e socioemocionais, bem como de atitudes, valores e emoções, que os coloquem em condições efetivas de propiciar que esses saberes sejam continuamente mobilizados, articulados e integrados, expressando-se em competências profissionais essenciais para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania no mundo do trabalho e na prática social.

§ 2º As competências socioemocionais como parte integrante das competências requeridas pelo perfil profissional de conclusão podem ser entendidas como um conjunto de estratégias ou ações que potencializam não só o autoconhecimento, mas também a comunicação efetiva e o relacionamento interpessoal, sendo que entre estas estratégias destacam-se a assertividade, a regulação emocional e a resolução de problemas, constituindo-se como competências que promovem a otimização da interação que o indivíduo estabelece com os outros ou com o meio em geral.

Com foco na qualidade e na atualização docente, a prática pedagógica tem papel fundamental, compreende ações didático-pedagógicas voltadas ao desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem. Envolve os diversos profissionais que atuam na educação profissional, com ênfase no docente, que cumpre papel essencial no desenvolvimento das capacidades prescritas nas ofertas. Então, para que os docentes possam desenvolver com êxito o seu papel, é necessária a ação do CP/OP, a fim de que juntos esses profissionais possam tornar os alunos protagonistas das suas histórias.

O desafio para a formação desse protagonismo é abordado no Capítulo XVII do documento, *Da formação docente na EPT*, que compreende os Artigos 53 a 58. Esse é o caminho para que os CP/OP sejam os alicerces no desenvolvimento dos docentes em suas regionais.

2.5 Aprender a conviver: uma nova percepção da necessidade

A formação dos CP/OP responsáveis pela capacitação dos docentes precisa levar em consideração novos e variados desafios, a preparação para uma autoformação, a necessidade de mudanças radicais nos currículos e nas práticas pedagógicas de docentes e formadores, a fim de que eles possam integrar a

educação ao longo de toda a vida.

Toda técnica é uma atividade humana, precisa de uma mediação, de uma intervenção. Desde que há a humanidade, existe o pensamento técnico, esse pensamento é um conjunto de saberes, de saberes fazeres que precisa ser estudado por si só (Allain; Gruber; Wollinger, 2017).

É nesse contexto que uma proposta diferenciada de ressignificação para o desenvolvimento da equipe de OP/CP do SENAI, diante da MSEP e das bases conceituais da EPT, será aqui apresentada. Trata-se de proposta baseada na Teoria U, uma nova metodologia para desenvolvimento de lideranças que colaboradores trabalhem a cultura interna voltada para observação, identificação de problemas e geração de novas soluções inovadoras, com novos olhares para o negócio. O presente estudo toma a Teoria U, desenvolvida por Otto Scharmer (2018), e o *framework* Cynefin, desenvolvido por Dave Snowden, para abordar, aprofundar e entender o campo de desenvolvimento pessoal e, por meio da pesquisa-ação, cocriar um desenvolvimento consciente e sustentável.

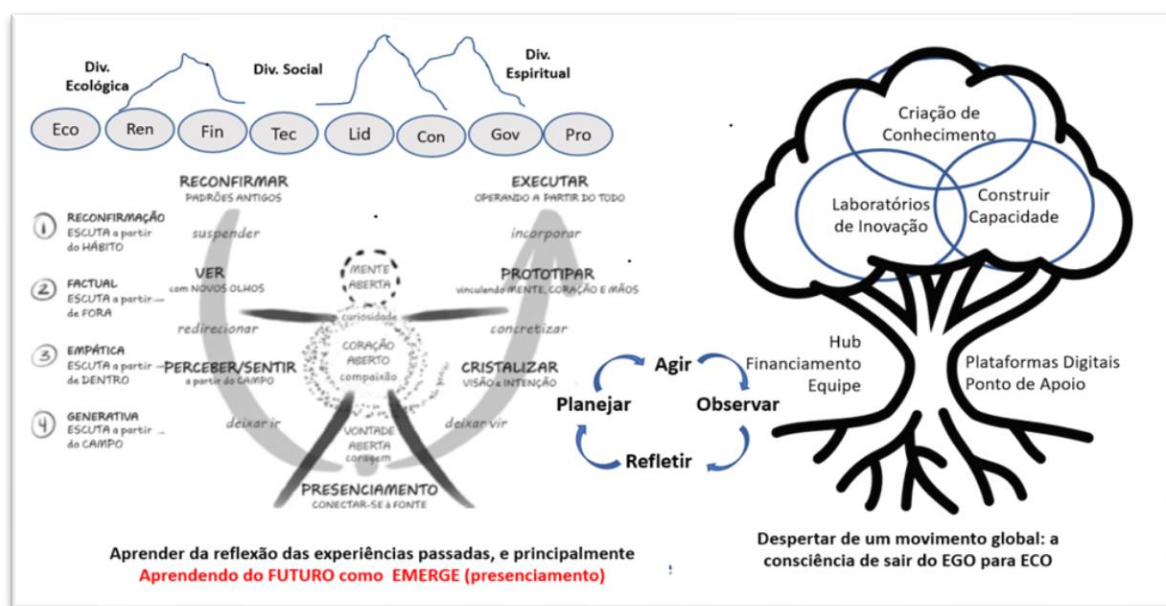
Otto Scharmer é um economista alemão e pesquisador do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e usa como base a teoria de campo de Kurt Lewin (1936), que também é um marco para a psicologia social e para o estudo da dinâmica de grupo. Para Lewin (1936), o comportamento é função da percepção do indivíduo influenciado pelo seu ambiente, entorno que chamou de campo. Ken Wilber, por sua vez, é um pensador e estudioso estadunidense, criador do Movimento Integral, que propõe um *meta-framework* capaz de possibilitar a integração de diferentes saberes para orientar a coleta dos dados e o *feedback* das interações realizadas com a Teoria U. Ambos os autores são adeptos da pesquisa-ação e afirmam que só se conhece/entende um contexto a partir do momento em que se atua para mudá-lo. Para tal, faz-se necessário entender as forças, tensões e necessidades que atuam no campo.

A Teoria U é um instrumento que possibilita o acesso ao campo e o Integral auxilia na identificação, a partir dos dados, do domínio preponderante para a escolha de técnicas e meios na tomada de decisão. A primeira é apresentada como um *framework* de tecnologia social que conecta agentes

públicos e privados para realizar as mudanças requeridas pela sociedade contemporânea. É uma abordagem que integra a pesquisa-ação para a construção de conhecimento, e com o *design thinking*, para cocriar e prototipar soluções, por meio do engajamento com os movimentos da sociedade civil que mobilizam os contextos locais. A Figura 6, a seguir, sintetiza a Teoria U (Scharmer, 2018) como processo, em um contexto em que pode ser aplicada e com os meios para sustentar a mudança ao longo de sua jornada evolutiva.

O campo de Lewin (1936) é percebido como um ecossistema que vive as consequências da desconexão do indivíduo com o meio ambiente (ecológica), com a comunidade em que vive (social) e consigo mesmo (espiritual). Essa divisão é percebida nos impactos gerados no meio ambiente (Eco); na desigualdade e na distribuição de renda (Ren); nos impactos na economia local (Fin); no uso e no acesso à tecnologia (Tec); no envolvimento e na formação de lideranças (Lid); nas formas de consumo (Con); nos meios de governança para transparência (Gov); e nas questões relacionadas à propriedade (Pro). Para que se possa compreender a realidade dos processos e de interação de forma cíclica, Scharmer (2014) propõe atuar no grupo trabalhando e desenvolvendo nele os quatro níveis de escuta (reconfiguração, factual, empática e generativa); atuando de mente aberta (*open mind*), coração aberto (*open heart*) e com desejo e anseio (*open will*) para construir o próprio futuro; e, assim, passar pelo ponto de inflexão na parte inferior para chegar ao ponto mais profundo da jornada do U, como mostra a Figura 6.

Figura 6 – Visão geral da Teoria U



Fonte: adaptado de Scharmer (2018).

De acordo com tal proposta, a construção coletiva do futuro almejado permite subir pelo lado direito (Figura 6) para construir uma nova realidade, por meio da prototipação. Scharmer (2018) apresenta não só os conceitos e o processo, mas também exercícios e técnicas para o *presencing* e para o *sensing*, a presença e o sentido, para conduzir líderes à inovação e a profundas mudanças. Assim, o despertar da comunidade se insere no movimento global de conscientização de migração do EGO para uma abordagem ECO sistêmica, suportada por laboratórios de inovação, além de plataformas digitais que possibilitem não só a capacitação, mas a troca de conhecimentos e o fortalecimento dos movimentos locais. Atualmente, o Presencing Institute¹ opera como o *hub* central e conecta ponto de apoio, comunidades de prática e grupos de estudo espalhados pelo mundo inteiro.

A liderança costuma ter um caminho desafiador na gestão de processos e de pessoas, principalmente nas tomadas de decisões quanto às possibilidades de inovação. A Teoria U provê mecanismos para atuar e chegar

¹ Consulte www.presencing.org.

aos pontos cegos, ou seja, pontos de inflexão do U (Graça, 2019). A visão de futuro é, então, cocriada (planejar) rapidamente por meio da prototipação rápida; posta em prática (agir) e colocada no ar; por meio da observação e da reflexão (controlar) em grupo, as boas práticas são incorporadas e o que não funciona pode ser incorporado na próxima iteração (aprender).

De fato, a Teoria U permite que as dificuldades com mudanças profundas e inovações sejam abordadas pelos líderes locais que são formados. Os *hubs* auxiliam nas boas práticas e nos ambientes de aprendizagem, participando da tomada de decisões e da integração de experiências construídas tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. O grupo aprende e desenvolve o pensamento crítico, com valores pautados na busca por sistemas sustentáveis e na percepção da interdisciplinaridade, dada a multidisciplinaridade dos métodos (Aguiar; Carreira; Góes; Monzoni Neto, 2016). Portanto, a Teoria U propõe uma mudança de processos por meio da cossensibilização e da cocriação de possibilidades futuras que apoiam o desenvolvimento de competências necessárias para atender o mercado. Tem como propósito incentivar a mudança intencional e consciente do indivíduo e, posteriormente, unir esse resultado ao coletivo (Rocha, 2019).

A Teoria U considera que o aprendizado do passado deve ser insumo para o estudo dos avanços futuros, mas isso, por si só, não é o suficiente, principalmente no que se refere à sustentabilidade, um novo paradigma que requer transformação e inovação dos modelos mentais. Assim, deve-se, silenciar e refletir sobre as percepções na descida, e permitir que o conhecimento interior aflore. Ao agir deve-se explorar o futuro com o intuito de fazer, propor protótipos e alcançar um local com potencial para as mudanças (Aguiar; Carreira; Góes; Monzoni Neto, 2016).

A Teoria U é um instrumento que possibilita o acesso ao campo, e o Integral se concentra na transformação pessoal e na mudança organizacional profundas, o que é usado como ferramenta para promover a inovação, formar uma liderança consciente e elaborar a resolução de problemas complexos. Essa teoria se concentra em um processo profundo de aprendizagem, que envolve acessar o

campo – um estado de consciência coletiva ou nível mais profundo de conhecimento. Ela inclui três princípios-chave:

- a) **presenciar**: envolve a prática de estar presente, deixar de lado preconceitos e ouvir com empatia; isso ajuda a acessar o campo;
- b) **cocriação**: à medida que as pessoas se abrem para novas perspectivas e ideias, elas podem cocriar soluções inovadoras e transformadoras;
- c) **realização**: depois de acessar o campo e cocriar, a Teoria U enfatiza a implementação dessas ideias no mundo real.

Enquanto instrumento, essa teoria baseia-se nos princípios-chave, incluindo a suspensão de julgamento, a escuta profunda, a presença plena e a prototipagem. Esses princípios são fundamentais para criar um ambiente propício à inovação e à transformação. O Integral, proposto por Ken Wilber (2008), complementa essa abordagem ao possibilitar uma compreensão inclusiva do desenvolvimento pessoal e organizacional. A Teoria Integral é conhecida por abranger uma ampla gama de tópicos, incluindo desenvolvimento humano, espiritualidade e consciência. Cinco elementos básicos do Integralismo de Ken Wilber (2008) são:

- a) quadrantes**: divisão da realidade em quatro perspectivas, ou quadrantes (*Eu interior*, *Nós interior*, *Eu exterior* e *Nós exterior*);
- b) níveis**: hierarquia de desenvolvimento que abrange desde os avanços mais básicos até os mais avançados de consciência e da competência;
- c) linhas**: diferentes habilidades ou capacidades que uma pessoa pode desenvolver (por exemplo, inteligência emocional, habilidades cognitivas, habilidades sociais);
- d) estados**: diferentes estados de consciência (por exemplo, sono, vigília, meditação profunda);

e) tipos: variações individuais de personalidade e comportamento.

No Integralismo de Ken Wilber (2008), a consciência está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento humano e à compreensão da realidade em todos os seus aspectos, desde o individual até o coletivo. São três os princípios norteadores: **inclusão** (nada pode ser excluído, uma vez que nenhuma perspectiva é completa em si mesmo), **enfoldment** (toda perspectiva está inserida em algo maior) e **enactment** (reconhece que um fenômeno é revelado ao sujeito a partir do seu ato de conhecê-lo). Como resultado, o Integral enfatiza a qualidade dinâmica da realidade como algo sendo vivenciado pelo sujeito (EU – 1º quadrante), com uso de um método (LINHA teórica – quadrante superior direito) (Wilber, 2008; Esbjörn-Hargens, 2009).

Ambos os sistemas buscam expandir a consciência: a consciência é um conceito central tanto na Teoria U quanto na abordagem integral de Ken Wilber. Em um sentido geral, a consciência refere-se à capacidade de perceber, compreender e estar ciente de si mesmo e do mundo ao seu redor.

Integrar a Teoria U aos elementos do modelo integral de Ken Wilber pode ser feito considerando como a jornada da Teoria U ajuda a desenvolver a consciência e a capacidade de abordar os diferentes quadrantes, níveis, linhas, estados e tipos de maneira mais eficaz. A Teoria U pode ser vista como uma ferramenta prática para ajudar as pessoas a se moverem através dos projetos de desenvolvimento delineados por Wilber e a se tornarem mais conscientes das complexidades da experiência humana e da realidade. Isso pode levar a uma liderança mais eficaz e à capacidade de criar mudanças positivas tanto no nível pessoal quanto organizacional (Chat GPT).

Na relação com o *aprender a fazer*, o *aprender a conhecer*, o *aprender ser* e *aprender a conviver*, pode-se dizer que se trata, em resumo, de uma mudança de paradigmas em que se somam os processos de ensino e de aprendizagem, de modo que docente e discente são protagonistas e mediadores dessa aprendizagem. Esses saberes não andam sós, a integração entre eles possibilita as diferentes formas de aprender, oportunizando a organização do pensamento crítico e criativo a partir do cotidiano, na apropriação, também, do

conhecimento científico. Le Boterf (1974, p. 42) assim resume:

[...] saber agir, saber dizer, saber comunicar, saber fazer, saber explicar, saber compreender, saber encontrar a razão, ou seja, o desenvolvimento por competência é aquilo que organiza e que, portanto, dá base para que algo possa realizar-se enquanto representação, pensamento, ação, compreensão ou sentido.

Educação é um processo de mudança. Todas as expectativas sobre educação revelam esperanças de que as pessoas possam agir e viver cada vez melhor, a educação é um processo de mudança no campo do saber, alinhada às tendências do mundo do trabalho. Afinal, como afirma Barato (2015, p.18), “[...] o trabalho é uma atividade por meio da qual os seres humanos mudam o mundo e, ao mesmo tempo, mudam a si mesmos”.

3 METODOLOGIA

É com base na metodologia descrita a seguir que a pesquisadora deu andamento com segurança aos estudos e processos realizados para a conquista dos objetivos desta pesquisa. Além disso, houve o cuidado de documentar o processo para possibilitar a sua réplica e a incorporação de melhorias a cada ciclo de interação com o campo.

3.1 Desenho do estudo

Gil (2002) define a metodologia exploratória sob o ponto de vista de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com foco na elaboração de problemas específicos ou hipóteses que possam evoluir para novas pesquisas com a utilização de levantamento bibliográfico e documental. Esta pesquisa foi conduzida tendo como abordagem do campo o *estudo de caso*, que segundo Yin (2005, p. 32) “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Assim, cada unidade educacional foi abordada como um caso, seguindo o protocolo adaptado de Yin (Quadro 1), a fim de gerar dados pudessem ser consolidados no produto desta pesquisa.

Sobre a análise dos dados para a obtenção dos resultados, definiu-se pela utilização de métodos qualitativos, que, para Pereira *et al.* (2018, p. 67) “[...] são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo”.

3.2 Local, objeto de estudo e período

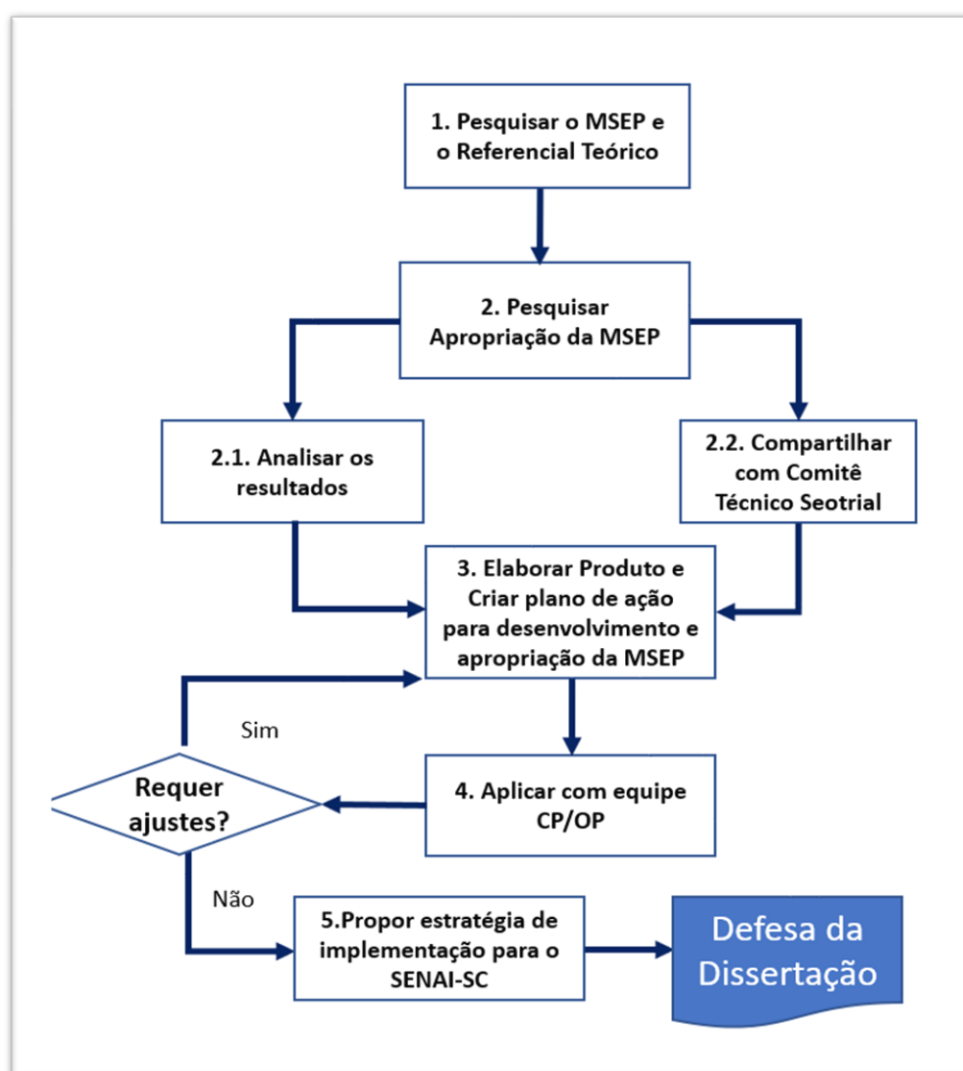
O estudo foi, então, realizado nas unidades das Regionais do SENAI/SC, em 2022-2023, com a equipe de coordenadores/orientadores e técnicos pedagógicos. Essa equipe está à frente dos processos pedagógicos e responde pela capacitação e pela orientação aos docentes, além de acompanhar

o desenvolvimento dos indicadores de qualidade e realizar o acompanhamento discente junto aos técnicos pedagógicos das unidades.

3.3 Instrumentos de coleta de dados e análise

Para viabilizar o desenvolvimento e a entrega do curso para os CP/OP do SENAI foram definidos os passos apresentados no fluxo da Figura 7, a seguir. Na sequência, cada atividade será detalhada.

Figura 7 – Fluxograma da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2023).

3.3.1 Pesquisa da MSEP e referencial teórico

A Metodologia SENAI de Educação Profissional (MSEP) foi atualizada em 2019 e é a referência para a consolidação do ensino e da aprendizagem no SENAI. Ela é fundamentada pelos pensadores que abordam a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e que trazem a MSEP como uma educação para vida, com desenvolvimento de capacidades comprometidas com as transformações para as atuais demandas sociais e do mundo do trabalho. A MSEP é baseada em princípios e teorias da educação, do trabalho e da tecnologia. Em se tratando deste estudo, estão entre os principais referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa e dão suporte ao planejamento e ao desenvolvimento do produto: Gil, Libânio, Placco, Vygotsky, Piaget, Ausubel, Perrenoud, Feuerstein, Moran.

3.3.2 Pesquisar apropriação da MSEP

Foi distribuído às equipes um formulário do Google Forms, em 23 de junho de 2022, e posteriormente realizada **compilação**². Esse recurso possibilitou conhecer o perfil dos CP/OP que atuam nas unidades do SENAI/SC, além de verificar o nível de conhecimento da MSEP, as necessidades e as dificuldades que esses profissionais apresentam diante das formações dos docentes.

3.3.2.1 Analisar os resultados

Em posse das respostas tabuladas, foi apresentado em reunião o resultado das questões objetivas e descritivas. Com esses dados, foi possível conhecer um pouco da rotina pedagógica das escolas. Destaca-se, por exemplo, que a maior reclamação foi a questão da gestão do tempo, das prioridades que se impõem no dia a dia, que implica na falta de tempo para se apropriar melhor

² Para acessar essa compilação, [clique aqui](#).

do plano de ação e colocá-lo em prática. Identificou-se que os CP/OP estavam mais na execução das atividades diárias e não tanto na gestão do desenvolvimento das suas funções.

3.3.2.1 Compartilhar com o Comitê Técnico Setorial

Foi criado o Comitê Técnico Setorial e a partir do levantamento das respostas das equipes, com base no perfil profissional já existente dos CP/OP do SENAI/SC – perfil esse que os CP/OP precisam ter para desempenhar as atividades necessárias com mais clareza e leveza junto a suas equipes –, foi desenvolvida a **ficha de produto**³ para o curso de capacitação de 42h.

3.3.3 Elaborar produto e criar plano de ação para desenvolvimento e apropriação da MSEP

Diante das dificuldades apresentadas pelas equipes respondentes, foi elaborada a proposta de implementação do curso para CP/OP do SENAI/SC, visando a qualidade das ações formativas, em conformidade com a legislação vigente da EPT, em consonância com a MSEP e com as diretrizes do SENAI/SC. Assim, foi criada a Situação de Aprendizagem (SA), disponível no Apêndice A, em que foram elencadas duas estratégias de aprendizagem desafiadora: o estudo de caso e a situação-problema. O objetivo central da SA é o desenvolvimento das capacidades e dos conhecimentos correlacionados, conforme desenvolvido no **plano de ensino** (Apêndice A)⁴.

3.3.4 Aplicar com equipe CP/OP

A partir da AS, e preparado o plano de ensino, foi criada uma turma piloto para aplicação de um protocolo voltado às dificuldades apresentadas pelas

³ Para acessá-la, [clique aqui](#).

⁴ O referido plano consta no Apêndice A, e também pode ser acessado [aqui](#).

equipes que responderam o formulário. O curso piloto é a unidade de análise para a abordagem de campo (Yin, 2005). Assim, os passos 3 e 4 (Figura 7) constituem pontos relevantes dessa abordagem de pesquisa, pois representam os ciclos iterativos da pesquisa-ação.

3.3.5 Propor estratégia de implementação para o SENAI-SC

Essa etapa foi realizada em dois níveis: a da implementação, por parte dos OP/CP, realizada no período pós-capacitação em seus próprios ambientes de trabalho; e a avaliação do produto, por parte da pesquisadora e dos patrocinadores, a fim de incorporar possíveis ajustes e, também, definir modos de implementação para todos os CP/OP do SENAI/SC.

3.4 Protocolo de pesquisa

Com base no que propõe Yin (2015), e de forma a facilitar a replicabilidade e assegurar a validade da pesquisa, foi elaborado o protocolo apresentado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Protocolo da pesquisa

Visão geral do projeto
Objetivo: elaborar uma proposta de implementação da capacitação para os coordenadores/orientadores pedagógicos do SENAI/SC, visando a qualidade das ações formativas nos diferentes níveis e modalidades de oferta, em conformidade com a legislação vigente da EPT e em consonância com MSEP e com as diretrizes do SENAI/SC. Assuntos do estudo: perfil profissional, capacitação, orientação pedagógica, educação profissional, aprendizagem. Leituras relevantes: • <i>Vivências do coordenador pedagógico iniciante no contexto escolar</i> (Melo, 2015); • <i>O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições</i> (Placco; Almeida; Souza, 2011); • <i>Saberes docentes e formação profissional</i> (Tardif, 2014); • <i>O essencial da Teoria U: princípios e aplicações fundamentais</i>. (Scharmer, 2018); • <i>A visão integral: uma introdução à revolucionária abordagem integral da vida, de deus, do universo e de tudo</i> (Wilber, 2008).
Procedimentos de campo
Entrevistas: CP/OP responderam questionário, formulário do Google Forms. Acesso aos locais: negociado previamente com as áreas envolvidas (Coordenadoria Pedagógica e de Qualidade Educacional e com a área da Gerência de Educação Profissional (GEDUP). Fonte de dados: as primárias foram observação, rodas de conversa, perfil da equipe, pesquisa realizada; as secundárias foram bibliografia, documentos e dados do SGN. Advertências de procedimento: não se aplica.
Questões investigadas no estudo
a) O perfil do CP/OP; b) formação continuada para CP/OP – verificando as necessidades locais; c) uso da Teoria U – definir as prioridades locais no coletivo, criar um espaço para interação de docentes, EP e discentes (via de fomento para o <i>conviver</i>).
Esboço para as recomendações do uso
a) Usar a estrutura do AVA do SENAI (Moodle) para formação; b) criar indicadores que permitam monitorar a aplicabilidade e o desempenho do produto desta pesquisa para os EP e das ações derivadas dele; c) fazer monitoria e tutoria do curso e dos passos dele derivados.

Fonte: Elaboração própria (2023).

4 JORNADA EM CAMPO: PRÉ-PRODUTO

Este capítulo apresenta a jornada de interação com o campo para a construção do produto desta pesquisa. Primeiro discorre sobre a pesquisa bibliográfica realizada sobre a formação de OP/CP, a partir da qual foi realizada a análise dos documentos e treinamentos oficiais do SENAI/SC sob os elementos epistemológicos e pedagógicos multidimensionais da formação de trabalhadores da EP. Num segundo momento foram realizadas entrevistas para identificar, junto aos OP/CP, as práticas sobre a apropriação da MSEP (passo 2 do fluxograma da metodologia, conforme Figura 7).

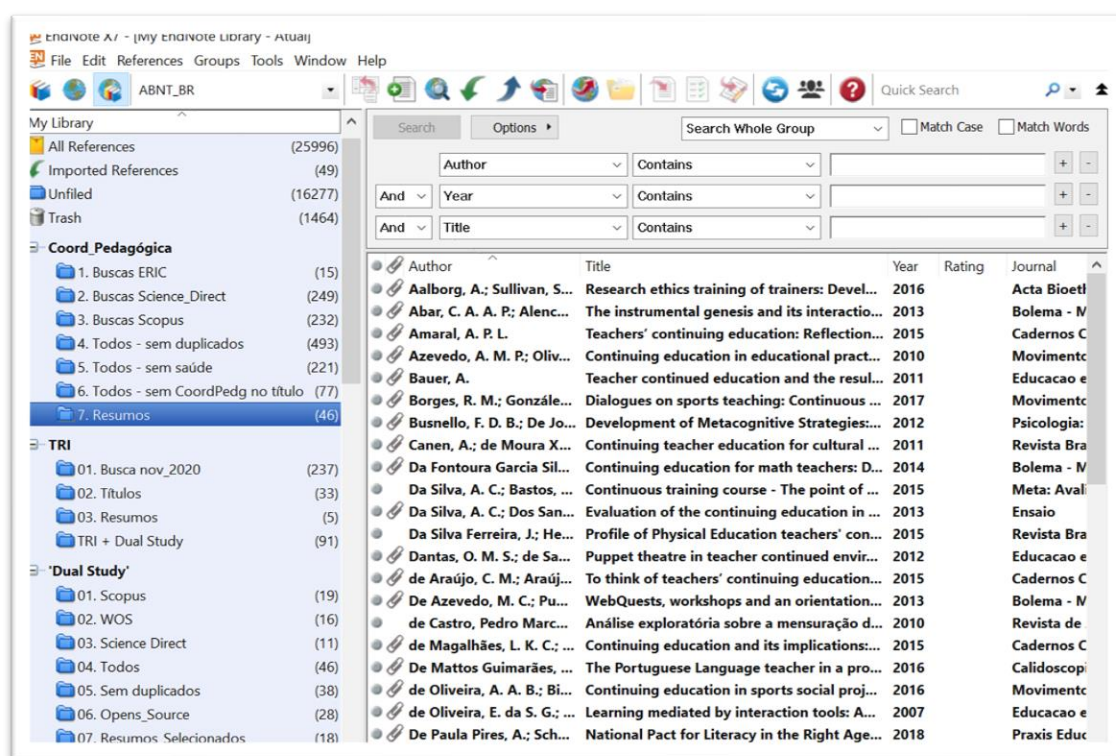
4.1 Pesquisa bibliográfica sobre a formação de OP/CP na EPT

Neste levantamento verificou-se que pouca ênfase é dada às pesquisas com foco na formação dos orientadores e coordenadores pedagógicos na EPT no Brasil, a despeito dos muitos desafios vividos por esses profissionais em sua atuação e em sua formação. Foi realizada uma revisão de pesquisas sobre o tema no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando os descritores “formação do coordenador pedagógico” e “coordenador pedagógico iniciante”. Para compreender melhor o contexto do estudo e identificar pesquisas empíricas sobre o papel do coordenador/orientador pedagógico, uma revisão sistemática foi realizada nas bases de dados *Eric*, *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* em novembro de 2021.

Inicialmente foi utilizado o termo “*pedagogical coordinators*” OR “*assignment*” na base de dados Eric – Education Resources Information Center. A 1ª busca por título, resumo e palavras-chave, apresentou 15 resultados. Na *Scopus*, utilizou-se o construto “*title-abs-key*” (“coordenação pedagógica” OR “atribuição” OR “capacitação” OR “formação continuada”) AND (LIMIT-TO (OA, “all”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)). A 1ª busca por título, resumo e palavras-

chave retornou um resultado de 348 documentos; na 2ª busca, o filtro para arquivos de acessos livres o resultado foi de 252 documentos; e na 3ª busca, filtrando somente os artigos, o resultado foi de 232 documentos. Na *Science Direct*, com o constructo “coordenação pedagógica” OR “atribuição” OR “capacitação”, a 1ª busca reuniu 336 resultados; a 2ª busca, só arquivos de livres acessos, 307; e na 3ª busca, somente arquivos o resultado foi de 249. Esses resultados podem ser verificados na Figura 8, a seguir, que traz uma síntese da pesquisa realizada.

Figura 8 – Síntese de buscas



Fonte: Elaboração própria (2023).

Diante da pesquisa sobre o papel do CP/OP, não foi identificado o perfil que esse profissional precisa ter ou desenvolver para atuar na EPT. O primeiro passo necessário para pensar uma formação para esses profissionais foi atualizar o perfil profissional do CP/OP de SC para atuação nas modalidades de educação que o SENAI/SC oferta e desenvolve.

O papel do CP/OP vai além das atividades demandadas pelas escolas em que atuam, é necessário hoje promover o conhecimento, desenvolvendo pessoas e valores. É preciso, portanto, que o CP/OP busque subsídios teóricos/metodológicos/psicológicos legais e práticos para atuar. Na busca por desenvolver um perfil que possa atender às necessidades e demandas da educação profissional, foi criado o Comitê Técnico Setorial, dedicado a desenvolver o perfil profissional do CP/OP do SENAI em SC.

O comitê foi criado de acordo com a MSEP, cujo foco é a elaboração do Perfil Profissional – com base nas competências demandadas pelo mercado de trabalho – e o desenvolvimento social. O Perfil Profissional representa um marco fundamental para o desenvolvimento profissional, consolidando não apenas as competências necessárias, mas também o contexto de trabalho que molda as funções e os níveis de desempenho esperados. Nessa perspectiva, o Perfil Profissional não apenas delimita o que se espera do trabalhador em sua ocupação, mas também destaca a qualidade essencial que o capacitará a atuar de maneira eficaz do mundo do trabalho.

O Perfil Profissional é a descrição do que idealmente o trabalhador deve ser capaz de realizar no campo profissional correspondente a uma ocupação. É o marco de referência para o desenvolvimento profissional. Constituído pelas competências profissionais e pelo contexto de trabalho da ocupação, o Perfil Profissional expressa as funções e os níveis de desempenho que se espera que o trabalhador alcance, indicando o que assegurará a sua competência ou o tornará apto a atuar, com qualidade, no âmbito do mundo do trabalho. Na Metodologia SENAI de Educação Profissional (MSEP), utiliza-se como principal estratégia para definição de Perfis Profissionais a realização de Comitês Técnicos Setoriais (CTS), que podem ser de âmbito regional ou nacional, com atores que possam efetivamente contribuir com a definição de um ou mais Perfis Profissionais. Como ferramenta de análise, a opção foi pela Análise Funcional, tendo em vista que ela melhor descreve as grandes funções e os desdobramentos de uma ocupação, conforme definem Mansfield e Mitchell; e Mansfield, para a definição de Perfis Profissionais (SENAI, 2019, p. 16-17).

Assim, a atualização do perfil do OP/CP teve o objetivo fundamentar suas ações, visando à construção desse profissional, para que atue com a

competência de mediar para inovar, tornando mais eficientes os processos educacionais desenvolvidos no SENAI/SC.

4.2 Atualização e formalização do Perfil Profissional do OP/CP

De acordo com a necessidade, criou-se o comitê de especialistas em educação, no âmbito da Coordenadoria Pedagógica e de Qualidade Educacional (CPQ) do Sesi SENAI/SC. Foram vários momentos de reuniões e discussões para avaliar e atualizar o perfil do OP/CP⁵.

Com base no material disponibilizado pelo DN e comum a todos os Departamentos Regionais do Brasil, que são o Mapa Estratégico da FIESC (Figura 9), as diretrizes institucionais e os processos pedagógicos (Figura 10), a equipe pode atualizar o perfil do CP/OP com o foco na atuação da EPT.

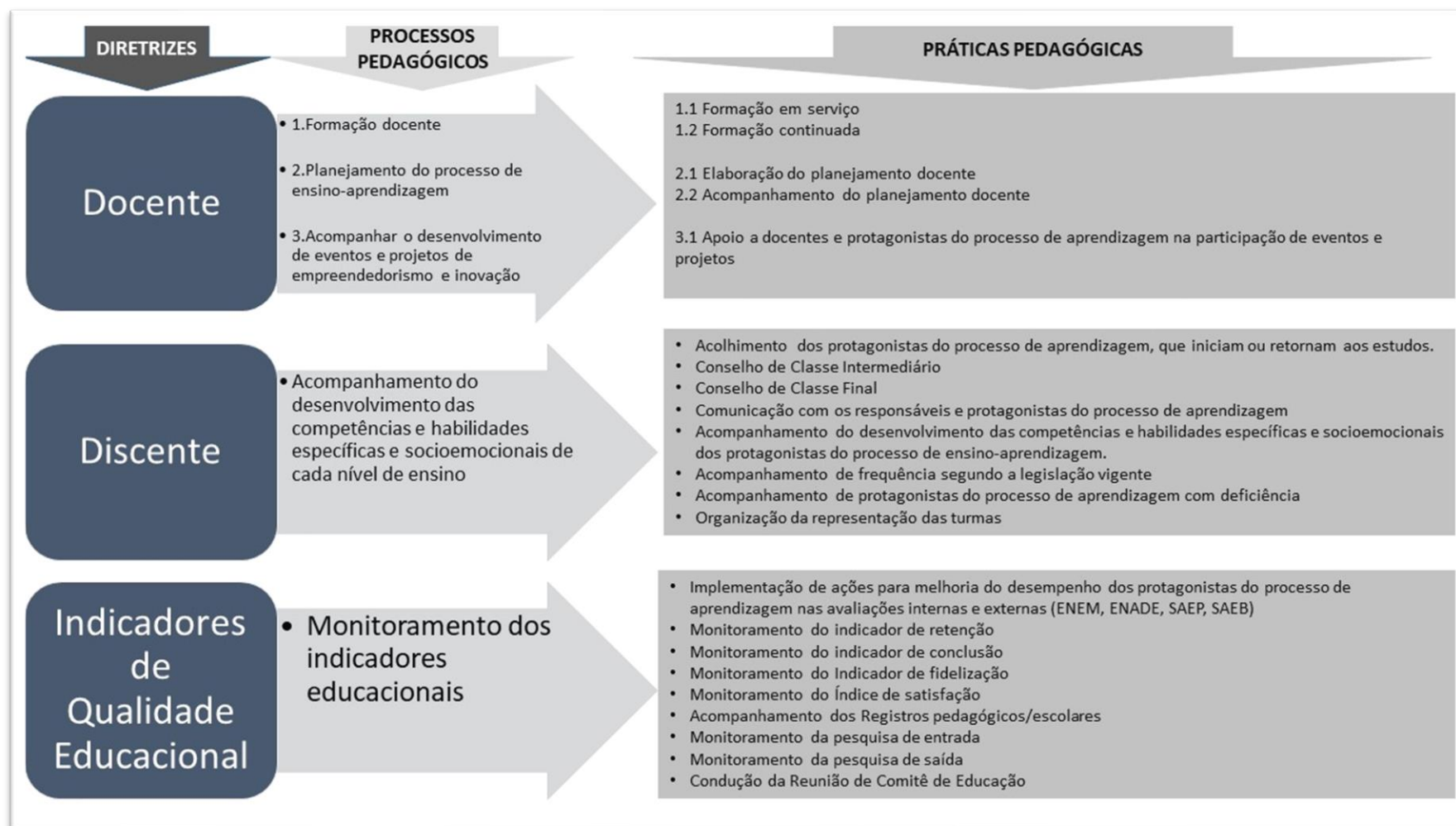
⁵ Mais informações sobre isso podem ser conhecidas no vídeo disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Z8sIdAqPhHg>>, acessado em 10 out. 2023.

Figura 9 – Mapa estratégico FIESC



Fonte: SENAI (2022).

Figura 10 – Processos pedagógicos



Fonte: SENAI (2022).

Por meio de estudo dirigido, reuniões constantes (ao longo do período compreendido entre 11/ 2021 e 04/2022), além de trocas de conhecimento e informações da equipe pedagógica do Sesi/SENAI, Departamento Regional na FIESC, foram integrados a estratégia, os processos pedagógicos e as diretrizes da MSEP. Em síntese, o papel do CP/OP é de coordenar e planejar o desenvolvimento de projetos pedagógicos nas modalidades de ensino presencial e/ou a distância, aplicando metodologias e técnicas para facilitar o processo de ensino e aprendizagem. O profissional tem a responsabilidade de proporcionar o desenvolvimento das capacidades técnicas necessárias para atuar como mediador da prática docente e dinamizador de ações formativas em diferentes níveis e modalidades de oferta de cursos da unidade operacional, além de promover a implementação da MSEP. Dessa forma, o Quadro 3, a seguir, congrega o perfil profissional do CP/OP e ratifica o seu papel fundamental na EPT, contribuindo na formação de profissionais capacitados e preparados para atender as demandas exigidas.

Quadro 3 – Perfil profissional do OP/CP

Ocupação: Orientador Pedagógico Eixo Tecnológico: Desenvolvimento Educacional e Social Área Tecnológica: Educação Segmento Tecnológico: Gestão Educacional Educação Profissional: Ensino Superior – Extensão Nível de Qualificação: 04 CBO- 2394-30	
COMPETÊNCIA GERAL: realizar a orientação e o acompanhamento dos processos educacionais e pedagógicos, visando à qualidade das ações formativas nos diferentes níveis e modalidades de oferta da unidade operacional, em conformidade com a legislação vigente e em consonância com as políticas e diretrizes de educação do Sesi e do SENAI.	
RELAÇÃO DAS FUNÇÕES:	
FUNÇÃO: orientar e acompanhar processos educacionais e pedagógicos, visando à qualidade das ações pedagógicas nos diferentes níveis e modalidades de oferta da unidade operacional, em conformidade com a legislação vigente e em consonância com as políticas e diretrizes de educação do Sesi e do SENAI.	
Subfunção	Padrões de desempenho
Planejar atividades educacionais e pedagógicas	Considerando a legislação institucional, as políticas e as diretrizes do Departamento Regional.

	- Considerando projeto político-pedagógico, regimento escolar e planos de curso das ocupações preconizadas para o atendimento das demandas. - Considerando as características sociais, econômicas e culturais do seu entorno e do público atendido nas áreas de jurisdição da unidade operacional. - Considerando os itinerários nacionais de educação profissional, as diretrizes curriculares nacionais para formação de professores da educação básica (BNC-Formação Continuada), o itinerário nacional de capacitação docente, a Metodologia SESI e SENAI de Educação.
Implementar atividades educacionais e pedagógicas	- Disseminando a Metodologia do SESI e SENAI. - Capacitando docentes e equipe técnico-administrativa. - Realizando reuniões sistemáticas de planejamento com a equipe de docentes.
Monitorar atividades educacionais e pedagógicas	- Analisando indicadores, metas e objetivos educacionais estabelecidos para a unidade operacional. - Avaliando recursos didáticos e ambientes pedagógicos. - Acompanhando a prática das atividades desenvolvidas para implementar melhorias no processo. - Identificando a necessidade de capacitação e atualização de docentes.
Competências Socioemocionais (CS)	
CS1: Demonstrar postura proativa e atitude inovadora, adaptando-se, com criatividade e flexibilidade, a novos contextos tecnológicos e organizacionais.	
CS2: Apresentar comportamento ético na conduta profissional, vivenciando valores, respeitando princípios, praticando a inclusão e a justiça social, respeitando diferenças.	
CS3: Apresentar controle, previsibilidade e consistência nas reações emocionais, demonstrando consciência das suas emoções, forças e limitações, o que as provoca e os possíveis impactos nas atividades profissionais e nas relações de trabalho.	
CS4: Apresentar habilidade para ouvir bem e dialogar com o outro, demonstrando empatia e consciência do valor da escuta e do diálogo nas relações e nas atividades profissionais.	
CS5: Engajar-se em equipes de trabalho, demonstrando flexibilidade e adaptabilidade, respeitando pares, superiores e subordinados, compartilhando e valorizando conhecimentos, ideias, experiências e opiniões e contribuindo com a melhoria do clima e a sinergia do grupo.	
CS6: Expressar-se de modo crítico e com base em evidências claras, ponderando diferentes fatos, ideias, opiniões, visões e perspectivas, aplicáveis às atividades sob a sua responsabilidade.	
Meios de produção (principais máquinas, equipamentos, ferramentas, instrumentos, <i>software</i> , etc.)	
Computador • Máquinas de reprodução gráfica (impressora, <i>plotter</i> , máquina de reprografia, <i>scanner</i>) • Telefone • Automóvel • Equipamentos multimídia • Livros • Web conferências • Ambientes virtuais de aprendizagem • Internet • <i>Softwares</i> • Sistemas de gestão escolar • Catálogos de insumos • Lousa digital • <i>Laser pointer</i> • Quadro branco • Banco de recursos didáticos • Sites institucionais • Redes digitais • <i>Kits</i> didáticos para simulação • Simuladores • EPIs • EPCs • <i>Flip chart</i>	

Condições de trabalho da ocupação (ambientes e riscos de trabalho típicos da ocupação, áreas de atuação, formas de inserção e atuação no mercado)
Ambientes de trabalho (tipos e características) Condições ambientais: salas de aula, oficinas, laboratórios, bibliotecas, salas de reunião, secretaria escolar, sala dos professores, áreas de convivência, auditórios e unidades móveis. Os ambientes devem atender aos requisitos mínimos de luminosidade, conforto térmico e acústico, ergonomia, circulação de ar, cores, higiene, segurança, espaço e arranjo físico, acessibilidade e outros. O profissional que exerce a função de orientação pedagógica pode ser convocado a realizar o acompanhamento de atividades pedagógicas em ambientes externos, de acordo com a necessidade de trabalho e/ou definidos por parcerias com outras instituições. Exemplo: unidades remotas, indústrias, unidades móveis. Turnos e horários: carga horária de 40 horas semanais, que podem ser distribuídas em turnos, conforme o planejamento da unidade operacional e da legislação trabalhista. Possibilidade de jornada extra e de viagens. Riscos previstos nos planos de prevenção de riscos ambientais em cada ambiente da unidade operacional.
Riscos profissionais: riscos previstos nos planos de prevenção de riscos ambientais em cada ambiente da unidade operacional.
Áreas de atuação (setor, atividade econômica, tipo de empresa em que se situa a ocupação): Instituições de educação formal e informal. Organizações não-governamentais. Órgãos públicos do sistema de ensino. Institutos e Centros de Pesquisa. Instituições de Ensino, como docente, mediante formação requerida pela legislação vigente.
Possíveis formas de inserção e atuação no mercado de trabalho (cargos, empregos, postos de trabalho, etc.) • Orientador Pedagógico • Coordenador Pedagógico • Especialista de Ensino
Evolução da ocupação (descrição das tendências tecnológicas e organizacionais e seus impactos nas atividades da ocupação)
Tendências de mudança nos fatores tecnológicos, organizacionais e econômicos (considerando seus impactos no nível operacional, tático e estratégico). Atividades que tendem a perder a importância • Registros manuais Mudanças nas atividades profissionais • Novas tecnologias aplicadas à educação • Produção de multimeios tecnológicos • Atuação com equipe multidisciplinar Competências que tendem a ser incluídas no perfil do trabalhador • Autodesenvolvimento e atualização tecnológica; • ser capaz de aceitar as mudanças, como também situações e comportamentos antagônicos que possibilitam o amadurecimento do profissional; • ter facilidade de interagir com as pessoas para chegar ao consenso diante de situações que impactam diretamente no clima organizacional e até no negócio da empresa em que se atua; • ter postura proativa;

• tomar decisões no âmbito de suas responsabilidades.
Formação profissional relacionada à ocupação (recomendação de ofertas formativas, em diversos níveis e modalidades, que permitem ao trabalhador se desenvolver profissionalmente)
Para atuar na orientação pedagógica, é necessário que o profissional tenha, obrigatoriamente, formação de nível superior: • Graduação em Pedagogia, com no mínimo seis meses de experiência na função.
Possíveis ocupações intermediárias para mercado de Trabalho (indicação preliminar, considerando sua pertinência e possibilidades de empregabilidade)

Fonte: SENAI/SC (2022).

4.3 Formação continuada SENAI

O trabalho do coordenador pedagógico no SENAI compreende várias atribuições, dentre elas planejar para mobilizar a equipe que atuará no processo de ensino e de aprendizagem, orientar e acompanhar a elaboração, a implementação do planejamento bem como a avaliação dos processos realizados. Dessa forma o CP/OP terá subsídios para melhor acompanhar o processo de operacionalização da MSEP de modo a orientar os docentes e a equipe pedagógica a aperfeiçoarem seu desempenho profissional na realização de seu trabalho. Diante da relevância de orientar o processo de operacionalização da MSEP, proporcionando suporte efetivo à atuação dos coordenadores pedagógicos e demais profissionais, o Centro de Educação Profissional do SENAI/DN se empenha em oferecer subsídios essenciais.

Buscando desenvolver um perfil de coordenação pedagógica adequado às necessidades das demandas da educação profissional, o SENAI/DN inicialmente oferta o curso Aperfeiçoamento da Coordenação Pedagógica do SENAI: Planejamento e Prática, que possibilitará a formação e o aperfeiçoamento dos coordenadores pedagógicos que atualmente exercem esta função (SENAI, 2019, p. 13).

O curso oferecido pelo SENAI/DN orienta o trabalho do CP/OP no SENAI e o conhecimento das leis a serem seguidas para que os processos se desenvolvam conforme planejado, dos documentos internos da instituição, como o Código de Ética, a MSEP que fundamenta a prática. Diante das oportunidades que o DN oferece aos seus DRs, e com o Guia de Autonomia, o SENAI/SC oferece cursos, capacitações e reuniões periódicas para que os CP/OP possam se desenvolver, colocar na prática a MSEP e oferecer oportunidade de

desenvolvimento a suas equipes:

Apenas um processo contínuo de formação do conjunto de profissionais das escolas do SENAI/SC permitirá a concretização e atualização da missão institucional, resultando no comprometimento com o processo de desenvolvimento dos estudantes na sua inteireza. É importante que a formação continuada seja pautada na conquista diária de posturas fundamentadas na criticidade, autonomia, interdisciplinaridade e na apropriação teórico-metodológica. Essa formação continuada pretendida constrói-se e consolida-se de duas formas:

- Nas experiências vividas na escola e faculdade, no exercício cotidiano da profissão, na interação com colegas, compartilhando experiências em reuniões pedagógicas, conselhos, entre outros;
- Em momentos planejados de capacitação na escola e faculdade, por meio de organização de grupos de estudo, cursos, palestras e oficinas. (SENAI/SC, 2022, p. 29).

A formação continuada é realizada por meio das ações do Programa de Valorização Docente (vide Quadro 4), um dos pilares que sustentam o Plano de Educação do SESI/ SC e SENAI/SC (2019).

Quadro 4 – Cursos oferecidos aos CP/OP

Ações	Descrição	Carga horária
Congresso Nacional da EB e EPT	Desenvolvido pelo SENAI/SC e ofertado para todas as Regionais e suas equipes	6 h
Jornada Pedagógica Nacional de EPT	Desenvolvida pelo SENAI/DN e ofertada para todos os Departamentos Regionais	8 h
Curso Metodologia SENAI (MSEP)	Conhecer para aplicar. Programa SENAI de Capacitação Docente (PSCD)	30 h
Formação e Certificação em Mentoria Pedagógica	Habilitação para realizar formação em Mentoria Pedagógica nas Oficinas da MSEP	120 h
Trilha de desenvolvimento docente	Desenvolvido pelo SENAI/SC e ofertado para todos os novos CP/OP e os docentes	16 h
Oficinas desenvolvidas pela equipe de CPQ e aplicadas pelos CP e OP	SABER/FAZER/SER	2 h
	APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA	2 h
	APRENDIZAGEM CRIATIVA	2 h
	PROTAGONISMO DO ESTUDANTE	2 h
	EMPREENDEDORISMO	2 h
	METODOLOGIAS ATIVAS	2 h

	MEDIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	2 h
	EDUCAÇÃO INTEGRAL E HUMANIZADORA	2 h
	RELEVÂNCIA SOCIAL E IMPACTO GLOBAL	2 h
	INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS	2 h
	APRENDIZAGEM COLABORATIVA	2 h
	CULTURA AVALIATIVA PARA EXCELÊNCIA	2 h
Grupo de Estudos da MSEP, Projeto Pedagógico, Regimento, Normas e Procedimentos	Grupo dos CP/OP	2 h (mês)
Curso	Comunicação não violenta	12 h
Programa SENAI de Educação a Distância (PSEAD)	O DN oferece muitos cursos de aperfeiçoamento	Diversas
Formação Continuada de Docentes e Instrutores do SENAI/SC: temas associados à escola inclusiva e à prevenção da violência escolar.	Consultoria e grupo de estudo dos psicopedagogos sobre o Guia de Convivência Ética	2 h (mês)
Capacitação do Sist. Avaliação da Educação Profissional (SAEP)	<i>Workshop</i> do DN e <i>Workshop</i> SENAI/SC	20 h

Fonte: Elaboração própria (2023).

Todos os cursos e capacitações têm a finalidade de aprofundar conhecimentos sobre o planejamento de ensino na perspectiva da MSEP, uma vez que em suas atribuições destacam-se o planejamento e o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem, a formação continuada dos docentes, a gestão dos recursos didáticos, o relacionamento com as empresas e instituições do mercado, a gestão do currículo e o processo de avaliação. Esse processo é fundamental para acompanhar o desenvolvimento das capacidades que precisam ser desenvolvidas durante os cursos.

A avaliação do processo de ensino e aprendizagem é concebida como ação/intervenção para a melhoria contínua dos processos pedagógicos, na medida em que permite verificar os resultados de cada etapa do processo de ensino e sua aderência aos objetivos pré-estabelecidos. Com esse movimento avaliativo, o docente regula de maneira sistemática e individualizada suas intervenções pedagógicas, orientando sua tomada de decisão e da equipe pedagógica na direção do aprendizado e do desenvolvimento do estudante (SENAI/SC, 2022, p. 45).

É preciso, portanto, que a avaliação ocorra por meio de situações em que sejam mobilizadas as competências desenvolvidas. Para isso, é preciso haver uma lógica para avaliar por competências, e não apenas por conhecimentos.

4.4 Sistema de Avaliação da Educação Profissional (SAEP)

Para adentrar esse eixo de análise, tratando do Sistema de Avaliação da Educação Profissional (SAEP), vale o que Perrenoud (1999) afirma sobre as formações por competência. Para o autor, quando se trata de formação por competência, a metodologia de ensino-aprendizagem deve estar ancorada em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes (ver Quadro 5).

Quadro 5 - Componentes da competência

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Refere-se ao conjunto de informações necessárias para se realizar uma atividade	Refere-se às ações e funções necessárias para se realizar uma atividade	Refere-se à postura que o indivíduo deverá demonstrar ao realizar uma atividade
Está relacionado ao “ saber ”	Está relacionado ao “ saber fazer ”	Está relacionado ao “ saber ser ”

Fonte: Adaptado de Perrenoud (1999).

A educação profissional consiste na formação dos estudantes para o desenvolvimento das competências que estão previstas como necessárias para o século XXI. São elas, além do domínio da cognição (relativo à capacidade de aprender, de ter pensamento crítico, de lembrar e de ser criativo), aquelas relativas aos domínios intrapessoal e interpessoal, e ao domínio psicomotor. São competências associadas às habilidades do “saber fazer” e do “saber ser” também conhecidas como socioemocionais. Isso posto, ampliam-se significativamente as responsabilidades formativas da educação profissional, as quais encontram na MSEF aporte para desenvolver o cidadão tanto do ponto de vista conceitual e procedimental como comportamental.

A avaliação do SAEP não se restringe a mera análise quantitativa, mas

busca ser um instrumento dinâmico capaz de subsidiar a adaptação de ações pedagógicas e institucionais, ajustadas aos contextos locais. Sua meta é influenciar mudanças significativas no processo de ensino-aprendizagem e na gestão educacional, propiciando assim um avanço contínuo na educação profissional. Esse esforço do SENAI também visa proporcionar maior transparência em sua oferta educacional, contribuindo para o levantamento de indicadores de qualidade. Dentre as dimensões avaliadas pelo SAEP, destacam-se a avaliação de projetos de cursos, a avaliação de desenvolvimento de cursos, a avaliação de desempenho e o acompanhamento de egressos. O SENAI, em uma iniciativa de abrangência nacional, estabeleceu o SAEP como um instrumento estratégico para avaliar a qualidade dos cursos de educação profissional oferecidos. Essa ferramenta estratégica, delineada no PPP Integrado de 2022 (p. 74), configura-se como um instrumento fundamental para avaliar e aprimorar a qualidade dos cursos oferecidos pela instituição.

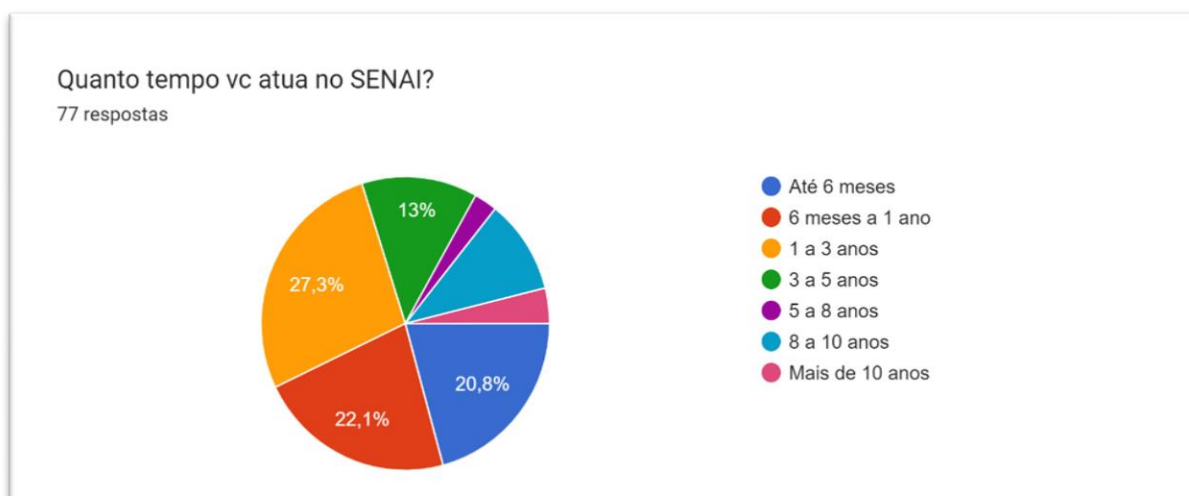
O SENAI, em âmbito nacional, desde 2010 criou o SAEP (Sistema de Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica, foi concebida para avaliar a qualidade dos cursos de educação profissional. Essa ação avalia o desempenho de estudantes concluintes (aqueles que tiverem concluído 80% ou mais da carga horária total do curso), com o objetivo de aferir as competências necessárias ao desempenho da ocupação. Além disso, deve também subsidiar a manutenção ou o redirecionamento de ações pedagógico-institucionais adequadas aos seus contextos locais, contribuir para mudanças no processo de ensino- Aprendizagem e de gestão educacional necessárias ao contínuo avanço da educação profissional, proporcionar maior transparência à educação profissional e tecnológica do SENAI e contribuir para o levantamento de indicadores de qualidade educacional. O SAEP permite a avaliação de quatro dimensões do processo educacional, sendo elas: Avaliação de Projetos de Cursos, Avaliação de Desenvolvimento de Cursos, Avaliação de Desempenho e Acompanhamento de Egressos.

A metodologia utilizada na aplicação da avaliação SAEP é a MSEP, que aborda a avaliação processual, com o objetivo de garantir que o estudante desenvolva todas as competências e habilidades estabelecidas no projeto de curso. Sendo assim, é fundamental que o CP/OP conheça o SAEP e saiba interpretar os resultados das avaliações para tomar as decisões que possam melhorar a qualidade dos cursos.

A avaliação por competência é a abordagem mais completa e integrada, pois leva em conta o conhecimento e a prática, permitindo uma avaliação mais justa e objetiva, ou seja, uma avaliação com critérios mais claros e definidos. Tão importante quanto o desenvolvimento das capacidades técnicas, que se evidenciam na realização das atividades práticas, é garantir o desenvolvimento de capacidades sociais, organizativas e metodológicas, que também precisam ter sido potencializadas pelo estudante ao final do percurso formativo. Desse processo resultam valores como a capacidade de ser livre (*aprender a pensar*), de servir (*aprender a fazer*) e de agir com respeito (*aprender a conviver*).

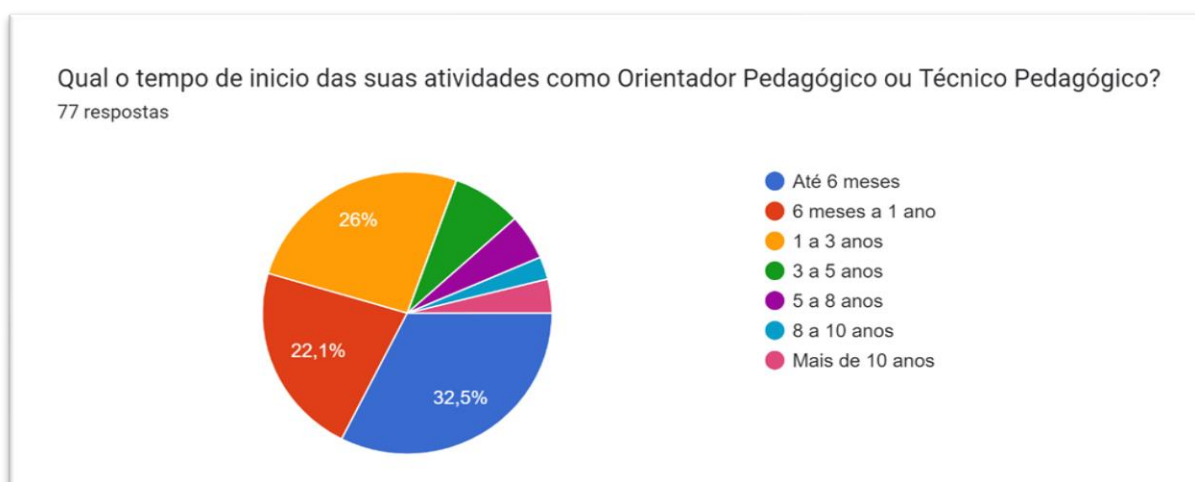
4.5 Pesquisa com os orientadores pedagógicos

Para entender e conhecer as equipes de OP/CP presentes (em 2022) nas regionais, foi elaborada e aplicada uma pesquisa para os profissionais atuantes à frente do pedagógico do SENAI/SC. Entre os 98 OP e CP, 77 responderam à pesquisa, portanto 78,56% da população de OP/CP. Os gráficos a seguir apresentam dados dessa pesquisa.

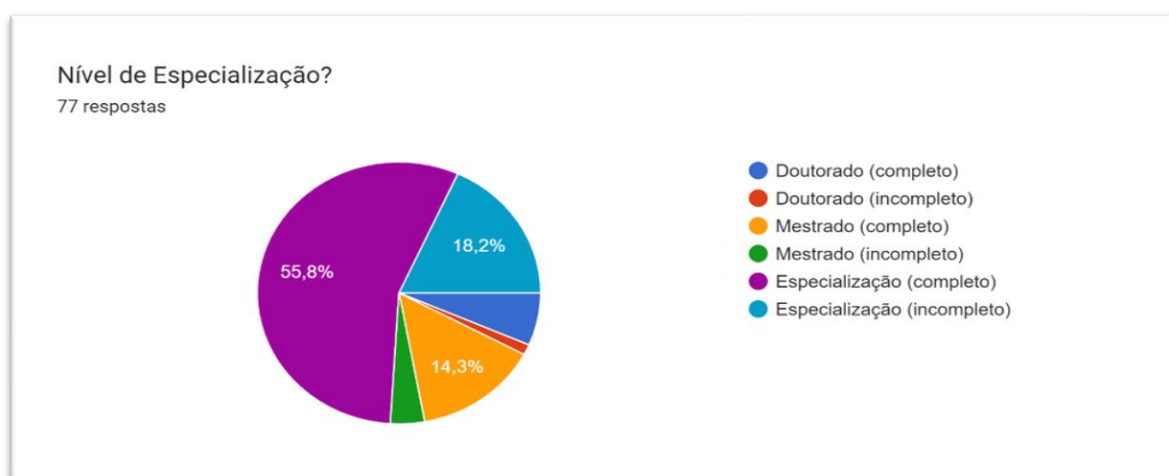
Gráfico 1 – Tempo de atuação na Instituição

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em 2022, 70% dos profissionais de OP e CP tinham menos que três anos na instituição (Gráfico 1) e 80,6% menos de três anos na função (Gráfico 2), reforçando a importância do apoio no uso da MSEP, como também nas práticas relativas às competências sociais do Quadro 4, principalmente a CS2 – relativa à prática do comportamento ético de acordo com os valores e princípios institucionais.

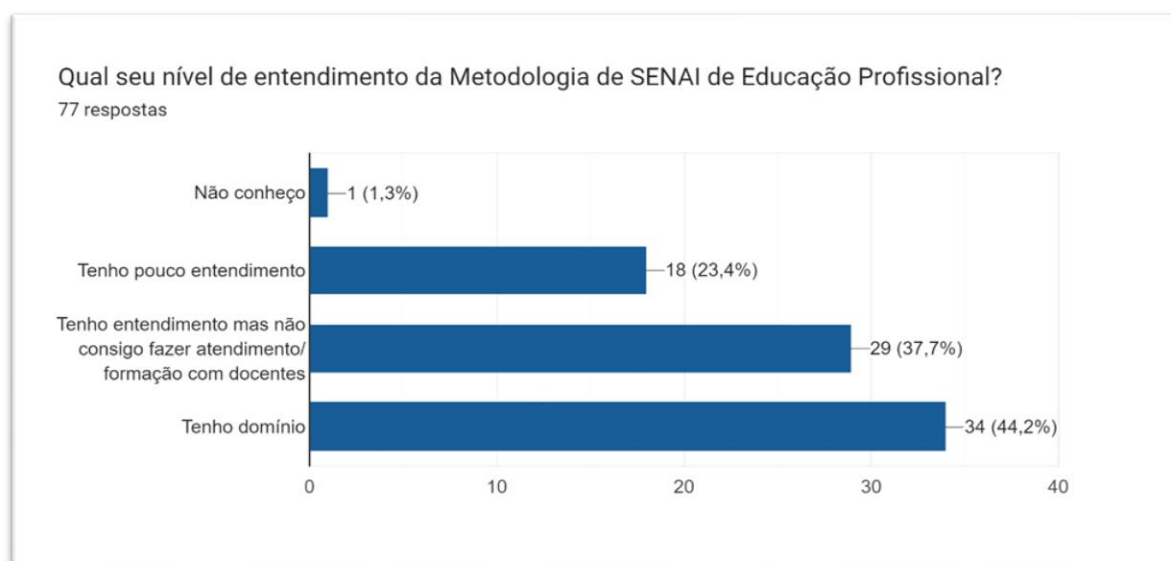
Gráfico 2 – Tempo de função como OP/CP

Fonte: Elaboração própria (2022).

Gráfico 3 – Especialização na área

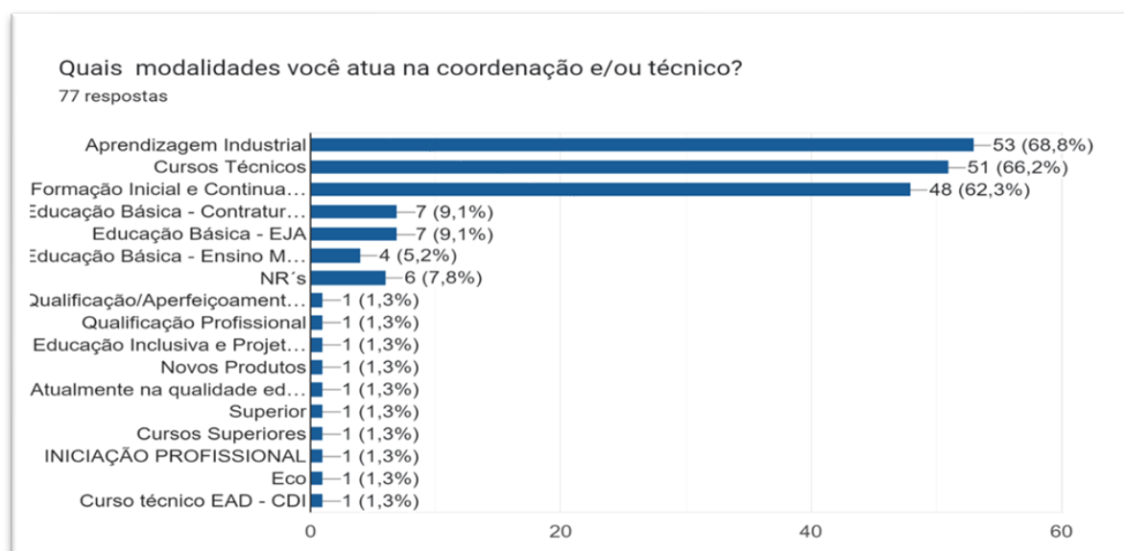
Fonte: Elaboração própria (2022).

Um fator relevante para se observar é a formação dos membros da equipe: 88% deles têm a pós-graduação completa, com especialização, mestrado e/ou doutorado (Gráfico 3). No entanto, 51% não se sentem confortáveis para dar *feedback* aos docentes usando o MSEP (Gráfico 4). Há que se cogitar a adoção de uma mentoria ou supervisão para que os profissionais se sintam seguros neste ponto, talvez a formação de facilitadores regionais.

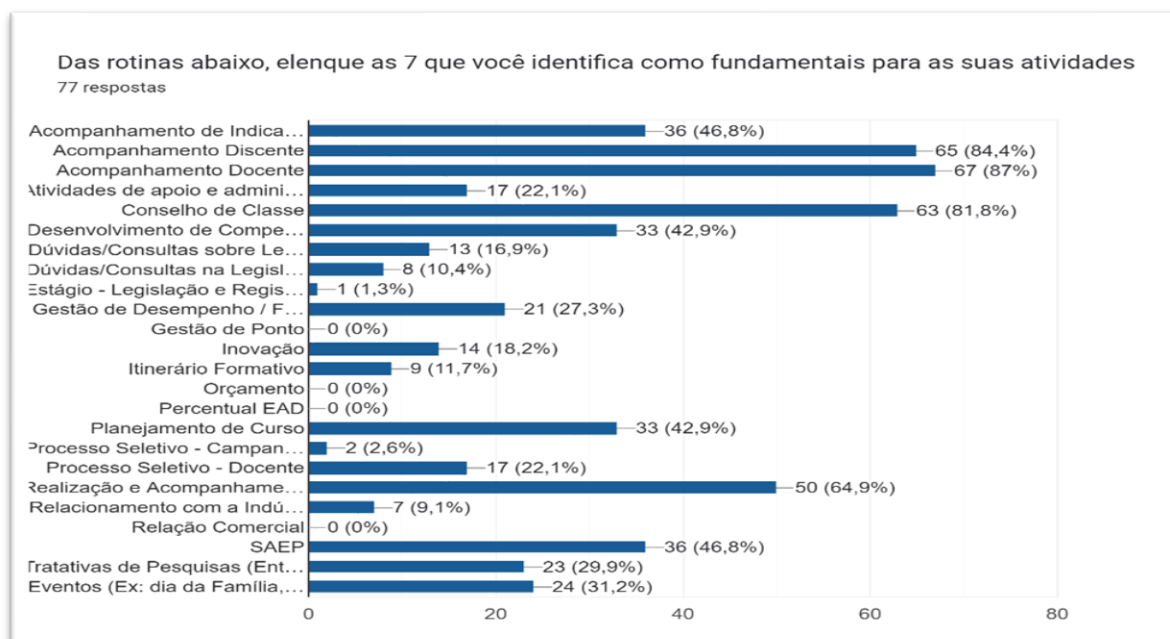
Gráfico 4 – Segurança no uso do MSEP

Fonte: Elaboração própria (2022).

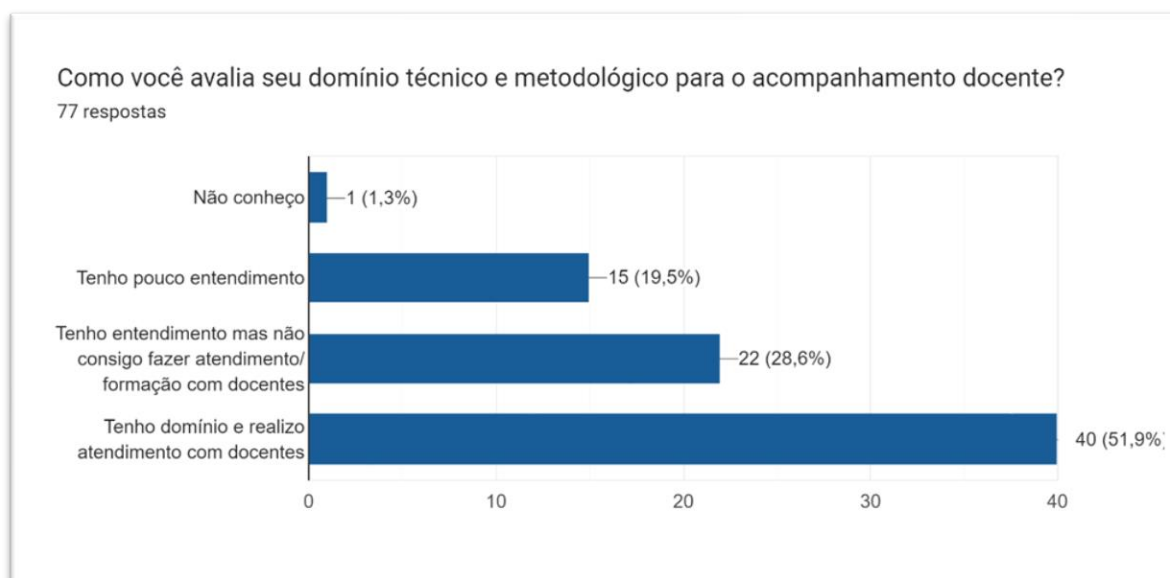
Os gráficos 5, 6 e 7, a seguir, ratificam a importância de facilitadores para que o MSEP seja amplamente usado e de domínio dos OP/CP, a fim de que suas atividades sejam realizadas com segurança.

Gráfico 5 – Foco de atuação como OP/CP

Fonte: Elaboração própria (2022).

Gráfico 6 – Atividades consideradas relevantes

Fonte: Elaboração própria (2022).

Gráfico 7 – Autoavaliação no domínio do MSEP

Fonte: Elaboração própria (2022).

A aplicação da pesquisa foi importante não só para conhecer o perfil dos CP/OP que atuam nas unidades do SENAI/SC, mas também para verificar seus níveis de conhecimento e de apropriação da MSEP, entendendo assim as necessidades e dificuldades que apresentam diante das formações para docentes. A partir das questões descritivas, pode-se conhecer um pouco mais da rotina pedagógica das escolas. As questões abertas com as principais respostas foram tabuladas e inseridas no Quadro 6:

Quadro 6 – Questões descritivas da pesquisa

Como você realiza formação da Metodologia com os docentes?	Indique o que pode ser feito para ampliar sua apropriação da Metodologia?	Quais suas principais dificuldades do dia a dia para trabalhar com a Metodologia (consolidar a apropriação com estudantes e docentes)?
Na integração quando estão iniciando, nas dúvidas do dia a dia, nas reuniões mensais e nas reuniões de planejamento.	Capacitações sobre o tema com especialistas. Formação efetiva e prática sobre a Metodologia	Rotina diária corrida que muitas vezes não permite paradas para estudos e apropriação da MSEP.
Por meio de capacitações, feitas através de encontros online via Meet.	Grupos de estudos. Mais tempo para dedicação e estudo sobre a MSEP.	Gestão do tempo (tempo disponível para essa prática) e a indisponibilidade do docente.
Encontros individuais, reuniões gerais, reuniões setoriais (por área).	Treinamentos periódicos e estudos relacionados.	Não dominar a Metodologia SENAI de Educação Profissional.
Trabalho contínuo nas paradas pedagógicas, feedbacks, acompanhamentos docentes.	Continuar estudando e me dedicando nas formações docentes.	Falta tempo para capacitar os tutores, realizar oficinas, rodas de conversa etc.
Apenas nos momentos pedagógicos.	Tempo hábil na rotina para definir períodos de trabalho específico.	Unificar o trabalho e ao mesmo tempo respeitar o estilo de cada docente.

Todo mês programamos uma parada pedagógica para reunir todos os professores das áreas técnicas para maior alinhamento das atividades e propostas de desenvolvimento técnico didático das Unidades Curriculares.	Capacitações pedagógicas que mostrem na prática como é trabalhar a metodologia SENAI dentro do cotidiano do professor. Reciclagens sobre a metodologia uma vez ao ano.	A visão que muitos docentes têm de que a metodologia SENAI não agrega valor numa formação técnica, uma vez que a metodologia é nosso documento norteador para o lado docente e o fazer pedagógico.
Periodicamente, com parceria da Supervisão, organizamos eventos de formação.	Capacitações, rodas de conversa, oficinas periódicas Participar, mesmo como ouvinte, dos comitês técnicos.	Domínio de conceitos pedagógicos por parte dos docentes, tenho de ensinar taxonomia, conceitos de teoria da aprendizagem, pois a maioria tem formação técnica e não tem embasamento para metodologias de ensino.
Sempre tento sentar com os professores, durante o planejamento deles, e também nas paradas pedagógicas durante o ano, para falar da metodologia.	Ter uma capacitação sobre. Estou no pedagógico há quase 1 ano e meio e não fui treinada sobre.	Conseguir inserir em nossa rotina um tempo maior para atender os professores de forma individual e acompanhá-los na prática docente.
Indicando sugestões de atividades e práticas propostas na Metodologia.	Mais momentos de reflexão em conjunto sobre a Metodologia.	Lidar com as mudanças repentinas e com as demandas repentinas faz com que as outras demandas acabem ficando pendentes.
Preparo-me constantemente para isso.	Além da leitura, responder um breve questionário diário sobre.	Priorizar o tempo com os docentes e estudantes.
Na maioria das vezes faço de forma individual, de acordo com a necessidade do docente.	Treinamentos e cursos. Grupos de estudos. Programa de mentoria sobre a Metodologia.	Lidar com as mudanças repentinas e com as demandas faz com que as outras demandas acabem ficando pendentes.

Fonte: Elaboração própria (2022).

A pesquisa foi fundamental para conhecer e entender a rotina pedagógica nas escolas e mapear a percepção de necessidades das equipes OP/CP no desenvolvimento do seu papel. O Quadro 7, a seguir, sintetiza as sugestões dadas pelos participantes de capacitações para os momentos de aprendizagem.

Quadro 7 – Sugestões de capacitações

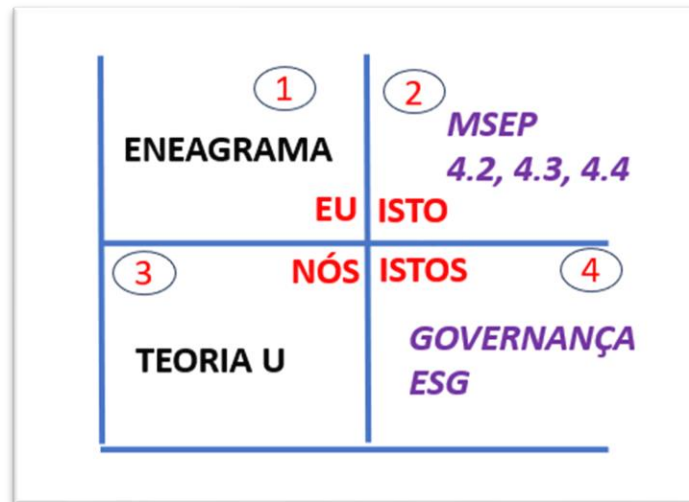
Capacitações pedagógicas que mostrem na prática como é trabalhar a metodologia SENAI dentro do cotidiano do professor. Reciclagens sobre a metodologia uma vez ao ano.
Capacitações, rodas de conversa, oficinas periódicas. Participar, mesmo como ouvinte, dos comitês técnicos.
Mais momentos de reflexão em conjunto sobre a metodologia.
Além da leitura, responder um breve questionário diário sobre.
Treinamentos e cursos; grupos de estudos; programa de mentoria sobre a MSEP.
Conseguir inserir em nossa rotina um tempo maior para atender os professores de forma individual e acompanhá-los na prática docente.
Priorizar o tempo com os docentes e estudantes.

Fonte: Elaboração própria (2022).

A pesquisa teve papel fundamental para fornecer uma compreensão aprofundada acerca da rotina pedagógica nas escolas, permitindo um mapeamento abrangente das percepções e necessidades das equipes de OP. Essa análise aprofundada é importante para melhorar o desempenho dessas equipes e permitir que elas desempenhem com eficiência seus papéis no ambiente educacional.

No que diz respeito aos dados coletados e às sugestões de capacitação para os momentos de aprendizagem, é essencial adotar uma abordagem integral na capacitação, partindo do empoderamento do sujeito (EU), na integração com os conhecimentos e saberes identificados e apresentados neste capítulo, monitorando a sua evolução com os mecanismos de controle vigentes no SENAI. Assim, a Figura 11 representa a estratégia adotada para o caminhar desta pesquisa. Na jornada em campo, a pesquisadora, além ser observadora, passa a atuar como peça participante do campo.

Figura 11 – Os quatro quadrantes para a Formação CP/OP Integral



Fonte: Adaptada de Wilber (2008, p. 98).

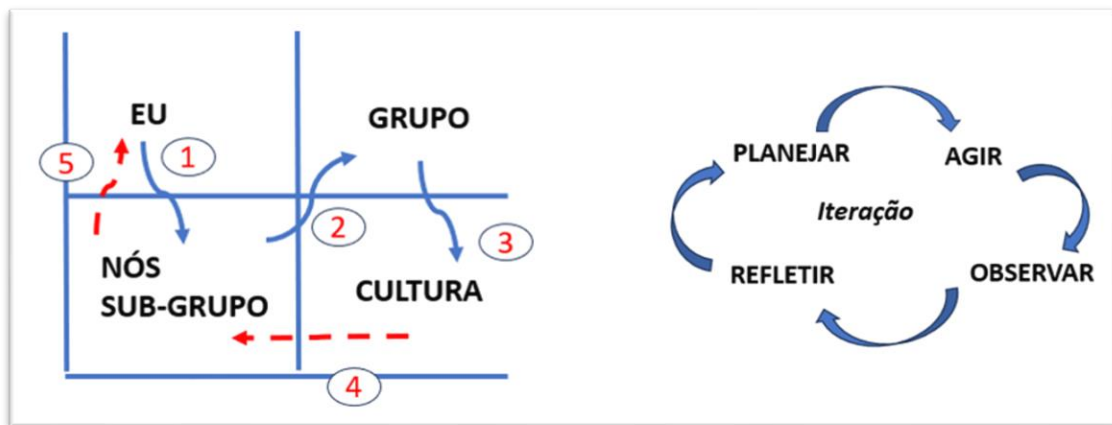
Os quatro quadrantes da empresa integral de Wilber (2008) foram adaptados neste capítulo para atender as demandas identificadas nessa etapa da pesquisa. Para empoderar o EU, opta-se por investir no autoconhecimento adotando o Eneagrama, com objetivo de prover conhecimento para o caminhante se perceber e identificar rotas para abertura (mente, coração e vontade). O intuito é possibilitar a entrega às práticas da Teoria U, fortalecendo a cultura do NÓS e permitindo no subgrupo entender as necessidades e estabelecer as ferramentas, os conhecimentos existentes (quadrante 3) no SENAI para resolver os problemas locais.

Os instrumentos corporativos (quadrante 4) precisam ser ajustados para captar os momentos de aprendizagem que combinam práticas ágeis, aprendizagem autodirigida, solução de problemas, mobilização para formação e treinamento, integração entre grupos, uso de tecnologia, avaliação e incentivo. Os indicadores que reconheçam e reforcem esse movimento ajudam a garantir que os colaboradores estejam constantemente adquirindo as habilidades possíveis para prosperar em um ambiente de trabalho em constante evolução.

5 CICLOS INTERATIVOS: JORNADA EM CAMPO

A partir das informações coletadas na pesquisa, apresentadas no capítulo anterior, o Manifesto Ágil⁶ e os quadrantes da Visão Integral do Ken Wilber foram utilizados para conduzir a pesquisa-ação apresentada neste capítulo, conforme Figura 12. O primeiro ciclo iterativo focou na elaboração do treinamento voltado à abertura do EU, vide (1) na Figura 12, e na aplicação do processo iterativo. O segundo ciclo (2) de pesquisa-ação aborda o efeito nos subgrupos formados; o terceiro (3) no impacto do subgrupo no grupo original (quadrante superior direito). E o quarto ouviu o coletivo e fez uma reflexão na estrutura da instituição, mantendo alinhados os quatro princípios do Manifesto Ágil: 1) indivíduos e interações (o *software* é mais que tecnologia, ela serve pessoas, assim como nesta pesquisa); 2) existe algo que já funciona (mais do que documentação, há algo que está em operação, vide o levantamento realizado no capítulo anterior); 3) colaboração com o cliente (mais do que uma hierarquia, uma parceria com professores e alunos); 4) responder às mudanças (mais do que seguir um plano, atender a comunidade do SENAI-SC).

Figura 12 – Ciclos de pesquisa-ação e a iteração



Fonte: Elaboração própria (2023).

⁶ No contexto de mudanças tecnológicas e sociais crescentes, um grupo de desenvolvedores de *software* no Vale do Silício (CA, USA) lançou em 2001 o Manifesto Ágil (BECK *et al.*, 2001) para reduzir e minimizar os problemas na entrega do *software*, incorporando princípios para aumentar a satisfação do cliente. Até hoje são ações tidas como contemporâneas, válidas e estendidas para várias outras áreas, como para a aprendizagem ágil.

5.1 Elaboração da Jornada de Autoconhecimento

Duas semanas após iniciarmos os encontros *on-line*, de acordo com o cronograma inicial, foi importante parar, analisar o percurso e realizar um *feedback* de mente e coração abertos. Foi necessário abrir a mente para dar e receber *feedback*, sentir e perceber a situação atual com clareza, observar as circunstâncias de forma imparcial, identificando comportamentos relevantes. Ao mesmo tempo, foi essencial cultivar a empatia e se conectar de mente e coração. Foi preciso sentir, mergulhar nas experiências e emoções relacionadas à prática da escuta ativa e da empatia, para então criar uma compreensão mais profunda acerca da situação de pesquisa. Foram identificados pontos fortes e áreas de desenvolvimento, e essa colaboração gerou *insights* mútuos, novo planejamento com ações e responsabilidades compartilhadas. Isso envolveu a definição de metas, estratégias de desenvolvimento e práticas para melhorar a situação discutida. Definidas as mudanças, partiu-se para a implementação das ações definidas, o que demandou comprometimento, responsabilidade e acompanhamento mútuo ao longo do tempo para garantir que tais mudanças ocorressem de acordo com o novo planejamento da execução da Jornada.

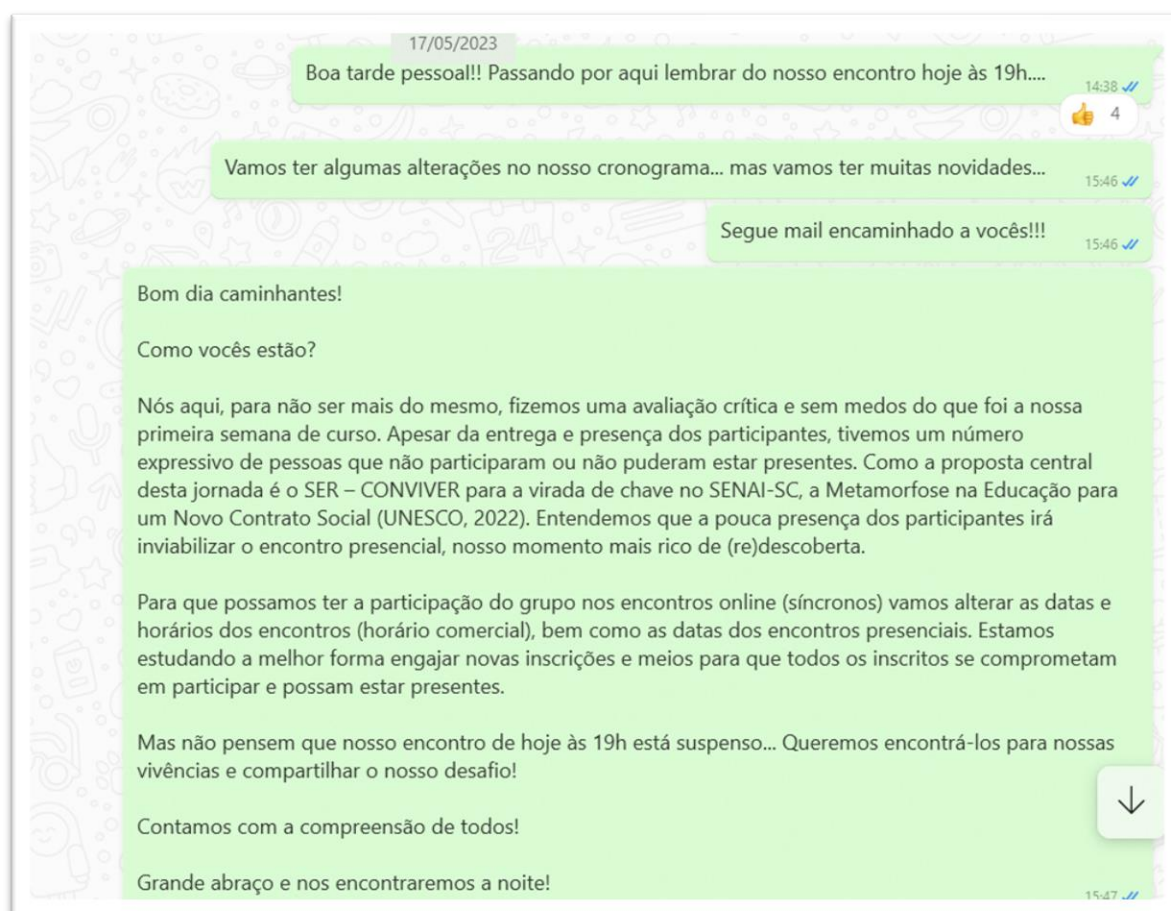
A chave para aplicar a Teoria U no *feedback* de mente e coração abertos foi criar um ambiente seguro e respeitoso para a comunicação. A prática da escuta ativa, da empatia e do compartilhamento genuíno de percepções ajudou a facilitar uma troca construtiva. A Teoria U é uma abordagem dinâmica que busca criar transformações profundas e sustentáveis por meio da interação entre a mente, o coração e a ação.

5.1.1 Grupo oficial da formação de CP/OP

Novas conversas com a equipe de coordenadores e supervisores das equipes que estavam inscritas foram realizadas, a fim de alterar as datas e horários dos encontros (horário comercial), explicitando institucionalmente a relevância e o comprometimento da alta gestão com o projeto. Assim, novamente os grupos foram

mobilizados e estudadas formas para que todos os inscritos que se comprometessem em participar e estar presentes nos encontros nas formas *on-line* e presencial. Para comunicação ser eficaz, foram usadas três ferramentas: o *e-mail*, o AVA e o WhatsApp. A ferramenta de comunicação que se mostrou mais rápida e eficaz foi o WhatsApp, como se pode verificar na mensagem (Figura 13) divulgada para suspender o curso em andamento e mobilizar o aumento da participação:

Figura 13 – Mensagem pelo WhatsApp



Fonte: Elaboração própria (2023).

Apresentado o novo cronograma (Quadro 8), com novas datas para os encontros *on-line* (síncronos) e presenciais, foi combinado entre o grupo que só o encontro de abertura ficaria gravado para ser assistido posteriormente. Não poderíamos comprometer as vivências fundamentais, expondo relatos individuais e

coibindo a entrega de cada um no desenvolvimento de competências para uma educação humanizada.

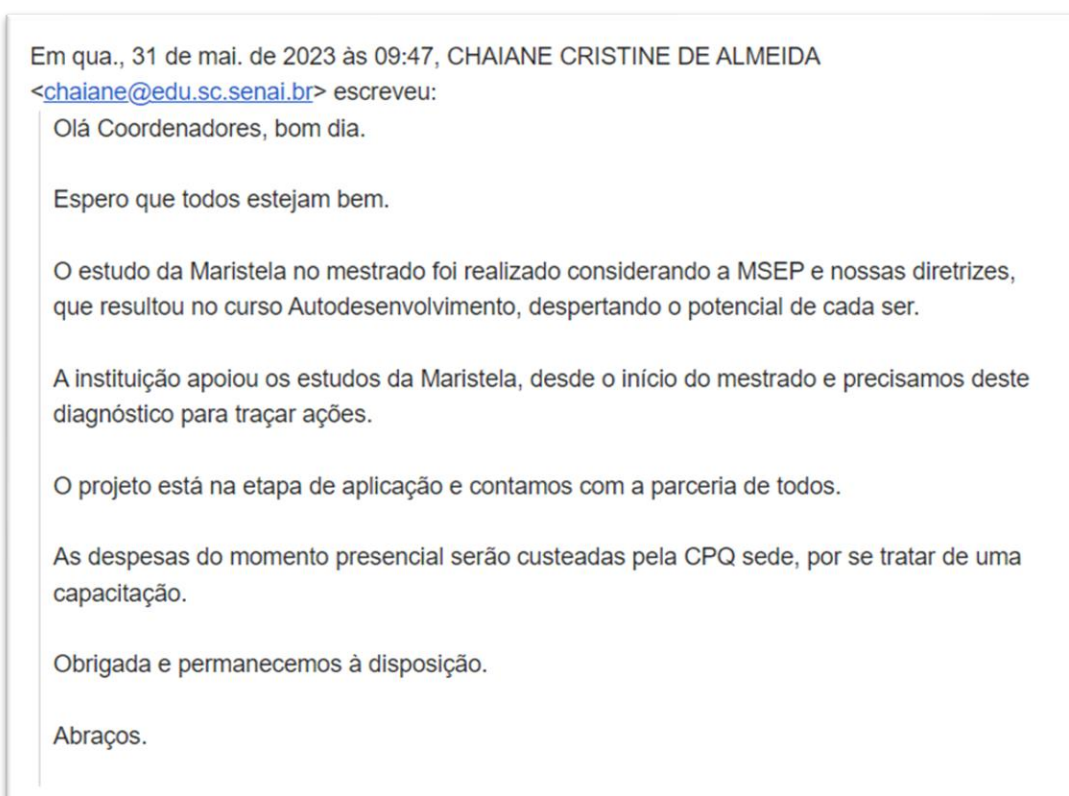
Quadro 8 – Cronograma atualizado

Cronograma				
Data	Horário	CH	Conhecimento	Obs
02/jun	13h às 16h	3h	fundamentos, passos e objetivos das jornada	online
09/jun	13h às 16h	3h	Autodiagnóstico de comportamentos mediados pelo instinto	online
16/jun	13h às 16h	3h		online
21/jun	13h às 16h	3h	Autodiagnóstico de comportamentos mediados pela cognição (traços de personalidade)	online
23/jun	13h às 16h	3h		online
30/jun	13h às 16h	3h		online
04/jul	08h às 17h	8h	Estimulação sensorial e cognitiva para auto-observação individual da psicodinâmica dos comportamentos/ discussão pós-evento livro: “O cavaleiro preso na armadura de ferro”	Presencial
05/jul	08h às 17h	8h		Presencial
06/jul	08h às 17h	8h	autoconhecimento aplicado à melhoria de competências na educação.	Presencial
07/jul	09 às 12h	3h	Fechamento Comitê	Presencial

Fonte: Elaboração própria (2023).

A partir de então a etapa *on-line* seria composta por um encontro semanal e em horário de expediente das equipes, e um e-mail foi encaminhado para todos os coordenadores pedagógicos e da qualidade das regionais envolvidas, vide Figura 14, a seguir. Com isso, tivemos uma adesão maior de participantes. Não somente OP/CP e coordenadores de curso interessados em realizar a jornada, mas também a equipe de psicopedagogia se inscreveu.

Figura 14 – E-mail encaminhado às regionais



Fonte: Elaboração própria (2023).

Além disso, foi necessário prorrogar a data para realização do *check-in*, até 2 de julho, para obter o perfil da turma. A Figura 15, a seguir, exibe parcialmente a ferramenta do Google Forms utilizada para mapear o perfil da turma.

Figura 15 – Perfil da turma

Perguntas

Respostas

50

Configurações



Check-in

Antes de iniciarmos essa jornada, é importante saber a sua opinião.

A proposta do curso de qualificação é ir além do **Conhecer** e **Fazer**, é a (re)descoberta do **Ser** e do **Conviver**.

O desenvolvimento do Ser e do Conviver é um processo complexo, contínuo e necessário para o despertar do líder interno – é o processo de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal para atingir o seu potencial máximo. Isso inclui identificar e confrontar seus medos, limitações e pontos frágeis, bem como reconhecer e aproveitar seus dons, pontos fortes e habilidades.

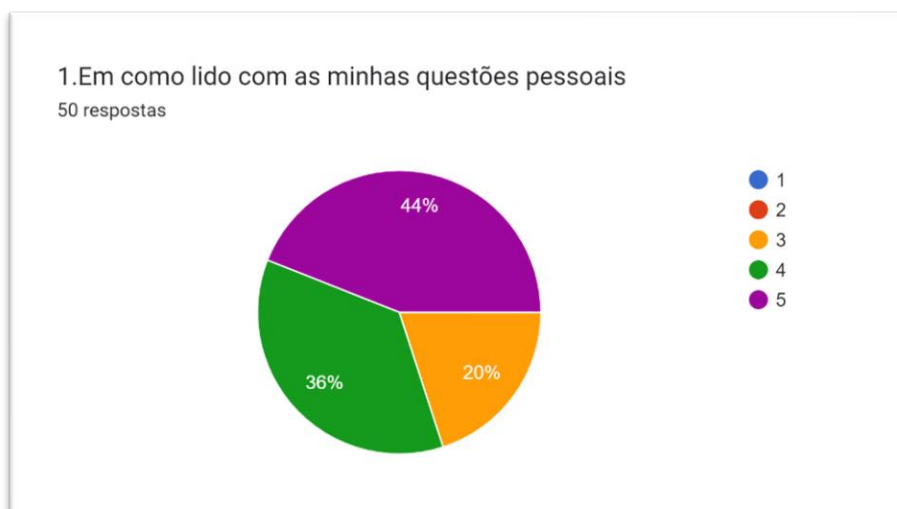
Ao se tornar mais consciente de si mesmo e de seus valores, você se torna capaz de liderar com autenticidade e influenciar positivamente aqueles ao seu redor.

Para cada item avalie de 1 a 5, nota mínima significa “nenhuma” e a nota máxima significa “muitas”.

No seu ponto de vista, a capacitação vai trazer oportunidades de melhoria:

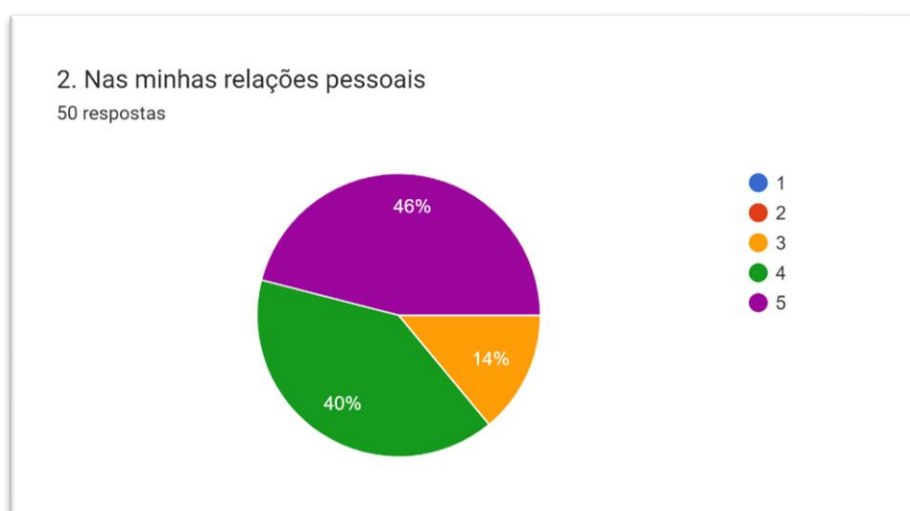
Fonte: Elaboração própria (2023).

Com base nos dados fornecidos pela turma, percebe-se um perfil diversificado em termos de suas habilidades e competências. Os gráficos 8 a 11, na sequência, apresentam o resultado do perfil da turma:

Gráfico 8 – A capacitação vai trazer melhoria em questões pessoais

Fonte: Elaboração própria (2023).

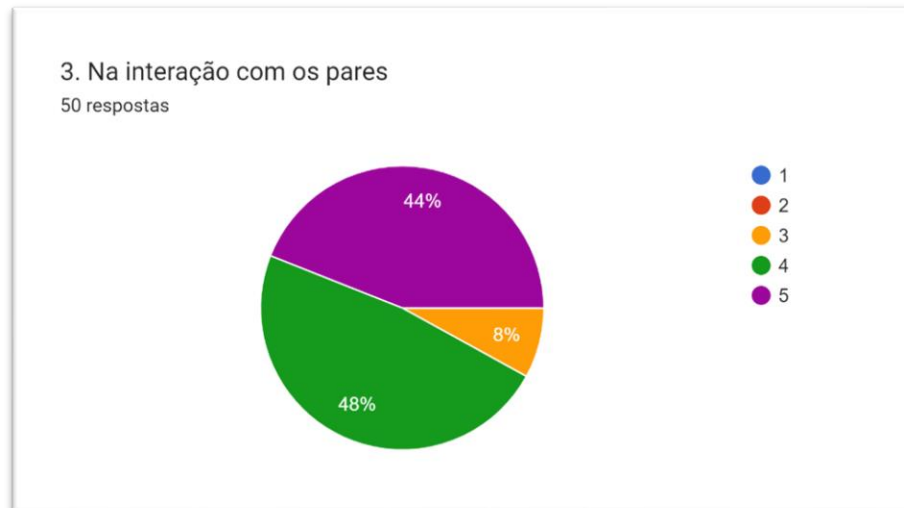
Ao todo, 44% da turma lida bem com questões pessoais, o que indica uma capacidade razoável de gerenciar problemas pessoais ou emocionais no ambiente de trabalho.

Gráfico 9 – A capacitação vai trazer melhoria na vida pessoal

Fonte: Elaboração própria (2023).

46% da turma demonstra lidar bem com relações pessoais, tem habilidades de comunicação e é capaz de construir relacionamentos interpessoais de forma eficaz.

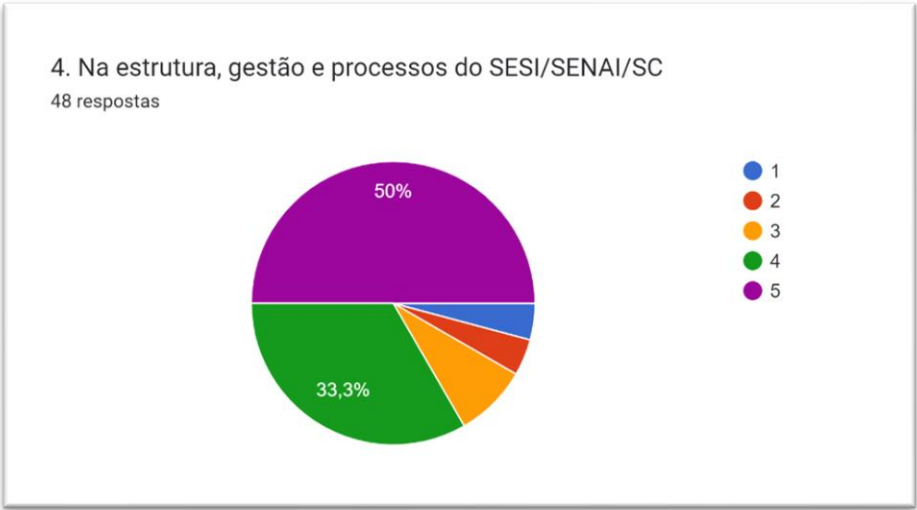
Gráfico 10 – A capacitação vai trazer melhoria no trabalho com os pares



Fonte: Elaboração própria (2023).

Um percentual de 44% da turma tem um bom nível de habilidade na interação com os colegas. Isso significa que os membros da turma são colaborativos e capazes de trabalhar bem em equipe.

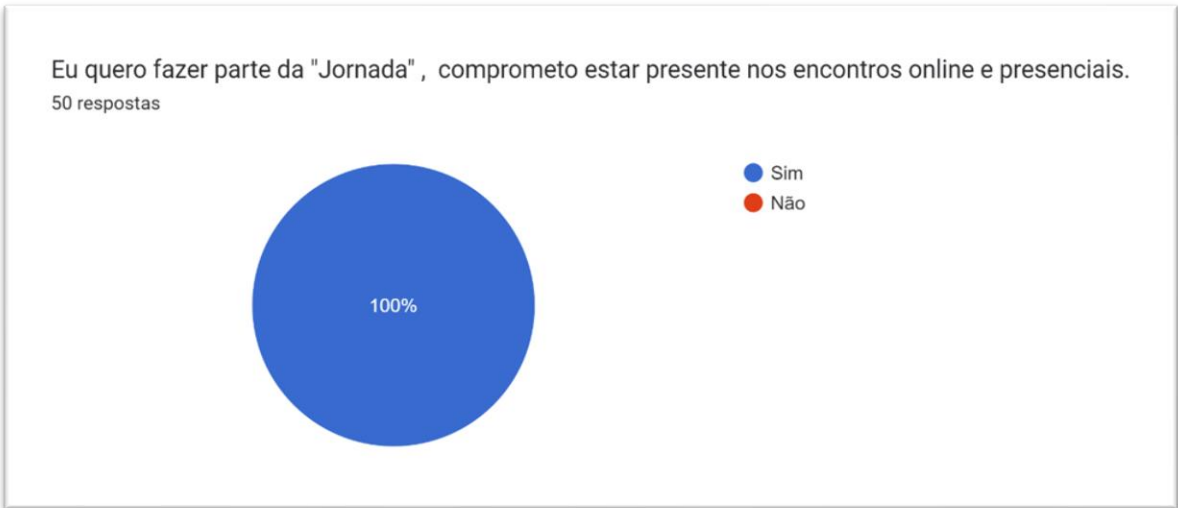
Gráfico 11 – A capacitação vai trazer melhoria nas atividades do Sesi SENAI/SC



Fonte: Elaboração própria (2023).

50% da turma possui competências, conhece os processos do Sesi/SENAI SC. Isto é um ponto positivo: metade da turma mostra-se bem preparada para entender e contribuir para a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.

Gráfico 12 – Comprometimento na participação

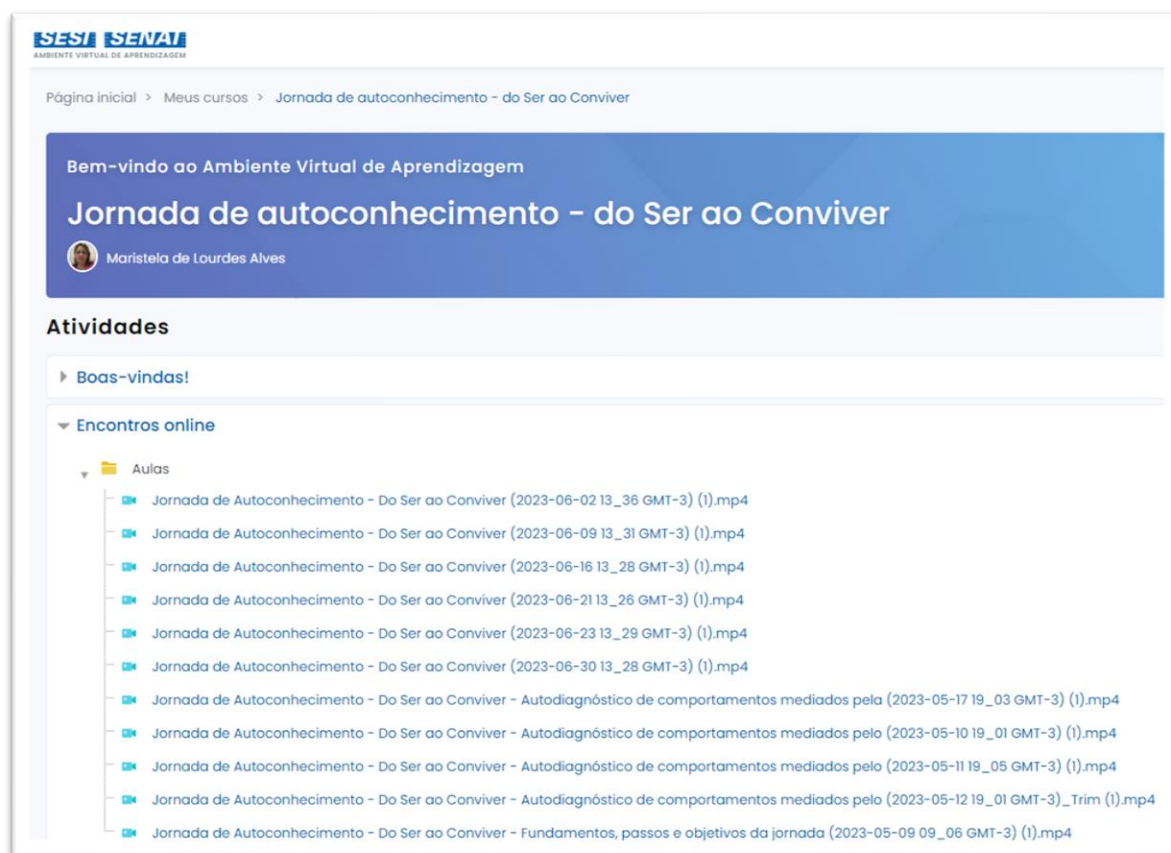


Fonte: Elaboração própria (2023).

No geral, a capacitação foi uma oportunidade valiosa para aprimorar ainda mais as habilidades e competências da turma. Afinal, com base nos dados fornecidos, a turma demonstra ter um bom potencial para melhorar sua eficiência, produtividade e colaboração no ambiente de trabalho. A capacitação, portanto, ajudará a desenvolver as habilidades e proporcionar um benefício significativo para os membros da turma. Essa melhoria não apenas beneficia os próprios participantes, como também permite que contribuam mais ativamente na qualidade das relações interpessoais e na colaboração com seus colegas no dia a dia. Com uma turma mais capacitada e influente, o SESEI/SENAI passa a ter uma equipe mais coesa e eficaz, capaz de enfrentar desafios complexos e inovar de maneira mais eficiente.

O encontro do dia 2 de junho teve abertura realizado pela coordenadora pedagógica e da qualidade educacional Chaiane Cristina de Almeida. Com as datas e horário alterados, houve adesão de 41 participantes nos encontros síncronos e no encontro presencial. Foram cinco encontros síncronos, com a carga horária total de 18 horas, nos quais os participantes tiveram a oportunidade de realizar muitas trocas e vivências. Em acordo com o grupo, somente o encontro do dia 2 foi gravado inteiramente, os demais encontros contaram com muitas vivências, trocas de experiências e, por isso, foi necessário resguardar os participantes. Houve gravação somente do início de cada um dos encontros, cujos registros foram disponibilizados no AVA (Figura 16), no ambiente do curso Jornada de Autoconhecimento: do Ser ao Conviver.

Figura 16 – Print do AVA, encontros síncronos



Fonte: Elaboração própria (2023).

Nos encontros síncronos foi realizada uma introdução à Psicologia Básica, com teorias do desenvolvimento humano; formação da memória; teorias da personalidade e funções executivas, visão geral da Teoria Integrativa; Teoria U e o eneagrama como mapa de autoconhecimento; psicodinâmica dos comportamentos mediados pelos instintos e cognição, conforme plano de ensino (Apêndice B).

5.1.2 Construção da Jornada de Autoconhecimento

Diante do fato identificado de que muitos têm o entendimento, a experiência e o conhecimento técnico da MSEP, mas não conseguem disseminar as formações por motivos variados, percebeu-se a necessidade de atuar no indivíduo. Para a

proposta de qualificação ir além do **Conhecer e Fazer**, inspirando a (re)descoberta do **Ser** para atuar de forma diferenciada no **Conviver** tomou-se o eneagrama como ponto de referência.

O Eneagrama não é apenas uma ferramenta para categorizar, mas uma abordagem para a compreensão da motivação humana, dos conflitos internos e das possíveis vias de crescimento pessoal. É utilizado em psicologia, desenvolvimento pessoal, aconselhamento, espiritualidade e em diversos contextos terapêuticos para ajudar as pessoas a se conhecerem melhor, melhorarem seus relacionamentos e alcançarem maior autoconhecimento (DOMINGOS, 2018). A premissa é que, a partir da autopercepção e do conhecimento do funcionamento dos diferentes tipos de personalidade, fica mais fácil se abrir (mente, coração e conexão com a vontade) para enfrentar os desafios do OP/CP na educação contemporânea. A fim de fomentar e desenvolver o estado de presença e a atenção necessária para estar de mente aberta, perceber e cocriar as soluções para os problemas locais, foi criada uma Situação de Aprendizagem (ver Quadro 9) como primeira parte do produto.

Quadro 9 – Situação de Aprendizagem

Desenvolvimento da Qualificação				
Qualificação	Jornada do Autoconhecimento			
Público	Coordenadores/Orientadores Pedagógicos da EPT			
Carga Horária	45h		Nº de Situações de Aprendizagem:	1
Situação de Aprendizagem Nº: 1				
Capacidades Básicas:				
✓	Comunicar com efetividade.	✓	Liderar equipes de docentes.	
✓	Motivar e desenvolver a equipe.	✓	Lidar com mudanças constantes.	
✓	Tomar decisão rápida e efetiva.	✓	Encontrar soluções criativas.	
Capacidades Técnicas				
✓	Visão sistêmica	✓	Teoria U	
✓	Aprendizagem e desenvolvimento humano	✓	Acompanhar e avaliar o desempenho dos docentes em sala de aula.	
✓	Neurociência e as funções executivas	✓	Ter conhecimento e habilidade em avaliação educacional.	
✓	Tipos de personalidade	✓	Implementar programa de melhoria de qualidade.	
✓	Planejar, implementar e monitorar o desenvolvimento do projeto			

Capacidades socioemocionais		✓	Entender e ter empatia pelas necessidades da equipe.
✓ Ter habilidade da escuta ativa e resolução de conflitos.		✓	Gerenciar e resolver conflitos de forma construtiva e positiva.
✓ Comunicar com clareza e eficácia.		✓	Motivar a equipe para alcançar metas e objetivos compartilhados
✓ Liderar com inspiração.			
✓ Compreender e gerenciar as suas emoções.			
Estratégia de aprendizagem desafiadora			
(X) Situação-problema	(X) Estudo de caso	() Projeto	() Pesquisa aplicada
CONTEXTUALIZAÇÃO: O coordenador/orientador pedagógico (CP/OP) da EPT é o profissional que atua nas escolas e instituições de ensino. Sua função é liderar e orientar os professores na elaboração e aplicação de projetos pedagógicos. Ele é responsável por criar estratégias de avaliação dos resultados das metas educacionais, bem como pela formação continuada dos docentes. Dessa forma, sua atuação contribui para o desenvolvimento de uma educação de qualidade e para a formação integral dos estudantes. Diante da responsabilidade, o CP/OP é um profissional que precisa desenvolver habilidades e competências para liderar e gerir as equipes. Deve ter conhecimento em metodologias inovadoras de ensino, ser capaz de planejar ações para melhorar o desempenho das equipes, estar atento sobre as mudanças na educação. O papel do CP/OP no SENAI é conhecer, reconhecer e interiorizar a MSEP para que possa disseminar o processo de aprendizagem que a instituição desenvolve pautada nos princípios norteadores do PNE 2014-2024. A proposta do curso de qualificação é ir além do conhecer e fazer, é a descoberta do SER e exercitar o CONVIVER. É o despertar do líder interno que se refere ao processo de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal visando o seu potencial máximo. Isso inclui identificar e confrontar medos, limitações e pontos frágeis, bem como reconhecer e aproveitar seus pontos fortes e suas habilidades. Ao se tornar mais consciente de si mesmo e de seus valores, o líder é capaz de liderar com autenticidade e influenciar positivamente aqueles ao seu redor. Para o CP/OP do SENAI, um dos maiores desafios é encontrar formas de envolver todos, incentivando a participação no processo de aprendizagem. Eles também precisam se certificar de que os professores estejam preparados e atualizados com as melhores práticas pedagógicas e tecnológicas. Além disso, o coordenador pedagógico deve trabalhar em conjunto com a equipe escolar, ser um mediador entre escola, família e comunidade. Para isso, precisa estar preparado e aberto para ouvir, dialogar, ser criativo e inovador na busca de soluções pedagógicas. DESAFIO: o desenvolvimento do “ser” e do “conviver” é um processo complexo e contínuo que envolve fatores como o ambiente, a cultura e as experiências pessoais. O “ser”, refere-se ao desenvolvimento individual, incluindo os crescimentos físico, emocional, cognitivo e social, e acontece ao longo de toda a vida. O “conviver” refere-se ao desenvolvimento das habilidades sociais, da capacidade de interação e colaboração com outras pessoas e também acontece ao longo da vida. Para isso, convidamos você a se desafiar, estar junto nesse processo de descoberta do “ser e conviver”. Esse processo não é linear, haverá obstáculos e muitos desafios, mas vamos oferecer recursos para superá-los e vamos apoiá-lo na realização do seu potencial e no desenvolvimento das capacidades necessárias para desempenhar a função do CP/OP na EPT. RESULTADOS ESPERADOS: desenvolver a habilidade da escuta; estimular o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal, ajudando os participantes a identificarem seus pontos fortes e áreas de melhoria, fornecendo ferramentas para que possam continuar crescendo e evoluindo com suas equipes.			

Fonte: Elaboração própria (2023).

5.1.3 Primeira rodada *on-line* da Jornada

A capacitação para os CP/OP, foi pensada e desenvolvida de março a abril de 2023, visando a qualidade das ações formativas nos diferentes níveis e modalidades que o SENAI desenvolve em consonância com a MSEP e as diretrizes do SENAI/SC. Assim, foi divulgada por *e-mail* e pelo WhatsApp privado e dos grupos dos CP/OP do estado, com mensagem convidando para participar da capacitação e um formulário para preenchimento com as seguintes informações: nome completo, *e-mail* e cinco questões sobre a percepção e o comprometimento pessoais. As questões foram desenvolvidas para obtenção do perfil da turma. Houve 25 inscritos se comprometendo em participar da capacitação, de acordo com o cronograma original (Quadro 10); o número de vagas disponibilizadas foi de até 50 pessoas.

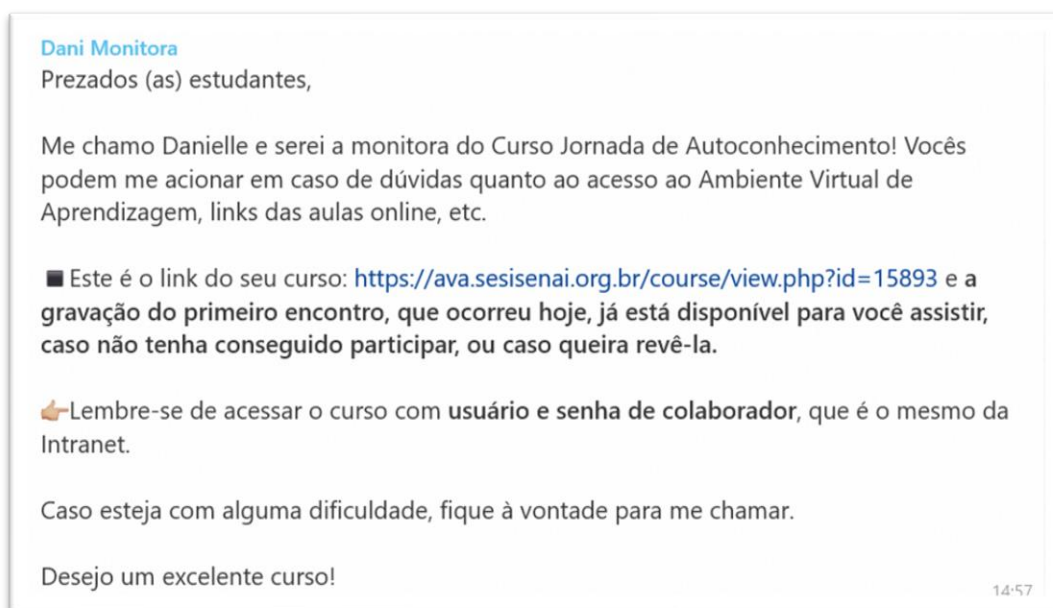
Quadro 10 – Cronograma original

Cronograma				
Data	Horário	CH	Conhecimento	Obs
09/mai	9h às 12h	3h	fundamentos, passos e objetivos das jornadas	online
10/mai	19h às 21h	2h	Autodiagnóstico de comportamentos mediados pelo instinto	online
11/mai	19h às 21h	2h		online
12/mai	19h às 21h	2h		online
17/mai	19h às 22h	3h	Autodiagnóstico de comportamentos mediados pela cognição (traços de personalidade)	online
18/mai	19h às 22h	3h		online
19/mai	19h às 22h	3h		online
30/mai	08h às 17h	8h	Estimulação sensorial e cognitiva para auto-observação individual da psicodinâmica dos comportamentos/	Presencial
31/mai	08h às 17h	8h		Presencial
01/jun	08h às 17h	8h	autoconhecimento aplicado à melhoria de competências na educação.	Presencial
02/jun	09 às 12h	3h	Fechamento Comitê	Presencial

Fonte: Elaboração própria (2023).

O desenvolvimento do “ser” e do “conviver” é um processo complexo, contínuo e necessário para o despertar do líder interno, é o processo de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal para atingir o potencial máximo. Isso inclui identificar e confrontar medos, limitações e pontos frágeis, bem como reconhecer e aproveitar dons, pontos fortes e habilidades. A premissa é que ao se tornar mais consciente de si mesmo e de seus valores, o indivíduo se torna capaz de liderar com autenticidade e influenciar positivamente aqueles ao seu redor.

Com a definição do calendário do curso, foram seguidas as normas internas para operacionalizar um treinamento híbrido, as quais foram disponibilizadas aos participantes ainda no mês de abril, conforme Apêndice D: sala no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA); sala de aula *on-line*; imagens dos encontros *on-line*; criação do grupo no grupo de WhatsApp; um caderno especial para registros dos *insights* durante os encontros; e uma monitora exclusiva designada para o grupo (Figura 17).

Figura 17 – Mensagem da monitora

Fonte: Elaboração própria (2023).

Tudo preparado, o curso iniciou com 25 inscritos, porém no primeiro encontro, dia 9 de maio, dia da aula inaugural, houve presença de 20 participantes. Como o encontro foi gravado, havia a possibilidade, para quem não pudesse participar, de ver e ouvir o encontro antes da segunda aula, que aconteceu no dia 10 de maio. O segundo encontro teve um público um pouco menor, foram 17 participantes, e também foi gravado e disponibilizado para quem não participou de forma síncrona. No encontro do dia 12 de maio, o terceiro encontro, o número de pessoas foi bem inferior, apenas quatro participantes. Muitas justificativas foram apresentadas para o não comparecimento nos encontros, e algumas delas estão transcritas a seguir, no Quadro 11.

Quadro 11 - Justificativas

Mari, boa noite. Ontem era noite da terapia e hoje é noite de homenagem na escola.

Oi, pessoal, boa noite!!! Vou chegar um pouquinho atrasada, mas, logo conecto.

Estou aguardando minha mãe chegar na rodoviária! Pode ser que eu me atrase.

<i>Maris... infelizmente hoje não conseguirei participar por ter outra agenda.</i>
<i>Vou conseguir participar apenas de uma parte. Tenho agenda fixa nas sextas.</i>
<i>Infelizmente não vou conseguir participar.</i>
<i>Estava com uma palestra na semana da indústria! Nas próximas estarei conectado!</i>

Fonte: Elaboração própria (2023).

Após o encontro do dia 12, nós, pesquisadora e instrutoras, pusemos em prática a Teoria U para, de mente e coração abertos, refletirmos sobre a condução e reavaliarmos a estratégia para alcançar os objetivos da proposta. Na primeira semana de encontro, houve um número expressivo de pessoas que não participaram, ou que participaram de um ou outro encontro, entraram tarde, saíram mais cedo e/ou não conseguiram assistir às aulas gravadas. Entende-se as necessidades de cada um e as agendas já comprometidas, porém a baixa presença dos participantes inviabilizaria o encontro presencial, o momento mais rico de descobertas. Para obter a participação do grupo nos encontros *on-line* (síncronos) foi necessário fazer a descida no U: não foi fácil encarar as falhas, mas foi fundamental para refazer a rota.

5.1.4 Encontro presencial

Para a realização do encontro presencial, foi preciso pensar na logística que envolveu 41 participantes, entre OP/CP coordenadores de curso e psicopedagogos do estado de SC, além das professoras ministrantes Cláudia Melo, de João Pessoa (PB) e Angela R. Sakamoto, de Palmas (TO). O encontro aconteceu no Favorita Golden Hotel, situado na cidade de São José, bairro Serraria, nos dias 04, 05 e 06 de julho das 8h00 às 17h00, conforme cronograma a seguir (Quadro 12):

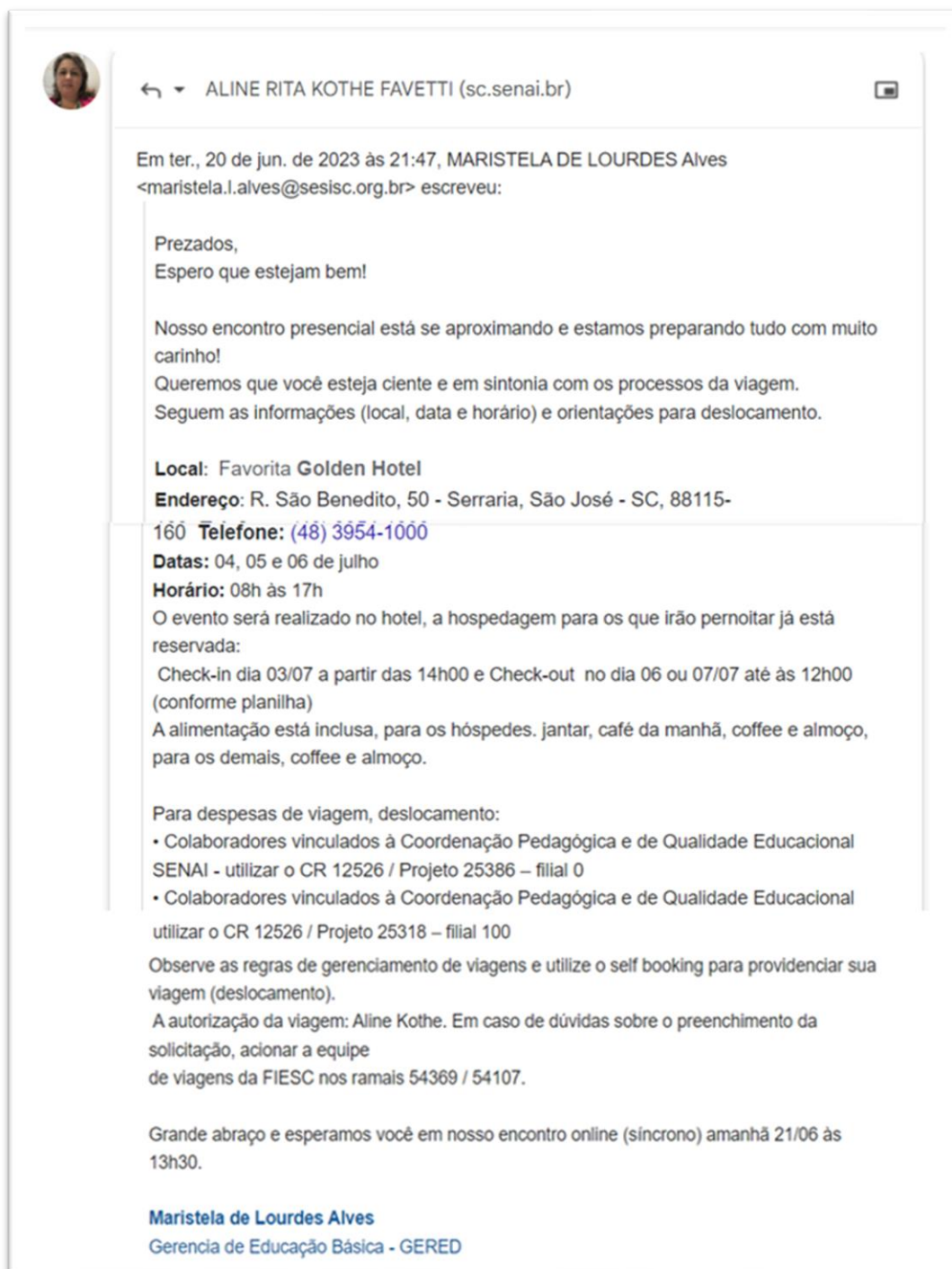
Quadro 12 – Novo cronograma

Cronograma				
Data	Horário	CH	Conhecimento	Obs
02/jun	13h às 16h	3h	fundamentos, passos e objetivos das jornadas	online
09/jun	13h às 16h	3h	Autodiagnóstico de comportamentos mediados pelo instinto	online
16/jun	13h às 16h	3h		online
21/jun	13h às 16h	3h	Autodiagnóstico de comportamentos mediados pela cognição (traços de personalidade)	online
23/jun	13h às 16h	3h		online
30/jun	13h às 16h	3h		online
04/jul	08h às 17h	8h	Estimulação sensorial e cognitiva para auto-observação individual da psicodinâmica dos comportamentos/ discussão pós-evento livro: “O cavaleiro preso na armadura de ferro”	Presencial
05/jul	08h às 17h	8h		Presencial
06/jul	08h às 17h	8h	autoconhecimento aplicado à melhoria de competências na educação.	Presencial
07/jul	09 às 12h	3h	Fechamento Comitê	Presencial

Fonte: Elaboração própria (2023).

O encontro presencial foi organizado com antecedência, já que envolveu deslocamento de pessoas, hospedagem e alimentação para os três dias de encontro. Foi tudo pensado, planejado e preparado com dedicação. O encontro aconteceu via PDI (Planos de Desenvolvimento Individual) do SENAI/SC e as orientações de viagem (Figura 18), foram passadas para cada integrante.

Figura 18 – Orientações para viagem



Fonte: Elaboração própria (2023).

Na abertura do encontro, dia 04 de julho, estavam presentes o professor Olivier Allain (orientador), as professoras Cláudia e Angela, a mestrande e os 41 participantes. O evento teve início com as boas-vindas e com muitas expectativas para os três dias de encontro, os participantes se mostraram muito curiosos. O relato e as imagens do encontro estão disponíveis no Apêndice E.

O professor Olivier falou sobre os pilares da educação: o saber, o conhecer, o ser e o conviver na EPT. Reforçou que todo trabalho é um exercício social da técnica e que a experiência nos faz testar hipóteses. Toda aprendizagem do fazer, da técnica requer uma experimentação; a técnica transforma, qualifica o ser humano. Também destacou que a epistemologia é importante na compreensão de como os alunos aprendem, enquanto a estrutura da educação profissional, as metodologias e as tecnologias são usadas para fornecer recursos metodológicos eficazes na formação de profissionais bem-sucedidos; a dualidade teoria x prática tem o objetivo de criar profissionais preparados, capazes de entender os conceitos fundamentais de suas áreas.

As professoras Cláudia e Angela abordaram técnicas para entender o “ser” e as suas formas de interação, melhorando o “conviver”. Estimularam a compreensão de conceitos básicos da psicologia aplicada, com vistas ao processo de autoconhecimento e ao desenvolvimento de habilidades intra e interpessoais para qualidade de vida e aplicação na educação.

Foram três dias de muitas inquietações, descobertas, revelações, encontros e desencontros com meu “EU”. Nos encontros, o **autoconhecimento** foi a estratégia utilizada para as mudanças na educação (“ser”, “conviver”, “conhecer” e “fazer”). A estimulação sensorial e cognitiva foi o ponto-chave para a auto-observação individual da psicodinâmica dos comportamentos, que visa aumentar a consciência e a compreensão dos processos psicológicos que influenciam nossos comportamentos e emoções. Essa prática se baseia em diversas técnicas que estimulam os sentidos e a cognição, permitindo que a pessoa desenvolva maior percepção de si mesma e de suas reações emocionais e comportamentais.

No último dia de encontro, foi trabalhado e enfatizado o processo de autoconhecimento aplicado à melhoria de competências na educação; as

competências e pontos cegos dos comportamentos instintivos; comportamentos e pontos cegos dos comportamentos mediados pelo traço de personalidade; e erros cognitivos, além de discussão e definições de oportunidades de melhoria para a equipe SENAI.

Esses três dias de vivências, baseadas no Eneagrama, trouxeram uma oportunidade significativa para refletir sobre as experiências e aprendizados trazidos e adquiridos nesse período, vivenciamos atividades que incentivaram a autorreflexão, a compreensão e as descobertas dos diferentes tipos de personalidade, e houve a integração dos *insights* obtidos. Os grupos apresentaram os trabalhos e trouxeram as dores e os pontos cegos – pontos que não são vistos, ou são vistos e não são falados – para que possa haver melhorias. Pontos simples, comuns, mas muito significativos para que sejam realizadas atividades integrativas capazes de fomentar o atendimento com qualidade.

Com tudo o que foi apresentado e vivenciado, os objetivos da Jornada foram alcançados. Na visão integrativa e contemporânea, foram apresentadas técnicas para entender o “ser” e as suas formas de interação, melhorando o “conviver”. Aplicada a Teoria U como meio para abordar os problemas ou atender uma necessidade, criou-se um clima de sinergia entre todos e o despertar para o desenvolvimento de novos fazeres. Criou-se um ambiente de colaboração e confiança entre todos, incentivando a diversidade de ideias e a valorização da contribuição de cada um. O autoconhecimento proporcionado pelo Eneagrama pode enriquecer o processo de observação e sentir na Teoria U, permitindo que os líderes compreendam seus próprios padrões e desafios e desenvolvam uma maior empatia e compreensão para com os membros de suas equipes.

No pós-encontro presencial, foi realizada a avaliação para saber se houve mudanças de opiniões. Foi encaminhado o formulário com as mesmas perguntas aplicadas antes do encontro presencial, com acréscimo de duas questões descritivas: 34 pessoas dos 41 participantes, logo 83% responderam o formulário.

Figura 19 – Check-out e avaliação do encontro presencial



Check-out

Boa tarde Pessoal, como vocês estão? Hora de voltar para nossas atividades (casa, trabalho, academia, terapia, filhos etc.).

Ao iniciarmos essa jornada, você fez o check-in, agora é hora de fazer o check-out do primeiro ciclo da jornada. A proposta da vivência é ir além do **Conhecer e Fazer**, é a ênfase no **Ser e Conviver**.

A oportunidade de **Ser e Conviver** é um processo complexo e contínuo, porém necessário para o despertar do líder interno. O processo de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal passa por identificar e confrontar seus medos, limitações e pontos frágeis, bem como reconhecer e aproveitar seus pontos fortes e habilidades.

Ao ampliar a consciência de si mesmo e (re)conectar com a sua essência, você passa a trilhar o caminho da autenticidade, congruência e a inspirar positivamente aqueles ao seu redor.

Para cada item avalie de 1 a 5, nota mínima significa "nenhuma" e a nota máxima significa "muitas". No seu ponto de vista, a nossa convivência, ou seja, a nossa jornada de **AUTOCONHECIMENTO**, nos últimos três dias vai trazer oportunidades de melhoria:

Fonte: Elaboração própria (2023).

Na primeira avaliação, antes do encontro presencial, as respostas apresentaram um conjunto de opiniões e visões sobre a proposta da vivência de ir além do conhecer e fazer, de dar ênfase no “ser” e no “conviver”. No entanto, após o encontro, observou-se uma mudança notável nas opiniões expressas pelos participantes. As respostas, então, pareciam estar em evolução, permitindo depreender que os momentos vividos na prática tenham mudado as percepções dos participantes.

As mudanças de opiniões podem ser atribuídas a diversos elementos, como novos *insights*, participação na prática, discussões informais, sentimentos vivenciados, troca de experiências, ou mesmo uma reflexão mais profunda sobre o assunto. É perceptível observar como as experiências e o contexto podem moldar e

transformar a maneira como as pessoas veem e compreendem a necessidade do autodesenvolvimento. Essa variação nas respostas durante o tempo vivenciado destaca a importância das atividades realizadas. Essa abordagem não apenas fornece uma compreensão mais holística das opiniões das pessoas, mas também nos permite responder de maneira mais eficaz às mudanças e às necessidades em constante evolução.

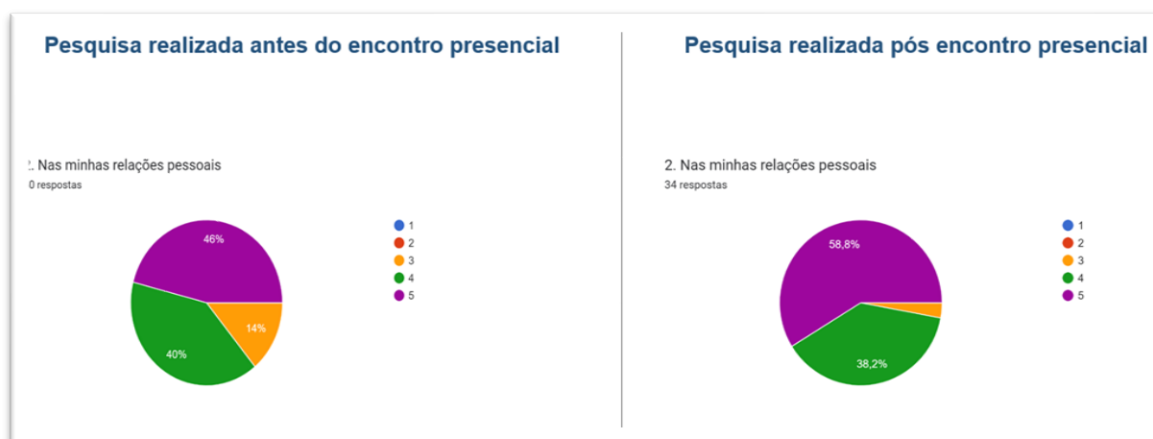
Os gráficos a seguir apresentam o resultado comparativo do “antes e depois” do encontro presencial, lembrando que foi usada a escala de 1 a 5 para relevância, sendo que “1 = nenhuma” e “5 = nota máxima”.

Gráfico 13 – Comparativo para “trazer” melhoria



Fonte: Elaboração própria (2023).

Após o encontro presencial, 58,8% da equipe expressou uma melhoria significativa. Essa comparação destaca as habilidades da equipe para lidar com questões pessoais e a mudança positiva na percepção em relação ao encontro presencial (conforme Gráfico 13). Indica, ainda, que o encontro atendeu às expectativas ao proporcionar oportunidade de aprimoramento para a equipe.

Gráfico 14 – Comparativo para melhoria na vida pessoal

Fonte: Elaboração própria (2023).

A percepção da equipe em relação à vida pessoal também mudou positivamente, com 58,8% dos membros registrando que o encontro presencial trouxe melhoria, vide Gráfico 14. Isso indica uma mudança perceptível quanto à confiança da equipe na capacitação e na sua capacidade de fazer melhor.

Gráfico 15 – Comparativo no agregar melhoria no trabalho com os pares

Fonte: Elaboração própria (2023).

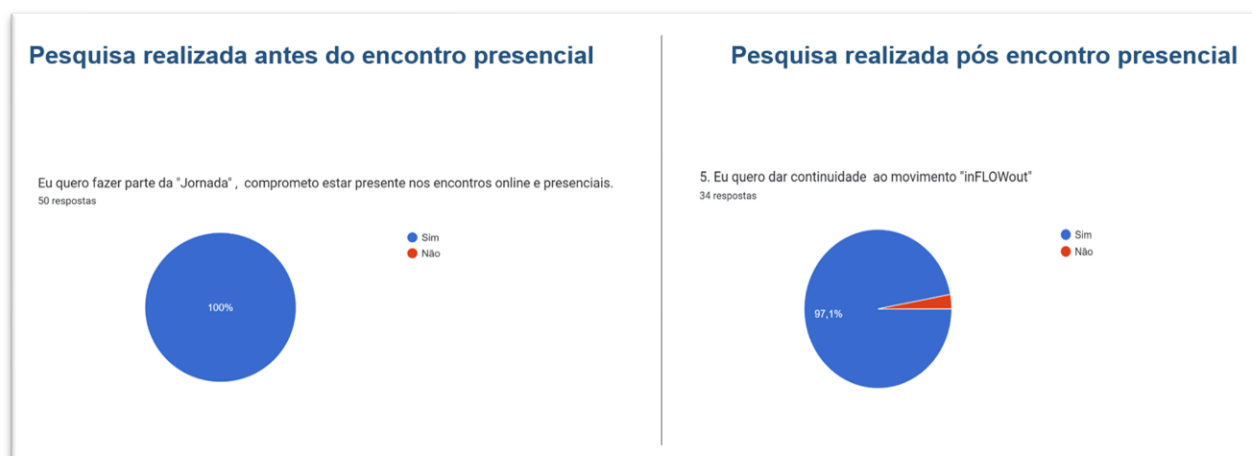
Em relação à interação com os pares, houve também avanço significativo, com 67,8% dos participantes declarando melhoria nas suas habilidades, como demonstra o Gráfico 15. Isso destaca a capacidade da equipe para interagir de maneira mais eficaz com os colegas após o encontro presencial; a capacitação teve um impacto positivo na dinâmica de trabalho em equipe.

Gráfico 16 – Comparativo quanto à melhoria nas atividades do trabalho



Fonte: Elaboração própria (2023).

No campo das atividades desenvolvidas pelos participantes, após o encontro presencial, houve um aumento na porcentagem que indica melhoria, com 52,9% da turma demonstrando avanço (Gráfico 16). Apesar de ser pequena a melhoria em termos percentuais, trata-se de indicativo de que o encontro presencial contribuiu para aprimorar ainda mais as competências da equipe para entender o contexto organizacional e atuar de maneira mais eficaz dentro dele.

Gráfico 17 – Comprometimento na participação

Fonte: Elaboração própria (2023).

A diversidade de habilidades na turma foi uma vantagem, pois permitiu que os participantes aprendessem uns com os outros e compartilhassem experiências, enriquecendo assim a capacitação. Dos 45 participantes presenciais, somente um integrante declarou não ter interesse em continuar participando do grupo (Gráfico 17).

Os participantes sentiram que o autoconhecimento é a base para uma abordagem mais consciente e equilibrada em relação à vida pessoal e profissional. Compartilharam histórias e exemplos pessoais que ilustram como o conhecimento contínuo de suas próprias características, seus valores e suas necessidades permite tomar decisões mais assertivas, viver de maneira mais autêntica e satisfatória. A compreensão sobre investir tempo e esforço no autoconhecimento não é apenas benéfica, mas fundamental para alcançar um equilíbrio genuíno e sustentável entre os âmbitos pessoal e profissional.

Em resumo, a capacitação teve um impacto claro e positivo no perfil da turma, melhorando suas habilidades em vários aspectos. Isso sugere que a turma está agora mais preparada para enfrentar os desafios pessoais e profissionais.

A percepção dos participantes sobre a importância do autoconhecimento para melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional é notável e esclarecedora. Durante o encontro, muitos expressaram a compreensão de que o

conhecimento de si desempenha um papel crucial na busca por uma harmonia saudável entre a vida pessoal e vida profissional. Assim, o Eneagrama, a ferramenta de desenvolvimento pessoal que explora nove tipos de personalidade distintos, pôde desempenhar um papel significativo na busca por “saber”, “conhecer”, “ser” e “conviver”.

Ao compreender, afinal, como nos movemos pelo mundo, podemos tomar decisões mais conscientes, criar relacionamentos mais saudáveis e adotar uma abordagem mais equilibrada para todos os aspectos da nossa vida. O Eneagrama é um sistema de tipologia de personalidade que se baseia em nove tipos principais, cada um com características, motivações e comportamentos distintos. Ele é frequentemente utilizado para promover o autoconhecimento, a compreensão das diferenças entre as pessoas e o desenvolvimento pessoal e interpessoal. No contexto de liderança, o Eneagrama pode ser uma ferramenta útil para ajudar os líderes a compreenderem a si mesmos e aos membros de suas equipes, melhorando assim a comunicação, a empatia e a eficácia na gestão.

No último dia do encontro, dividimos os participantes em pequenos grupos, separados por regionais ou por área de atuação – como os psicopedagogos presentes –, e aplicamos o movimento da Teoria U. Scharmer (2010, 2018) faz referência à criação de um futuro desejado por meio da colaboração e da inovação. A “construção coletiva do futuro almejado” se refere à ideia de que as mudanças e inovações significativas ocorrem quando as pessoas se reúnem para criar um futuro melhor em conjunto, em vez de depender de soluções individuais. Isso envolve a colaboração de múltiplos atores, como líderes, equipes e comunidades, para visualizar, planejar e trabalhar na direção de uma nova realidade. É uma jornada de três fases que começa com uma abertura para a realidade, passa por um mergulho profundo no *self* e nas emoções, e depois emerge com ações transformadoras. A ideia é que ao percorrer esse processo de forma consciente, indivíduos e grupos possam enfrentar desafios complexos de maneira mais eficaz, gerando mudanças positivas e inovadoras.

A Teoria U também enfatiza a importância da presença autêntica, da escuta profunda e da colaboração durante todo o processo, a fim de criar uma base sólida para a transformação e a ação efetiva. No geral, o trabalho de Scharmer (2010, 2018)

concentra-se em orientar líderes e equipes na criação de mudanças positivas e inovações, usando abordagens colaborativas e conscientes para navegar por processos complexos de transformação.

Foi o que ocorreu no dia 6 de julho, último dia da jornada, durante o qual o processo de autoconhecimento foi aplicado à melhoria de competências na educação, conforme Apêndice F (Painel das equipes). O processo de autoconhecimento é contínuo e evolui ao longo do tempo. Na educação, torna o indivíduo mais consciente de suas competências, seus pontos fortes e suas áreas de melhoria, empoderando-o para enfrentar desafios e atingir metas pessoais e profissionais.

5.2 Do subgrupo para o grupo: uma jornada integrada

A reunião de campo veio acontecendo antes do encontro presencial, no papel de pesquisadora participante, culminando com rodas de conversa no dia 03 de julho com o *líder business* da Equipe 4.0 da EPT Alex Kuhner, Ricardo Bagatoli, *business partner* da Gerência de Educação Básica, responsável pelo Maker e pelos times de robótica do estado, e Fernanda Laurentino, responsável pela Coordenadoria de Qualidade e Novos Negócios Digitais. O Objetivo da reunião foi a escuta ativa das necessidades de atuações dos OP, psicopedagogos e coordenadores das áreas junto ao desenvolvimento dos projetos realizados pelas equipes distribuídas em todas as regionais do estado de SC. As reuniões ocorreram individualmente e todos foram unânimes em relatar que as suas equipes precisam de um grupo de apoio (tanto na área técnica como na área relacional) para dar suporte aos professores e para acompanhamento das capacidades necessárias e a serem desenvolvidas pelos alunos durante o período de execução dos cursos. Essa reunião foi o movimento de preparação e alinhamento para as atividades e os eventos a serem encaminhados após o encontro presencial.

Nas reuniões, além dos fatores comuns, surgiram necessidades específicas, a serem trabalhadas de acordo com o relato de cada um:

- a) **Indústria 4.0 na EPT:** a equipe apontou os fatores medo (de não dar conta) e tempo (falta de tempo para entregar os resultados almejados) em relação ao objetivo de implantação das mesas da Indústria 4.0. O grupo já está formado, tem seus critérios definidos e as metas/entregas estabelecidas, mas precisa de acompanhamento dos OP nas regionais onde serão instaladas as bancadas.
- b) **Grupo Ser Digital:** apontou que as principais “dores” do OP/CP são com relação ao modo como auxiliar no desenvolvimento e à aplicação de planejamento, *feedback*, conselho de classe e avaliação das unidades com o indicador de desempenho (GD) menor que 3 (máximo 5).
- c) **Maker e os times de robótica:** possibilidades de produzir material e capacitações para desenvolver o “ser”; apoio do OP e psicopedagógico; monitoramento do fator comportamental; revisão dos processos internos de seleção; engajamento e integração.

Diante da escuta e da riqueza das necessidades, partiu-se para o encontro presencial com a certeza de que o acompanhamento pós-encontros presenciais é fundamental para manter o impulso e garantir que os *insights* e aprendizados frutifiquem. Ou seja, ao trabalhar o quadrante do SER (EU do Integral), cultivar o NÓS no CONVIVER para que os “acordos” firmados no fundo do U dos subgrupos possam ser aplicados no dia a dia profissional e na vida cotidiana, gerando melhorias. Da Jornada do Autoconhecimento criaram-se três subgrupos com líderes dispostos a melhorar e transformar a aprendizagem na prática, promover um aprendizado integral:

- Grupo da Robótica;
- Grupo da Indústria 4.0;
- Grupo dos psicopedagogos.

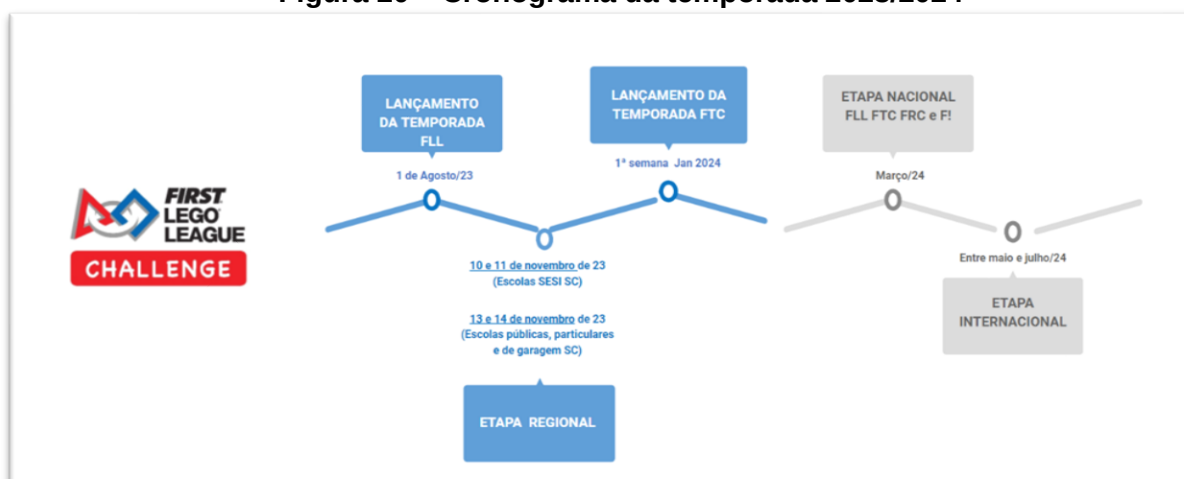
Os grupos continuam realizando atividades na prática e sentem a necessidade de realizar e compartilhar ações importantes no dia a dia, direcionando as atividades para ações contínuas com resultados satisfatórios.

5.2.1 Grupo da Robótica

Nos dias 26, 27 e 28 de julho, aconteceu o 1º encontro com os técnicos de Robótica da FLL (*First Lego League*) e orientadores pedagógicos dos times de Robótica do Estado de SC. Desse grupo em específico, a pesquisadora atuou como parte integrante da equipe. Foi um momento para compartilhar conhecimento, sentir as dores dos times, uma oportunidade para troca de ideias e estratégias entre os técnicos. Antes do encontro presencial, foi criado um formulário para conhecer o time dos técnicos, traçar o perfil da turma⁷. Ao iniciar as atividades, estabeleceu-se em grupo um contrato de trabalho, e a vivência da jornada contribuiu para a condução do evento de modo a tomar o compromisso de: permitir viver esse momento; deixar a criatividade fluir; dedicação aqui e agora; recordar a infância; trocar vivências e experiências; reavaliar os processos dos times; ser TOP ONE HOUSTON temporada 2023/2024; ter comprometimento com os times antes, durante e depois das temporadas.

Foram apresentados os *spoilers* que a FIRST divulgou no *site*, bem como o tema para a nova temporada “Master Piece”. O cronograma apresentado com a jornada da temporada encontra-se na Figura 20.

Figura 20 – Cronograma da temporada 2023/2024



Fonte: Elaboração própria (2023).

⁷ O perfil em gráficos pode ser verificado [clikando aqui](#).

Um ápice do grupo foi a revisão e aprovação, por todos os presentes, da Missão dos times de Robótica (FLL, FTC, FRC e F1), criada em 2022.

Nossa missão é **impactar a vida das pessoas**, fazendo nosso melhor, por meio do **comprometimento, criatividade**, espírito colaborativo e competitivo. Tornando a robótica um **instrumento de desenvolvimento** de competências para o século XXI, sendo referência mundial.

Como sugestão e acordo, ficou definido que a missão dos times de robótica de alto desempenho deverá ser apresentada para todas as equipes, independentemente da modalidade. Foi decisão unânime que haja um grupo de apoio em cada regional (formado por supervisor pedagógico, psicopedagogo, pais e outros) para que os times possam desenvolver seus papéis, e a fim de que tenham tempo próprio para treinamento sem a presença do técnico e sintam-se apoiados. O resultado do encontro foi o documento criado por todos os envolvidos na capacitação Programa de Preparação dos Times de Robótica Alto Desempenho.

Foi fundamental chamar o grupo para o SER e CONVIVER, foi na troca de experiências, nos desafios de um ambiente de trabalho em constante evolução, na utilização das tecnologias e na percepção de como os grupos desenvolvem suas tarefas que se formou um grupo de técnicos com o objetivo de buscar ainda mais desenvolver práticas de aprendizagens compartilhadas, práticas que envolvam a integração não só entre os técnicos, mas entre os grupos. Ponto importante é que todos saíram comprometidos em dar continuidade não somente ao desenvolvimento individual, mas sim ao desenvolvimento interativo no âmbito dos grupos.

5.2.2 Grupo da Indústria 4.0

A equipe vem desenvolvendo um Programa de Excelência 4.0, que é o fortalecimento da capacitação dos docentes, pois vivemos numa era de rápida evolução tecnológica, em que a chamada Indústria 4.0 está moldando a forma como se produz, o modo como aprendemos e como vivemos. Esse programa tem a missão de capacitar os educadores para liderar tal transformação e preparar os alunos para

um futuro repleto de oportunidades. O propósito do programa é “Viabilizar a aplicação da bancada Smart 4.0 de forma eficiente em sala de aula”.

A dificuldade dos docentes está em usar a bancada nos cursos indicados: 94% não utilizam nos cursos onde ministram aulas atualmente e 80% utilizam para demonstrações em eventos. Para se ter um resultado positivo, foi realizado investimento em horas para que 23 docentes sejam capacitados e possam ter conhecimento sobre as tecnologias na bancada. Em contrapartida, foram estabelecidas algumas entregas de valor, conforme Figura 21:

Figura 21 – Pesquisa



Fonte: SENAI (2023).

Assim, estão previstos o desenvolvimento das situações de aprendizagem, roteiros da bancada para o Ensino Superior e a criação de *bootcamps*. São previstas mais de 22 entregas de valor nessa primeira onda, em um período de quatro meses, no qual cada docente terá aproximadamente 111 horas de dedicação até novembro. Aqui entra a responsabilidade dos “Squads” (docentes *experts* nas áreas) e da equipe pedagógica da regional onde está sendo desenvolvido o projeto. As entregas serão feitas de acordo com a pesquisa realizada. Trata-se de um movimento amplo em que os OP das unidades podem acompanhar o desenvolvimento entre os docentes e

compartilhar para que os cursos utilizem o material desenvolvido. O OP e psicopedagogo Nilson Henchel faz o relato sobre o acompanhamento das equipes após a Jornada do Autoconhecimento:

A jornada teve impacto tanto na minha vida pessoal, como também na questão profissional. Falando na minha vida principalmente profissional, vamos olhar dentro do contexto Sesi SENAI/ SC, principalmente SENAI, olhando cursos técnicos, no contexto de aprendizagem industrial, a experiência vivenciada tem trazido formas diferentes de enxergar o contexto, primeiro no acolhimento e nos encaminhamentos que precisam ser feitos. Entender um pouco mais a história de cada um dentro da proposta das suas escolhas me fez enxergar diferente, olhar de uma forma mais humana. Lógico, os conceitos técnicos sim, mas pensando muito mais dentro da condição humana, o lado comportamental que faz com que seja de nossa responsabilidade dar oportunidades para desenvolver, tanto para os professores condutores desse processo quanto aos alunos que buscam auxílio para que sejam profissionais que o mercado precisa. Essa visão foi fundamental para que possa ver o ser humano de uma forma mais ampla. E novamente um agradecimento todo especial pela oportunidade que tivemos em nos conhecer um pouco mais e nos fortalecer, desenvolvendo o ser e tendo continuidade para que possamos melhorar o conviver.

A narrativa reflete uma experiência profundamente impactante, tanto no âmbito pessoal quanto profissional, destacando a influência significativa da Jornada no contexto do Sesi SENAI/SC, especialmente no SENAI. A ênfase na transformação dentro do cenário dos cursos técnicos e da aprendizagem industrial é notável.

5.2.3 Grupo dos psicopedagogos

A equipe dos psicopedagogos neste subgrupo é formada por dezoito integrantes, distribuídos em dezesseis regionais. O papel desses interlocutores é o de atender algumas questões legais, em especial a de combate à intimidação sistemática (*bullying*), a lei de prevenção da violência contra a mulher, incluída nos currículos da educação básica, e a lei que institui a Política Nacional de Prevenção da Automutilação e do Suicídio. O acompanhamento da equipe ocorre por supervisão mensal, grupos de estudos sobre livros específicos e reuniões de alinhamento. A equipe acompanha o Programa de Acolhimento e Convivência (PAC) que foi criado durante a pandemia e vem ao longo desses anos tendo um olhar especial sobre a

saúde emocional dos estudantes, proporcionando um espaço para diálogo, expressão de sentimentos e escuta ativa. Por meio do acolhimento são realizados encaminhamentos para a rede de assistência à saúde física ou emocional.

O grupo vem desenvolvendo ações significativas e compartilhando-as para com todas as unidades para que sejam difundidas entre as equipes. Um trabalho verdadeiramente realizado com cuidado e muito amor, que diante de inúmeros casos críticos, desenvolve cotidianamente ações significativas com os grupos de apoio local.

Relato da psicóloga Kelly de Aquino:

A proposta, a partir do eneagrama deu para sentir na prática, por isso entendo que foi muito importante a participação dos psicopedagogos. O eneagrama é uma ferramenta milenar potente para entender as pessoas, para a gente entender a motivação das pessoas, pra conhecer melhor o público que a gente atende, para entender a forma como as pessoas se relacionam com o mundo a partir do modo como está estruturada a personalidade delas. Então, eu, Kelly, pessoalmente, tive acesso a várias informações que eu nunca tinha parado para pensar, como, por exemplo, onde estão os meus *gaps*, a partir da minha personalidade. Então, quando eu olho para os psicopedagogos, eu acho que foi um momento de vivência para sair um pouco desse movimento que é tão mecanicista que a gente vive, e tão padronizado de comportamento de que A é A por causa de B, quando entre A e A tem um caminho gigante que a gente precisa compreender de personalidade. Então, olhar melhor como as pessoas percebem e vivenciam esse mundo, e aí a partir disso, o modo como a gente vai gerenciando as nossas emoções, para mim foi bem importante e acredito que para os psicopedagogos também, pois estamos realizando muitas partilhas e muitos trabalhos desenvolvidos com muita segurança.

O grupo precisa compartilhar, realizar ações, a fim de manter e fortalecer o “conviver” por meio do ciclo iterativo e contribuir para o entorno.

5.3 Melhoria no CONVIVER

A aplicação do curso (produto) tornou-se uma necessidade de formação continuada e tem como objetivo dar seguimento à prática do autoconhecimento e ao desenvolvimento pessoal preconizados na Jornada e nos três subgrupos acompanhados pós-jornada. A continuidade é importante, permite aos profissionais atualizarem seus conhecimentos e suas habilidades em relação às mudanças e evoluções constantes das áreas em que atuam. Mas o desenvolvimento de tais

habilidades não se limita à capacitação técnica, estende-se também à capacitação comportamental, que busca desenvolver habilidades socioemocionais, como liderança, empatia, trabalho em equipe e comunicação.

A formação continuada será oferecida sob diversas formas: como *workshops*, palestras, treinamentos, encontros para compartilhamento das melhores práticas, entre outros; será realizada a distância em momentos síncronos. Essas formações são voltadas para as equipes de OP, psicopedagogos e coordenadores participantes da Jornada do Autoconhecimento que buscam aprimorar suas práticas pessoais e profissionais.

Antonio Nóvoa é um educador e professor universitário português, conhecido por suas contribuições na área da formação de professores e na reflexão sobre a educação. Em relação à formação continuada, Nóvoa (2014) defende que ela é essencial para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a melhoria da qualidade do ensino. Para o autor, esse tipo de formação deve ser entendido como um processo contínuo e permanente, que envolve não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos, mas também o desenvolvimento de habilidades interpessoais, o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas e a reflexão crítica sobre a própria prática. Além disso, ele destaca a importância da formação continuada como modo de valorização dos professores e de reconhecimento do seu papel fundamental na sociedade. Nóvoa (2014) também enfatiza que a formação continuada deve ser planejada e organizada de forma democrática, envolvendo os próprios professores na definição dos objetivos, das estratégias e do conteúdo. Dessa forma, os participantes se sentem mais motivados e comprometidos com o processo, e os resultados tendem a ser mais efetivos.

A formação continuada não é um produto, no sentido tradicional, mas sim um processo ou serviço oferecido para promover o aprendizado e o desenvolvimento contínuo, com o objetivo de melhorar habilidades, conhecimentos e competências ao longo do tempo. O Sesi e o Senai/SC têm a prática da formação continuada, em que as equipes podem se desenvolver, aplicar e disseminar conhecimentos no dia a dia de suas equipes. Mas precisa ir além, precisa do desenvolvimento da melhoria contínua da estrutura que já existe no Sesi e Senai. Para isso foi criado o Comitê,

que ficará responsável por fazer a curadoria para trabalhar os dois pilares da educação, o “ser” e o “conviver” (Figura 22).

Figura 22 - Produto da Jornada



Fonte: Elaboração própria (2023).

O Comitê formou-se por uma equipe de integrantes que participaram da Jornada do Autoconhecimento: a gerente da Coordenadoria Pedagógica e de Qualidade Educacional e a psicóloga educacional. Esse comitê tem o papel de criar estratégias de aproximação e entendimento das necessidades dos CP/OP, psicopedagogos e docentes para a construção/sugestão de capacitações mais assertivas no atendimento a tais necessidades.

A criação de um comitê para trabalhar os dois pilares da educação, o “ser” e o “conviver”, dá-se pelo fato de as equipes sentirem a necessidade da continuidade do processo de autoconhecimento. Além disso, a importância da educação baseada em valores é amplamente reconhecida em todo o mundo, e o relatório Delors da UNESCO, publicado em 1996, desempenhou papel importante ao destacar a função da educação no desenvolvimento pessoal e social. Afinal, a educação baseada em valores ajuda os indivíduos a desenvolverem senso de ética, moral e responsabilidade pessoal. Isso os capacita a tomar decisões informadas e a agir de maneira ética em

suas vidas pessoais e profissionais. Por meio dessa educação, os indivíduos podem aprender a ser cidadãos responsáveis e compassivos, pois ela promove a coesão social, ajuda a reduzir conflitos e fomenta a compreensão mútua. A educação baseada em valores, em suma, contribui para a construção da democracia e promove o desenvolvimento social.

O relatório Delors da UNESCO enfatiza que a educação não deve ser limitada apenas ao desenvolvimento cognitivo, mas também deve cultivar valores humanos e sociais. Em resumo, a educação baseada em valores desempenha um papel fundamental nos desenvolvimentos pessoal e social, promovendo a formação de cidadãos éticos e responsáveis que contribuem para uma sociedade mais justa e inclusiva. Incentiva os participantes a assumirem a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento, promovendo a aprendizagem contínua. Assim, essas formações não são atividades isoladas, elas fazem parte da cultura organizacional para que o desenvolvimento do “ser” e do “conviver” seja eficaz e sustentável.

Criar um comitê para abordar os pilares do “ser” e do “conviver” na educação, com o apoio de OP/CP, coordenadores de equipes e psicopedagogos, é uma ação promissora, pois ao integrar diferentes perspectivas e focar no desenvolvimento humano, trabalha-se para criar um ambiente escolar mais saudável e produtivo, com um diálogo de paz entre todos os envolvidos. Esse plano de melhoria para a formação continuada visa abordar as necessidades dos participantes e criar oportunidades para melhorar suas habilidades e para enfrentar os desafios da educação de forma mais eficaz. Além disso, o comitê ficará responsável por discutir e criar instrumento de medição para avaliar os resultados obtidos nas capacitações realizadas nos grupos.

A análise dos resultados obtidos durante esta pesquisa revelou um desafio fundamental: a necessidade de despertar níveis mais profundos de consciência e de atenção entre os CP/OP, a fim de estabelecer um processo de liderança interna. Esse aspecto se alinha à filosofia da Teoria U, que enfatiza a importância da introspecção, da escuta empática e do engajamento autêntico como precursores da mudança duradoura. A estratégia de ensino foi cuidadosamente planejada, levando-se em consideração as bases teóricas, o perfil dos profissionais e os elementos pedagógicos

multidimensionais identificados. Ao considerar os objetivos e a estratégia de ensino planejada, a etapa final do processo consistiu em criar uma proposta integrada e coerente de formação para os CP/OP. Essa proposta visa capacitar esses profissionais de forma a promover impacto positivo na qualidade da educação, visando a melhor preparação dos docentes e, conseqüentemente, a qualidade do ensino proporcionado.

O ponto de inflexão reside em capacitar os CP/OP a se tornarem líderes não apenas na gestão, mas também na condução de processos pedagógicos e na facilitação de aprendizagens significativas. Por meio do desenvolvimento de suas próprias habilidades reflexivas, os CP/OP podem cultivar um ambiente propício à aprendizagem, no qual a conexão entre teoria e prática, juntamente com a motivação intrínseca dos aprendentes, floresça.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Difícil falar de jornada integrada sem trazer Ken Wilber (2008), filósofo contemporâneo conhecido por seu trabalho no campo de integração de diversas abordagens filosóficas, psicológicas, espirituais e científicas. Integração de múltiplas perspectivas e dimensões da experiência humana em um mundo cada vez mais fragmentado e polarizado, o Integral de Wilber pode promover uma compreensão mais abrangente e inclusiva dos problemas contemporâneos. Ao adotar essa visão, espera-se poder contribuir para superar divisões ideológicas e culturais, permitindo uma abordagem mais completa ao lidar com questões globais, como a justiça social, os direitos humanos, a inclusão e a governança global.

Quando aplicamos a Visão Integral de Ken Wilber a um pilar da educação, especificamente ao aspecto do “conviver”, podemos explorar o potencial dessa abordagem na construção de uma educação mais holística e completa. Wilber argumenta que o desenvolvimento humano ocorre em várias dimensões, incluindo os planos físico, emocional, cognitivo e espiritual. Na educação, isso significa reconhecer que o crescimento dos alunos não se limita apenas à aquisição de conhecimento acadêmico, mas também ao desenvolvimento de habilidades sociais, emocionais e éticas. A visão integral enfatiza a interconexão de todos os aspectos da vida. Na educação, isso pode se traduzir em promover a consciência entre os indivíduos e a sociedade. Os alunos podem aprender a importância de suas ações no contexto de uma comunidade global e compreender como suas escolhas afetam o mundo ao seu redor.

A visão integral também valoriza a inclusão de todas as perspectivas e todos os grupos na educação. Isso significa criar ambientes educacionais que respeitem a diversidade cultural, étnica, religiosa e de gênero, garantindo que todos os alunos se sintam valorizados e representados. Wilber (2008) argumenta que a educação deve incluir uma dimensão ética, incentivando os alunos a refletirem sobre questões morais e éticas em suas vidas e em sociedade. Isso pode ajudar a moldar cidadãos responsáveis e conscientes. O desenvolvimento da dissertação mostra que a MSEP, Otto Scharmer e Ken Wilber contemplam o essencial para que os Quatro

Pilares da Educação, propostos por Jacques Delors – *aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser* – desempenhem um papel fundamental na formação integral dos indivíduos e na preparação para os desafios do mundo contemporâneo.

No contexto da dissertação *A formação de coordenadores pedagógicos na Educação Profissional: proposta para a equipe pedagógica do SENAI/SC*, destaca-se o resultado. A realização dos objetivos específicos propostos contribuiu para a viabilização do objetivo geral da pesquisa, que consistia em desenvolver uma proposta de formação abrangente para CP/OP no contexto da Educação Profissional no SENAI/SC. Foi possível identificar nas fontes documentais oficiais do SENAI/SC as bases teóricas e metodológicas fundamentais que norteiam a formação profissional, bem como o papel desempenhado pelos CP/OP nesse contexto. Isso proporcionou um sólido entendimento do contexto institucional e das diretrizes existentes. Por meio da aplicação do questionário (via Google Forms) e do consequente levantamento do perfil e da percepção dos participantes – os próprios CP/OP – em relação ao seu papel na formação dos docentes do SENAI/SC, foi possível obter uma visão mais precisa de suas necessidades e seus pontos de vista. Os elementos epistemológicos e pedagógicos multidimensionais da formação de trabalhadores foram, por sua vez, identificados e elencados de forma a compor uma estrutura sólida para essa formação. Tal processo considerou a abordagem holística e interdisciplinar necessária para a preparação eficaz desses profissionais.

Esta proposta educacional não apenas oferece ferramentas práticas e estratégias pedagógicas inovadoras, mas também busca fomentar uma transformação cultural dentro do ambiente educacional. Ao capacitar os CP/OP para atuarem como catalisadores dessa transformação, estamos criando um cenário em que a aprendizagem deixa de ser um ato passivo e torna-se uma jornada ativa de descoberta, compreensão e aplicação. Reconhecemos, no entanto, que se impõem desafios na implementação desse novo paradigma. A mudança requer tempo, esforço e dedicação contínua. O engajamento de todos os envolvidos é fundamental para superar resistências e construir uma cultura de aprendizagem verdadeiramente significativa. Em suma, a capacitação proposta é mais do que um simples programa

educacional, é um convite para uma revolução na maneira como encaramos e praticamos a educação profissional. Buscamos inspirar os CP/OP a se tornarem agentes de mudança que cultivam uma abordagem centrada no aprendente, estimulando o crescimento não apenas acadêmico, mas também pessoal e profissional. Por meio desse esforço coletivo, vislumbramos um futuro de aprendizagem verdadeiramente transformadora.

No início da dissertação, até o momento do desenvolvimento do produto, o objetivo era desenvolver a capacitação para os OP/CP, mas ao longo do processo de pesquisa e investigação, surgiu interesse significativo por parte dos coordenadores de curso em EaD e dos psicopedagogos. Esse interesse adicional acabou sendo importante para a pesquisa, levando-a a uma abordagem mais abrangente: fortalece-se o foco principal no desenvolvimento do “ser” e na importância do “conviver” como parte de uma educação transformadora. Essa evolução na abordagem demonstra a flexibilidade e a capacidade de adaptação que muitas vezes são necessárias na pesquisa acadêmica. Explorar as necessidades de desenvolvimento pessoal e convivência no contexto da educação pode enriquecer consideravelmente a discussão e contribuir para uma compreensão mais abrangente e holística do tema.

Na busca por entender as dificuldades e responsabilidades enfrentadas pelos OP/CP no contexto da disseminação e implementação das atividades pedagógicas no SENAI/SC – com foco na prática docente embasada no desenvolvimento de competências, habilidades e desempenho dos estudantes, nas bases conceituais da EPT e na MSEP – de maneira a atender às demandas pedagógicas da instituição e às necessidades de padrão de qualidade, buscou-se aprimorar o desenvolvimento dos pilares da educação. Focando no “ser” e no “conviver”. À medida que concluo este estudo sobre a formação de OP/CP na EPT, surge uma oportunidade para dar continuidade e explorar:

- a) a aplicação dos Quatro Pilares da Educação de Delors como estão sendo incorporados nas práticas educacionais da MSEP;
- b) a perspectiva de Otto Scharmer para analisar como suas ideias sobre aprendizagem baseada na consciência, na presença e no pensamento sistêmico podem ser aplicadas de maneira eficaz na MSEP;

- c) a Visão Integral de Ken Wilber, investigando como sua abordagem pode ser incorporada ao currículo da MSEP para promover o desenvolvimento holístico dos alunos, considerando todas as dimensões do ser humano.

Esse estudo forneceu informações para aperfeiçoar ainda mais a MSEP e adaptá-la às demandas futuras da educação e da sociedade. Uma vez que a busca pelo conhecimento é um processo contínuo, esta dissertação é apenas um ponto de partida. Ela deve inspirar futuras investigações que possam contribuir para aprimorar a educação e preparar melhor gerações futuras para os desafios do século XXI.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Ana Carolina Pires; CARREIRA, Fernanda; GÓES, Vicente Lourenço de; MONZONI NETO, Mario Prestes. Formação Integrada para Sustentabilidade: impactos e caminhos para transformação. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 162-176, 23 dez. 2016. FUNDACE. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i3.396>.

ALLAIN, Olivier; GRUBER, Crislaine; WOLLINGER, Paulo Roberto. Desafios epistemológicos para a educação profissional tecnológica. In: Seminário Nacional De Educação Profissional e Tecnológica, 5 ed., 2017, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: CEFETMG, 2017.

AUSUBEL, David P.; NOVAK, Joseph D.; HANESIAN, Helen. **Psicologia educacional**. Tradução Eva Nick. Rio de Janeiro: Interamericana 1980.

BARATO, Jarbas Novelino. Conhecimento, trabalho e obra: uma proposta metodológica para a educação profissional. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 4-15, set/dez. 2008.

BECK, Kent *et al.* **Manifesto para o desenvolvimento ágil de software**. 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 1 mar. 2024.

BRASIL. Portaria nº 60, de 20 de março de 2019. **DOU Diário Oficial da União**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/>. Acesso em: 15 maio 2021.

BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm>. Acesso em: 1º maio 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Casa Civil, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 22 maio 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº. 4.244, de 9 de abril. **Lei orgânica do ensino secundário**. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, 10 abr. 1942. Recuperado em 16 novembro, 2016. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4244-9-abril-1942-414155-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 22 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Educação / Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/SASE). **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2022.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FIESC). **Programa Travessia**. Florianópolis: FIESC, 2020.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FIESC), SESI/SC e SENAI/SC. **Plano de Educação Sesi-SENAI 20/30**. Florianópolis: Sesi-SENAI/DR, 2019

FERNANDES, Maria José Silva. **A coordenação pedagógica em face das reformas escolares paulistas (1996-2007)**. 2008. 282 p. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

GIOVANI, Priscila de. TAMASSIA, Silvana Ap. Santana. In: PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R. (Org.) **O coordenador pedagógico e a formação centrada na escola**. - 2. ed. São Paulo: Loyola, 2015.

GRAÇA, Jacira Lima da. **Gestão da inovação em reciclagem de resíduos em face dos preceitos da Teoria U**. 2019. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2019.

LIBÂNEO, José C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1998.

MATURANA, H. R. **Biología del fenómeno social**. In: MATURANA, H. R. **Desde la biología a la psicología** 4. ed. Santiago: Editorial Universitaria, 2006

MELO, Silvana Faria de. **Vivências do coordenador pedagógico iniciante no contexto escolar: sentidos e significados mediando a constituição de uma identidade profissional**. 2015. 188 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2015

NÓVOA, António. O professor do século XXI. Entrevista publicada na edição de abril de 2014. Disponível em:

<<http://www.gestaoeducacional.com.br/index.php/reportagens/entrevistas/637-o-professor-na-educacao-do-seculo-21>>. Acesso em: 28. ago. 2022.

PASTRÉ, Pierre. A análise do trabalho em Didática Profissional. **Rev. bras. Estud. Pedagog.**, Brasília, v. 98, n. 250, p. 624-637, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbeped/a/rzzTncfcxTyX6Xyx6PmpmKJ/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan. O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. **Estudos e Pesquisas Educacionais**, São Paulo, v. 2, p. 227-288, 2011.

SCHARMER, O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico**. 1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SCHARMER, O. **O essencial da Teoria U: princípios e aplicações fundamentais**. Curitiba: Voo, 2018.

SERVIÇO Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Departamento Nacional. **Metodologia SENAI de Educação Profissional**. Brasília: SENAI/DN, 2019.

SERVIÇO Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Departamento Nacional. **Formação inicial e continuada: curso preparação para a inserção no trabalho – Print**. Brasília, DF: SENAI/DN, 2019b.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

UNESCO. **Educação: um tesouro a descobrir**. 7. ed. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Brasília, Cortez: 2012

WILBER, Ken. **A visão integral: uma Introdução à Revolucionária Abordagem Integral da Vida, de Deus, do Universo e de Tudo**. Trad. Carme Fischer. São Paulo: Cultrix, 2008.

APÊNDICE A – Plano de ensino: curso de Eneagrama

PLANO DE ENSINO	
Curso: AUTOCONHECIMENTO NO TRABALHO	(Eneagrama)
Carga Horária: 48 horas/aulas	
Professores Domingos Cunha, nasceu em Portugal em 1963 e chegou ao Brasil em 1985. Trabalhando com Eneagrama desde 1995, publicou cinco volumes pela Paulus Editora, <i>Quem é Você? Construindo a pessoa à luz do Eneagrama</i>; <i>Que Imagem de Deus é Você? – O Eneagrama potencializando a Espiritualidade</i>; <i>Crescendo com o Eneagrama na Espiritualidade</i>; <i>Eneagrama, sua dose diária e Meditação Cristã – uma oração integradora</i>. Publicou pela gráfica Karuá uma coleção de quatro livros – <i>Eneagrama da transformação: uma síntese sobre Eneagrama</i>; e <i>Eneagrama Sementes</i>. Tem assessorado cursos de Eneagrama no Brasil e em Portugal, em áreas diferentes de aplicação, desde o ambiente empresarial ao universo religioso, profissionais liberais, gente das classes populares, jovens. Com várias experiências de aplicação do Eneagrama em trabalhos sociais, sempre na vertente do autoconhecimento, crescimento pessoal e relacionamento interpessoal. Desenvolve uma metodologia própria e um estilo peculiar na abordagem desta tradição, facilitando às pessoas um acesso simples e profundo, prático e consistente, onde elas mesmas se tornam sujeito de suas descobertas. Aprofundando e desenvolvendo o Eneagrama numa vertente de ligação estreita com a espiritualidade – como sentido da vida, foi consolidando ao longo destes anos uma intuição própria dentro desta tradição. Hoje, trabalha o Eneagrama como caminho em busca da essência, como chave para cada pessoa ser mais. Fundador do Instituto Eneagrama Shalom, é membro Fundador da Associação Brasileira de Eneagrama, onde exerceu a função de Presidente (IEA Brasil - Associação Brasileira de Eneagrama).	

Cláudia Melo, nasceu em Goiânia, Goiás, em 1971; estudou psicologia na PUC de Goiás, se especializou e atua com Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Gerenciamento de Projetos. Atua no ambiente empresarial há mais de vinte e cinco anos com projetos voltados para o sistema de Gestão da Qualidade e Desenvolvimento Humano. Trabalhou em empresas como: OAB-GO, Grupo Matos (29 franquias do O Boticário e Quem disse Berenice) em Cuiabá MT, Escola Superior da Magistratura no Estado do Tocantins (ESMAT), Tribunal Regional Eleitoral (TRE) do Tocantins, Companhia Metropolitana de Transporte Coletivo (CMTC) em Goiânia, entre outras. Escreveu um capítulo do livro *Sementes* juntamente com Domingos Cunha sobre o trabalho realizado junto ao judiciário tocantinense.

Especialista em Eneagrama e Renascimento e Professora membro do Instituto Eneagrama Shalom de Fortaleza. Membro associada da IEA Brasil.

É especialista em Reabilitação Neuropsicológica e Desenvolvimento Cognitivo e Medicina Tradicional chinesa. Estudiosa de Medicina Antroposófica e Pensamento Sistêmico e Cibernética aplicados na gestão de pessoas, processos e projetos.

Reconhece no eneagrama uma sabedoria que promove em sua vida pessoal o autoconhecimento como caminho para a essência ou metacognição.

Atua como psicoterapeuta clínica há mais de quinze anos nas abordagens neuropsicológica associada ao eneagrama, medicina chinesa, antroposofia e pensamento sistêmico.

Objetivo geral

Desenvolver nos alunos competências emocionais favorecendo as relações interpessoais, o exercício da liderança e a qualidade de vida.

Objetivos específicos

- ✓ Levar estratégias para o autodiagnóstico dos traços de personalidade;
- ✓ Desenvolver percepções acerca da psicodinâmica da personalidade com ênfase para a regulação emocional no ambiente de trabalho;
- ✓ Destacar a relevância da inteligência cognitivo/emocional nas relações interpessoais no trabalho;
- ✓ Destacar pontos cegos e potenciais no exercício da liderança (independentemente dos cargos);
- ✓ Elevar os níveis de consciência emocional para o desenvolvimento das funções executivas, tornando a pessoa capaz de planejar, executar, avaliar e melhorar comportamentos, processos e projetos.

Procedimento didático

- Aula expositiva-dialogada (participação dos alunos).
- Apresentação de técnicas e ferramentas teórico-metodológicas.
- Exercícios práticos em sala de aula (individuais e em grupos).
- Recursos audiovisuais;
- Utilização de aprendizagem ativa;
- Exercícios de aplicação de conteúdo em atividades práticas.

Bibliografia

ABDUL KARIM BALDUINO. *El eneagrama Sufi: Iniciación a las enseñanzas Khwajagan*. 1. ed. Rosario: Huwa Ediciones, 2014.

ASSAGIOLI, ROBERTO. *Psicossíntese: as bases da psicologia moderna e transpessoal*. Trad. Álvaro Cabral. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

BELSKY, Janet. *Desenvolvimento Humano: experienciando o ciclo da vida*. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, DOMINGOS (Org.). *Eneagrama Sementes*. Fortaleza: Karuá, 2018.

CUNHA, DOMINGOS. *Coleção Eneagrama da Transformação*. Fortaleza: Karuá, 2016.

EIZIRIK, Cláudio Laks; BASSOLS, Ana Margareth Siqueira (Orgs). *O ciclo da vida humana: uma perspectiva psicodinâmica*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

FONSECA VITOR DA. *Cognição, Neuropsicologia e Aprendizagem*. 7. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2015.

FUENTES, Daniel *et al.* (Org.) *Neuropsicologia: teoria e prática*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

GREENBERGER, Dennis; PADESKY, Christine. *A mente vencendo o humor: mude como você sente, mudando o modo como você pensa*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

GURDJIEFF, GEORGES IVANOVITCH. *Em busca do ser: o quarto caminho para uma nova consciência?* Trad. Marcelo Borges. São Paulo: Pensamento, 2017.

KANDEL, ERIC R. *Mentes diferentes: o que os cérebros incomuns revelam sobre nós*. Trad. Paulo Laino Cândido. São Paulo: Manole, 2020.

LEFRANÇOIS, Guy. *Teorias da aprendizagem*. 5. ed. Trad. Vera Magyar. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MALLOY, DINIZ, LEANDRO FERNANDES. *Funções executivas: modelos e aplicações*. São Paulo: Pearson Clinical do Brasil, 2020.

PAPALIA, DIANE E. *Desenvolvimento Humano*. Trad. Carla Filomena Marques P. Vercesi. Porto Alegre: AMGH, 2013.

APÊNDICE B – Situação de Aprendizagem

Desenvolvimento da Qualificação				
Qualificação	Jornada do Autoconhecimento			
Público	Coordenadores/Orientadores Pedagógicos da EPT			
Carga Horária	45 h		Nº de Situações de Aprendizagem:	1
Situação de Aprendizagem Nº: 1				
Capacidades básicas: a) comunicar com efetividade; b) motivar e desenvolver a equipe; c) tomar decisão rápida e efetiva; d) liderar equipes de docentes; e) lidar com mudanças constantes; f) encontrar soluções criativas.				
Capacidades técnicas: a) visão sistêmica; b) aprendizagem e o desenvolvimento humano; c) neurociência e as funções executivas; d) tipos de personalidade; e) Teoria U; f) planejar, implementar e monitorar o desenvolvimento do projeto; g) acompanhar e avaliar o desempenho dos docentes em sala de aula; h) ter conhecimento e habilidade em avaliação educacional; i) implementar programa de melhoria de qualidade.				
Capacidades socioemocionais: a) ter habilidade da escuta ativa e resolução de conflitos; b) comunicar com clareza e eficácia; c) compreender e gerenciar as suas emoções; d) entender e ter empatia pelas necessidades da equipe;				

- e) gerenciar e resolver conflitos de forma construtiva e positiva;
- f) liderar com inspiração;

motivar a equipe para alcançar metas e objetivos compartilhados.

Estratégia de Aprendizagem Desafiadora

(X) Situação-problema	(X) Estudo de caso	() Projeto	() Pesquisa aplicada
-------------------------	--------------------	-------------	-----------------------

CONTEXTUALIZAÇÃO

O coordenador/orientador pedagógico (CP/OP) da EPT é o profissional que atua nas escolas e instituições de ensino. Sua função é liderar e orientar os professores na elaboração e aplicação de projetos pedagógicos. Ele é responsável por criar estratégias de avaliação dos resultados das metas educacionais, bem como pela formação continuada dos docentes. Dessa forma, sua atuação contribui para o desenvolvimento de uma educação de qualidade e para a formação integral dos estudantes.

Diante da responsabilidade, o CP/OP é um profissional que precisa desenvolver habilidades e competências para liderar e gerir as equipes. Deve ter conhecimento em metodologias inovadoras de ensino, ser capaz de planejar ações para melhorar o desempenho das equipes, estar atento sobre as mudanças na educação.

O papel do CP/OP no SENAI é conhecer, reconhecer e interiorizar a MSEP para que possa disseminar o processo de aprendizagem que a instituição desenvolve pautada nos princípios norteadores do PNE 2014-2024.

A proposta do curso de qualificação é ir além do conhecer e fazer, é a descoberta do SER e exercitar o CONVIVER. É o despertar do líder interno que se refere ao processo de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal visando o seu potencial máximo. Isso inclui identificar e confrontar seus medos, suas limitações e seus pontos frágeis, bem como reconhecer e aproveitar seus pontos fortes e suas habilidades. Ao se tornar mais consciente de si mesmo e de seus valores, o líder é capaz de liderar com autenticidade e influenciar positivamente aqueles ao seu redor.

Para o CP/OP do SENAI, um dos maiores desafios é encontrar formas de envolver todos, incentivando-os a participar do processo de aprendizagem. Eles também precisam se certificar de que os professores estejam preparados e atualizados com as melhores práticas pedagógicas e tecnológicas. Além disso, o coordenador pedagógico deve trabalhar em conjunto com a equipe escolar, ser um mediador entre escola, família e comunidade. Para isso

precisa estar preparado e aberto para ouvir, dialogar, ser criativo e inovador na busca de soluções pedagógicas.

DESAFIO: O desenvolvimento do “ser” e do “conviver” é um processo complexo e contínuo que envolve fatores como o ambiente, a cultura e as experiências pessoais. O “ser” refere-se ao desenvolvimento individual, incluindo o crescimento físico, emocional, cognitivo e social e acontece ao longo de toda vida. O “conviver” refere-se ao desenvolvimento das habilidades sociais, da capacidade de interação e colaboração com outras pessoas e também acontece ao longo da vida.

Para isso convidamos você a se desafiar, estar junto nesse processo de descoberta do “ser e conviver”. Esse processo não é linear, vai haver obstáculos e muitos desafios, mas vamos oferecer recursos para superá-los e iremos apoiá-lo na realização do seu potencial e no desenvolvimento das capacidades necessárias para desempenhar a função do CP/OP na EPT.

RESULTADOS ESPERADOS: desenvolver a habilidade da escuta. Estimular o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal, ajudando os participantes a identificarem seus pontos fortes e áreas de melhoria, fornecendo ferramentas para que possam continuar crescendo e evoluindo com suas equipes.

Plano de Ensino: disponibilizado como Apêndice A (elaborado pelas professoras Cláudia Mello e Angela R. Sakamoto).

APÊNDICE C – Imagens 1ª Rodada *on-line* Curso do Eneagrama

Imagem E1 – Sala AVA

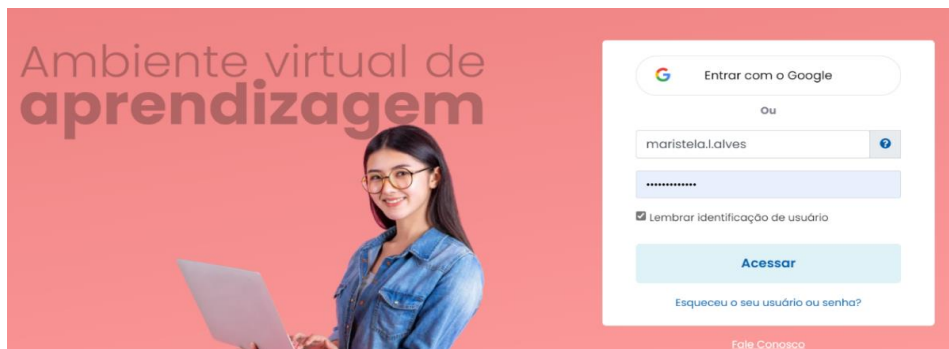


Imagem E2 – Sala de Aula



Imagem E3 – Grupo WhatsApp



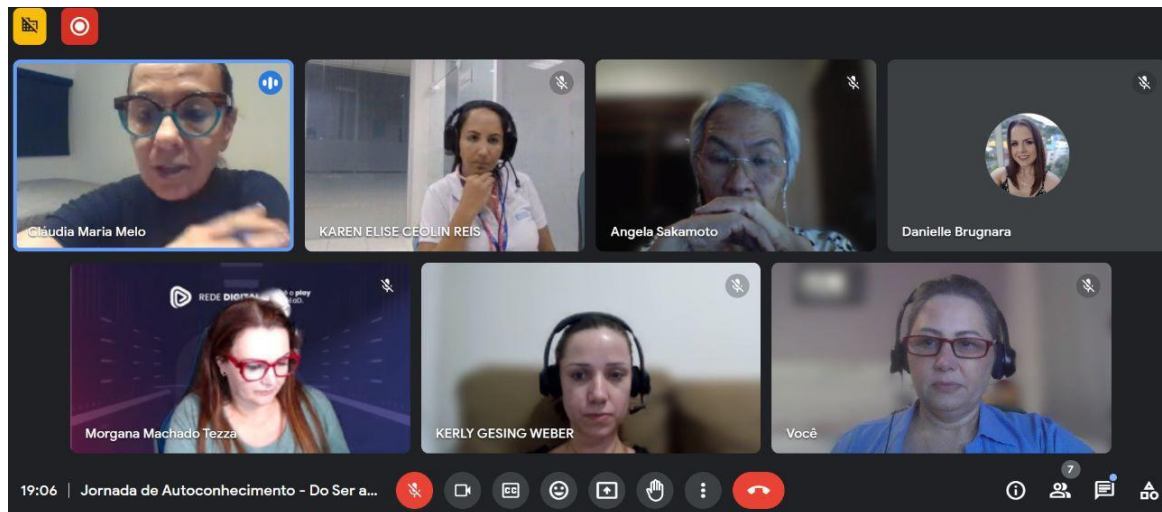
Imagem E4 – Caderno para registros & insights



Imagem E5 – Print segundo encontro on-line



Imagem E6 – *Print* terceiro encontro *on-line*



APÊNDICE D – Imagens e relatos do encontro presencial

Relato do Encontro Presencial

O encontro aconteceu nos dias 04, 05 e 06 de julho de 2023 com início às 8h00. Estavam presentes o professor Olivier Allain (orientador), as professoras Cláudia e Angela, a mestranda e os 41 participantes. Teve início com as boas-vindas e todos muito curiosos e com muitas expectativas para os três dias de encontro.

Imagem 1 - Abertura do encontro presencial



Fonte: arquivo próprio.

O professor Olivier falou sobre a epistemologia: a EPT não pode se alimentar de uma única teoria.

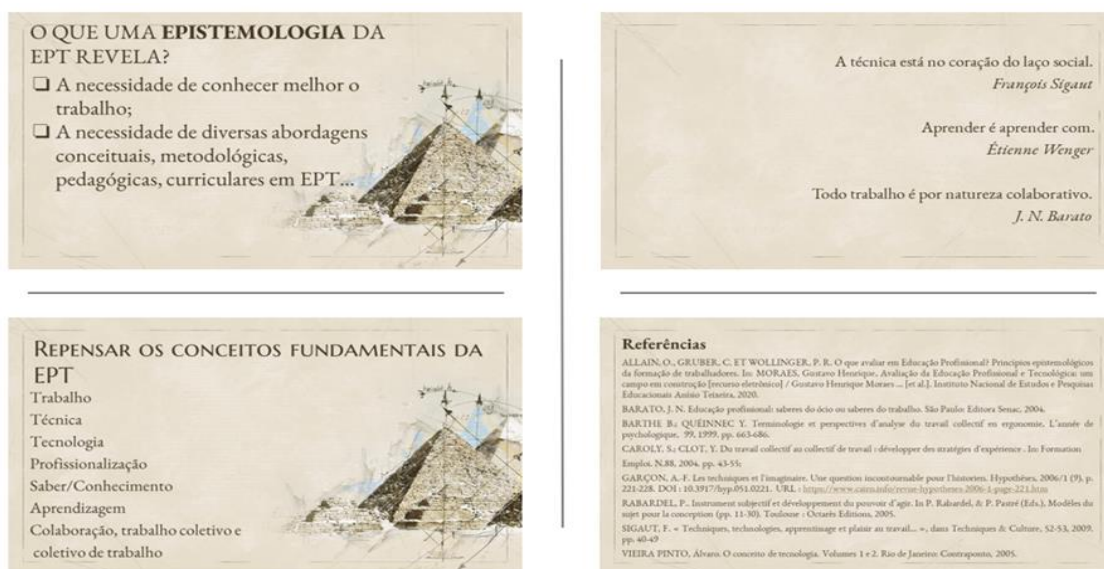
Imagem 2 - Apresentação professor Olivier



Fonte: Olivier Alain (2023).

Professor Olivier falou sobre os pilares da educação: o saber, o conhecer, o ser e o conviver na EPT.

Imagem 3 - Apresentação professor Olivier



Fonte: Olivier Alain

A apresentação completa realizada pelo professor Olivier encontra-se no Anexo 3. Terminada sua fala, foi alterado o *layout* da sala, com a retirada das mesas, e passamos a trabalhar em círculo.

Imagem 4 - Vivência



Fonte: arquivo próprio.

No encontro, professora Cláudia e professora Angela abordaram técnicas para entender o SER e as suas formas de interação, melhorando o CONVIVER. Estimularam a compreensão de conceitos 3/3 básicos da psicologia aplicada, com vistas ao processo de autoconhecimento e desenvolvimento de habilidades intra e interpessoais para qualidade de vida e aplicação na educação.

Para ser possível a vivência dos participantes, as professoras realizaram estimulação sensorial e cognitiva por meio de painéis de discussão sobre os comportamentos mediados pelos instintos, comportamentos mediados pelos traços de personalidade/erros cognitivos, o papel das funções cognitivas no processo de mudanças de comportamentos, a estimulação cognitiva como recurso para autopercepção e possíveis mudanças de comportamentos.

Imagem 5 - O símbolo do eneagrama e suas leis matemáticas



Fonte: arquivo próprio

No último dia de encontro 6 de julho de 2023 foi trabalhado e enfatizado o processo de autoconhecimento aplicado à melhoria de competências na educação, as competências e os pontos cegos dos comportamentos instintivos, comportamentos e pontos cegos dos comportamentos mediados pelo traço de personalidade e erros cognitivos, discussão e definições de oportunidades de melhoria para equipe SENAI.

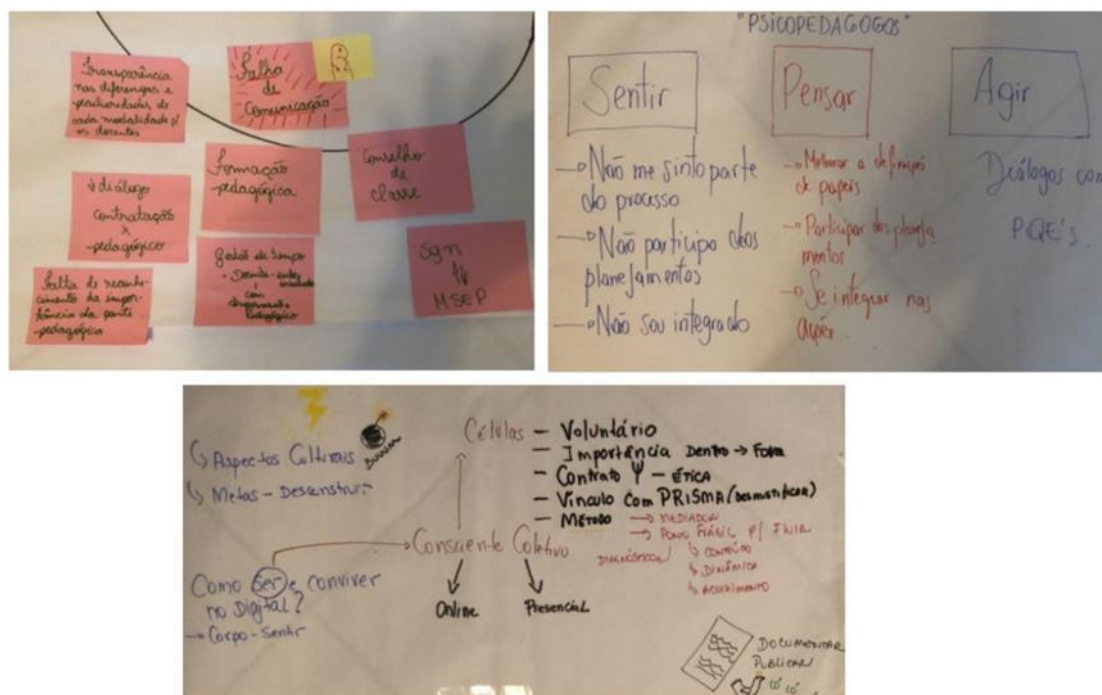
Imagem 6 - Trabalho de grupos



Fonte: arquivo próprio.

Esses três dias de vivências baseados no Eneagrama trouxeram uma oportunidade significativa para refletir sobre as experiências e aprendizados trazidos e adquiridos nesse período. Vivenciamos atividades que incentivaram a autorreflexão, a compreensão e as descobertas dos diferentes tipos de personalidade e a integração dos *insights* obtidos. Os grupos apresentaram os trabalhos e trouxeram as dores e os pontos cegos, que não são vistos, ou são vistos e não são falados para que possa haver melhorias. Pontos simples, comuns, mas muito significativos para que sejam realizadas atividades integrativas, podendo assim melhorar o atendimento com qualidade.

Imagem 7 - Painel das equipes



Fonte: arquivo próprio

Diante do apresentado e do vivenciado, os objetivos da jornada foram alcançados. Na visão integrativa e contemporânea foram apresentadas técnicas para entender o SER e as suas formas de interação, melhorando o CONVIVER. Aplicada a Teoria U como meio para abordar os problemas ou atender uma necessidade, criou-

se um clima de sinergia entre todos e o despertar para o desenvolvimento de novos fazeres. Criou-se um ambiente de colaboração e confiança entre todos, incentivando a diversidade de ideias e a valorização da contribuição de cada um. O autoconhecimento proporcionado pelo Eneagrama pode enriquecer o processo de observação e sentir na Teoria U, permitindo que os líderes compreendam seus próprios padrões e desafios e desenvolvam uma maior empatia e compreensão para com os membros de suas equipes.

Imagem 8 – Participantes



Fonte: arquivo próprio

APÊNDICE E – Transcrição das perguntas abertas do *check out* do encontro presencial

Registre as suas considerações no âmbito pessoal:	Registre as suas considerações para o seu âmbito profissional:
Penso que é sempre muito importante ter um autoconhecimento, pois assim sabemos como lidar com nossos sentimentos.	É extremamente importante ter um autoconhecimento, pois assim sabemos como lidar com nossos sentimentos e até como nos posicionar com nossos pares.
Somos almas viventes e hoje saio disposta e abastecida de amor e energia para transformar a minha vida e levar esta transformação para todos ao meu redor!!!	Senti-me acolhida. A todo momento acolhemos todos e esquecemos da gente... estava perdendo forças. Hoje volto abastecida, com ideias e motivação para mudar o que há em mim e no mundo que me cerca.
O processo de autoconhecimento é fundamental para sabermos lidar com nossas emoções e sentimentos, e administrarmos de forma saudável as nossas relações interpessoais.	O autoconhecimento ajuda profundamente no estabelecimento de uma rotina saudável de trabalho, nas relações com os pares, no processo de compreender o outro, exercitando a empatia e a compaixão na medida que buscamos conhecer e nos aproximar das dores do outro.
Sinto que está sendo um divisor de águas na minha vida pessoal, o conhecimento é as práticas adquiridas me tornaram uma pessoa melhor e que passou a se conhecer melhor!	Sinto que a respiração fará parte do meu profissional, colocá-la em minha rotina de trabalho principalmente nos momentos de estresse, me colocará de volta ao meu eixo e a minha consciência.
Saí com tantas dúvidas, porém com mais nortes no procurar e agir.	Pode parecer estranho, mas um dia após a vivência, sinto que não saí a mesma que iniciou o processo. Como se uma confiança interior tivesse sido ativada. Ao ouvir os colegas e vivê-los, pude também resgatar o meu sentir. E quero muito que os outros sintam a mesma inquietude na tranquilidade que sinto agora.
Considero esta jornada uma primeira parte de um processo. Aprofundar na percepção e consciência da minha essência me ajuda a evoluir em aspectos pessoais de desbloqueios, de trazer mais leveza para minha vida, minha relação com meu corpo, comigo mesma... Esta jornada abre muitas cortinas, de muitas janelas que estavam esquecidas e adormecidas, colaborando para que eu seja um ser humano melhor e mais equilibrado. De certo que darei seguimento nessa jornada, pois percebi nitidamente o quanto é importante ser e sentir, antes de levar para minha vida qualquer opinião ou posicionamento.	Vivenciar o autodesenvolvimento desta jornada, me fornece ferramentas para abrir caminhos de relações interpessoais mais harmoniosas em meu ambiente de trabalho, além de me ajudar a trazer mais foco nas rotinas e processos, serenidade e, principalmente, aumentar a produtividade (indicadores). Me sinto mais valorizada pela minha empresa e mais confiante no processo educacional que desenvolvemos aqui. Estou entusiasmada com a possibilidade da continuação desta jornada de autodesenvolvimento.

O processo de autoconhecimento é fundamental para melhorarmos as nossas relações no dia a dia. Para mim é um caminho sem volta.	Conhecer a si próprio e reconhecer o outro é fundamental para construir uma boa relação profissional.
Mais clareza de aspectos a serem desenvolvidos e também aconchego e afirmação das potencialidades. Reflexão e gratidão.	Conhecer a si próprio e reconhecer o outro é fundamental para construir uma boa relação profissional.
A jornada traz a tona situações que deixamos internalizadas e/ou que acabamos esquecendo, ou porque estamos no piloto automático é só agimos nos impulsos ou porque nos apropriamos do que personalizam sobre a gente. Diante das situações de me auto avaliar como falta de aceitação de alguns comportamentos instintos, de conflitos recorrentes, de citações “você quer tudo do seu jeito”, de não aceitar em mim e no outro as imperfeições, de se jogar de cara no que “não é regra” e do nada estar se cobrando e cobrando dos outros as regras, de me amedrontar com qualquer coisa que possa existir ou que eu crie, depois de um neurologista conversar comigo e me dizer que eu tinha TOC, mesmo sem criar um laudo, e me receitar remédios..... percebo que tudo nasce na minha personalidade, que minha criança ferida teve uma dor ainda muito nova, onde eu “pedia” por algo e não me ouviam, e que cresci atuando com comportamentos que realmente não reconhecia da minha essência, cuja sempre é de uma Alyne doce e não agressiva, que não tem calma, que não age com resiliência e que não confronta a todo momento. Inclusive uma essência de uma Alyne que tem sonhos, busca realizá-los e que não paralisa. Hoje aquela fala do DR me dizendo que tenho TOC, em 5 minutos de conversa não me pesa mais, mas sim a busca por alcançar a minha essência, e resolver os meus relacionamentos pessoais que estão em ameaça, visto que ajo com a criança ferida e não com o adulto.	Por exemplo: sou vista como quem quer tudo perfeito, que não aceita os próprios erros e dos outros, e isto estava me incomodando porque não encontrava a solução. Me deram de presente até um livro pra ler, “A arte da imperfeição”, no início pareceu muito bom, mas com o passar do tempo me deixou mal, pois não é o legado que quero deixar. Hoje entendo que é minha armadilha o tempo todo estar verificando onde pode estar o erro, mas que em contrapartida sei que tenho a opção de a buscar o ponto de equilíbrio, não explodir no instinto, mas sim respirar, acalmar-se e ter uma postura segura diante das situações. Noto que quanto mais tenho medo de errar, mais caio no erro, quanto mais tenho medo de não seguir as regras menos sigo, quanto mais tenho medo de criar conflito mais eu crio. Foi uma experiência ótima para repensar meu dia a dia, reconhecer onde ajo como criança e onde tenho possibilidades de melhorar minhas entregas profissionais que giram em torno de relacionamentos e convivências. Ressalto aqui a importância de termos visualizado na jornada todos os “tipos” de personalidade, para retomar a consciência que todos temos personalidades com aspectos difíceis, conflituosos, negativos, mas que por outro lado todos temos uma essência muito linda e também características muito positivas.

Olhar para dentro de si é um processo profundo, complexo e extremamente necessário. Estar em contato com os sentimentos nestes dias foi especial. Gratidão!	Ao nos conhecermos melhor a convivência no âmbito pessoal e profissional passa a ter um outro foco. Podemos buscar o que existe de melhor dentro de nós, mas ao mesmo tempo nos permitir sentir para que sejamos seres humanos reais com desejos, sentimentos, personalidades. Ao se conectar com a essência podemos estabelecer relações mais saudáveis e isso tem tudo a ver com a convivência. Gratidão por este momento!
A vivência que tivemos colaborou muito para conhecer o eneagrama e a sua estrutura em termos de características de personalidade. Isso favorece muito o autoconhecimento e o entendimento de que as pessoas possuem as suas particularidades que precisam ser respeitadas. Mais do que isso, que temos recursos próprios para encontrarmos a nossa melhor versão.	Em termos profissionais, eu senti falta de uma conexão maior. Entendo que no trabalho estamos em relação e convivemos a partir do ser. Primeiro tratamos de nos conhecer (e esses aspectos fundamentam as nossas decisões de carreira e no trabalho) e tratar das nossas feridas para então projetarmos para o externo. Mas senti falta de uma conexão mais sólida e concreta com o aspecto profissional.
A jornada me fez refletir sobre a necessidade trazer mais consciência para as atividades diárias me permitindo evoluir em questões comportamentais e de atitude.	No âmbito profissional a jornada me fez refletir sobre as diferenças entre as pessoas e como as experiências da infância se manifestam nas questões profissionais. Isso me permitiu perceber e enxergar os colegas e pares sob uma nova perspectiva. Me sinto muito mais compreensiva comigo e com as pessoas.
Olha para dentro primeiro é preciso antes de cuidar das demandas de outras pessoas. é urgente!	Demandas que envolvem processos documentais ou interpessoais serão mais assertivos após identificar primeiro minhas necessidades.
Foi um momento muito intenso de reconexão com vivências e memórias marcantes, que ajudam a dar sentido para a forma como eu me enxergo no mundo hoje. Experimentar sentir novamente algumas situações permitiram uma maior conexão com meu propósito.	Acredito serem semelhantes às do âmbito pessoal, apenas adicionando a questão de como adapto a minha personalidade e quem eu me permito ser em ambiente de trabalho formal. Passa a ser de grande importância para entender e acolher cada vez mais minhas necessidades e sentimentos nesse espaço.
Quero agradecer pela oportunidade recebida através deste curso, pois através das vivências, consegui me conectar com a minha personalidade e agora, com mais clareza, tenho conseguido lidar melhor com meu comportamento. Estou muito feliz e grata... Vendo uma luz no fim do túnel e	Depois das vivências, sinto-me mais calma e com compaixão para lidar com meus colegas e vendo as situações com mais clareza e resolutividade.

percebendo o quanto esses dias foram valiosos para o meu desenvolvimento pessoal.	
Dentro da esfera do autoconhecimento procuro melhorar constantemente, entender minhas fraquezas e melhorá-las, enfatizar minhas qualidades melhorando autoestima, percebendo-me como um ser potente. Procuro destacar as habilidades me desafiando diariamente, dizendo a mim mesmo que posso e consigo fazer o meu melhor. A vida sigo dentro de princípios e valores aprendidos com as mais diferentes vivências. Já para meu bem-estar físico e mental, costumo cuidar da saúde física indo à academia e sou corredor. Para saúde mental, procuro auxílio na igreja e se necessário o acompanhamento psicológico. Tenho uma alimentação equilibrada e costumo dormir o suficiente e encontrar maneiras saudáveis de lidar com o estresse. Nas relações pessoais, cultivo relacionamentos saudáveis, baseados na confiança, respeito e apoio mútuo. Com a família procuro estar com eles, perceber o que precisam para estarem bem, apoiá-los com muito afeto e cumplicidade.	No equilíbrio entre vida pessoal e profissional, procuro reservar um tempo para atividades que eu gosto, <i>hobbies</i>, momentos de descanso com a família.
Eu gostei muito, mesmo estando passando por um momento delicado na vida pessoal.	Foi muito bom, não para aprender a avaliar ou julgar o outro, mas sim para meu autoconhecimento. Quando eu me conheço consigo entender melhor o outro.
O curso, permitiu nominar e compreender a estrutura do funcionamento da minha personalidade. Isso me trouxe segurança para tratar problemas e parar evitá-los.	Me ajudou bastante a controlar impulsos, não mais por autopreservação, mas por compreender a estrutura do outro. Assim como, para conhecer melhor meus limites e potencialidades.
Ajudou me conectar comigo mesma.	Compreender as pessoas, tendo um olhar na individualidade de cada um.
Amei os debates...	Aprender a trabalhar em grupo e a ouvir os pares.
Cada dia estou me conhecendo melhor.	Estou vendo as coisas com outros olhos.
Preciso de mais profundidade na experiência para melhor entendimento, a dinâmica foi pontual, o que no grande grupo na minha opinião faltou interatividade, monótono.	Não saio com a perspectiva de avaliação de perfil para com as pessoas, fico mais confortável no meu processo de conviver.

Esse momento foi muito importante para me conhecer melhor e entender algumas atitudes que muitas vezes tomo e norteiam minhas decisões.	No profissional ajuda muito, pois esse conhecimento nos dá perspectiva de melhorar e desenvolver muitos aspectos necessários para o nosso crescimento profissional.
Nos últimos dias revisei algumas lacunas e as senti novamente, mas de uma maneira muito mais madura e impessoal. Só senti que "estava aprendendo". Achei que tivesse que me "tratar", mas percebi que é muito mais sobre como lidero minha vida um pouco, todos os dias. Acho que precisei sentir pra perceber que foi! Obrigada pela condução madura e responsável com cada um.	Maior equilíbrio e tranquilidade na rotina.
Momento único para autoconhecimento e reflexão sobre desenvolvimento pessoal e profissional.	Contribui muito para além de olhar para a evolução própria profissional, realizar gestão de equipes considerando a importância do autoconhecimento para evolução de carreira, desenvolvimento pessoal e de grupo.
Sem dúvidas que a formação me proporcionou um movimento interno que me instigou a avaliar vários momentos da minha vida e as ações tomadas em cada um, podendo perceber onde a minha essência agiu em cada um desses momentos. Tive dificuldade de me conectar com a palestrante no primeiro dia devido à forma ríspida com que falava com o grupo.	A experiência como um todo foi extremamente valiosa, percebo que seria ainda mais proveitoso se pudéssemos dedicar um tempo maior para explorar os conceitos e práticas abordados no âmbito educacional.