

**UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI**

**Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Profissional em Educação**

**Martha Cristianne Araujo Tolentino Castanheira**

**TERCEIRIZAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL: um estudo de caso no Serviço  
Nacional de Aprendizagem Comercial Diamantina-MG entre 2012 a 2018**

**Diamantina-MG**

**2019**



**Martha Cristianne Araujo Tolentino Castanheira**

**TERCEIRIZAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL: um estudo de caso no Serviço  
Nacional de Aprendizagem Comercial Diamantina-MG entre 2012 a 2018**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Educação, da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Linha de pesquisa: Gestão de Instituições  
Educativas.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Geruza de Fátima Tome Sabino

**Diamantina-MG**

**2019**

Ficha Catalográfica - Sistema de Bibliotecas/UFVJM  
Bibliotecária Viviane Pedrosa – CRB-6/2641

C346t	<p>Castanheira, Martha Cristianne Araújo Tolentino. Terceirização e gestão educacional: um estudo de caso no serviço nacional de aprendizagem comercial Diamantina-MG entre 2012 a 2018 / Martha Cristianne Araújo Tolentino Castanheira. – Diamantina, 2019. 106 p. : il.</p> <p>Orientadora: Profa. Dr.<sup>a</sup> Geruza de Fátima Tome Sabino.</p> <p>Dissertação (Mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2019.</p> <p>I. Terceirização. 2. Gestão educacional. 3. Prestação de serviços. I. Sabino, Geruza de Fátima Tome. II. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.</p> <p style="text-align: right;"><b>CDD 371.2</b></p>
-------	--

Elaborado com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MARTHA CRISTIANNE ARAÚJO TOLENTINO CASTANHEIRA

**TERCEIRIZAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL: um estudo de caso no  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Diamantina-MG entre  
2012 a 2018**

Dissertação apresentada ao  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO, nível de  
MESTRADO como parte dos requisitos  
para obtenção do título de MESTRA  
EM EDUCAÇÃO

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Geruza De  
Fátima Tomé Sabino

Data da aprovação : 25/10/2019



Prof.Dr.<sup>a</sup> GERUZA DE FATIMA TOME SABINO - UFVJM



Prof.Dr. FLÁVIO CÉSAR FREITAS VIEIRA - UFVJM



Dr. EDSON MOURA DA SILVA - FAMINAS - BH



Dedico .... Ao meu esposo, sempre me apoiando mesmo nos momentos mais difíceis. A minha mãe, pelo carinho, amizade e incentivo. À minha família, que é meu alicerce, meu sustento e minha razão de viver.





## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus que me deu forças para concluir este trabalho. Obrigada por estar sempre comigo, Senhor!

Ao meu esposo Wilson, pela força, companheirismo e incentivo. Pelas palavras de fé e de sabedoria nos momentos difíceis exigidos pela vida acadêmica. Pela compreensão nas ausências. Seu incentivo foi fundamental para esta conquista, sem o qual não teria conseguido seguir adiante. Esta vitória não é minha; é nossa! Gratidão eterna.

A minha mãe Lia e meus irmãos, Leksander e Magella, por estarem sempre comigo.

Ao Senac-MG, por abrir portas para esta pesquisa. Obrigada gestores!

À minha orientadora, professora Dra. Geruza de Fátima Tomé, obrigada por contribuir para o meu crescimento intelectual e profissional. Agradeço pela compreensão, confiança em mim depositadas.

Aos professores presentes na banca, pelas considerações acerca do trabalho.

Aos queridos Alan e Evandro, pelo atendimento prestativo.

Aos colegas do mestrado, pelos incentivos.

A Neusinha pelo acolhimento e amizade.

Aos colegas do Senac de Diamantina pelo apoio e amizade!



## RESUMO

A presente pesquisa tem como objeto de investigação o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Diamantina-MG, e visa analisar a Terceirização na Gestão Educacional no período de 2012 a 2018. Dessa forma busca-se a verificação das condições objetivas de trabalho dos terceiros, que atuam na Instituição, identificando os impactos dessas condições para a gestão pedagógica e administrativa da instituição de ensino. Partindo deste pressuposto, a presente pesquisa pode ser caracterizada quanto aos seus objetivos de natureza qualitativa, e também classificada como bibliográfica exploratória, pois envolve análise bibliográfica e documental. Desse modo, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, permitindo assim, seu amplo e detalhado conhecimento. Verificou-se no decorrer do estudo que a contratação de funcionários se faz através do Contrato de Prestação de Serviços Autônomos de Instrutoria Acadêmica ou através da contratação de uma empresa de serviços de conservação e limpeza. Foi evidenciado que a Instituição, realiza contratações constantes para suprir a falta de orientadores de cursos, conforme planejamento da unidade. Tal fato evidencia uma deficiência no quadro de pessoal, em que o número de autônomos supera o número de colaboradores contratados como horistas/mensalistas da unidade. Foi identificado que a contratação dos terceiros considerados autônomos prestadores de serviços educacionais é uma prática comum e estas contratações são de acordo com a necessidade para a execução dos cursos extra planejados. Dentre os achados do trabalho, verificou-se que os fatores determinantes que levaram a empresa a terceirizar parte do trabalho considerado administrativo, como os serviços de limpeza, portaria e parte do corpo docente, foi a facilidade de contratação de docentes terceirizados para suprir demandas extra planejadas e desburocratizar o processo de contratação existente dentro da Instituição. De acordo com o resultado das avaliações aplicadas, constatou-se que não há perda pedagógica nas turmas dos docentes autônomos. Em relação a prestação de serviços de Conservação e Limpeza nota-se que a Instituição optou por esta modalidade a fim de reduzir custos operacionais e obtenção de colaboradores mais rapidamente e sem burocracia na contratação. Por fim, destaca-se que este trabalho não teve como objetivo esgotar o assunto, mas sim colaborar para o enriquecimento das discussões de modo a fornecer subsídios para futuros estudos acerca do tema. Espera-se que os resultados apontados neste trabalho possam estimular a Instituição educacional alvo deste estudo, a avaliar a modalidade de contratação existente e oportunizar os gestores a reverem o processo de forma a realizarem eventuais ajustes necessários.

**Palavras-chave:** Terceirização. Gestão educacional. Prestação de serviços.

## ABSTRACT

The following research intends to properly investigate the National Service of Commercial Learning, Diamantina-MG and aims to carefully analyze the Outsourcing in Educational Management from 2012 to 2018. Therefore seek to verify the aim working conditions of third parties, which act in the institution, identifying the impacts of these conditions for the educational and administrative management of the educational institution. Based on this assumption, the aforementioned research can be characterized as its qualitative goals and classified as exploratory bibliographic, as it involves bibliographic and documentary analysis. Ergo, the research is characterized as a case study, thus allowing its broad and detailed knowledge. It was verified during the study that the booking of employees is done through the Contract of Provision of Autonomous Academic Instruction Services or the contracting of a conservation and cleaning services company. It was evidenced that the Institution makes constant hiring to supply the lack of course advisors, as planned by the unit. This fact exposes a deficiency in the staff, where the number of freelance workers exceeds the number of them hired as hourly/monthly employees of the unit. It was identified that the hiring of third parties considered to be autonomous educational service providers is a common practice, and these hires are per need for the execution of the other planned courses. Among the findings of the work, it was found that the determining factors that led the company to outsource part of the work considered administrative, like cleaning services, concierge and part of the faculty, was the ease of hiring outsourced teachers to meet extra demands. Red tape the existing hiring process within the institution. According to the results of the applied assessments, it was discovered that there is no pedagogical loss in the autonomous teachers' classes. Regarding the provision of Conservation and Cleaning services, it is noted that the Institution opted for this modality to reduce operating costs and obtain employees faster and without bureaucracy in hiring. Finally, this is noteworthy that this work was unintended to exhaust the subject, but to contribute to the enrichment of the discussions to offer subsidies for upcoming studies on the subject. It is expected that the results pointed out therein work may stimulate the academic institution targeted by this study, to evaluate the existing hiring modality and to enable managers to review the process to represent any necessary adjustments.

**Keywords:** Outsourcing. Educational management. Services provision.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa Regional Norte Leste .....	20
Figura 2 - Mapa Diamantina e cidades atendidas pelo Senac .....	20
Figura 3 - Organograma Senac Diamantina .....	22
Figura 4 - Organograma Senac Diamantina .....	67
Figura 5 - Práticas a serem desenvolvidas pelos docentes .....	77
Gráfico 1 – Docentes autônomos e horistas contratados no período de 2012 a 2018 .....	74
Gráfico 2 - Avaliação da satisfação do aluno: assistente financeiro – 2018 .....	78
Gráfico 3 - Avaliação de Satisfação do aluno: manicure e pedicure - 2012 a 2014.....	79
Gráfico 4 - Avaliação da satisfação do aluno: manicure e pedicure - 2015 a 2018 .....	80
Gráfico 5 - Avaliação da satisfação do aluno: design de sobancelha - 2012 a 2018 .....	82
Gráfico 6 - Quadro de pessoal, conservação e limpeza 2012 a 2018 .....	84





## LISTA DE QUADROS

Tabela 1 - Alunos matriculados: turmas 2º semestre 2018: Senac Diamantina .....	21
Tabela 2 - Turmas PRONATEC período de 2012 a 2013 - Senac Diamantina .....	42
Tabela 3 - Turmas PRONATEC período de 2014 a 2015 - Senac Diamantina .....	43
Tabela 4 - Dimensões de análise da gestão educacional – Senac Diamantina-MG .....	70
Tabela 5 - Avaliação da satisfação do aluno: assistente financeiro, 2018.....	99
Tabela 6 - Avaliação da satisfação do aluno: manicure e pedicure, 2012 a 2014.....	100
Tabela 7 - Avaliação da satisfação do aluno: manicure e pedicure, 2015 a 2018.....	101
Tabela 8 - Avaliação do docente pelo aluno: manicure e pedicure, 2015 a 2018 .....	102
Tabela 9 - Avaliação da satisfação do aluno: design de sobrancelha , 2012 a 2018 .....	104
Tabela 10 - Avaliação do docente pelo aluno: design de sobrancelha, 2012 a 2018 .....	105



## LISTA DE SIGLAS

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica  
CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho  
CEB – Câmara de Educação Básica  
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
CNC – Confederação Nacional do Comércio  
CNE – Conselho Nacional de Educação  
CPSAS – Contrato de Pessoas de Serviços Autônomos  
DN – Departamento Nacional  
EAD – Educação a Distância  
FECOMÉRCIO – Federação do Comércio  
FIES – Fundo de Financiamento Estudantil  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IES – Instituições de Ensino Superior  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC – Ministério da Educação  
MPS – Modelo Pedagógico Senac  
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
PNE – Plano Nacional de Educação  
POP – Procedimento Operacional Padrão  
PRODEB – Programa de Requalificação das Oportunidades da Educação Básica  
PROEF – Programa de Expansão da Educação Profissional  
PROMED – Programa de Melhoria do Ensino Médio  
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego  
PSG – Programa Senac de Gratuidade  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural  
SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte  
SESC – Serviço Social do Comércio  
SEST – Serviço Social do Transporte

UETS – Unidades de Ensino Técnicos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 UM PANORAMA SOBRE A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Antecedentes Históricos: A educação profissional no Brasil.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 O surgimento do Sistema “S” e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial ....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Educação profissional: diálogos entre a educação e o mercado de trabalho .....</b>	<b>47</b>
<b>3 AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO EDUCACIONAL E OS DESDOBRAMENTOS DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO PARA AS DIMENSÕES DE PESSOAS, PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 As dez competências atribuídas a gestão escolar .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 O processo de terceirização e seus desdobramentos para as dimensões da gestão escolar .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3 A terceirização no setor educativo e seus efeitos no SENAC.....</b>	<b>65</b>
<b>4 A TERCEIRIZAÇÃO E O SENAC DIAMANTINA: ANÁLISE DOS DOCUMENTOS ESTUDADOS.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 Terceirização na educação profissional: o caso do SENAC Diamantina .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1.1 Fichas de controle de equipamentos individuais.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.2 Contrato de prestação de serviço autônomo/instrutoria .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1.3 Manual de orientações pedagógicas .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1.3.1 Observação de aula .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.4 Avaliação da satisfação do aluno/ Demonstrativo estatístico da avaliação do docente pelo aluno.....</b>	<b>77</b>
<b>4.1.5 A terceirização e o Senac Diamantina: prestador de serviços conservação e limpeza</b>	<b>83</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>99</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo foi realizado na Instituição de Ensino Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, unidade de Diamantina-MG, cujo período de análise dos dados está entre os anos de 2012 a 2018.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, SENAC, e o Serviço Social do Comércio SESC, fazem parte da Fecomércio – Federação do Comércio. Essas instituições atuam numa combinação de lazer, cultura e educação, propondo alternativas e gerando oportunidades conforme a realidade de cada região do estado de Minas Gerais.

A Instituição de Ensino Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, tem como missão “educar para o trabalho em atividades do comércio de serviços, bens e turismo”.

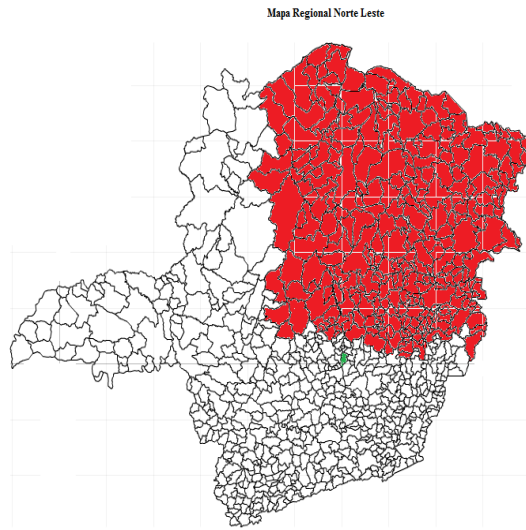
O SENAC há mais de 72 anos no mercado Educacional, tem como finalidade ofertar cursos em escolas ou centros instalados e mantidos pela mesma, ou em forma de colaboração ao trabalhador do comércio e todo o conjunto de serviços auxiliares do comércio, em especial, o menor aprendiz.

A Instituição oferta cursos em vários segmentos. São duzentas e cinquenta cidades de Minas Gerais oferecendo cursos de formação inicial continuada, tendo como exemplo, os cursos profissionalizantes na área de beleza, cursos técnicos, graduações, especialização *lato sensu* e capacitações, sendo gratuitos e pagos.

Conforme Relatório Senac (2014), as unidades de ensino do SENAC-MG estão distribuídas em cinco regionais, de maneira a garantir maior oportunidade de oferta: as regionais do Sul; Triângulo; Norte Leste; Capital e Zona da Mata.

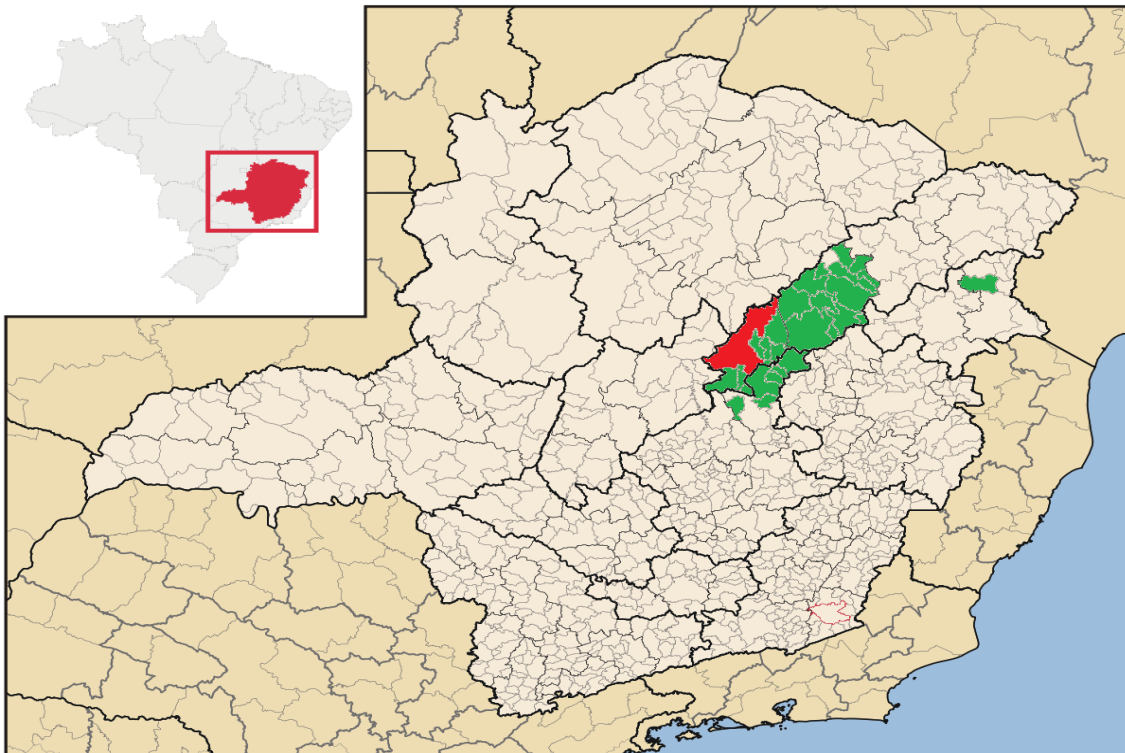
Em Diamantina a unidade abrange um território de vinte e oito cidades circunvizinhas. As cidades como Couto de Magalhães, Serro, Gouveia, Datas, são algumas das vinte e oito cidades atendidas pelo SENAC de Diamantina (FIG. 2), conforme mostra o mapa da Regional Norte Leste (FIG. 1) a seguir.

**Figura 1 - Mapa Regional Norte Leste**



Fonte: Senac MG, 2016. Adaptado

**Figura 2 - Mapa Diamantina e cidades atendidas pelo Senac**



Fonte: Senac MG, 2018. Adaptado.



O SENAC-MG tem como meta ofertar cursos pagos e gratuitos, viabilizados pelo programa PSG (Programa Senac Gratuidade), recurso gerido pelo compulsório do comércio de bens e turismo.

A unidade de Diamantina-MG está localizada de forma estratégica no centro da cidade, viabilizando o acesso dos seus alunos. Atualmente estão matriculados 275 alunos, distribuídos (Tabela 1) conforme abaixo:

**Tabela 1 - Alunos matriculados: turmas 2º semestre 2018: Senac Diamantina**

<b>CEP DIAMANTINA – FORMAÇÃO INICIAL, TÉCNICOS</b>							
<b>TURMAS EM ANDAMENTO 2º SEMESTRE - 2018</b>							
<b>LOCAL</b>	<b>Turma</b>	<b>Dt. início</b>	<b>Período</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Qtd vagas</b>	<b>Qtd alunos</b>	<b>Área Profissional</b>
CEP DIAMANTINA	Técnico Administração	01/01/2018	01/10/2018 a 22/05/2019	350 hs	30	15	Gestão
CEP DIAMANTINA	Técnico Administração	23/04/2018	25/04/2018 a 19/11/2018	350 hs	30	19	Gestão
CEP DIAMANTINA	Técnico Enfermagem	06/08/2018	25/11/2018 a 05/06/2019	290 hs	32	31	Saúde
CEP DIAMANTINA	Técnico Enfermagem	15/05/2017	05/11/2018 a 20/05/2019	290 hs	32	34	Saúde
CEP DIAMANTINA	Aprendizagem Comercial	02/07/2018	01/10/2018 a 30/09/2019	1000 hs	30	25	Comércio
CEP DIAMANTINA	Cabeleireiro	04/12/2017	14/05/2018 a 21/11/2018	400 hs	14	11	Beleza
CEP DIAMANTINA	Técnico Enfermagem	09/07/2018	01/10/2018 a 11/12/2020	1800 hs	37	33	Saúde
CEP DIAMANTINA	Técnico Administração	16/07/2018	13/08/2018 a 18/10/2019	1000 hs	29	29	Gestão
CEP DIAMANTINA	Técnico Segurança	23/07/2018	27/08/2018 a 18/06/2020	1200 hs	29	29	Segurança
CEP DIAMANTINA	Técnico Enfermagem	20/11/2017	01/02/2018 a 18/06/2020	1800 hs	34	35	Saúde
CEP DIAMANTINA	Cabeleireiro	27/08/2018	15/10/2018 a 19/04/2019	400 hs	14	14	Beleza
<b>TOTAL MATRÍCULAS:</b>						<b>275</b>	

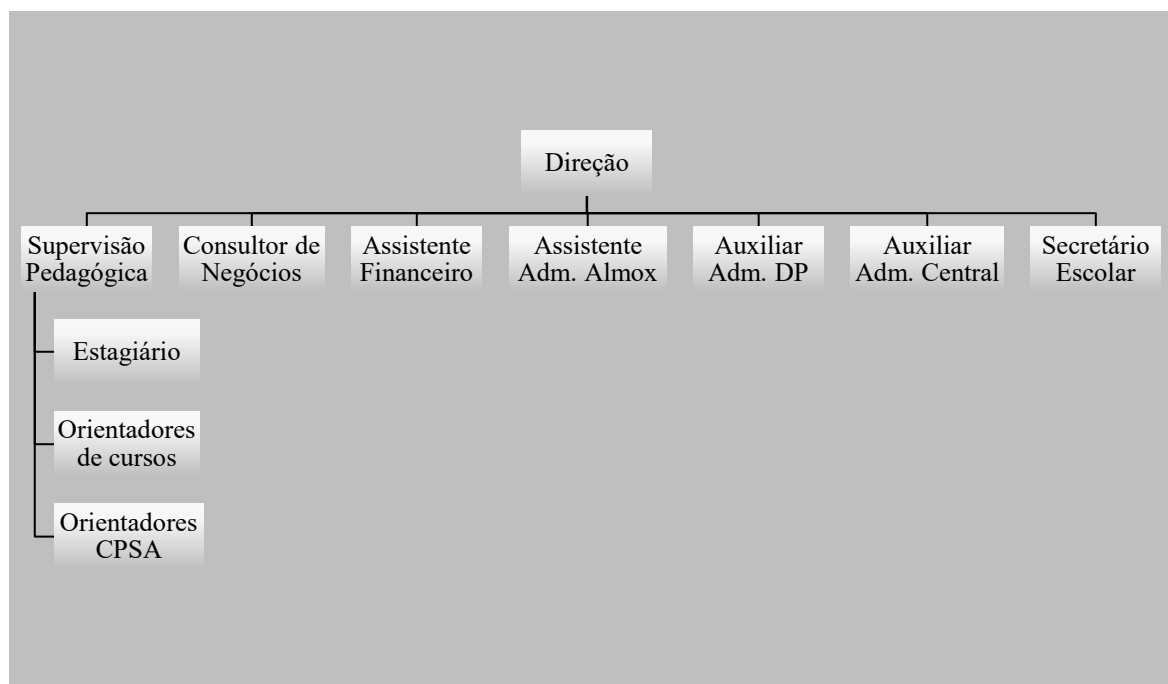
Fonte: Sistema Acadêmico SENAC, 2018. Adaptado.

Como visto anteriormente, o SENAC de Diamantina atua na educação de formação inicial continuada, com cursos em diversos segmentos, sendo eles: na área de hospitalidade; informática; gestão e beleza.

Como curso técnico oferecido à população local e vizinha, o curso de técnico em enfermagem se destaca com um maior número de alunos. Também, os cursos técnicos em segurança do trabalho e técnico em administração são ofertados pela unidade.

A unidade de Diamantina é uma das quarenta unidades do Estado, contando com uma estrutura local de dezesseis colaboradores no efetivo e sete terceiros. Foi fundada em 2005, com a seguinte representação (FIG. 3) da unidade:

**Figura 3 - Organograma Senac Diamantina**



Fonte: Elaborado pela própria autora.

Tendo em vista a dimensão desta estrutura organizacional e a amplitude de atuação da mesma, ressalta-se a relevância local e regional desta instituição de ensino, para a qualificação do trabalho da população diamantinense.

Então, refletir sobre as condições objetivas de trabalho<sup>1</sup> dos seus colaboradores e funcionários significa compreender como a instituição se posiciona em relação ao padrão de qualidade no atendimento das demandas impostas pelo seu projeto político pedagógico. Assim, a pergunta norteadora desta pesquisa sintetiza-se na seguinte questão: quais são os fatores determinantes, que levaram a empresa SENAC unidade de Diamantina-MG, a

<sup>1</sup> O termo “condições objetivas de trabalho” se refere ao ambiente laboral dos trabalhadores terceirizados. Baseada em autores que se fundamentam em teorias marxistas, as condições objetivas de trabalho dizem respeito a todas condições de infraestruturas que servem para o trabalho. Como por exemplo condições materiais.

terceirizar parte do trabalho considerado administrativo, como a força de trabalho dos serviços de limpeza, portaria e parte do corpo docente no período de 2012 a 2018?

Cabe ressaltar que este trabalho, partindo de uma perspectiva epistemológica empresarial e mercantil, tem como objetivo compreender as condições objetivas de trabalho dos terceiros, que atuam no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, unidade Diamantina, buscando analisar os impactos dessas condições para a gestão administrativa e pedagógica da instituição de ensino, entre os anos de 2012 a 2018.

Entendem-se como condições objetivas de trabalho, as condições de infraestrutura do ambiente de trabalho dos terceiros, prestadores de serviços administrativos de limpeza, portaria e parte do corpo docente. Na Instituição SENAC-MG, os serviços de limpeza e portaria são ligados ao setor administrativo.

Portanto, estão sendo analisados os aspectos das condições de trabalho, tais como: plano de saúde, auxílio refeição, existência de equipamentos de proteção individual e as condições de serviços efetivados sem vínculo direto com a Tomadora.

Para o desenvolvimento do estudo em questão, faz-se necessário entender o atual ambiente relativo as gestões das instituições educacionais, pública ou privada, que se fundamentam nas teorias administrativas advindas da lógica do mercado capitalista.

Assim, toda e qualquer transformação de mercado impactam diretamente na maneira como essas instituições pensam nos seus serviços prestados, não apenas como um direito previsto na legislação, mas, sobretudo, como produto, sujeito a todas as variáveis da economia.

Diante deste panorama, vale ressaltar, que a busca de maior produtividade e eficácia, como forma de adaptação aos dias atuais, têm levado as empresas a rever as suas táticas de performance no mercado.

Além do contínuo desafio de acompanhar as breves mudanças de cenários, há necessidade de se adotar uma nova postura em relação a agilidade, investimentos e qualidade, procurando sempre os menores gastos. Entre as medidas adotadas encontram-se a adequação para estruturas empresariais cada vez mais enxutas, direcionando e concentrando todos os recursos e esforços nas atividades essenciais da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Assim, como no cenário empresarial, o mercado educacional foi levado a adotar um modelo de empresa, na qual a gestão é comumente subordinada aos interesses econômicos e financeiros: “Os acionistas participam e se envolvem das deliberações administrativas das empresas de ensino, que funcionam com base em gestão corporativa” (CARVALHO, *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 1).

E, como outros conhecedores da área, a autora Cristina Helena Oliveira: “acredita nesse fenômeno como a disseminação de medidas como: enxugamento de estruturas empresariais, demissões dos orientadores de cursos, queda do valor da hora-aula paga ao docente e ampliação da modalidade de educação a distância”. A autora ressalta que:

Isso atinge não só a relação com os docentes, mas também a qualidade do ensino, já que a precarização se reflete no conteúdo. (...) como a lógica é a da empresa lucrativa, a cultura pedagógica perde muito. Ela também diagnostica uma influência da filosofia corporativa sobre o trabalho pedagógico. A competição e o medo da demissão tornam os docentes mais temerosos com o pensamento crítico em sala de aula, pasteurizando os ensinamentos (CARVALHO, *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 1).

Diante deste cenário de mudanças no Mercado Educacional, o SENAC-MG, vem adotando a prática da terceirização, desde o ano de 2000, através de Cooperativas prestadoras de serviço educacional.

Em 2009, a Instituição deixou as Cooperativas, e assim, começou a adotar a forma de contratação de autônomos. Neste mesmo período, surgem as contratações terceirizadas de mão-de-obra, como: os serviços da limpeza e de portaria. No quadro de docentes são contratados os autônomos ditos como Contratos de pessoas de Serviços Autônomos (CPSAs), estes podendo prestar serviços por até cento e oitenta dias ininterruptos ou não (SENAC, 2016).

Em função das questões apontadas, foram estabelecidos os seguintes objetivos que conduziram esta pesquisa e que permanecem proferidos entre si.

Como Objetivo Geral: Compreender as condições objetivas de trabalho dos terceiros, que atuam no Serviço Nacional de aprendizagem comercial, unidade Diamantina-MG, buscando analisar os impactos dessas condições para a gestão administrativa e pedagógica da instituição de ensino no período de 2012 a 2018.

A pesquisa apresenta como Objetivos Específicos: Primeiro, analisar o cenário social, político e econômico do Brasil, no período de 2012 a 2018, que influenciaram a gestão da instituição a optar pela terceirização.

Segundo, verificar os desdobramentos para a gestão acadêmica e pedagógica da adoção da terceirização pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Terceiro, verificar os tipos de contratações existentes na Instituição e as diferenças que se manifestam nas condições objetivas de trabalho dos funcionários terceirizados e não terceirizados, por meio dos contratos de terceirização.

A partir disso, a motivação para a pesquisa foi devido às grandes transformações no cenário administrativo. A realização deste estudo tem como finalidade estudos mais profundos sobre o advento da terceirização, tomando como parâmetro a empresa, SENAC, unidade Diamantina, que há mais de setenta e dois anos no segmento de Educação (SENAC, 2016), que vem efetivamente utilizando a terceirização, como uma forma de contratação, tendo a visão de redução nos encargos sociais e aumento da produtividade.

O estudo trará um aprofundamento voltado para o processo de terceirização, dentro da organização de ensino, auxiliando os gestores sobre a compreensão dos processos ligados à terceirização e quais as suas proposições.

No âmbito pessoal, os fatores que motivaram esta pesquisa foram estimulados e despertados pela forma de gestão educacional adotada dentro da Instituição.

Natural de Janaúba, Norte de Minas, esta pesquisadora reside em Diamantina há dois anos por motivos profissionais. O percurso estudantil desta pesquisadora foi por meio de escolas públicas. Graduada em Administração e Ciências Contábeis pela Universidade do Norte de Minas - Unimontes, e pela Uniube - Universidade de Uberaba, após a conclusão da primeira graduação, especializou-se em Gestão de Negócios com Ênfase em *Marketing*.

Atualmente, exerce um cargo de diretora escolar em uma Instituição privada, que lhe abriu as portas para esta pesquisa em questão.

Outro motivo de interesse nesse estudo foi o vínculo profissional com a Instituição, visto que a pesquisadora também é parte interessada neste estudo.

Sendo assim, o estudo da Terceirização e Gestão educacional, em decorrência do trabalho desenvolvido, tem relação direta com o cargo exercido pela autora, ora seja uma das responsáveis pela Gestão da Instituição.

Diante do exposto, esta pesquisa exhibe como justificativa: A escola considerada Instituição de ensino, é uma empresa cujo principal objetivo é o educacional, a formação e o desenvolvimento do aluno que é uma responsabilidade indiscutível, mas como empresa ela é responsável por oferecer também, um incremento organizacional e apresentar o melhor em relação a modernidade e tecnologias para seus clientes e alunos.

Por isso, torna-se imprescindível que a Instituição de Ensino além de sucesso educacional, adquira sucesso empresarial. Dado ao exposto, a terceirização que já era realidade em algumas escolas, poderia ser uma transformação a ser aderida com a finalidade de atualizar e diminuir seus problemas organizacionais e educacionais.

Um dos principais argumentos dos defensores da terceirização é o fato de que a divisão de tarefas específicas entre empresas especializadas aumenta a produtividade. “Terceirizar atividade-meio é inevitável na atual economia. Algumas empresas precisam deste processo para ter condições de viabilizar de forma técnica e financeira o seu negócio, pois, quanto mais complexo o tipo de produção, mais necessário é contratar serviços fora da atividade principal, para simplificar a operação. No entanto, pode ser falho liberar todas as formas de terceirização, inclusive de atividades-fim” (CNTE), no entanto, para profissionais da Educação, a concepção de produtividade numa escola levanta uma questão delicada. “A Educação é um direito que tem que ser desenvolvido de forma solidária” (BERNARDO; SEMIS, 2017, p. 1).

Por este motivo, a terceirização tem sido apresentada pelas corporações como um estabelecimento de parceria no interior do método produtivo. Ao contrário do modelo de organização vertical das atividades produtivas, onde a meta era uma empresa abranger todo o processo segundo exigia o modelo fordista, é corrente nos dias de hoje o movimento de desverticalização das atividades (CAMPOS, 2004). Segundo Santos (2015):

Empresas que já passaram pela fase de acentuada centralização e verticalização, adotando o processo de terceirização, perceberam os benefícios de terem se tornado mais ágeis, eficientes, eficazes, ganhando qualidade, especialização e, finalmente, como resultado da terceirização, competitividade dos seus produtos no mercado (SANTOS, 2015, p. 23).

Adicionalmente, constatam-se como consequências positivas para as empresas: alívio da estrutura organizacional; a descentralização dos riscos de produção; geração de alta qualidade na prestação de serviços; contribuição para a avanço do produto final; mais eficácia empresarial; aumento da flexibilidade nas empresas; mais agilidade decisória e administrativa; simplificação da organização; incremento da produtividade; e economia de recursos humanos, instrumental, materiais e equipamentos (CAMPOS, 2004).

O interesse por esse estudo surgiu mediante as propostas de mudanças que levaram a empresa do ramo educacional - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial unidade de Diamantina-MG, a terceirizar parte do corpo docente e atividades administrativas. Para Abreu (2006):

A empresa imprimiria como princípio básico de terceirização juntamente com seus fornecedores e parceiros, a qualidade dos serviços prestados, o bom atendimento aos clientes internos e externos, com o desenvolvimento constante da mão de obra, tecnologia e métodos de gestão (ABREU, 2006, p. 15)

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial unidade de Diamantina-MG, vem adotando a terceirização desde 2000, com a contratação de serviços de uma Cooperativa especializada no ramo educacional e atualmente com a contratação de autônomos, que

prestam serviços na área de docência das unidades educacionais. Também são contratadas empresas prestadoras de serviço de limpeza e portaria. Percebe-se, assim, que a terceirização é uma realidade que se faz presente nos dias atuais dentro da Instituição, e é tratada como uma prática cotidiana.

Diante desta realidade, tornou-se importante verificar se havia uma tendência ao crescimento da terceirização, por isso, ao demarcar o tema desta pesquisa, levou-se em consideração a grande importância em compreender a representação social dentro da Instituição e sobre as pessoas envolvidas no processo.

A partir de então, esta pesquisa adota como uma de suas expectativas a ideia de que, momentos como estes nos fornecem ensejos para compreender e procurar respostas, para conhecer os fatos e para instigar a reflexão.

Segundo Lakatos e Marconi (2015, p. 15): “Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. A partir desta definição é possível notar que a pesquisa é algo mais amplo do que se imagina em um primeiro momento.

Tal ação, tendo em vista o caráter científico não se adapta apenas como um processo de investigação, ou um modelo simplório de inquirição, pois sua finalidade é possuir uma abrangência mais intensa sobre o tema levantado e sobre a questão que direciona a pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2015).

Partindo deste pressuposto, a presente pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica exploratória, envolvendo análise documental e bibliográfica.

Segundo Santos (2000), a pesquisa documental é realizada em fontes como pareceres, atas, relatórios, documentos informativos, contratos. Estes documentos são utilizados como fontes de indicações e esclarecimentos e informações, que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outra, de acordo com o interesse do pesquisador. Segundo Severino (2007, p. 122), na pesquisa documental:

Tem-se como fonte de documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais (SEVERINO, 2007, p. 122).

Assim, a pesquisa documental foi realizada por meio do levantamento de documentos oficiais normativos da instituição pesquisada.

Para Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais evidente ou a construir hipóteses. Ainda

segundo o autor, esse tipo de pesquisa envolve habitualmente o levantamento bibliográfico. O mesmo autor destaca que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Também foram utilizadas para fundamentação do trabalho fontes secundárias como revistas, livros da editora SENAC, legislação SENAC, relatório anual e diretrizes do programa de gratuidade, todos disponibilizadas pela Instituição Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Desse modo, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso, e na concepção de Gil (2007), consiste no estudo intenso e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

Nesse sentido, o estudo de caso almeja a apreciação detalhada e intensiva de uma dada unidade social, procurando estabelecer conexão entre a teoria e a prática. O objetivo do estudo de caso é, conforme Godoy (1995, p. 25), “proporcionar a vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real”.

Neste caso, a unidade onde se realizou a pesquisa foi o Serviço Nacional de aprendizagem comercial localizado em Diamantina. Como o interesse da investigação está voltado a verificar um “caso” em particular, este tem valor em si por sua singularidade e possibilidade de aprofundamento, não podendo ser generalizado, contribuindo para o estado da arte do tema e para uma reflexão na própria unidade pesquisada (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Destaca-se, portanto, que o estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Sob esta ótica, o presente estudo delineou-se por esta estratégia de pesquisa, investigando o contexto empírico associado a um conjunto de procedimentos correlacionados.

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, foram adotados os seguintes procedimentos:

Solicitar através de Comunicação Interna ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Diretoria Regional, a disponibilização das informações necessárias à pesquisa, bem como estudo sobre o tema, o que permitiu à pesquisadora a realização da pesquisa em questão.

Prezar juntamente com a Administração da Instituição e com a pesquisadora, que tomem todos os cuidados em relação aos dados dos prestadores de serviços, os quais serão mantidos em sigilo, para que não haja identificação na pesquisa.



Nesta linha de entendimento, a pesquisa terá como dimensão de análise, as três dimensões da gestão educacional, sendo utilizadas como norteadoras as dimensões da gestão de pessoas, pedagógica e gestão administrativa. (LUCK, 2009).

Através da dimensão da gestão de pessoas, foi analisado o seguinte documento:

i) Fichas de controle de equipamentos individuais: O objetivo da análise deste documento é verificar quais equipamentos de proteção individual foram recebidos pelos terceiros e a periodicidade destes recebimentos.

Através da dimensão da gestão pedagógica, foram analisados os seguintes documentos:

i) Contrato de Prestação de Serviço Autônomo/Instrutoria: O objetivo da análise deste documento, é verificar a quantidade de horas prestadas/mês pelos docentes autônomos, verificar o local da prestação dos serviços, os critérios de pagamento, o período de vigência contratual, o vínculo empregatício com a empresa contratante e a média de contratações feitas pelo Senac Diamantina no período de 2012 a 2018. O objetivo principal da análise de conteúdo deste documento, é interpretar a existência ou não do vínculo empregatício entre a contratante e a contratada bem como o seu período de vigência.

ii) Manual de Orientações Pedagógicas: O objetivo da análise deste documento, é verificar o passo a passo para contratação dos docentes da unidade do Senac Diamantina. Também faz parte do processo de contratação, a observação de aula que é uma estratégia pedagógica de avaliação que facilita o diagnóstico, a sondagem da realidade que se pretende conhecer e trabalhar. É um método para análise e avaliação do candidato a docente. Essa avaliação deve prezar e priorizar a prática, para isso o docente deverá simular uma aula sobre um tema previamente selecionado. A simulação da aula pelo candidato, deve ser apresentada a uma banca avaliadora formada pelo supervisor pedagógico e um especialista da mesma área para qual está sendo realizada a seleção.

iii) Avaliação da Satisfação do aluno: Neste documento, são analisados os indicadores de atendimento, infraestrutura e avaliação geral pontuados pelos alunos. O objetivo principal da análise deste documento é verificar através das avaliações aplicadas aos alunos, o índice de satisfação do curso executado.

iv) Demonstrativo Estatístico da Avaliação do docente pelo Aluno: Nesta avaliação são observados os indicadores de planejamento e preparação, prática pedagógica, procedimentos e instrumentos de avaliação e gestão da sala de aula. Os objetivos da análise deste documento são: verificar através das avaliações aplicadas aos alunos, o índice de satisfação dos alunos ao docente, avaliar os resultados obtidos através das avaliações

aplicadas aos alunos a turmas executadas por docentes do quadro de pessoal da unidade do Senac Diamantina e por docentes autônomos contratados. Tabular através de gráficos se existe perda pedagógica nas turmas executadas por docentes terceiros considerados autônomos.

Através da gestão administrativa, foi analisado o seguinte documento:

i) Contrato de Prestação de Serviços de Conservação e Limpeza: O objetivo da análise deste documento, é verificar as categorias: Ocupação e quantitativo de servidores.

Por fim, será apresentada a técnica adotada para a análise dos dados, qual seja, a Análise de Conteúdo, referendada por Bardin (2011). Para autora, a análise de conteúdo resume-se a:

“Um conjunto de métodos de análises das comunicações visando obter procedimentos ordenados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis indefinidas) dessas mensagens” (BARDIN, 2011, p. 48).

Na esteira desse raciocínio, a autora ressalta que a análise de conteúdo abrange a sistematização e expressão do conteúdo das mensagens rumo à sua inferência e interpretação. Além disso, por ser uma descrição analítica que se dá por meio de procedimentos sistemáticos, “trata-se, portanto, de um tratamento da informação contida nas mensagens” (BARDIN, 1977, p. 34).

Nota-se, porém, que a autora acrescenta que a finalidade da análise de conteúdo é a “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 1977, p. 38). Moraes (1999) ressalta que a análise de conteúdo possibilita reinterpretar as mensagens e atingir uma compreensão de seus significados, ultrapassando o nível de uma leitura comum.

Para compreender a leitura do presente estudo, apresenta-se aqui a sua estrutura:

O primeiro capítulo refere-se à Introdução, no qual é apresentado o tema, objetivo geral e específicos, motivação pessoal e profissional em relação a pesquisa, justificativa, problemática central e procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa.

No segundo capítulo foi contextualizado um breve panorama sobre a educação profissional no Brasil e seus antecedentes históricos com ênfase ao surgimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e ao surgimento do sistema “S”. Foi apresentado um panorama em relação a educação profissional: diálogos entre a educação profissional e o mercado de trabalho, cursos profissionalizantes do SENAC Diamantina-MG e mercado emprego.

No terceiro capítulo foram abordadas as competências da gestão educacional e os desdobramentos do processo de terceirização para as dimensões de pessoas, pedagógicas e administrativa.

No quarto capítulo foi realizada a análise dos dados e a avaliação dos documentos desta pesquisa.

E por último, as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas no decorrer desta pesquisa.



## **2 UM PANORAMA SOBRE A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL**

Neste capítulo realiza-se um breve comentário sobre o panorama da Educação Profissional no Brasil, com destaque ao surgimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e ao surgimento do Sistema “S”.

### **2.1 Antecedentes Históricos: A educação profissional no Brasil**

Em 1909, quando o Presidente Nilo Peçanha criou a escola de aprendizes Artífices, iniciava-se o ensino técnico no Brasil. Tinha como objetivo promover a inclusão social de jovens carentes, em razão disso, profissionais e jovens mais experientes escolhem esta modalidade para enfrentar mais rapidamente desafios, que são impostos pelo mercado de trabalho (CUNHA, 2000).

Para Gurgel (2007), a grande maioria dos alunos da escola de aprendizes julgava-se aptos para ocuparem um posto de trabalho com os conhecimentos adquiridos nos primeiros anos do curso, por isso, abandonavam a escola de aprendizes antes da conclusão do curso e concorriam algum tipo de posto de trabalho nas fábricas; o que veio a esclarecer os altos índices de evasão e os baixos índices de término dos cursos nas Escolas de Aprendizes Artífices.

Segundo Cunha (2000), a escola de aprendizes atendia “no primeiro ano de funcionamento (1910) cerca de dois mil alunos. Nos trinta e três anos de sua existência, passaram por elas 141 mil alunos” (CUNHA, 2000, p. 96). Segundo o autor, na década de 1920, essas escolas alcançaram o número máximo de alunos e em seguida entraram em decadência. Destaca, ademais, que os ofícios ofertados eram “os de marcenaria, sapataria e alfaiataria, mais artesanais do que propriamente manufactureiros, o que mostra a distância entre os escopos industrialistas de seus criadores e a realidade diversa de sua vinculação com o trabalho fabril” (CUNHA, 2000, p. 96).

Deste modo, poucas eram as escolas que ofertavam cursos propriamente industriais. Contudo, em virtude do crescimento da produção industrial, a cidade de São Paulo possuía poucas escolas que tinham cursos de tornearia, mecânica e eletricidade, afirma Cunha (2000).

Em 1937, foi outorgada a Constituição Brasileira que trata pela primeira vez do ensino técnico, profissional e industrial. Vale ressaltar que neste mesmo ano foi assinada a Lei

n.º 378, que alterou as Escolas de Aprendizes e Artífices em Liceus Industriais, designados para o ensino profissional oferecendo todos os ramos e graus de ensino.

A partir de 1942, os Liceus Industriais se transformaram em Escolas Industriais e Técnicas, conforme o Decreto 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, e passaram a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário.

Neste contexto de mudanças, mais especificamente em 1942, foram promulgadas várias leis que modificaram o sistema de ensino do país, culminando em uma reforma denominada de “Reforma Capanema”, articulada por Gustavo Capanema. Esse conjunto de leis ficou conhecido como “Leis Orgânicas do Ensino”. Moura (2010) destaca que o conjunto desses decretos-leis demonstra a seriedade que passou a ter a educação dentro do país e, em especial, a educação profissional, pois foram definidas leis específicas para a formação profissional em cada ramo da economia e para a formação de professores em nível médio.

Entretanto, reafirma-se a dualidade, acrescenta Moura (2010). Consoante, Kuenzer (1999, p. 123) afirma que “para os mais favorecidos são criados os cursos médios de 2º ciclo, científico e clássico, com três anos de duração, sempre destinados a preparar os estudantes para o ensino superior”.

Segundo Moura (2010), a dualidade estrutural configura-se como a grande categoria do ensino profissional no Brasil, autenticando a existência de dois caminhos bem diferenciados, de modo que o acesso ao ensino superior somente estava disponível aos que exerceriam as funções de dirigentes, ou seja, para a elite; por outro lado criaram-se cursos destinados aos que seriam preparados para o mundo do trabalho em cursos específicos de formação profissional.

De acordo com Prates (2010), o ensino profissional não tem apenas a intenção de ser mais eficaz, oferecendo ao aluno uma formação de forma mais aligeirada, permitindo que entre mais rápido no mercado de trabalho. Tendo como desdobramento a separação entre aqueles que tem condições socioeconômicas para fazerem um curso acadêmico com uma formação mais sólida em pesquisa, oportunizando exercício profissional em atividades de maior prestígio social, e os mais pobres que precisam ser capacitados rapidamente para exercer uma profissão. Neste caso, também teríamos um sistema político educacional, cuja estrutura estaria produzindo exclusão, persistindo na geração da desigualdade.

Segundo o autor, um fator importante tem encorajado ou então forçado o governo a assumir uma orientação de mercado educacional superior. Na medida em que a população expressar um maior interesse em fazer parte da educação superior, inevitavelmente, a educação superior torna-se uma questão política, aumentando assim o grau de

responsabilidade do governo em assumir uma orientação para o mercado terciário, ou seja, a nível universitário (PRATES, 2010, p.131).

Segundo Prates (2010), embora a expansão do setor terciário tenha avançado por diversos países como uma forma de inserir aqueles que são sub-representados, diferenças continuam existindo no *mix* social e econômico dos estudantes. Enquanto tem aumentado o número de matrículas de alunos oriundos de grupos de baixa renda, o mesmo tem ocorrido com aqueles alunos provenientes de grupos bem representados na educação superior, ou seja, mesmo com a expansão do sistema terciário os velhos padrões socialmente estruturados de desigualdade ainda não foram quebrados.

A partir de 1942, após a Reforma Capanema, o ensino do Brasil sofreu várias modificações em sua estrutura, ficando a educação regular estruturada em dois níveis: a educação básica e a superior.

Dessa forma, a educação básica divide-se em duas etapas: Uma sendo o curso primário, com duração de cinco anos, e outro é o secundário, subdividido em ginásial, com duração de quatro anos, e colegial, com três anos. A vertente profissionalizante do ensino secundário era formada pelos cursos normal, industrial técnico, comercial técnico e agrotécnico. Todos com nível em equivalência e duração do colegial, entretanto, não habilitavam para o ingresso no ensino superior. (MOURA, 2010, p. 65).

Nesse conjunto de transformações educacionais, o setor econômico brasileiro também passou por modificações nos processos produtivos, devido à expansão no setor industrial, o que exigiu do Estado uma maior aproximação de suas políticas educacionais com a economia emergente do país (MOURA, 2010).

No Brasil, o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) é caracterizado pela intrínseca relação entre Estado e economia, cujo objetivo era a formação de profissionais qualificados, para atuarem no mercado de trabalho em prol do alcance das metas do país, e conseqüentemente, para o desenvolvimento nacional.

Nesse sentido, as indústrias, em especial a automobilística, retratam a consolidação do processo industrial no Brasil, que se deu por meio de produção em massa, racionalização do trabalho, especialização intensiva, divisão social do trabalho e produtividade, aderindo aos princípios dos processos produtivos capitalistas de Taylor e Ford (KUENZER, 1999).

Nessa ocasião histórica, surgiram algumas intuições com o objetivo de concretização deste projeto econômico de industrialização no país, como por exemplo o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), e o Serviço Nacional de

Aprendizagem comercial (SENAC), e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo a (FIESP). É importante ressaltar que a criação do SENAI, em 1942, e logo depois do SENAC, em 1946, e dos demais “S” ao longo das décadas seguintes, despontam a escolha do governo em repassar à iniciativa privada a missão de preparar “mão-de-obra” para o mundo produtivo. Assim, confirma-se a importância da educação como função reprodutora da composição social (REBECHI, 2014).

Para tanto, ações do governo do então presidente Kubistchek voltaram-se para a formação de profissionais de nível técnico, em prol do desenvolvimento do Brasil, promovendo investimentos na área de infraestrutura, bem como na área educacional. Foi, portanto, um momento marcado pela expansão econômica acelerada (CAIRES; OLIVEIRA, 2016, p. 68).

Para Kuenzer (1999), este modelo econômico no país, cujo desenvolvimento das forças bem-sucedidas demarcava claramente a divisão entre capital e trabalho, traduzida no taylorismo-fordismo, representa também a dualidade estrutural, na medida em que, por um lado, a elite amplia atividades de planejamento e supervisão, cabendo, por outro lado, aos trabalhadores a sua execução.

Em se tratando da rede federal de educação profissional, em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas foram transformadas em autarquias, sendo denominadas de Escolas Técnicas Federais, dotadas de autonomia administrativa, didática e de gestão, embora subordinadas ao MEC, formando mão-de-obra com a qualificação necessária para atender ao processo de industrialização do país.

Diante do exposto, esse foi um período marcado por profundas transformações na política de educação profissional no Brasil. Em meio a essas modificações, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB n.º 4.024/61, foi promulgada em 1961, que trouxe mudanças expressivas para a educação profissional. No campo da educação profissional, afirmam Caires e Oliveira (2016, p. 71), “a LDB/1961 estabelece a completa equivalência dos cursos técnicos com o ensino secundário, para efeito de ingresso no ensino superior”. Em consonância com esse entendimento, Kuenzer (1999, p. 124) afirma que:

Contudo, pela primeira vez a legislação educacional reconhece a articulação completa do ensino profissional ao sistema regular de ensino, estabelecendo-se ‘plena equivalência’ entre os cursos profissionalizantes e os propedêuticos, para fins de prosseguimento nos estudos. (KUENZER, 1999, p. 124).



No ano de 1971, ocorreu outra mudança no processo histórico, no qual foi promulgada pela segunda vez a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira n.º 5.692/71, a qual promoveu mudanças expressivas, entre elas, a alteração da denominação dos cursos, que até então eram o primário, ginásial e colegial, que foram transformados em 1º e 2º graus. O 1º grau compreendia o primário e o ginásial, e o 2º grau absorveu o colegial. (BRASIL, 1971).

Além disso, a Lei n.º 5.692/71 tornou, compulsoriamente, todo o currículo do segundo grau em técnico-profissional, com o objetivo de formar técnicos que atendessem à demanda por mão-de-obra qualificada em meio ao crescimento emergente na nova fase de industrialização por que passava o Brasil. “Utilizou-se, então, da via da formação técnica profissionalizante em nível de 2º grau, o que garantiria a inclusão no mercado de trabalho em plena expansão em função dos altos índices de desenvolvimento” (MOURA, 2010, p. 67).

Kuenzer (1999, p. 125) frisa que “esta lei pretendeu substituir a equivalência pelo estabelecimento da profissionalização compulsória no ensino médio; desta forma, todos teriam um único caminho”. Assim, pelo menos na teoria, buscou-se promover a extinção da dualidade educacional na medida em que proporcionava uma trajetória única para todos os estudantes.

Todavia, “observa-se um acentuado movimento dos filhos da classe média das escolas públicas para as privadas, na busca de garantir uma formação que lhes permitisse continuar os estudos no nível superior” (BRASIL, 2007, p. 15).

Portanto, Moura (2010) ressalta que o caráter obrigatório profissionalizante do 2º grau se aplicou somente na prática, uma vez que se reduziu ao âmbito público, especialmente nos sistemas de ensino estadual e federal. Já as escolas privadas continuaram a oferecer, em sua maioria, cursos propedêuticos, visando ao atendimento das elites.

No ano de 1978, com a Lei nº 6.545, as Escolas Técnicas Federais do (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) passam a ser Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Esta alteração confere àquelas instituições de ensino mais uma atribuição, consistindo no desenvolvimento de engenheiros de operação e tecnólogos, cujo processo se estende às outras instituições somente um tempo depois (OTRANTO, 2010).

Na década de 80 a economia brasileira foi atingida pela globalização mundial. A década ficou conhecida como década perdida, em decorrência da crise econômica da maioria dos países da América latina. Por outro lado, o Brasil passou por uma intensificação tecnológica associada a criação de novos processos produtivos, assim foram realizados novos investimentos nas indústrias para atender a procura do mercado de trabalho. Segundo o autor,

a década de 80 foi marcada pelo fim da ditadura militar, interferência estatal e bases do modelo desenvolvimentista (GONÇALVES, 2008).

Nasce, então, a necessidade de novas concepções legislativas, isto é, foram criadas novas denominações e normas para a educação nacional. Nessa conjuntura, a atual Constituição Federal de 1988 foi promulgada, na esperança de assegurar o Estado Democrático de Direito, produzindo, entre outras questões, “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu arranjo para o exercício da cidadania e sua profissionalização para o trabalho” (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal de 1988 que passou a ser chamada de Constituição Cidadã, soube acionar a linguagem trazida dos movimentos de defesa dos direitos humanos, sejam eles relacionados à vida, à integridade física, à participação política, ao trabalho, à educação, fazendo manifestar os direitos da Declaração da Organização das Nações Unidas em direitos legais no Brasil. Dispõe em seu artigo 6º: “São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”. (BRASIL, 1988, p. 10).

A Constituição Federal de 1988 também preconizou o estabelecimento do Plano Nacional de Educação, com propriedade plurianual e escopos de articulação das ações do Poder Público de modo a elevar o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, levando à erradicação do analfabetismo, ao avanço da qualidade do ensino, a formação para o trabalho e a melhoria tecnológica e científica do País (BRASIL, 1988, p. 101-2).

Segundo Lima Filho (1999), foi a partir do fracasso da educação profissional compulsória, prevista na Lei 5692/71, e pelas proposições da Constituição de 1988 que se esqueceram das diferenças acerca da Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Em 20 de dezembro de 1996 foi promulgada uma nova LDB, a Lei 9394/96. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional tem uma orientação geral consoante com as políticas globais de ajuste estrutural do Estado, onde se destaca o progressivo descompromisso com o financiamento, gestão e obrigatoriedade do Estado, para com a educação - sinais do governo neoliberal do Fernando Henrique Cardoso (CAIRES; OLIVEIRA, 2016).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96) é a legislação que regulamenta o sistema educacional (público ou privado) do Brasil (da educação básica ao ensino superior).

A LDB 9394/96 reafirma o direito à educação, acobertado pela Constituição Federal. Fundamenta os princípios da educação e os deveres do Estado em relação à educação escolar pública, determinando as responsabilidades em regime de colaboração, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

Segundo a LDB 9394/96, a educação brasileira é desmembrada em dois níveis: a educação básica e o ensino superior. Além dessas resoluções, a LDB 9394/96 aborda temas como os recursos financeiros e a formação dos profissionais da educação (PACIEVITCH, [200-]).

De acordo com Coelho (2014), no ano de 1997 o Decreto nº 2.208/97 foi promulgado, o mesmo procurou regulamentar os resumidos dispositivos da LDB sobre a educação profissional e tecnológica, disciplinando a reforma no âmbito da rede federal e indicando a opção pela concepção educacional dualista. Uma linha de financiamento captada externamente e orientada pelo Programa de expansão da Educação Profissional (PROEF) foi estabelecida para implantar a reforma indicada.

Após o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, quem assumiu a presidência do Brasil foi Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003. Nesse novo governo, o Ensino Médio também sofreu modificações, tais como: a revogação do Decreto nº 2.208/1997 e a promulgação do Decreto nº 5.154/2004.

No período dos debates sobre o futuro do Ensino Médio e da Educação Profissional, houve opiniões divergentes quanto à revogação do Decreto nº 2.208/1997. A opinião de revogar o Decreto nº 2.208/1997 e substituí-lo por outro ganhou entusiasmo porque, segundo Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005, p. 31), só a revogação do Decreto nº 2.208/1997 “não abonaria a implementação da nova concepção de ensino médio e educação profissional e tecnológica”. Também para esses autores, o governo do Presidente Lula tinha acordo com os progressistas de revogar o Decreto nº 2.208/1997 e que poderia até ter feito isso imediatamente.

O Decreto nº 2.208/1997 foi trocado pelo Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, que regulamenta os art. 36, 39, 40 e 41 da LDB. Esse decreto regulamenta as configurações de articulação entre a Educação Profissional (integrada, concomitante e subsequente) como apresenta o Parecer nº. 39/2004 do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Câmara de Educação Básica (CEB). Sendo assim, havia amparo legal para revogar o Decreto nº 2.208/1997 (BRASIL, 1997).

Ainda durante o período do governo de Luiz Inácio Lula da Silva foram criados alguns programas para viabilizar a consolidação da reforma e a melhoria da qualidade do

Ensino Médio, dentre esses destacam: o Programa de Equalização das Oportunidades da Educação Básica (PRODEB/2005); o Programa de Melhoria do Ensino Médio (PROMED/2007); e o Programa Brasil Profissionalizado (Decreto nº 6.302/2007), este último visa fortalecer as redes de ensino que ofertam Educação Profissional e Tecnológica (BRASIL, 1997).

Em 2007 o governo Lula criou o decreto nº 6302/07, o programa Brasil Profissionalizado, com a finalidade de fortalecer as redes estaduais de educação profissional e tecnológica mediante o repasse de recursos do governo federal para os estados interessados.

A principal inovação na educação profissional durante o mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, se deu em 2008 com a Lei 11.892, que instituiu os Institutos Federais e criou a Rede Federação de Educação Tecnológica. As Instituições se materializaram a partir da criação dos antigos CEFET's, Escolas técnicas Federais, Escolas vinculadas às Universidades Federais e Escolas Agrotécnicas Federais.

Após o governo Lula, inicia-se o mandato da Presidenta Dilma Rousseff, que tinha a educação profissional como um principal compromisso de campanha.

Neste contexto, com a Lei 12513/2011, o Programa Nacional de acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), foi criado em 2011, como incentivo para a educação profissional, tendo como principal objetivo expandir e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica no país, através de uma série de programas projetos e ações de assistência financeira e técnica que, juntos tem como meta ofertar oito milhões de vagas a diferentes perfis de brasileiros até 2014 e 12 milhões até 2018.

O PRONATEC prevê a concessão de bolsas de estudos nas modalidades de Bolsa-formação para alunos do Ensino Médio público, para educação profissional técnica de nível médio (concomitante) e bolsa formação para estudantes do Ensino Médio público propedêutico, para cursos de educação profissional técnica de nível médio, bolsa formação para trabalhadores de programas sociais, para cursos de formação inicial ou continuada (BRASIL, 2011).

São executoras do PRONATEC: As instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; as instituições de educação profissional e tecnológica das redes estaduais, distrital e municipais; as instituições dos Serviços Nacionais de aprendizagem e; as instituições privadas de ensino superior e de educação profissional e

tecnológica devidamente habilitada para a oferta de cursos técnicos de nível médio, no âmbito da iniciativa Bolsa-Formação<sup>2</sup>.

Em 2015, com a crise ocorrida no País, o PRONATEC sofreu cortes. Em 2014 o programa atendeu 2,5 milhões de vagas e em 2015 houve redução de 60% nas ofertas. A meta durante a campanha da Presidenta Dilma era do atendimento de 5 milhões de vagas até o ano de 2019 (SENAC, 2013).

As palavras: demandantes, pactuações, pré-matrícula, bolsa-formação trabalhador, bolsa-formação estudante, assistência estudantil começaram a fazer parte da rotina das unidades do ensino do SENAC em todo o Brasil e tornaram-se presentes no vocabulário das secretarias escolares da Instituição. No seu primeiro ano de atuação, 2011, o SENAC cresceu gradativamente, chegando ao final do primeiro ano com atendimento de 212.632 alunos em todo o país (SENAC, 2013).

O programa possibilitou aumentar, ainda mais, o número de vagas na Instituição, por meio de parcerias com outras empresas, ampliando a rede física por além de 500 unidades distribuídas por todo o país (SENAC, 2013).

Nos quadros abaixo são apresentados em números os cursos executados pela modalidade PRONATEC, no período de 2012 a 2015 pela unidade do Senac de Diamantina. O PRONATEC teve início em 2011, porém, as turmas começaram a ser executadas pelo SENAC Diamantina-MG, a partir de 2012.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pronatec>> Acesso em: 28 ago. 2018.

**Tabela 2 - Turmas PRONATEC período de 2012 a 2013 - Senac Diamantina**

CEP DIAMANTINA – FORMAÇÃO INICIAL, TÉCNICOS							
TURMAS PRONATEC 2012 A 2013							
LOCAL	Turma	Dt. início	Período	Carga horária	Qtd vagas	Qtd alunos	Área Profissional
CEP DIAMANTINA	Auxiliar Administrativo	21/08/2012	24/09/2012 a 21/12/2012	182 hs	30	23	Gestão
CEP DIAMANTINA	Vendedor	22/08/2012	18/09/2012 a 14/12/2012	180 hs	30	21	Comércio
CEP DIAMANTINA	Auxiliar Administrativo	22/08/2012	25/09/2012 a 23/01/2013	182 hs	30	20	Gestão
CEP DIAMANTINA	Auxiliar Administrativo	22/08/2012	25/09/2012 a 23/01/2013	182 hs	30	20	Gestão
CEP DIAMANTINA	Maquiador	17/09/2012	25/09/2012 a 21/12/2012	182 hs	20	12	Beleza
CEP DIAMANTINA	Auxiliar Administrativo	26/09/2012	24/10/2012 a 16/01/2013	182 hs	25	20	Gestão
CEP DIAMANTINA	Auxiliar de Pessoal	26/09/2012	24/10/2012 a 16/01/2013	182 hs	25	19	Gestão
CEP DIAMANTINA	Auxiliar Administrativo	27/09/2012	05/11/2012 a 29/01/2013	182 hs	25	24	Gestão
CEP DIAMANTINA	Operador de Computador	27/09/2012	29/10/2012 a 11/01/2013	180 hs	10	7	Informática
CEP DIAMANTINA	Recepcionista	27/09/2012	05/11/2012 a 04/02/2013	180 hs	25	18	Gestão
CEP DIAMANTINA	Vendedor	27/09/2012	19/11/2012 a 07/02/2013	180 hs	25	19	Comércio
CEP DIAMANTINA	Recepcionista	27/09/2012	29/10/2012 a 18/01/2013	180 hs	30	22	Gestão
CEP DIAMANTINA	Vendedor	27/09/2012	29/10/2012 a 11/01/2013	180 hs	30	20	Comércio

Fonte: Sistema Acadêmico SENAC, 2018. Adaptado.

**Tabela 3 - Turmas PRONATEC período de 2014 a 2015 - Senac Diamantina**

CEP DIAMANTINA – FORMAÇÃO INICIAL, TÉCNICOS							
TURMAS PRONATEC 2014 A 2015							
LOCAL	Turma	Dt. Início Matrícula	Período	Carga horária	Qtd vagas	Qtd alunos	Área Profissional
CEP DIAMANTINA	Técnico Enfermagem	20/02/2013	27/10/2014 a 26/03/2015	290 hs	40	32	Saúde
CEP DIAMANTINA	Técnico Segurança Trabalho	19/06/2013	30/06/2014 a 15/10/2014	306 hs	40	23	Segurança
CEP DIAMANTINA	Técnico Segurança Trabalho	19/06/2013	03/11/2014 a 06/04/2015	276 hs	40	23	Segurança
CEP DIAMANTINA	Técnico Enfermagem	10/03/2013	22/04/2014 a 11/08/2014	290 hs	40	34	Saúde
CEP DIAMANTINA	Técnico Enfermagem	15/04/2013	22/04/2014 a 11/08/2014	376 hs	40	32	Saúde
CEP DIAMANTINA	Técnico Administração	19/06/2013	30/06/2014 a 05/11/2014	360 hs	40	34	Gestão
CEP DIAMANTINA	Cuidador Infantil	17/02/2014	10/03/2014 a 25/06/2014	180 hs	10	37	Saúde
CEP DIAMANTINA	Cabeleireiro	03/02/2014	24/02/2014 a 31/07/2014	400 hs	40	8	Beleza
CEP DIAMANTINA	Cabeleireiro	03/02/2014	24/02/2014 a 31/07/2014	400 hs	10	8	Beleza
CEP DIAMANTINA	Cabeleireiro	03/02/2014	24/02/2014 a 16/08/2014	400 hs	10	10	Beleza
CEP DIAMANTINA	Auxiliar Pessoal	03/02/2014	19/05/2014 a 18/09/2014	180 hs	40	33	Gestão
CEP DIAMANTINA	Cabeleireiro	03/02/2014	24/02/2014 a 05/08/2014	400 hs	10	8	Beleza
CEP DIAMANTINA	Cabeleireiro	03/02/2014	24/02/2014 a 07/08/2014	400 hs	10	9	Beleza
CEP DIAMANTINA	Cuidador Infantil	24/03/2014	26/05/2014 a 15/09/2014	180 hs	40	31	Saúde
CEP DIAMANTINA	Cuidador Infantil	24/03/2014	26/05/2014 a 15/06/2014	180 hs	40	31	Saúde

Fonte: Sistema Acadêmico SENAC, 2018. Adaptado.

Coube também ao governo de Dilma Rousseff renovar o PNE<sup>3</sup> (Plano Nacional de Educação). Conforme a Constituição Federal, o novo Plano deveria ter entrado em vigor em 2011, porém, a proposta foi entregue pelo Executivo ao Congresso somente no final de 2010.

<sup>3</sup> O primeiro PNE (Plano Nacional de Educação), aprovado pelo congresso Nacional foi o de vigência no período de 2000 a 2010, amparado pela Lei 10.172 de 09/01/2001.

Durante três anos, a falta de concordância girou em torno de discussões sobre itens relacionados aos investimentos em educação e às metas para a melhoria do ensino.

Aprovada no dia 25 de junho de 2014, o PNE estipulou 20 metas e mais de 200 estratégias que devem ser cumpridas no período de 2014 a 2024. Ele prevê, em linhas gerais, a ampliação ao acesso à educação e avanços na qualidade do ensino e reinclui metas que não foram atingidas no documento anterior (2001–2010), como a universalização do ensino e a erradicação do analfabetismo (BRASIL, 2014).

Além disso, propõe ofertar escolas em tempo integral em metade das unidades do país, ampliar o número de vagas no ensino superior – inclusive na pós-graduação e aumento dos salários e aprimoramento da formação de docentes (BRASIL, 2014).

Após realizar um panorama geral dos antecedentes históricos da educação profissional no Brasil é importante agora entendermos melhor, como surgiu o sistema “S” e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Senac. Logo após, contextualizaremos os diálogos entre a educação profissional e o mercado de trabalho.

## **2.2 O surgimento do Sistema “S” e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial**

As Instituições do Sistema “S”, são instituídas por Lei, com responsabilidade de Direito privado para ministrar assistência ou executar na forma de ensino, a prestação de serviços sociais sem fins lucrativos, sendo mantidas por doações orçamentárias ou contribuições parafiscais. São Instituições paraestatais com administração e patrimônio próprio, na forma de Instituições particulares (FIGUEIRAS, [20--]).

As Instituições pertencentes ao Sistema “S”, não foram criadas ao mesmo tempo, portanto, possuem datas de criação diversas.

As mais antigas são o SENAI e o SENAC, ambos são da década de 40 e desde esta época, outras Instituições foram criadas para atender as necessidades que surgiram após este período. O sistema “S” em si não foi necessariamente criado e ele é uma nomenclatura utilizada para definir as Instituições a ele pertencentes (RABELO, 2016).

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o país foi afetado por uma grande crise, e nessa época era de grande urgência investir na industrialização do país. Diante disso, este setor precisaria de mão-de-obra qualificada. Com o desafio de capacitar o setor terciário é que nasceu o SENAC, em 10 de janeiro de 1946, conforme iniciativa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, por meio do Decreto-Lei número 8.621.



Em relação ao período de criação de algumas dessas entidades, o SENAC, SENAI e SESC, foram criados no mesmo momento. O Serviço Social do Transporte (SEST) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), em setembro de 1993. O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), em dezembro de 1991. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 1972. O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), em 1999 (RABELO, 2016).

Todas estas Instituições foram criadas com o fim de colaborar para a transformação de vidas de milhões de brasileiros e da sociedade como um todo.

No dia 10 de janeiro de 2016, o Serviço nacional de Aprendizagem comercial o SENAC, referência em aprendizagem para o comércio de Bens e Serviços e Turismo, completou 70 anos.

Neste período mais de 63 milhões de brasileiros foram atendidos pelos cursos ofertados pela Instituição, que está presente em três mil municípios com mais de 600 unidades (SENAC, 2016).

Em publicação específica fica evidente o quanto a história do SENAC é motivo de orgulho para aqueles que acompanham o seu desenvolvimento.

A publicação destaca as contribuições que a Instituição trouxe para a sociedade como: cursos técnicos profissionalizantes, cursos de formação inicial, especializações, graduações e cursos de aprendizagem comercial, o que na visão institucional, proporcionou ganhos sociais (SENAC, 2016).

A Instituição também menciona que se preocupa com as atualizações constantes em novas tecnologias, infraestrutura e com os mecanismos de produções de conhecimento (SENAC, 2016).

Neste contexto, a oferta de educação profissional de vanguarda é a marca da Instituição. No ano seguinte, após a sua criação (1947), o SENAC começa a expandir a sua atuação a locais distantes dos grandes centros, ou que não tinham unidade educacional, por meio de cursos volantes pela educação a distância, que era transmitida no rádio, pela Universidade do Ar. Educação que até hoje integra o portfólio do SENAC, através dos cursos ofertados via SENAC EAD (SENAC, 2016).

Para sua manutenção, o decreto-Lei 8.621 determinou que cada estabelecimento comercial enquadrado nas federações sindicais, coordenadas pela CNC (Confederação Nacional do Comércio) destinasse mensalmente como forma de contribuição 1% do montante pago aos seus empregados. Também em 1946, tal decreto dispôs sobre a aprendizagem comercial, prevendo os direitos e deveres dos comerciantes e comerciários (SENAC, 2016).

Em 1956, foi criado o Serviço de Orientação Educacional e profissional, para ofertar aos alunos aconselhamento laboral e facilitar o seu ingresso no mercado de trabalho. Atualmente, o SENAC conta em muitos Estados, com o banco de dados para oferta de empregos ou de oportunidades, como meio de encurtar o relacionamento do aluno com o empregado e aproximar o aluno ao mundo do trabalho.

Ainda na década de 1950 foram criadas as primeiras empresas pedagógicas do SENAC. Eram lojas, escritórios, restaurantes e supermercado escola, destinados a uma prática mais profunda da realidade dos conhecimentos teóricos aprendidos na sala de aula (SENAC, 2016).

Em 1960, surgiram os restaurantes-escola e o primeiro foi em 1962 no Paraná. Em 1968 surgiu o hotel-escola chamado Grogotó, na cidade de Barbacena/MG (SENAC, 2016).

Atualmente, o SENAC conta com mais de 50 empresas pedagógicas espalhadas pelo Brasil, munidas com avançadas tecnologias, ofertando aos alunos, sob a orientação de professores qualificados, a oportunidade de aprimorar o aprendizado (SENAC, 2016).

Residentes em locais com baixa densidade populacional ou em áreas afastadas dos centros urbanos, muitas pessoas não tinham oportunidade de se capacitar através do SENAC, e para eles foi criado em 1984, o SENAC móvel. São 87 carretas e uma balsa-escola, que conta com um equipamento para atender a população que não tem acesso aos programas da Instituição. São programas da área de beleza, moda, informática, administração, saúde, hotelaria e turismo (SENAC, 2016).

Pouco tempo depois, o SENAC passou a produzir livros didáticos, vídeos e CDs. São cerca de 1.400 exemplares produzidos pelos centros editoriais da instituição para atender a diversas áreas de conhecimento em geral (SENAC, 2016).

Ao longo destes anos, o SENAC vem ofertando educação profissional em todo território brasileiro, sendo mais de 800 cursos em formação inicial e continuada, educação técnica de nível médio e educação superior, nas modalidades presenciais e a distância e todos estão no portfólio da Instituição, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país (SENAC, 2016).

Em 2008, o SENAC lançou o programa de gratuidade que já beneficiou mais de 1 milhão e 800 mil brasileiros de baixa renda com cursos totalmente gratuitos (SENAC, 2016).

### 2.3 Educação profissional: diálogos entre a educação e o mercado de trabalho

Os países em desenvolvimento como o Brasil buscam novas formas de se juntarem ao mercado mundial, seja, adotando medidas de transferência de tecnologia ou buscando intercâmbio como fonte de informação e conhecimento através do desenvolvimento de programas de educação tecnológica que permitam aos trabalhadores adquirirem qualificação, não só através de novas tecnologias de produção, mas também através de novas formas de organização da produção, de gestão de tecnologia e da inovação, para adequação a nova realidade globalizada (CARVALHO, 2013).

Diante disso, a educação pode ser um mecanismo de mudança, que venha beneficiar a posição dos países em desenvolvimento no mercado mundial. Para tanto, é preciso que se adote uma orientação adequada conforme os programas de educação tecnológica (CARVALHO, 2013).

Neste contexto, a qualificação tem sido o alvo principal para o primeiro emprego. O profissional qualificado aparece em sua função por estar preparado, além de executar e planejar com melhor perfeição as tarefas de sua atividade. Então, na construção do currículo profissional, a educação surge como um elemento norteador (SCREMIN, 2002).

De acordo com Grinspun (2009), quando falamos sobre a educação profissionalizante, tratamos de cursos que, além de formar profissionais com conhecimento técnico, devem estar preocupados também, com o desenvolvimento cultural do cidadão.

O papel da educação é de grande relevância para a sociedade, mas também é de inclusão para aqueles que estão de fora do processo social e produtivo. A educação deve ser um dos principais meios para a inclusão social, que é a inserção dos indivíduos no contexto social de forma crítica e participativa. Ela dá qualidade e forma o profissional de modo eficaz (GRINSPUN, 2009).

Assim, o estudante de um curso técnico profissionalizante deve estar preparado para passar por realidades de uma sociedade desenvolvida tecnologicamente, ou seja, as inovações tecnológicas devem fazer parte importante da sua qualificação.

Segundo Grinspun (2009), os cursos técnicos presentes em todo o território brasileiro procuram completar a falta de mão-de-obra certificada e qualificada. A educação técnica destaca-se por nomear um profissional voltado a necessidade do mercado interno, conhecendo melhor a realidade local da empresa que o contrata, isso faz com que o profissional com habilitação técnica seja cada vez mais requisitado.

Atualmente, existe um profundo debate sobre o tempo em que o estudante passa fazendo um curso técnico, até porque, ocorrem evasões nestes cursos. Neste aspecto, além do mercado oferecer mais chance para quem possui uma formação técnica, o curso técnico é avaliado pelos estudantes como algo mais vantajoso para a sua formação. Ao invés de fazerem uma graduação que poderia demorar entre 4 a 5 anos, com a possibilidade de não conseguir inserção no mercado de trabalho, o aluno opta pelo curso técnico que costuma ter um tempo menor de duração, e assim, aceita experimentar a atuação em sua área com mais rapidez e facilidade (GRINSPUN, 2009).

Ademais, os cursos técnicos pela ótica de sua duração e pela maior probabilidade de empregabilidade, apresentam-se como escolha mais atraente a ser oferecidos aos jovens que pretendem enfrentar a vida profissional. Uma outra razão advém de um aspecto cultural, que leva boa parte da população a escolher por cursos de capacitação em detrimento ao técnico: a crença de que mais rapidamente podem entrar no mercado de trabalho (SENAC, 2017).

No entanto, a estrutura econômica do país e as transformações no mundo do trabalho, requerem dos profissionais um novo perfil para dar entrada ao mercado de trabalho, e estar com maior chance de nele permanecer. Sendo assim, é preciso uma sólida qualificação profissional, o que demanda prática e tempo de aprendizado (SENAC, 2017).

Mediante este cenário que envolve educação profissional de nível técnico e o mercado de trabalho, se faz necessário contextualizar o cenário econômico brasileiro ao qual esse nível educacional faz parte, o mercado educacional, e o ensino privado.

Poucos segmentos da economia brasileira atravessaram a recente crise com tanta desenvoltura quanto o ensino privado. Inversamente a maioria das empresas, as escolas privadas, tanto do ensino técnico como as do nível superior, fizeram investimentos, intensificaram processos de materialização e alcançaram a indústria acadêmica ao topo do ranking dos mercados mais rentáveis e prósperos do país (SEGALLA; MENDES, 2017).

Diante disso, conforme dialoga Segalla e Mendes (2017), o setor que foi acrescido por um volume sem precedentes de investimentos e de faturamento, que atingiu cerca de R\$ 50 bilhões no ano de 2016, grandes grupos ganharam musculatura e formaram grandes redes de ensino, como por exemplo: a Kroton, Estácio, Laureate e Anima, entre muitas outras do ramo educacional.

O setor educacional muitas vezes administrado por famílias se transformou em um campo altamente profissionalizado, junto com os aportes financeiros, vieram melhores práticas administrativas e novos modelos de gestão (SEGALLA; MENDES, 2017).

Ademais, o setor conseguiu conquistar novas dimensões nos últimos anos. De acordo com o mais recente Censo da Educação Superior, publicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), as instituições de ensino superior privadas aumentaram, em 2016, 34 mil cursos ofertados e 8 milhões de estudantes matriculados, o equivalente a toda população da Suíça. Um dos fatores que despertou o interesse dos investidores na educação, é justamente o baixo percentual de brasileiros que chegaram ao ensino superior: 14% até o ano de 2016 (SEGALLA; MENDES, 2017).

Segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a média mundial é de 35% incluindo o Brasil, ou seja, a empresa do ensino particular tem potencial para dobrar de tamanho, se o número de adultos nas universidades brasileiras se equiparar ao de outros países (SEGALLA; MENDES, 2017).

Contudo, por trás do intenso movimento de expansão no ensino privado seja ele da educação básica, profissionalizante ou superior, várias instituições estão se modernizando e investindo cada vez mais neste mercado educacional, como é o caso da Eleva, inaugurada no Rio de Janeiro, que promete se tornar referência no ensino básico e profissionalizante no país. O Brasil, segundo investidores estrangeiros é o grande mercado a ser explorado para a educação, seja ela superior, técnica ou básica (CARVALHO, 2013).

Vale salientar que no ensino superior, parte deste desempenho se elucida pelas recentes alterações na legislação. Com o objetivo de expandir a oferta de cursos, o Ministério da Educação (MEC) publicou em junho de 2017 portaria que flexibiliza a implantação de cursos superiores na modalidade a distância. A portaria admite o credenciamento das instituições de ensino superior (IES), para os cursos de educação a distância (EAD), mesmo sem o credenciamento para cursos presenciais. A flexibilização abre portas de novas possibilidades para a educação no país, que poderá conseguir locais que antes eram economicamente impossíveis para as instituições educacionais (SEGALLA; MENDES, 2017).

Conforme o estudo realizado por Carvalho (2013), tornou-se comum as empresas concederem condições de seus trabalhadores capacitarem dentro das próprias empresas. Diz a autora que esse fenômeno fez aumentar as “Instituições de Educação superior (IES) lucrativas e a adoção de diversas estratégias de mercado na direção da financeirização, oligopolização e internacionalização.

Em 2015, foram oferecidas mais de 8 milhões de vagas de graduação, das quais 67,4% se encontram na modalidade presencial e 32,6%, na modalidade a distância. Destaca-se que a categoria privada é responsável pela oferta de 91,0% do total dessas vagas. Analisando-se a categoria pública, as IES federais foram responsáveis pela oferta de 59,3% das vagas. O percentual de concentração das matrículas presenciais variou entre 84,2%, em 2013, e 82,6%, em 2015. Por outro lado, apesar de representarem uma magnitude mais modesta, as matrículas dos cursos a distância registraram, comparativamente, um ritmo de crescimento mais acelerado: de 3,9% (no ano de 2015, em relação a 2014) e de 20,8% (também em 2015, em relação a 2013). A título de comparação, em 2015, o ritmo de crescimento dos cursos presenciais foi de 2,3% (em relação a 2014) e 7,8% (em relação a 2013).<sup>4</sup>

Conforme estudo realizado por Carvalho (2013), é preciso relevar que num mundo onde tudo acontece de maneira muito rápida, e num clicar de dedos, fica-se informado de tudo o que está acontecendo não só no Brasil, mas no mundo inteiro. E essa agilidade se vê desmembrada para os vários outros setores da sociedade.

A educação por sua vez, advém dos variados cursos que as empresas educacionais propõem a seus clientes. São cursos realizados em curto prazo de tempo e no caso dos cursos à distância, o aluno estuda em casa, ou seja, não precisa sair de sua moradia para estudar (CARVALHO, 2013).

A pesquisa de Carvalho (2013), por um lado leva a apreensão de que não se pode desprezar todos os mecanismos, que estão sendo realizados no campo da educação mercantilizada, na tentativa de dar oportunidade aos brasileiros de investirem na sua capacitação, e não esquecer que essa oportunidade só se apossa dela quem tem condições de ingressar nas empresas, para trabalharem e através delas receber toda a educação destinada à capacitação para que o mesmo possa permanecer empregado.

Na verdade, o aluno terá de estar aliado totalmente à linguagem dessa empresa educacional mercantilizada. O estudo de Carvalho (2013), leva-se a crer no pressuposto de que a reprovação desse aluno estará representada por sua demissão, ou seja, se ele não fizer jus de seu aprendizado com as propostas da empresa.

Como aponta Carvalho (2013), esse tipo de empresa “ainda que a preservação da renúncia fiscal seja vantajosa, seu abandono por parte da Instituição de Ensino Superior é compensado pela possibilidade do recebimento de aporte adicional de capital” (CARVALHO, 2013, p. 764). Continua salientando a autora que uma questão principal que envolve essas empresas refere-se ao aspecto patrimonial, pois “nesse modelo institucional o mantenedor não é dono do patrimônio construído pela instituição, nem pode deixá-lo aos seus sucessores”

---

<sup>4</sup> Conforme Censo da educação superior de 2015/Disponível em: [download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2015.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2015.pdf)

(CARVALHO, 2013, p. 764). Logo, o estudo dessa autora faz-se entender que o que mantém a existência dessas empresas educacionais são os alunos e sua proatividade. Sem eles a empresa na verdade perece. Todos os investimentos das empresas educacionais têm como objetivo atingir um público alvo específico, que é o aluno e através deles conquistar o mercado consumidor.

Por um lado, o estudo de Carvalho (2013), quer demonstrar que o mercado lucra em cima dos alunos e por outro lado torna-se preocupante quanto ao aprendizado para inserção do aluno ao mercado de trabalho. Neste contexto, a autora sinaliza que os cursos realizados em curto espaço de tempo, dão suporte essencial aos alunos para eles lidarem, não com situações sociais, mas sim com os propósitos da empresa onde trabalham. Conforme a pesquisa da autora, esse aspecto não está delineado explicitamente, ficando difícil entender, se esses alunos são orientados para enfrentarem as complexidades sociais nas quais estão inseridos.

O estudo de Carvalho (2013) direciona a pensar na empregabilidade, uma vez que o mercado de trabalho abre as portas para a educação mercantilizada, mas, por outro lado, as empresas fecham por uma baixa qualidade de ensino, que por curto prazo de tempo fomentam e consolidam a sua existência. Acredita-se que é de suma importância os cursos ofertados, mas também precisa ser observado se esses cursos estão sendo de valia na vida dos alunos. Ser de valia no sentido de estarem aplicando o aprendizado na sua vida e desempenhando função atrelada ao curso realizado.

A seguir, será abordada a educação profissional na Instituição de ensino SENAC Diamantina-MG e qual a sua visão de empregabilidade para os profissionais de nível técnico formados por ela.

O grande número de alunos matriculados na Instituição de ensino SENAC Diamantina-MG é um dado importante acerca da empregabilidade na cidade e região, pois, a aquisição e a renovação de conhecimentos são fatores demandados pelo capital, porém, isso não é a garantia de emprego aos alunos, uma vez que o Brasil enfrenta altas taxas de desemprego estrutural e de trabalho precarizado (SENAC, 2011).

Outra análise que se pode fazer acerca do perfil dos alunos dos cursos técnicos do SENAC Diamantina-MG, é que eles ratificam o histórico da educação profissional brasileira de um ensino profissionalizante destinado aos menos favorecidos (SENAC, 2011).

Diante desse quadro, ressalta-se a importância de uma educação profissional integral gratuita, e não de cidadãos para comporem o exército de reserva a espera de uma oportunidade de emprego.

As unidades de ensino técnicos (UETs) estão autorizadas a ofertar cursos com habilitações profissionais de nível médio, com possibilidades de saídas intermediárias, como qualificação profissional técnica e especialização técnica de nível médio. A qualificação profissional técnica é oferecida no novo formato de ensino, o MPS (Modelo Pedagógico SENAC), como unidade curricular com a terminalidade dentro da estrutura curricular de um curso técnico profissionalizante (SENAC, 2011).

Entende-se por Especialização Técnica, o aprofundamento de estudos ou a complementação de uma habilitação técnica de nível médio, destinada a oferecer novas competências aos alunos que já concluíram um curso técnico e que querem especializar-se em um segmento profissional. Essa especialização deve estar relacionada ao perfil profissional formado no curso técnico (SENAC, 2011).

O SENAC Diamantina-MG oferta cursos técnicos em Administração, Segurança do Trabalho e Técnico em Enfermagem, com oferta média de 240 vagas por ano.

De acordo com o protocolo consolidado com o Governo Federal, em 22 de julho de 2008 e ratificado pelo Decreto 6.633/08, o SENAC Diamantina-MG oferta cursos gratuitos, como ações de educação profissional com custo zero para os alunos, realizados com recursos provenientes da receita compulsória do SENAC.

O programa de gratuidade destina-se a pessoas de baixa renda cuja renda familiar mensal *per capita* não ultrapasse dois salários mínimos federais, destinados a alunos inscritos ou egressos da educação básica e a trabalhadores desempregados ou empregados. As pessoas que se enquadrarem nestas condições, aluno ou trabalhador, serão priorizadas (SENAC, 2011).

A oferta de cursos do programa de gratuidade tem como referência os itinerários formativos dos departamentos regionais do SENAC, que são elaborados com base no catálogo nacional de cursos. Os itinerários formativos têm como objetivo a continuidade do currículo e a evolução das atividades educacionais garantindo ao aluno o progresso na aprendizagem e escolarização (SENAC, 2011).

Também na programação de cursos gratuitos, o SENAC oferece aos alunos ações extensivas, que são programações variadas com o objetivo de difundir informações e conhecimentos no campo da educação profissional, na perspectiva de tornar efetivo o princípio da educação continuada, que fundamenta as ações institucionais. A participação nessas programações confere ao aluno certificado, estabelecendo-se como principal critério a frequência. Como exemplo de ações extensivas: palestras, seminários, concursos, conferências, exposições, desfiles entre outros (SENAC, 2011).



Como ação para os alunos da Instituição e população local, o SENAC promove o Evento Feira das Profissões. O evento SENAC Pro – Feira das Profissões é uma iniciativa do SENAC em Minas, onde através dos alunos regularmente matriculados nos cursos técnicos, é realizada uma feira com oficinas, stands, palestras, testes de perfil profissional e inscrição dos currículos na rede de carreiras. Segundo a Instituição, o objetivo é proporcionar um espaço onde os alunos possam demonstrar todos os conhecimentos técnicos adquiridos no decorrer dos cursos ao público presente no evento (FECOMERCIO, 2018).

Outro projeto da Instituição é o Mercado Emprego. O evento “Mercado, SENAC & Emprego” é uma iniciativa do SENAC em Minas, onde a Instituição pretende preparar os candidatos através de oficinas, palestras, testes de perfil profissional e inscrição dos currículos na Rede de Carreiras. O objetivo é proporcionar um espaço para que os interessados possam se informar sobre as melhores práticas de inserção no mercado de trabalho, além de oportunizar as empresas presentes no evento a captação de currículos profissionais. Estas serão sensibilizadas a disponibilizarem as vagas no portal Rede de Carreiras, que é um *site* de emprego totalmente gratuito (FECOMERCIO, 2018).

Com a realização destes eventos, o SENAC considera que é essencial a aproximação entre as demandas do mundo do trabalho e as relativas à vida cultural, pessoal e social, direcionadas por meio de seus cursos de formação profissional, buscar o desenvolvimento de competências que integrem o trabalho e a vida pessoal (FECOMERCIO, 2018).

Como se vê, a gestão educacional tem muitos desafios, desafios estes diversos na dimensão administrativa, pedagógica e de pessoas. No próximo capítulo será tratado mais especificamente do que são estas dimensões para uma gestão educacional eficaz, que no caso do SENAC, vem buscando elucidar os desafios de uma Instituição educacional, com o objetivo de fortalecer ainda mais esse reconhecimento social já existente, bem como garantir a continuidade da entrega de serviços de qualidade a população.



### **3 AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO EDUCACIONAL E OS DESDOBRAMENTOS DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO PARA AS DIMENSÕES DE PESSOAS, PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA**

O capítulo foi organizado em três partes, e nele serão abordadas as dez dimensões da gestão escolar e suas competências; o processo de terceirização e os desdobramentos para as dimensões da gestão escolar e terceirização no setor educativo e seus efeitos no SENAC Diamantina.

Tal apreciação objetiva enriquecer a revisão bibliográfica realizada, a fim de ampliar a compreensão sobre a temática discutida.

#### **3.1 As dez competências atribuídas a gestão escolar**

Segundo Luck (2009), as dez dimensões da gestão escolar estão listas na ordem a seguir:

1. Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais;
4. Gestão de resultados educacionais;
5. Gestão democrática e participativa;
6. Gestão de pessoas;
7. Gestão pedagógica;
8. Gestão administrativa;
9. Gestão do clima e cultura escolar;
10. Gestão do cotidiano escolar.

Para Luck (2009), a ação do diretor escolar objetiva-se principalmente a aprendizagem e formação dos alunos, com uma visão abrangente, a fim de promover o desenvolvimento do ambiente educacional.

Para tanto, uma das competências básicas do gestor é agenciar na comunidade escolar o papel de todos os envolvidos em relação aos processos de ensino e de aprendizagem. Neste sentido, o incremento e efetividade da educação, requer o treinamento dos fundamentos que definem os fins da educação indicando a sua atuação, bem como e por onde ela deverá ser direcionada.

É de competência do diretor escolar e necessário para o desenvolvimento do seu trabalho, estabelecer um repertório próprio sobre a educação e gestão, de modo a saber reverter as definições concebidas em ações efetivas dentro da instituição. As atividades se concretizam por meio de ações tecnológicas, políticas educacionais, orientações voltadas para a formação de jovens, adultos e egressos, que vivem em um mundo enérgico, pleno de estimulações e, ao mesmo tempo, desafiante, instigante e contraditório (LUCK, 2009).

Aos diretores escolares, cabem a responsabilidade da realização dos objetivos educacionais, o alcance dos padrões de qualidade conferidos ao sistema de ensino e o desempenho de todos os participantes da comunidade escolar. São responsáveis, também, pela orientação administrativa e organização pedagógica da instituição designando o ambiente escolar e a cultura institucional. Os gestores, são, sobretudo, estimuladores do crescimento e ampliação da aprendizagem para cidadania competente. Em consonância com esse entendimento, Luck (2009, p. 24) afirma que:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromisso com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Neste contexto, a educação constitui-se de métodos organizados e formais, com objetivo de potencializar o pleno desenvolvimento educativo, o exercício da cidadania e qualificação para o mercado de trabalho. Sendo assim, a educação escolar deve ser vinculada às práticas sociais e ao mundo do trabalho, e se inspirar também na visão de solidariedade, princípios de pluralismo de ideias, igualdade de oportunidades que são embasados em padrões de qualidade da rede de ensino (LUCK, 2009).

Sendo assim, a instituição de ensino é uma organização social desenvolvida pela sociedade para transmitir valores e contribuir na formação de seus alunos, conforme experiências de aprendizagem e ambientes educacionais voltados para os princípios da educação. Logo, o ambiente escolar como um todo decide a qualidade do método pedagógico, o que influencia diretamente na formação dos alunos.

Os alunos são as pessoas que fazem com que as escolas existam, e para tanto devem ser envolvidos em ambiente e experimentos educacionais estimulantes e de elevada qualidade. Neste contexto, a autora salienta a importância e a grande necessidade do planejamento nas instituições de ensino. Caso contrário, não há definição clara das ações

dentro do trabalho, elas se tornam improvisadas, aleatórias e notadamente encaminhadas pelo ensaio ao erro (LUCK, 2009).

Para tanto, planejar constitui um procedimento imprescindível em todos os setores da atividade educacional, sendo, portanto, exigência essencial para promover novas situações didáticas em condições consistentes. Cabe ressaltar que, assim como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento, como formalidade, evoluiu como instrumento decisivo de trabalho (LUCK, 2009).

Em suma, pode se dizer que, planejar a educação e sua gestão consiste em descrever e tornar entendida a sua intenção, seus desdobramentos e, principalmente, seus objetivos. Dessa forma, o planejamento envolve uma visão clara e abrangente do que se quer para o futuro da instituição. E, sem ele, não há possibilidade de conduzir os diversos atributos da gestão escolar de forma articulada. Para Luck (2009), planejamento é um processo contínuo, que contribui para a lógica e consistência das ações, gerando uma perspectiva para o futuro mediante a previsão e preparação das indicações que são necessárias para promovê-lo. Planeja-se antes, durante e depois das ações.

Desta maneira, é possível prever de forma prematura todas as condições de execução de planos, notadamente, das dinâmicas sociais, como é o caso da educação. Conforme Padilha (2001, p. 30), “o ato de planejar é sempre o processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação, de previsão de necessidade e racionalização do emprego de meios para a concretização de objetivos”.

Luck (2009) assegura que além de planejar os processos é preciso haver o seu monitoramento. O processo de monitoramento educacional pode ser prejudicado por uma percepção negativa da avaliação, levando, por exemplo, professores a alertarem os alunos para prestarem atenção ao que se pode cair nas provas ou, até mesmo, o vício da cola por parte dos alunos, o que resulta na desvalorização da aprendizagem. A autora ainda reforça que seria possível agir pedagogicamente sobre situações como estas e superá-las.

Conceitualmente, o monitoramento consiste no processo de acompanhamento ordenado e descritivo dos processos de implementação de projeto ou plano de ação, com objetivo de resultar na efetividade, de acordo com o ritmo de trabalho, à adequação do tempo e dos recursos disponíveis, bem como da aplicação das ações necessárias e da relação aos resultados almejados. É, portanto, uma atividade intrínseca à gestão educacional onde o principal foco é a implementação do plano de trabalho, ou projeto da instituição que é feito de acordo com o planejamento previamente realizado, a fim de alcançar os objetivos definidos

(LUCK, 2009). Para o alcance destes objetivos, a avaliação se constitui como ferramenta do processo de apreciação das atividades no decorrer da realização de um projeto ou plano.

Assim, a avaliação e o monitoramento estão interligados, sendo necessário promovê-los de forma conjunta, uma vez que os resultados observados pela avaliação dependem dos processos verificados pelo monitoramento cujos instrumentos são formulados a partir do Plano de Desenvolvimento da Instituição Educacional e do projeto político-pedagógico. O conteúdo determina a elaboração de *checklists*, fichas e outros meios para observação e orientação dos registros de dados e do acompanhamento. A autora destaca que os processos de gestão escolar terão pouco valor, caso não obtiverem resultados comprovados de melhoria da aprendizagem dos alunos (LUCK, 2009).

Como evidência de indicador de qualidade e monitoramento evidenciamos a avaliação do projeto-pedagógico da escola e a identificação do grau de satisfação da comunidade escolar com o trabalho executado. Logo, a gestão de resultados caracteriza-se em um incremento de avaliação com objetivo de alcançar os resultados da escola. Já que, realizar gestão de resultados, significa alinhar as ações da gestão escolar pela aprendizagem dos alunos (LUCK, 2009).

O primeiro passo para gestão de resultados, é a definição dos indicadores de desempenho que serão as referências da qualidade do ensino. Os indicadores servem tanto para sinalizar resultados de sucesso, quanto para expor limitações, dificuldades, ou indicar situações que necessitam de maiores cuidados e atenção, de modo a direcionar a tomada de decisões e ações de melhoria.

A adoção de indicadores na escola é recomendada para cada objetivo ou meta educacional a fim de averiguar os resultados obtidos perante cada atividade. Como exemplo de indicador escolar, pode-se citar o índice de desenvolvimento da educação básica, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)<sup>5</sup>, que está em evidência no momento, e evidencia informações sobre o rendimento escolar. Outro indicador de desempenho é o Exame Nacional de Ensino Médio, o ENEM, cujo objetivo principal é permitir uma referência de avaliação do ensino médio, a partir das competências e disposições que estruturam o exame nacional (LUCK, 2009).

Neste contexto, a autora destaca a importância da gestão democrática e participativa dentro das escolas. “Instituição escolar democrática, é aquela em que os seus participantes estão coletivamente reunidos e comprometidos em promover a educação de

---

<sup>5</sup> Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em <http://inep.gov.br/ideb>.

qualidade para todos” (LUCK, 2009, p. 69). A realização da gestão democrática é um princípio previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e na Constituição Federal de 1988, que coloca a educação como um processo social comprometido com a participação da escola e com toda a sociedade.

Pressupondo uma ação conjunta para alcançar qualidade no ensino para todos, a gestão democrática é indicada como condição para aproximar a escola da comunidade. E, por esta aproximação, se estabelece a correta democracia, construída com a participação qualificada pela cidadania rumo à construção do bem de todos.

Luck (2009), define gestão democrática como o processo em que se é criado e instituído orientações necessárias para que os componentes de um grupo se tornem, não só parte de maneira contínua e regular das decisões mais importantes, mas que venham assumir os compromissos imperativos para sua efetivação. Diante disso, a autora destaca em especial a atuação da gestão democrática e a participação de órgãos colegiados que são colaborações da comunidade escolar na gestão:

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. (LUCK, 2009).

Segundo Luck (2009), diante da atuação democrática na instituição de ensino, devem se destacar a liderança compartilhada e a co-liderança, já que ambas visam a qualidade do ensino. A co-liderança se faz através da equipe da gestão escolar. Cabe destacar que os dois tipos de liderança são efetivas e necessitam ser exercidas a partir do entendimento e orientação embasados na missão e visão da escola, nos seus valores e objetivos pré-definidos. Esta última cabe ao diretor a missão de agir de forma que ela seja desenvolvida de acordo com o seu exercício, sem perder poder ou espaço, pois, a liderança exercida por várias pessoas poderá ter um resultado equivocado.

Para Luck (2009), a gestão democrática exercida pelo diretor tem o poder, na comunidade interna ou externa, de orientar para uma visão conjunta do trabalho educacional e do funcionamento escolar, a fim de enfrentar os desafios de forma clara e com maior facilidade. Essa gestão, por parte do diretor, é complexa, abrangente, e política, implica dar poder à comunidade para que ela contribua de forma eficaz para benefício da instituição.

Na competência de gestão de pessoas, a autora Luck (2009), destaca os elementos fundamentais para a formação do espírito de trabalho, motivação e desenvolvimento de uma

equipe comprometida com a prática educativa. Evidencia, também, o inter-relacionamento pessoal, orientado pelo espírito educacional, desenvolvimento de uma cultura de avaliação e auto avaliação, dentre outros. Com ênfase à liderança exercida pelo diretor no desenvolvimento de pessoas e de equipe, ele é considerado um gestor educacional que direciona e mobiliza todos os atores da instituição de ensino, a fim de facilitar o desenvolvimento e o engajamento por parte da equipe, tendo como finalidade uma visão conjunta sobre a educação, o papel da escola no compartilhamento de responsabilidades, na integridade de processos, na ética e no trabalho em conjunto.

No exercício da gestão pessoas, o diretor exerce uma série de elementos desta competência: compartilhamento de responsabilidade, formação de equipe, relacionamento interpessoal e motivação. Como resultado da motivação dentro do ambiente escolar, destacam-se: uma boa organização no ambiente de trabalho, limpeza, segurança, tranquilidade, entusiasmo, espírito de servir, relações interpessoais dinâmicas (bi e multilaterais), bom humor e ambiente ordeiro. Sendo assim, promover a união e o trabalho de equipe, baseia-se em responsabilidade de grande relevância do diretor escolar (LUCK, 2009).

Ainda de acordo com Luck (2009), uma das estratégias de gestão que permitem obter uma visão mais objetiva, dos processos educacionais e de pessoas é a avaliação de desempenho na escola, fator de valoração da gestão do trabalho dos colaboradores internos do quadro administrativo e docentes da instituição. Como exemplo de avaliação de desempenho a ser adotada dentro da instituição de ensino, a autora destaca a aplicação da avaliação como feedback, que tem por objetivo oferecer aos colaboradores um retrato claro e simples dos indicadores de seu desempenho, visando melhoria contínua e aprimoramento.

Para contribuir com os processos de melhoria, a competência de gestão pedagógica destaca-se como sendo uma das mais importantes de todas as dimensões da gestão escolar, pois está ligada aos objetivos da gestão escolar, que é o de proporcionar o aprendizado e formação dos alunos. Além disso, a gestão pedagógica representa a organização, coordenação, avaliação e liderança de todos os processos e ações ligados diretamente à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação. Também é vista como uma maneira de sistematizar e organizar processos para um grupo de pessoas. A pedagogia é descrita como sendo a metodologia da educação (LUCK, 2009).

De acordo com Luck (2009), a competência de gestão administrativa na instituição de ensino, direciona-se para um conjunto de várias dimensões da gestão escolar, envolvendo recursos materiais, físicos, financeiros e humanos. Segundo essa concepção, vários aspectos abrangem a competência administrativa de uma instituição de ensino, dentre



elas os registros e documentos escolares. Nenhuma instituição poderá realizar seu trabalho e prosperá-lo se não tiver bons registros e uma boa organização documental. Vale destacar a documentação da vida escolar dos alunos, pelo qual poderão prosseguir com sua vida acadêmica. Da falta de organização destes documentos, registra-se a ocorrência de prejuízos na vida escolar o que resultará na perda de confiabilidade por parte da instituição de ensino.

Luck (2009) destaca também nesta competência administrativa, o desempenho por parte dos funcionários de apoio, independente do cargo ocupado ou função exercida, como limpeza, portaria, secretaria, merenda escolar, apoio pedagógico e outros, todos têm uma função no processo educacional escolar. E cabe ao gestor da escola direcionar a equipe para mantê-la unida e motivada em um único objetivo que é o da qualidade da educação, de modo a se apoiarem reciprocamente na realização dos seus trabalhos.

Sendo assim, nesta competência administrativa da escola, a gestão financeira ganhou uma expressão especial, cabendo a ela a resolução de muitos dos seus problemas de consumo, como no caso de pequenos reparos e manutenções, através do repasse financeiro a ela efetuado. O valor transferido a cada instituição é determinado de acordo com o número de alunos matriculados já que os recursos recebidos deverão prestar contas de acordo com a legislação nacional ou estadual e as normatizações da rede de ensino a que pertençam (LUCK, 2009).

Para a competência da gestão da cultura organizacional escolar, esta, refere-se às práticas habituais e regulares da instituição, à sua cultura coletiva que é construída a partir do modo de pensar e agir dos componentes da instituição, como o papel representativo dentro da comunidade e na sociedade inserida. Ou seja, constitui o modo de agir e pensar que existe dentro da instituição. Portanto, as pessoas que fazem parte de uma escola, partilham dos mesmos valores do ponto de vista educacional, enfim, reforçam a mesma maneira de idealizar a realidade e o seu papel na mesma (LUCK, 2009).

Ainda de acordo com a competência citada acima, a autora reforça o papel do diretor escolar na formação cultural da instituição, mediante ações sócio educacionais com foco no desenvolvimento da instituição e dos alunos pertencentes a ela. Neste contexto, Luck (2009) descreve a décima competência: gestão do cotidiano escolar e a conceitua como sendo importante, por colocar em evidência a realidade da escola, ou seja, o que se apresenta como elemento de grande importância da ação educacional. O cotidiano escolar é configurado por um conjunto de práticas, relações e situações que acontecem constantemente no dia a dia de uma instituição escolar, pois é no cotidiano que atuam os profissionais que participam de forma indireta ou direta do processo educacional e se constituem as práticas educativas.

O cotidiano escolar constitui o ambiente em que ocorre, e a cultura organizacional revela o que está por trás do que ocorre, portanto, são conceitos que se complementam e se associam. O cotidiano escolar tem uma lógica própria em cada instituição e esta lógica está interligada pelos sujeitos sociais que dão vida e fazem prática cotidiana. Sendo assim, constrói-se na instituição um dinamismo de organização própria, uma visão do seu próprio mundo, guia da sua performance e direcionadora de seus juízos (LUCK, 2009).

Portanto, a gestão do cotidiano é a reprodução de como a escola é, sem medo de afrontar seus limites como condições para concretização de sua potencialidade educacional (LUCK, 2009).

### **3.2 O processo de terceirização e seus desdobramentos para as dimensões da gestão escolar**

A Lei nº 13.429, conhecida como a Lei da terceirização, é uma Lei brasileira aprovada (com três vetos) no dia 31 de março de 2017 pelo então presidente Michel Temer, ela altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1.974, que dispõe sobre o trabalho temporário (GARCIA, 2017).

No Brasil, a terceirização é amplamente utilizada tanto por órgãos públicos quanto por empresas privadas como Instituições de ensino, e tem sido adotada como uma forma de flexibilização dos processos produtivos apontando para economia, agilidade e facilidade nos processos de contratações. Ela tem sido considerada também como um fenômeno para a adaptação das empresas e do próprio país às mudanças ocorridas no mercado mundial, tornando-se uma forma de sobrevivência de corporações e um meio de lucratividade (TANO; FRANÇA; FRANÇA, 2016).

No âmbito do Direito do Trabalho, a terceirização ainda passa por necessidade de melhor regulamentação. Em linhas gerais a empresa tomadora é aquela que contrata a empresa terceirizada para executar atividades de menor relevância, sendo que a atividade fim é entendida como a atividade principal da empresa. No método de terceirização a empresa tomadora transfere suas atividades para empresas ou profissionais considerados autônomos. De acordo com a Lei 13.429, as atividades fins também poderão ser terceirizadas (TANO; FRANÇA; FRANÇA, 2016).

Segundo os autores, o que ocorre no processo de terceirização no Brasil, é a inversão da estrutura do mercado de trabalho, onde a menor parte estará contratada diretamente e a maior parte dos trabalhadores estará vinculada com as empresas interpostas.

Com a Lei 13.429/2017, para terceirização das atividades fins, a empresa prestadora de serviços deverá ser especializada, respeitando-se as exigências de que os serviços terceirizados sejam específicos e determinados pela empresa tomadora, ou seja, uma atividade definida (GARCIA, 2017 p. 56-57).

Outra característica do trabalho terceirizado é o distanciamento entre o empregador e empregado a partir dos formatos de gestão do trabalho reduzindo o trabalhador a uma massa carente de subjetividades e individualidades. Segundo Martins (2009), “o maior negócio da terceirização é a diminuição dos custos com a mão de obra e por consequência a precarização das relações de trabalho”, (MARTINS, 2009 p. 15-16). Para o autor a terceirização nada mais é que a “flexibilização” do Direito do Trabalho que busca adaptar a legislação trabalhista aos anseios de “modernização” dos processos produtivos.

Diante disso, o profissional que busca emprego no contexto capitalista, torna seu trabalho em mercadoria, um detentor tal qual o capitalista, seu capital é a força de trabalho que consiste em um objeto de troca. Nesta forma está posto uma relação jurídica e política, ou seja, a capacidade de produzir do trabalhador identificado como sua força de trabalho que, por sua vez, sua produção é convertida em salário e esse salário denota um valor real do trabalho por ele produzido (MARTINS, 2009).

Neste contexto, o processo de terceirização em curso no Brasil nada mais é que uma forma de reduzir o custo da mão de obra e aumentar o lucro. Entretanto, em seu discurso, esse instituto é apresentado como sendo necessário para a competitividade e sobrevivência das empresas em geral. Ou seja, é a forma de disseminação da ideologia da classe dominante em que expressa a terceirização como um valor a ser alcançado pelos países “desenvolvidos” (TANO; FRANÇA; FRANÇA, 2016).

Segundo Oliveira (2016) o fato é que a terceirização afeta diretamente o trabalhador em condições mais precárias, além de ocorrer uma rotatividade muito grande de mão de obra e grande elevação de desemprego. As maiores críticas em relação a aprovação da nova Lei da Terceirização do Trabalho, Lei nº 13.429/2017 é a precarização do trabalho, com menos proteção aos direitos dos trabalhadores. (BRASIL, 2017).

Conforme informações do Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), os empregados terceirizados recebem em média 25% menos do que os trabalhadores diretos que trabalham por uma jornada semanal 7% maior e continuam empregados por um tempo muito menor. Ainda segundo o Dieese, o número de acidentes envolvendo os empregados terceiros é bastante elevado em relação aos funcionários considerados diretos. (EASYCOOP, 2017).

Com a Lei 13.429/2017 a empresa contratante (tomadora) é responsável em garantir as condições de higiene, segurança, insalubridade dos prestadores de serviços, bem como deverá garantir que o trabalhador temporário tenha o mesmo atendimento médico, ambulatorial e refeição que são destinados aos seus trabalhadores. O contrato de trabalho temporário não poderá exceder a 180 dias sendo possível a sua prorrogação por mais 90 dias, ou seja, poderá ser de até 270 dias sem a autorização do Ministério do Trabalho. Porém, só poderá voltar a prestar serviços para aquela empresa tomadora após 90 dias do encerramento do referido contrato (LUANDRE, 2017).

De acordo com o autor, cabe ressaltar que o trabalho temporário é diferente do trabalho terceirizado, no trabalho terceirizado a empresa contratada é responsável por fornecer um serviço específico não havendo relação de subordinação do trabalhador com a empresa tomadora. No caso do trabalho temporário, o trabalhador fica à disposição da empresa tomadora, esta, ficando responsável tecnicamente por este trabalhador que é colocado a sua disposição.

Segundo Silveira (2018), a terceirização em uma instituição de ensino significa a supressão da possibilidade de integração entre estudantes e docentes. A questão é que a terceirização foi admitida de forma irrestrita, inclusive para atividades fim das empresas. As novas formas de contratações como o contrato intermitente e o contrato temporário deixam ainda mais pobre as condições de trabalho de um grupo que, seja nas instituições de ensino da educação superior, seja nas escolas dos anos iniciais. Representa, portanto, um atraso para os direitos trabalhistas e para o direito à educação (SILVEIRA, 2018).

Além de representar a eliminação dos direitos trabalhistas, com seus salários reduzidos, perda dos benefícios sociais e perda da representação sindical, quando isso se dá nas instituições educadoras há um comprometimento da qualidade do processo de ensino, visto que o plano pedagógico escolar está ligado diretamente aos profissionais por ela contratados (SILVEIRA, 2018).

Diante deste contexto, os comentários em relação ao tema devem continuar seguindo as disposições de mudança do mercado e de descentralização das atividades produtivas. Compete às empresas e aos empregados agirem com precaução e respeito recíproco, resguardando seus direitos, e tendo condições para adaptarem-se às mudanças que venham a acontecer (EASYCOOP, 2017).

### 3.3 A terceirização no setor educativo e seus efeitos no SENAC

A técnica de contratar serviços terceirizados originou-se nos Estados Unidos da América por volta de 1940, quando o país se aliou aos europeus para combater as forças nazistas e o Japão. A terceirização foi muito aplicada durante a guerra, pois as indústrias necessitavam produzir armas para a sustentação da superioridade aliada, foi então que começaram a repassar para terceiros os serviços de suporte a produção do armamento. Após o término da guerra, a terceirização evoluiu e se fortaleceu como técnica administrativa eficiente quando aplicada de forma apropriada (QUEIROZ, 1992).

No Brasil, o processo de terceirização foi gradativamente implantado com o surgimento das primeiras multinacionais que se instalaram no país. As empresas pioneiras neste processo foram as automobilísticas (QUEIROZ, 1992). Até meados da década de 90, a terceirização era vista como apenas contratação de serviços. Vinha sendo aplicada com objetivo de reduzir custos de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se deste recurso apenas para obter economia em atividades com pouco significado e, ainda, não tinham a preocupação em gerar ganhos de eficiência, qualidade, eficácia e produtividade nos serviços que vinham sendo prestados (BATISTA, 2013).

A importância e a idoneidade das empresas prestadoras de serviços eram sofríveis, por não se preocuparem com sua especialização, melhoria de qualidade e nem tão pouco de competitividade (QUEIROZ, 1992). Nos dias de hoje, a terceirização se arremete de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração, baseando-se num processo de gestão que leva as empresas a mudanças na sua estrutura canalizando toda a malha organizacional com a intenção de alcançar melhores resultados, concentrando todos os ânimos e energia da empresa em atividades principais (GIOSA, 2011).

De acordo com Calderón e Lourenço (2008), a terceirização na educação surgiu no Brasil, com maior relevância na região sul do país, através da constituição de cooperativas em que o educador se torna um profissional autônomo e completamente desamparado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Por meio dessa modalidade de contrato, os educadores são transformados em profissionais autônomos, sócios, empreendedores através da cooperativa de trabalho, uma vez que este tipo de modalidade não gera vínculo de trabalho nem com a cooperativa, nem com a instituição de ensino em que lecionam. (CALDERÓN; LOURENÇO, 2008).

O discurso apresentado por estas cooperativas é o de que o professor se torna um empreendedor, um profissional da educação que presta serviços autônomos e que possui

habilidade e conhecimentos que são vendidos como produtos, pelos empreendimentos da educação. Neste contexto, uma vez profissional liberal, o docente empreendedor para valorizar os seus serviços, deverá investir em seu próprio aprimoramento, fato que contribuiria na sua prestação de serviços ao mercado educacional. (CALDERÓN; LOURENÇO, 2008).

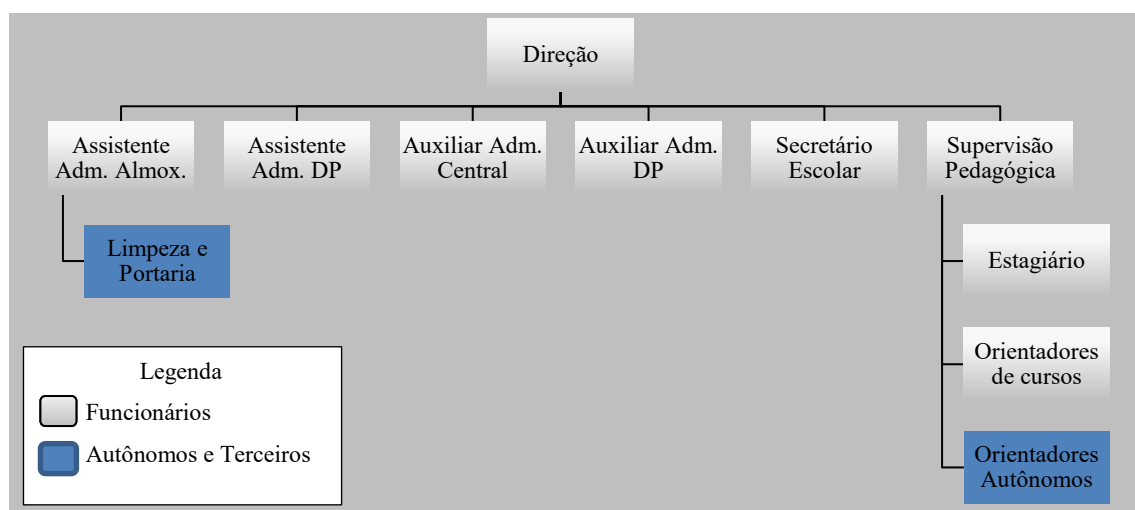
No sistema cooperativo, a contratação deste docente se dá pelo regime horista, o docente recebe de acordo com as horas trabalhadas. O pagamento se restringe apenas às aulas ministradas, sem direito a 13º, férias e outros benefícios legalmente assegurados. Assim, a grande diferença entre a relação dos professores horistas contratados via CLT com os professores prestadores de serviços autônomos, encontra-se na ausência dos direitos do trabalhador. (CALDERÓN; LOURENÇO, 2008).

Para Calderón e Lourenço (2008), o processo de terceirização além de reduzir custos do empreendimento educacional de contratação via autônomos, é apresentada ao docente como sendo de grande vantagem tendo o pagamento via hora /aula com valores acima do mercado. A contratação destes professores por meio de cooperativas ou por contratos de prestação de serviços autônomos, deixou de ser uma alternativa para redução de custos, para uma prática gerencial que, não somente infringe as normas e aos princípios ao trabalhador, mas, também, compromete a qualidade da educação.

Estas práticas acabam gerando distorções no mercado educacional, uma vez que as instituições que pagam seus impostos e se esforçam para terem seus empreendimentos dentro da lei se esbarram com concorrentes com preços mais atrativos ao aluno.

Diante deste cenário de contratações por meio de serviços autônomos, o SENAC Diamantina, adota desde 2012 em sua estrutura organizacional, contratações através do Contrato de Prestação de Serviços Autônomos ou mediante o Contrato de Prestação de Serviços de Conservação e Limpeza. Esta estrutura organizacional (FIG. 4) é demonstrada:

**Figura 4 - Organograma Senac Diamantina**



Fonte: Elaborado pela própria autora.

A gestão de pessoas, olhada no âmbito deste estudo de Terceirização e Gestão Educacional, está ligada diretamente a questão do processo de contratação realizado pelo SENAC. Os colaboradores autônomos são contratados para os cargos de orientadores de cursos, porteiros e auxiliares de serviços gerais. O processo de contratação de pessoas para o cargo de orientador de cursos passa por uma breve análise da supervisão pedagógica, quando é realizada entrevista de contratação e análise curricular do candidato (SENAC, 2018).

Na dimensão da gestão pedagógica, as contratações referem-se aos docentes autônomos contratados através dos Contratos de prestação de serviços autônomos. Na administrativa, considera-se os empregados contratados pela empresa prestadora de serviços de conservação e limpeza.

No caso da contratação dos serviços de porteiro e auxiliar de serviços gerais, a responsabilidade fica por conta da empresa contratada. Cabe a ela atender aos requisitos exigidos em contrato, pela Contratante, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Não há treinamento de ambientação para os cargos de orientador de cursos e serviços de limpeza e portaria. A empresa terceirizada, ora considerada contratada, repassa as orientações aos seus colaboradores e apresenta-os a gestão da instituição (SENAC, 2018).

Conforme falado anteriormente nas dez dimensões atribuídas a gestão escolar, cabe ao diretor escolar, como o líder da equipe, orientar os seus pares na efetivação de suas necessidades pessoais de desenvolvimento. Estimular, de modo a sentirem satisfação em seu trabalho e compartilhem os ideais de uma escola organizada, dinâmica, efetiva, com índice de satisfação dos clientes internos e externos de acordo com os objetivos esperados. Neste

sentido, a gestão pedagógica é entre todas as dimensões escolares a mais importante, pois está ligada diretamente com o foco da escola, que é o de aprendizagem e desenvolvimento dos seus alunos (LUCK, 2009).

Tendo por base as ideias de Luck (2009) no que tange à gestão pedagógica e analisando-as quanto ao estudo da terceirização pode-se perceber que essa competência é de fato a dimensão de maior relevância, uma vez que o setor pedagógico da empresa Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial é responsável pela contratação dos orientadores de cursos. Cabe ao supervisor pedagógico do SENAC, contratar os profissionais autônomos que prestarão serviços de orientadores nos cursos planejados pela Instituição.

Segundo Luck (2009), cabe a gestão administrativa “cuidar dos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção, tornando-os elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realização de processo pedagógico de qualidade” (LUCK, 2009, p. 105). Mediante a estas obrigações pontuadas por Luck (2009), ante à gestão administrativa e analisando-as perante a gestão administrativa aplicada no SENAC, observa-se que esta entidade procura cuidar da parte física da instituição: prédio, equipamentos físicos, mobiliários, preservação do imóvel.

Compete ao SENAC enviar mensalmente à empresa contratada os relatórios de monitoramento de faltas e relatório de imperfeições, para efeito de avaliação do grau de satisfação dos serviços prestados por parte dos colaboradores da empresa terceirizada. É de responsabilidade da Instituição, como tarefa de competência da equipe administrativa, zelar pelo controle patrimonial, pela gestão financeira da Instituição e pelo controle documental que são funções ligadas a área administrativa da Instituição. Neste aspecto, a gestão administrativa destaca-se por ser uma gestão de apoio escolar, em atenção especial à gestão pedagógica, sendo de maior proximidade da finalidade da instituição, que é a educação e formação dos seus alunos.



## **4 A TERCEIRIZAÇÃO E O SENAC DIAMANTINA: ANÁLISE DOS DOCUMENTOS ESTUDADOS**

Uma vez apresentada as dimensões da Gestão escolar através do capítulo anterior, neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, os quais estão estruturados de acordo com os demais objetivos propostos neste estudo. Ainda neste capítulo, através dos resultados da pesquisa bibliográfica e documental, são exibidos alguns conceitos referentes aos documentos analisados.

### **4.1 Terceirização na educação profissional: o caso do SENAC Diamantina**

A contratação de uma empresa terceirizada deve ser precedida ou previamente acordada, instruída através de plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima da Instituição, ou a quem esta delegar, e deve conter itens mínimos como: relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviços a ser contratada; justificativa da necessidade dos serviços; demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e um melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros (GARCIA, 2017).

Por este motivo, a terceirização tem sido apresentada pelas corporações como um estabelecimento de parceria no interior do método produtivo. Ao contrário do modelo de organização vertical das atividades produtivas, onde a meta era uma empresa abranger todo o processo segundo exigia o modelo fordista, é corrente nos dias de hoje o movimento de desverticalização das atividades (CAMPOS, 2004).

A instituição Senac Diamantina vem adotando a terceirização de serviços educacionais com a contratação de serviços autônomos de Instrutoria Acadêmica no acompanhamento de alunos em campo de estágio e em docência de sala aula. Ela também é adotada para os serviços de limpeza, higienização, conservação e portaria (SENAC, 2018). Abaixo apresentamos (TABELA 4) as atribuições as atividades realizadas na Gestão de pessoas, pedagógica e administrativa.

**Tabela 4 - Dimensões de análise da gestão educacional – Senac Diamantina-MG**

<b>Dimensão da Gestão de Pessoas:</b>		<b>Objetivos:</b>
i)	Fichas de controle de equipamentos individuais	✓ Verificar quais equipamentos de proteção individual foram recebidos pelos terceiros e a periodicidade do recebimento.
<b>Dimensão da Gestão Pedagógica:</b>		<b>Objetivos:</b>
i)	Contrato de Prestação de Serviço Autônomo/Instrutoria.	✓ Verificar quantidade de horas prestadas, local de prestação, critérios de pagamento, período contratual, vigência, vínculo empregatício, média de contratações.
ii)	Manual de Orientações pedagógicas.	✓ Passo a passo da contratação, observação de aula. ✓ Indicadores de atendimento, verificar através das avaliações aplicadas aos alunos, o índice de satisfação do curso executado.
iii)	Avaliação da Satisfação do aluno	✓ Verificar através das avaliações aplicadas aos alunos o índice de satisfação dos alunos aos docentes, autônomos ou do quadro da instituição.
iv)	Demonstrativo Estatístico da Avaliação do docente pelo Aluno.	
<b>Dimensão da Gestão Administrativa:</b>		<b>Objetivos:</b>
i)	Contrato de Prestação de Serviços de Conservação e Limpeza.	✓ Verificar as categorias, Ocupação e quantitativo dos servidores.

Fonte: Elaborado pela própria autora.

O prestador de serviços de Conservação e Limpeza, tem seu contrato renovado de acordo com um processo de Licitação, este normalmente será renovado de 4 (quatro) em quatro anos. O serviço da prestadora será acompanhado através da tabulação das inconsistências mensais. Tais indicadores são apresentados por uma lista de imperfeições e enviada mensalmente à Contratante. São destacados nesta planilha, itens como falta de equipamento para limpeza, ausência de material de limpeza, não reposição de materiais de higiene pessoal, utilização de material impróprio, falta de uniforme, sujo ou rasgado, não uso de equipamentos de segurança e inobservância da frequência de atividades.

Na gestão pedagógica, a supervisora da unidade tem a tarefa de contratar todos os prestadores de serviços autônomos considerados CPSAs (Contratos de prestação de serviços autônomos). Havendo candidato à vaga com o resultado atendido e o mesmo esteja em condições de assumir a turma dentro do período limite de 6 meses ao ano, e este atenda aos pré-requisitos necessários para desenvolver o trabalho. Os autônomos recebem seus salários de acordo com o número de horas contratadas não podendo, contudo, ultrapassar a 64 (sessenta e quatro) horas por mês, e a vigência será de 12 (doze) meses contados da assinatura.<sup>6</sup>

Não havendo orientador com o resultado atendido durante o acompanhamento da prática docente, serão necessárias as seguintes etapas: 1) Captação de profissionais no mercado; 2) Análise de currículos; 3) Avaliação de Potencial didático-pedagógico; 4)

<sup>6</sup> Informações do contrato de Prestação de Serviço autônomo. Instrutoria acadêmica.

Entrevista para seleção de docente; 5) Análise do acompanhamento da prática docente e do resultado final disponível no formulário de avaliação global.

Diante da análise dos documentos das empresas contratadas e à Instituição Senac Diamantina, nota-se que os serviços de docência são contratados de acordo com o número de turmas e mediante quadro atual de orientadores de cursos existentes. Trata-se do atendimento a programação de cursos ou demanda extra da unidade Diamantina. O diretor de escola identifica a necessidade da compra de serviço de orientador de curso, uma vez que no quadro efetivo da unidade não tenha orientadores disponíveis para ministrar o(s) curso(s) programados.

Os autônomos contratados poderão se candidatar a vaga de orientador de cursos mediante processo seletivo adotado pela instituição, caso a vaga esteja disponível e o prestador atenda as exigências necessárias para o cargo. Entretanto, o prestador de serviços de Conservação e Limpeza, devido o fato de serem contratados por uma empresa terceirizada, não tem esta prerrogativa.

A partir de agora as análises que serão feitas nos ambientes seguirão os critérios já estabelecidos conforme estudo das dimensões da gestão escolar analisadas no capítulo 3 desta pesquisa.

Conforme apresentado do quadro 4 - Dimensões de análise da gestão educacional, a primeira dimensão a ser analisada será a dimensão da Gestão de pessoas com o documento Fichas de Controle de equipamentos Individuais.

#### ***4.1.1 Fichas de controle de equipamentos individuais***

Com a Lei 13.429/2017 a empresa contratante (tomadora) é responsável em garantir as condições de higiene, segurança, insalubridade dos prestadores de serviços, bem como deverá garantir que o trabalhador temporário tenha o mesmo atendimento médico, ambulatorial e refeição que são destinados aos seus trabalhadores (LUANDRE, 2017).

Fornecido aos colaboradores da empresa de Conservação e Limpeza, os equipamentos de proteção individual são entregues de acordo com a necessidade. Os principais equipamentos recebidos pelos terceiros são os uniformes, botas e luvas de proteção. Cada funcionário possui uma ficha de controle de equipamentos individuais onde os registros são atualizados de acordo com o recebimento.

Nota-se que os funcionários da empresa terceirizada recebem seus equipamentos de proteção individual sempre que o equipamento estiver em más condições por desgaste

natural de uso. As fichas são de controle da empresa terceirizada e a Instituição Contratante detêm uma cópia para possível fiscalizações. Sendo que o controle da entrega dos equipamentos é de responsabilidade exclusiva da empresa Contratada, esta, mantém as fichas de controle para entrega dos equipamentos.

Observa-se que o cargo que poderá ter algum risco de acidente de trabalho de maior gravidade, poderá ser o zelador, cargo este que foi instinto na Instituição do SENAC Diamantina desde 2016. Os demais colaboradores prestadores de serviços como os porteiros e auxiliar de limpeza, recebem uniformes, luvas e botinas. O SENAC Diamantina mantém em seus controles, cópias das fichas destes colaborados. No caso de acidente ou afastamento em relação a alguma doença ocupacional, a empresa terceirizada é informada imediatamente.

Os funcionários próprios considerados horistas ou mesmo aqueles contratados como Prestação de Serviço Autônomo, recebem equipamentos de proteção individual de acordo com as necessidades exigidas ao cargo/função. Segundo informações da supervisão pedagógica da Instituição, os docentes que atuam como supervisores de estágio no curso Técnico em enfermagem, recebem equipamentos de proteção individual para utilização em campo de estágio. Os equipamentos recebidos são: luva estéril, sapatos, jaleco, óculos de proteção, máscara e itens de limpeza pessoal (Álcool em gel, detergente e papel toalha).

Estes itens são entregues para todos os docentes que supervisionam estágio, sendo eles docentes horistas da Instituição ou autônomos prestadores de serviços<sup>7</sup>. E são distribuídos diretamente nos campos de estágio de acordo com a necessidade e andamento do estágio.

No caso de acidentes de trabalho em campo de estágio dos funcionários horistas, os procedimentos a serem adotados são: comunicar imediatamente a Instituição e abertura da Comunicação de Acidente de trabalho, CAT. Aos demais colaboradores autônomos, foi relatado pela supervisão pedagógica da unidade, que até o momento não há evidências de acidentes em campo de estágio.

Os equipamentos de proteção individual entregues aos docentes são controlados através de fichas de controle, e o técnico de segurança mantém o controle e a periodicidade das entregas de acordo com a necessidade de cada docente.

Em relação a análise deste item, constata-se que os equipamentos estão sendo entregues de acordo com a necessidade e demandas dos cursos. Todos os docentes próprios e autônomos os recebem de forma igual. E quanto aos colaboradores da empresa de Conservação e Limpeza, ganham sempre que há necessidade da troca por desgaste natural, e

---

<sup>7</sup> Informações fornecidas pela supervisão pedagógica da Instituição.

os riscos de acidentes são mínimos. No caso dos docentes que atuam em estágio, os riscos existem, porém estes recebem treinamentos específicos na atuação em campo de estágio, e segundo informações da supervisão pedagógica, os docentes de enfermagem contam com procedimentos operacionais padrões, descritos como *pops*, estes, são manuais de procedimentos que auxiliam no controle e nos corretos procedimentos operacionais relativos ao curso técnico em enfermagem.

Conforme apresentado do quadro 4 - Dimensões de análise da gestão educacional, a segunda dimensão a ser analisada será a dimensão da Gestão Pedagógica com os seguintes documentos: Contrato de Prestação de Serviço Autônomo/Instrutoria, Manual de Orientações pedagógicas, Avaliação da Satisfação do aluno e Demonstrativo Estatístico da Avaliação do docente pelo Aluno.

#### ***4.1.2 Contrato de prestação de serviço autônomo/instrutoria***

Para facilitar o processo de contratação dos docentes, o Senac Diamantina realiza a contratação de orientadores de cursos através da prestação de serviços considerados como serviço autônomo. O Contrato de Prestação de Serviço Autônomo, Instrutoria Acadêmica, tem como contratante o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Diamantina, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criado pelo Decreto Lei 8.621. O Contratado, prestador de serviços autônomos, prestará ao Contratante Senac Diamantina, os serviços de Instrutoria Acadêmica, na orientação de cursos em sala de aula ou acompanhamento de alunos em estágio com o objetivo de verificar o desenvolvimento do aluno na execução das atividades propostas.

Os serviços ora contratados são prestados no município de Diamantina e região. Os autônomos são remunerados conforme tabela vigente de pagamento a autônomos, estes valores são de acordo com o grau de escolaridade. O valor é pago por hora de trabalho, totalizando a quantia prevista no contrato de trabalho pré-estabelecido. O pagamento será feito com base na quantidade de horas de serviço efetivamente prestadas no mês de referência, sendo efetuado no dia 15 do mês subsequente, se o dia 15 não for útil, até o primeiro dia útil subsequente. Os autônomos não recebem férias proporcionais nem demais direitos e benefícios concedidos aos empregados contratados via CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

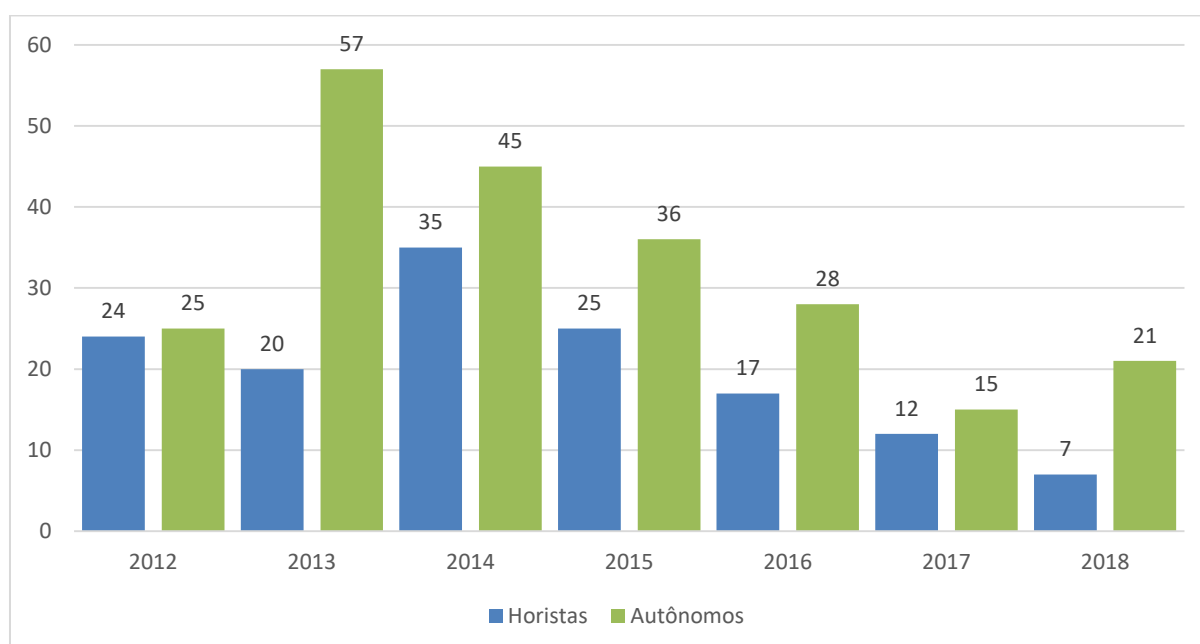
O Contratante está autorizado a recolher, quando do efetivo pagamento, todos os tributos eventualmente devidos e cujo recolhimento seja de sua responsabilidade legal. No

preço estipulado, estão inclusas todas as despesas necessárias à perfeita execução dos serviços ora combinados, não sendo devido nenhum outro valor, a qualquer título ao Contratado. O Contratado é o único e exclusivo responsável em providenciar o meio de transporte e a hospedagem. Diferentemente do contratado celetista, o vale transporte, ticket alimentação e plano de saúde são benefícios recebidos somente pelos colaboradores contratados em regime CLT. Ao terceiro cabe apenas as horas trabalhadas que compõe o salário mensal recebido.

O contrato vigorará por 12 (doze) meses contados a partir de sua assinatura. A prestação de serviços poderá ocorrer, conforme acordo prévio entre as partes durante quaisquer meses dentro do período de vigência, desde que não exceda 06 (seis) meses consecutivos ou alternados, não importando, para essa contagem, a quantidade de horas ou dias de serviços efetivamente prestados no mês. Caso ocorra a prestação de serviços por 06 (seis) meses dentro do prazo de vigência, ou ocorra exaurimento da prestação dos serviços com cumprimento total do objeto, o contrato, será finalizado. Ele não gerará vínculo empregatício entre o Contratante e o Contratado, tendo em vista a qualificação do Contratado como profissional autônomo.

O Prestador de Serviços considerado como orientador de cursos, receberá os Equipamentos de Proteção Individual necessários para prestação de serviços. A seguir demonstra-se em números a média de contratações de autônomos realizadas na unidade do Senac Diamantina no período de 2012 a 2018 (GRAF. 1):

**Gráfico 1 – Docentes autônomos e horistas contratados no período de 2012 a 2018**



Fonte: Sistema Acadêmico Senac, 2018. Elaborado pela própria autora.

De acordo com informação da secretaria escolar do SENAC de Diamantina, o elevado número de contratações no ano de 2013, refere-se a alta demanda de cursos pactuados pelo programa PRONATEC. O PRONATEC teve início em 2011, porém, as turmas começaram a ser executadas pelo SENAC Diamantina-MG, a partir de 2012.

O Programa Nacional de acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), foi criado em 2011, como incentivo para a educação profissional, tendo como principal objetivo expandir e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica no país, através de uma série de programas, projetos e ações de assistência financeira e técnica, a meta era ofertar vagas a diferentes perfis de brasileiros. Em 2015, o PRONATEC sofreu cortes, fazendo com que a Instituição reduzisse o seu quadro de docentes.

Os autônomos que prestaram serviço no Senac Diamantina no período de 2012 a 2018, tinham uma carga horária de 4 (quatro) horas, não podendo ultrapassar 64 (sessenta e quatro) horas mensais.

#### ***4.1.3 Manual de orientações pedagógicas***

De acordo com o manual de Orientações Pedagógicas as contratações se darão de acordo com a necessidade da unidade de ensino e cursos a serem ofertados. Para contratação destes profissionais é obedecido o seguinte ciclo: 1) Captação de profissionais no mercado; 2) Análise de currículos; 3) Avaliação de Potencial didático-pedagógico; 4) Entrevista para seleção de docente<sup>8</sup>.

O manual de orientações pedagógicas prevê que, na fase de ambientação, o supervisor é o responsável por transmitir aos docentes, de forma descritiva e conceitual, todo o escopo do seu trabalho, permitindo que haja por parte destes orientadores de cursos, um importante momento de reflexão sobre o trabalho pedagógico.

O Plano de Curso, descrito no manual, é apresentado aos docentes bem como plano de trabalho, plano de aula, regimento escolar e demais quesitos necessários para subsidiarem na execução das aulas. Também são treinados sobre o correto lançamento dos registros acadêmicos, lista de insumos, recursos e procedimentos didáticos. Constata-se na análise deste documento, que os docentes prestadores de serviços são contratados de acordo com as instruções deste manual.

---

<sup>8</sup>Informações obtidas no Manual de Orientações Pedagógicas – SENAC, 2018.

O manual é o principal norteador do desenvolvimento das aulas, fornecendo orientações importantes ao supervisor pedagógico e aos docentes. A supervisão pedagógica da unidade embasa-se nas orientações fornecidas pelo manual, o qual é considerado o principal documento do passo a passo a ser seguido como referência a supervisão e direção da unidade. Por isso, a importância deste documento no processo de contratações dos autônomos e dos celetistas.

#### 4.1.3.1 Observação de aula

A observação de aula constitui um processo colaborativo, um registro de conhecimento e autoconhecimento, um esforço para refletir, confrontar, intervir e reformular práticas entre docentes e o supervisor pedagógico compreendida como instrumento de avaliação, a observação de aula quando planejada, é uma estratégia pedagógica que facilita o diagnóstico, a sondagem da realidade que se pretende conhecer e trabalhar (REIS, 2011).

As demais atividades, *feedback* do plano de ação, acontecem a partir desta observação de aula, e compõem parâmetros para a elaboração de ações, cuja finalidade é contribuir para a formação continuada dos docentes, uma vez que os leva a refletir sobre sua prática em sala de aula e a buscar novas possibilidades de intervenções para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. O processo de observação de aulas organiza-se de acordo com as seguintes etapas: 1) Antes da observação; 2) Durante a observação e 3) Após a observação.

Antes da observação o supervisor pedagógico deverá agendar dia e horário com o docente; analisar previamente o plano de aula previsto para o dia agendado, considerando o planejamento das atividades; carga horária; recursos didáticos e avaliação, focando sua análise nos indicadores a serem observados.

Durante a observação, manter uma postura discreta, procurando intervir o mínimo da aula. A observação será focada nos indicadores e dimensões definidos no formulário, e os registros devem se ater às evidências que indiquem o que de fato aconteceu, já apontando o que se deseja discutir na reunião de *feedback*.

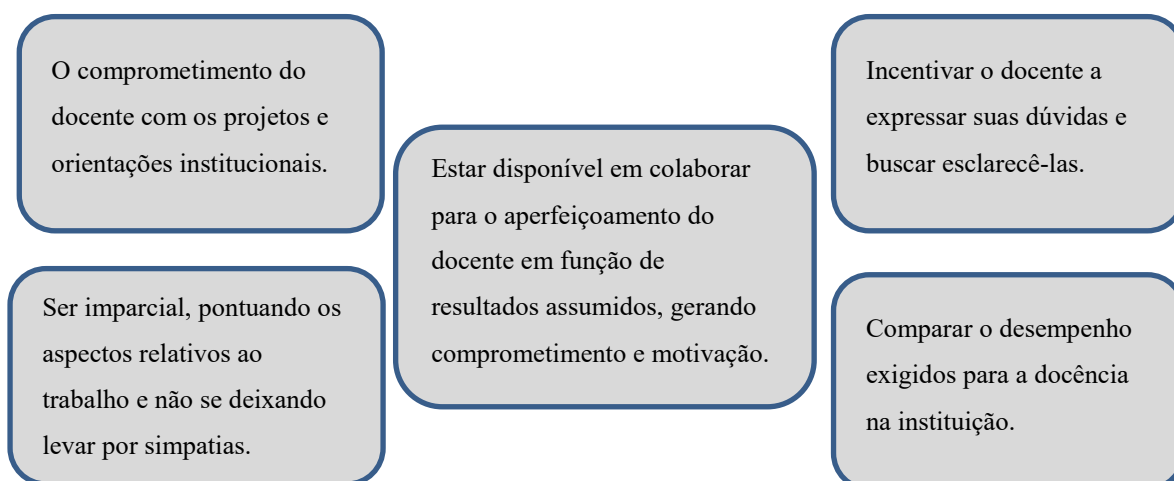
Após a observação de aula é dado um parecer sobre a aula. Este processo é considerado fundamental para o processo formativo, pois promove a discussão e a reflexão crítica sobre os indicadores observados e a identificação dos aspectos positivos e aspectos a melhorar, traçando ações para mudanças em sua prática.



No Manual, o supervisor pedagógico e o docente devem desempenhar papéis importantes antes, durante e depois da observação de aulas. De modo a assegurar benefícios mútuos no desenvolvimento profissional e na busca constante da melhoria da sua prática.

Neste sentido, o supervisor pedagógico deve dar um retorno ao docente prestador de serviços após a observação de aula. Este momento é organizado pelo supervisor pedagógico em colaboração com o diretor de escola, focando a discussão nos aspectos positivos observados durante as aulas, aspectos de melhoria e definições de ações (em conjunto com o docente) a serem registrados no formulário de plano de ação. O supervisor pedagógico e o diretor de escola devem envolver positivamente o docente e fazer com ele perceba o resultado positivo da sua prática (FIG. 5), buscando:

**Figura 5 - Práticas a serem desenvolvidas pelos docentes**



Fonte: Manual de Orientações Pedagógicas Senac MG, 2018. Adaptado pela própria autora.

O documento “Observação de Aula”, que integra o Manual de Orientações Pedagógicas, é um documento norteador na contratação dos autônomos e dos celetistas (horistas e mensalistas) e também na ambientação dos docentes, por isso, a importância de citar este documento nesta análise.

#### ***4.1.4 Avaliação da satisfação do aluno/ Demonstrativo estatístico da avaliação do docente pelo aluno***

Nas próximas seções apresentamos as análises realizadas sobre as avaliações de satisfação do aluno e do docente em relação aos cursos executados por professores do quadro

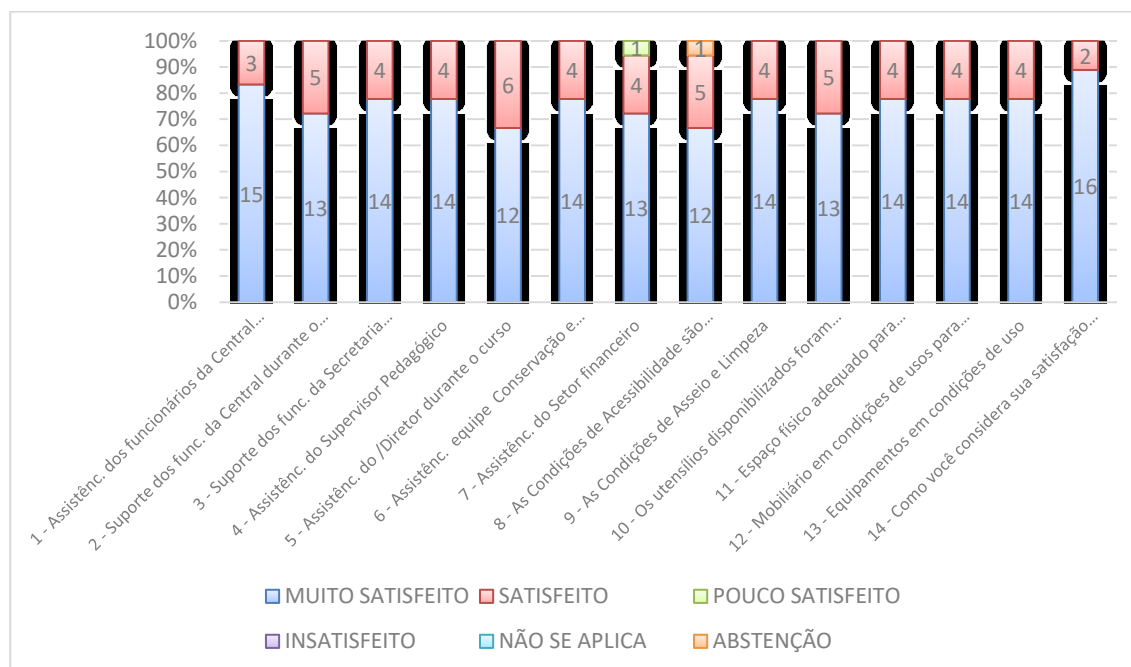
da Instituição e por professores prestadores de serviços autônomos. Estas avaliações são realizadas por alunos em relação ao curso e aos docentes. O período investigado corresponde a janeiro de 2012 a dezembro de 2018, foram observadas e avaliadas as turmas atendidas por docentes terceirizados em contraposição, aquelas acompanhadas por docentes do quadro de pessoal do Senac Diamantina.

As turmas selecionadas foram as do segmento “Gestão e Beleza”. Os cursos da área de Gestão e Beleza são executados por docentes do quadro de pessoal da unidade de Diamantina e por docentes autônomos. São cursos de formação inicial continuada com carga horária entre 40 a 400 horas. Os pontos analisados foram os Indicadores de Atendimento (itens de 1 a 7), Infraestrutura (itens de 8 a 13) e Avaliação geral (item 14).

Estes foram demonstrados na Tabela 5 - Avaliação da Satisfação do Aluno - Assistente Financeiro - 2018, constantes no Apêndice A, deste estudo.

A primeira turma a ser avaliada foi a de Assistente Financeiro, a oferta do curso avaliado ocorreu no período de 12/03/2018 a 11/05/2018 no turno vespertino, com um docente terceirizado. No total de dezoito (18) alunos responderam a avaliação (GRAF. 2)

**Gráfico 2 - Avaliação da satisfação do aluno: assistente financeiro – 2018**



Fonte: Elaborado pela própria autora.

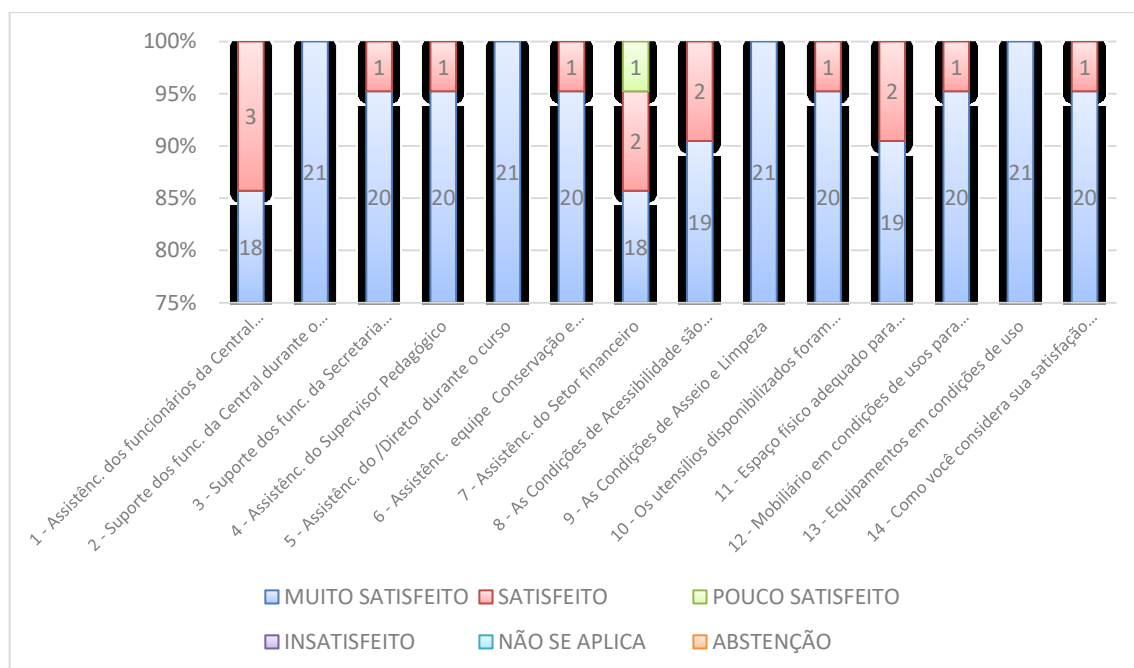
Apenas um aluno considerou como pouco satisfeito “Assistência dos funcionários do setor financeiro durante o curso”. Vale ressaltar que trata-se de uma turma do Programa Senac Gratuidade, o que não impacta em processo de cobrança financeira ao aluno. De forma

geral, as falas dos alunos registradas nas avaliações apontam como positiva a avaliação do curso, destacando o suporte dos funcionários e os equipamentos em condições de uso para realização do curso, que possibilitaram o aprendizado com conforto e qualidade.

De acordo com informações da supervisão pedagógica do SENAC Diamantina, não foi aplicada a avaliação de satisfação do docente por parte dos alunos, uma vez que o resultado foi considerado satisfatório na avaliação da satisfação do aluno no que corresponde aos itens de qualidade e atendimento, infraestrutura e avaliação geral do curso.

No período de janeiro de 2012 a dezembro de 2018 foram analisadas as turmas executadas de Manicure e Pedicure pela unidade do SENAC Diamantina. Constatou-se que de 2012 a 2014 foram atendidas duas (2) turmas de manicure por docentes autônomos. E, nos anos de 2015 a 2018, duas (2) turmas com docentes próprios do quadro. Nas turmas correspondentes ao período de 2012 a 2014, realizadas por docentes autônomos, vinte e um (21) alunos responderam a avaliação (GRAF. 3).

**Gráfico 3 - Avaliação de Satisfação do aluno: manicure e pedicure - 2012 a 2014**



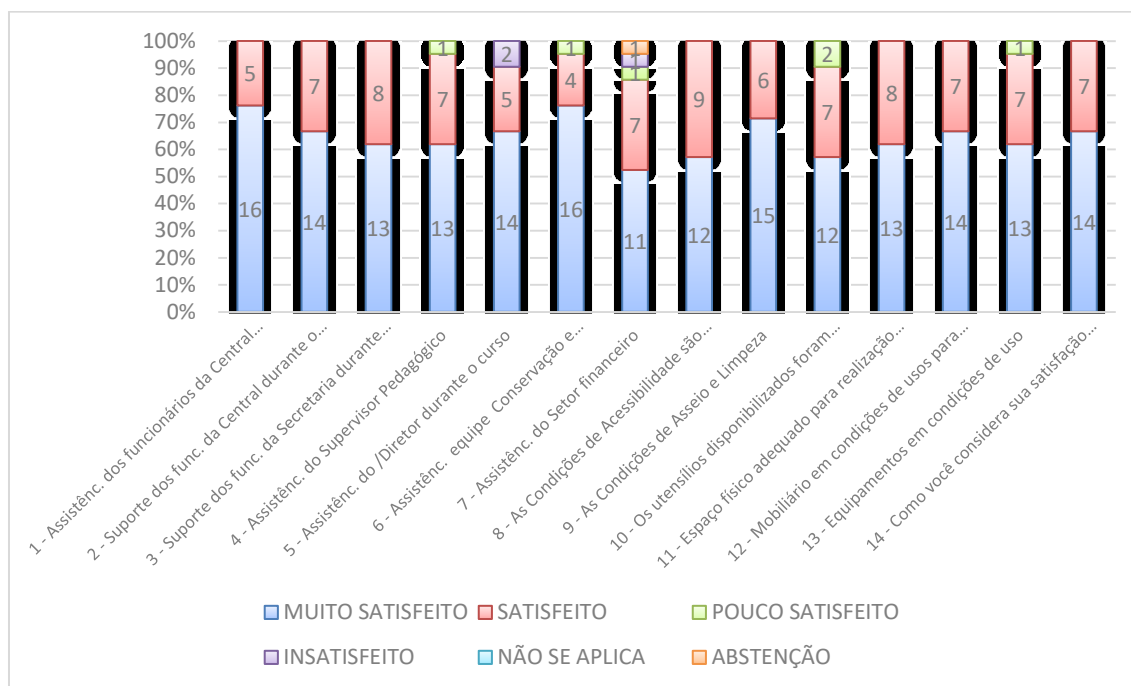
Fonte: Elaborado pela própria autora.

Como se pode perceber, na avaliação de satisfação do aluno, Apêndice B, não houve perda pedagógica na execução destas turmas por docentes terceirizados. O resultado positivo da avaliação foi de 99,7%. Mais uma vez, apenas um (1) aluno considerou como pouco satisfeito a assistência dos funcionários do setor financeiro. Entretanto, trata-se,

também, de uma turma do Programa Senac de Gratuidade, não sendo necessária, portanto, a assistência do setor financeiro.

No período de janeiro de 2015 a dezembro de 2018 foram analisadas as turmas de Manicure e Pedicure. Foram identificadas duas turmas no período com docentes do quadro de pessoal da unidade. No total de vinte e um (21) alunos responderam a avaliação da satisfação do aluno (GRAF. 4).

**Gráfico 4 - Avaliação da satisfação do aluno: manicure e pedicure - 2015 a 2018**



Fonte: Elaborado pela própria autora.

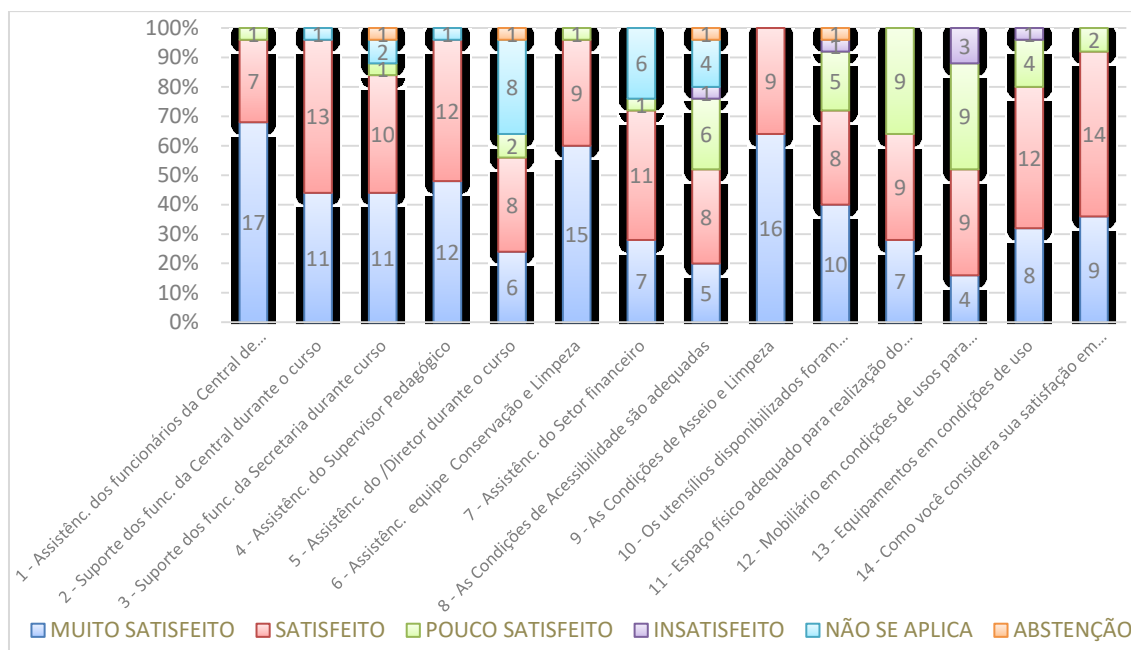
A avaliação de satisfação do aluno em relação ao curso obteve resultado positivo de 96,9% uma vez que o resultado obtido refere-se aos alunos muito satisfeitos somados ao resultado dos alunos satisfeitos, onde a meta era um resultado de 80% conforme demonstrado no Apêndice C. Segundo a avaliação seis (6) alunos consideram como pouco satisfeito os itens: “Assistência do Supervisor Pedagógico/Coordenador de Curso durante o curso ou quando solicitado”, “Assistência dos funcionários do Setor Financeiro durante o curso”, “Assistência e suporte do serviço da equipe de Conservação, Limpeza e Zeladoria durante o curso”, “Equipamentos em condições de uso para realização do curso”, “Os utensílios disponibilizados foram suficientes para o curso”. Sendo que, três (3) consideraram como insatisfeitos os itens assistência do diretor e do assistente financeiro.

Segundo informações da supervisão pedagógica da unidade, os itens pontuados como pouco satisfeito e insatisfeitos, não alteraram o resultado final da avaliação. Foi ressaltado que as avaliações são analisadas também pela direção da unidade, havendo necessidade de ação em relação as insatisfações, são abertas ações corretivas no sistema de gestão da qualidade utilizado pela Instituição. Assim, todas as tratativas são tomadas, para zerar a causa da não conformidade apontada pelos alunos nas avaliações.

De forma geral, as falas dos alunos registradas nas avaliações apontam como positiva a avaliação do curso, com destaque nos itens de “Assistência dos funcionários da Central de Atendimento no dia da matrícula”, “Assistência da equipe de conservação, limpeza e zeladoria”, o que possibilitaram o aprendizado com conforto e qualidade. Esse dado é relevante, pois vai ao encontro da proposta do Senac de oferecer uma boa infraestrutura aos alunos e docentes, acreditando que no impacto positivo no processo de aprendizagem dos alunos e nas condições de trabalho do docente.

No resultado das avaliações realizadas do docente pelo aluno, foi identificado que 91,8% dos alunos avaliaram como “Atende” o desempenho do docente em sala de aula, conforme demonstrado no Apêndice D, Tabela 8. O resultado das avaliações corresponde a média dos indicadores: “Planejamento e Preparação”, “Prática Pedagógica”, “Procedimentos e Instrumentos de Avaliação”, “Gestão da sala de aula”. No total de 18 alunos responderam a avaliação. Desse modo, pode se avaliar que não houve perda pedagógica nas turmas acompanhadas por docente do quadro de funcionários da instituição. Nas avaliações de satisfação do aluno e do docente, ambas tiveram um resultado acima do esperado que era conforme meta da unidade de ensino: 80% (Turmas de manicure e Pedicure 2015 a 2018).

A seguir, apresentamos os dados pertinentes das turmas de design de sobrancelhas no período de 2012 a 2018. De acordo com levantamento realizado na coleta de dados, todas as turmas foram atendidas por docentes terceirizados. No Apêndice E, Tabela 9, foram analisados os resultados das avaliações de satisfação do aluno correspondentes a duas (2) turmas executadas. No total de 25 alunos responderam as avaliações (GRAF. 5).

**Gráfico 5 - Avaliação da satisfação do aluno: design de sobancelha - 2012 a 2018**

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Conforme demonstração gráfica acima, (25) alunos responderam a avaliação da satisfação do aluno, foram avaliadas 2 (duas) turmas executadas, sendo elas por docentes autônomos. A avaliação do aluno obteve um resultado de 85,50% considerando uma meta de 80%. Nesta avaliação, (6) alunos consideram o curso como insatisfeito nos itens: “As condições de Acessibilidade da Unidade são adequadas”, “Os utensílios disponibilizados foram suficientes para o curso”, “Mobiliário em condições de uso para realização do curso”, “Equipamentos em condições de uso para realização do curso”. Como a avaliação é medida de acordo com o resultado da satisfação do aluno em muito satisfeito somados aos alunos satisfeitos, o curso foi considerado dentro do previsto de acordo com a meta total.

A avaliação da satisfação do docente foi respondida por 28 alunos, conforme demonstração do Apêndice F, Tabela 10, o resultado das avaliações corresponde a média dos indicadores respondidos como atende: “Planejamento e Preparação”, “Prática Pedagógica”, “Procedimentos e Instrumentos de Avaliação”, “Gestão da sala de aula”.

O resultado do demonstrativo estatístico obteve 93,42% de aproveitamento, sendo considerado o resultado como satisfeito de acordo com a meta estipulada que era de 80%. Portanto, nota-se que as turmas de design de sobancelha por docentes autônomos, foram consideradas satisfatórias no quesito avaliação do docente pelo aluno.

As turmas avaliadas foram executadas na unidade no período de 2012 a 2018 e são consideradas como as principais no segmento de beleza e gestão da unidade. Conclui-se

que não houve perda pedagógica nas turmas executadas por docentes autônomos e para a Instituição de ensino Senac unidade de Diamantina, a contratação de docentes através da modalidade de prestadores autônomos é uma forma rápida de se resolver o problema da falta do orientador no caso de turmas extra planejadas ou mesmo no atendimento de demandas esporádicas suprimindo a falta no quadro de pessoal da Instituição.

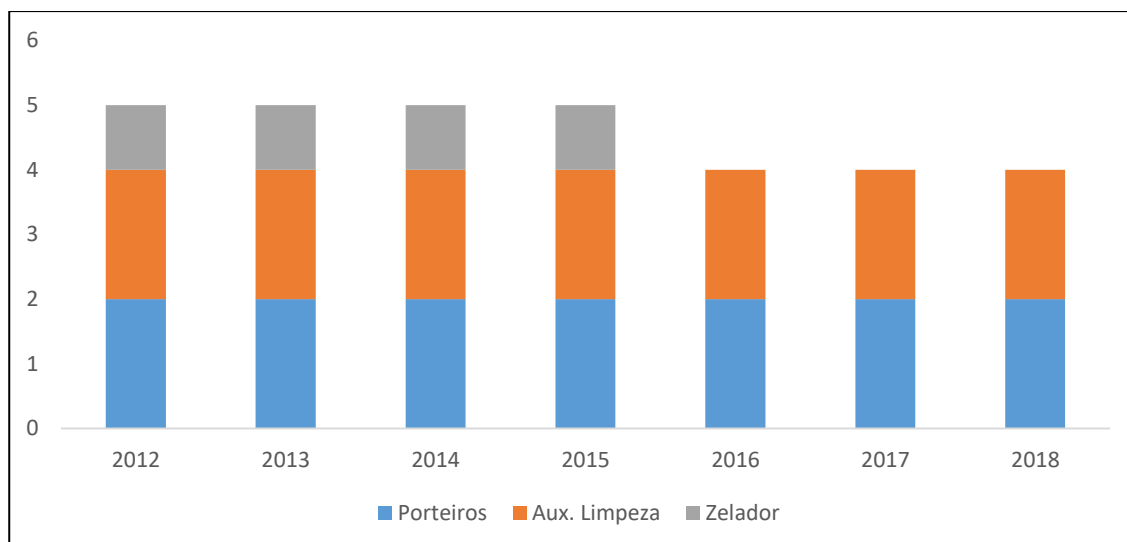
Conforme explicitado na Tabela 4 - Dimensões de análise da gestão educacional, a terceira dimensão a ser analisada será a dimensão da Gestão Administrativa com o documento Contrato de Prestação de Serviços de Conservação e Limpeza.

#### ***4.1.5 A terceirização e o Senac Diamantina: prestador de serviços conservação e limpeza***

O quadro do Senac Diamantina é composto por dois porteiros e duas auxiliares de limpeza. A empresa terceirizada repassa todas as informações a respeito das tarefas e procedimentos. Conforme Contrato de Prestação de Serviços de Conservação e Limpeza, o mesmo é constituído pela contratação de serviços de Limpeza, Higienização, Conservação e Portaria. Através de profissionais treinados e aptos a desenvolverem suas funções, com fornecimento de uniformes e de todos os equipamentos de segurança, bem como todos os materiais, equipamentos, ferramentas e utensílios necessários, nas quantidades necessárias, promovendo sua substituição quando necessário.

Para obtenção de um adequado nível de desenvoltura no planejamento dos trabalhos e maior desembaraço na coordenação de sua execução, a empresa Prestadora de Serviços, ora considerada contratada, deverá garantir com os clientes internos e externos, que os empregados sejam pontuais e assíduos ao trabalho, que tenham bons princípios de urbanidade. Quanto à apresentação, devem sempre usar uniforme completo do mesmo padrão e portando a credencial de identificação de forma ostensiva. Uso adequado dos materiais e equipamentos, inclusive os de proteção individual, além de cumprir orientações operacionais e de segurança emanadas da Administração do Contratante Senac.

Caberá a Prestadora de Serviço manter um quadro de reserva para substituição dos prestadores em caso de faltas, férias, demissões e demais ocorrências. Ela terá a obrigação de oferecer aos prestadores de serviço o benefício ticket alimentação e vale transporte. A seguir, é demonstrado o quadro (GRAF. 6) de pessoal dos funcionários terceirizados prestadores de serviço de limpeza e portaria no quadro do Senac Diamantina no período de 2012 a 2018.

**Gráfico 6 - Quadro de pessoal, conservação e limpeza 2012 a 2018**

Fonte: Senac MG, 2018. Adaptado.

Pela análise do quadro acima pode-se perceber que nos anos de 2012 a 2015 o quantitativo do quadro de pessoal da Conservação e Limpeza era de cinco (5) colaboradores na unidade de Diamantina, a partir de 2016 o quadro de pessoal foi reduzido para quatro (4) colaboradores, segundo informações da direção da unidade, houve redução do cargo de zelador. Foi realizada uma avaliação por parte da direção da Instituição, onde optaram pela redução de um (1) cargo no quadro de pessoal da Conservação. Por outro lado, a direção informou que tendeu pela redução na intenção de reduzir custos operacionais da unidade de ensino<sup>9</sup>.

Em relação ao serviço de Conservação e Limpeza, constata-se que a Instituição optou por esta modalidade a fim de reduzir custos operacionais e obtenção de colaboradores mais rapidamente e sem burocracia na contratação.

No que concerne as tarefas que eram executadas pelo zelador, hoje a Instituição opta pela contratação de uma empresa terceira que é contratada de acordo com as demandas que venham a surgir, como por exemplo manutenção em mobiliários escolares, pequenos reparos na edificação e outros.

<sup>9</sup> Informações fornecidas pela direção da Instituição SENAC Diamantina.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como objetivo geral compreender as condições objetivas de trabalho dos terceiros que atuam no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, unidade Diamantina em Minas Gerais, buscando analisar os impactos dessas condições para a gestão administrativa e pedagógica da Instituição de ensino no período de 2012 a 2018. Para tanto, analisamos o cenário social, político e econômico do Brasil, no período de 2012 a 2018 que influenciaram a gestão da Instituição a optar pela terceirização e verificamos os desdobramentos para gestão acadêmica e pedagógica da adoção da terceirização pela instituição. Investigamos também os tipos de contratações e as diferenças que se manifestam nas condições objetivas de trabalho dos funcionários terceirizados e não terceirizados, por meio dos contratos de terceirização.

A pesquisa possibilitou um estudo detalhado do advento da terceirização, tomando como parâmetro a empresa SENAC Diamantina-MG. O propósito do estudo foi analisar tendências de mercado que levaram a empresa do ramo da Educação a terceirizar, parte das suas atividades administrativas como serviços de portaria, limpeza e parte do corpo docente. Além disto, compreender melhor os desafios da gestão de uma escola que precisa se manter no mercado sem perder qualidade, e ainda, quais as vantagens e desvantagens deste processo para dentro da organização. No âmbito pessoal, o interesse da pesquisadora nesse estudo, foi o vínculo profissional com a Instituição, visto que a pesquisadora também é parte interessada nesta pesquisa, ou seja, a outora também é participante.

A investigação pode ser caracterizada como bibliográfica exploratória, pois ela envolve análise bibliográfica e documental. Para a coleta de dados utilizou-se a fonte secundária, que foi a análise documental, a partir da leitura de relatórios, arquivos e gráficos disponíveis para a pesquisa.

A análise do cenário social, político e econômico do Brasil, no período de 2012 a 2018 e suas influências na gestão da Instituição e a terceirização, foi discutida no segundo capítulo, onde brevemente, foi apresentada a trajetória da educação no Brasil. Observa-se alguns pontos peculiares, como a forte pressão por acesso ao mercado de trabalho e ampliação de vagas na rede de ensino, são características presentes ainda nos dias atuais.

Durante o período do governo de Luiz Inácio Lula da Silva foram criados alguns programas para viabilizar a consolidação da reforma e a melhoria da qualidade do Ensino Médio, dentre esses destacam: o Programa de Equalização das Oportunidades da Educação Básica (PRODEB) (2005); o Programa de Melhoria do Ensino Médio (PROMED) (2007); e o

Programa Brasil Profissionalizado (Decreto nº 6.302/2007), este último visa fortalecer as redes de ensino que ofertam Educação Profissional e Tecnológica.

Ademais, mesmo não sendo foco deste estudo, foi necessário um breve relato dos antecedentes históricos e a educação profissional no Brasil, onde foi contextualizado um panorama histórico da educação do Brasil desde o ano de 1909 até os últimos anos. Logo após, discutimos sobre o surgimento do sistema “S” e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, com um breve relato sobre a história do surgimento do Sistema “S” e das instituições que o compõem, bem como o nascimento e propósito de criação do SENAC, a fim de capacitar o setor terciário.

No terceiro capítulo foram abordadas as Competências da Gestão Educacional e seus desdobramentos do processo de terceirização para as dimensões de pessoas, pedagógicas e administrativa. Na dimensão de pessoas, olhada no âmbito deste estudo de Terceirização e Gestão Educacional, está ligada diretamente a questão do processo de contratação realizado pelo SENAC. Na dimensão da gestão pedagógica, as contratações referem-se aos docentes autônomos contratados através dos Contratos de prestação de serviços autônomos. Na administrativa, considera-se os empregados contratados pela empresa prestadora de serviços de conservação e limpeza.

Em relação ao segundo objetivo específico, verificar os desdobramentos para a gestão acadêmica e pedagógica da adoção da terceirização pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, foi discutido no terceiro capítulo, onde foram abordadas as dez competências atribuídas a gestão escolar, com ênfase na gestão de pessoas, gestão pedagógica e gestão administrativa. A competência de gestão pedagógica destaca-se como sendo uma das mais importantes de todas as dimensões da gestão escolar, pois está ligada aos objetivos da escola, que é o de proporcionar o aprendizado e formação dos alunos. Além disso a gestão pedagógica representa a organização, coordenação, avaliação e liderança de todos os processos e ações ligados diretamente à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação. Também é vista como uma maneira de sistematizar e organizar processos para um grupo de pessoas. A pedagogia é descrita como sendo a metodologia da educação (LUCK, 2009).

Ainda no terceiro capítulo, segundo Calderón e Lourenço (2008), o processo de terceirização além de reduzir custos do empreendimento educacional de contratação via autônomos, é apresentada ao docente como sendo de grande vantagem tendo o pagamento via hora/aula com valores acima do mercado. A contratação destes professores por meio de cooperativas ou por contratos de prestação de serviços autônomos, deixou de ser uma

alternativa para redução de custos, para uma prática gerencial que, não somente infringe as normas e aos princípios ao trabalhador, mas, também, compromete a qualidade da educação. Estas práticas acabam gerando distorções no mercado educacional, uma vez que as instituições que pagam seus impostos e se esforçam para terem seus empreendimentos dentro da lei se esbarram com concorrentes com preços mais atrativos ao aluno.

No quarto capítulo dando sequência às análises, observou-se as turmas atendidas por docentes próprios e terceiros, concluímos que não houve perda pedagógica naquelas atendidas por docentes autônomos. Para a Instituição, a contratação de docentes através da modalidade de prestadores terceiros é uma forma rápida de se resolver o problema da falta do orientador, no caso de turmas extra planejadas, ou mesmo no atendimento de demandas esporádicas suprimindo a falta no quadro de pessoal.

Realizada estas apreciações, é possível concluir que a opção pela terceirização, foi, em parte, devido ao cenário socioeconômico estar a favor deste modo de operação, sendo considerado um processo prático e rápido de contratar os seus docentes principalmente para turmas extra planejadas oriundas das demandas vindas do mercado local e da região.

No que se refere a verificar os tipos de contratações existentes na Instituição e as diferenças que se manifestam nas condições objetivas de trabalho dos funcionários terceirizados e não terceirizados por meio dos contratos, constata-se que a Instituição vem adotando a terceirização de serviços educacionais com a contratação de Serviços Autônomos de Instrutoria Acadêmica no acompanhamento de alunos em campo de estágio e em docência de sala de aula.

Vale ressaltar que a Instituição, a partir de 2019, alterou a forma de contratação dos docentes autônomos. A contratação a partir deste momento passou a ser limitada a 60 dias corridos, pois, os autônomos não mais poderão prestar serviços pelo prazo de 180 dias como ocorria até 2018. A tabela de valores para pagamento também foi alterada, o autônomo receberá de acordo com três situações, sendo elas: Situação 1) Aquele que está concorrendo a vaga em andamento e possui perspectiva de contratação imediata e poderá ser contratado pela Instituição. Situação 2) Está concorrendo a uma vaga em andamento e tem perspectiva da contratação imediata para celetista na condição de prazo determinado ou indeterminado. Situação 3) Contratação se dará em caráter eventual e não há perspectiva de contratação.

Existe também, a situação de quando os profissionais autônomos forem contratados para prestarem serviços fora da unidade, os valores são pagos de acordo com a distância percorrida.

De acordo com informações do setor de Recursos Humanos do Senac, a alteração na forma de contratação dos docentes, foi instruída pelo Ministério do Trabalho, em que foi evidenciado que a Instituição deveria ter em seu quadro de pessoal um número maior de mensalistas contratados CLT, como os demais colaboradores do quadro do administrativo. A partir de então, os docentes são contratados de acordo com os demais colaboradores, tendo os mesmo benefícios e direitos trabalhistas.

A Instituição alterou a instrução de trabalho das diretrizes de contratação, através de um normativo onde estabelece e defini conceitos e critérios, bem como as principais características das formas de contratação a serem utilizadas pelo Senac-MG, quando da admissão de novos funcionários e prestadores de serviços autônomos, sob o prisma da nova legislação trabalhista, lei 13.467/2017.

A partir da nova instrução de trabalho, os docentes passaram a ser contratados na modalidade mensalista. O docente mensalista é aquele que labora em regime de tempo integral ou parcial, com carga horária diária fixa, recebendo salário fixo o qual pode ser acrescido de gratificações legais e discricionárias. Sua remuneração mensal contempla o descanso semanal remunerado. O docente mensalista possui demandas preestabelecidas, onde se justifica a sua presença diária na Instituição. A jornada do mensalista é fixa, de acordo com o Contrato de Trabalho.

O docente, em regime de tempo parcial, é todo aquele que for contratado para laborar até 150 horas no mês, ou seja, até 30 horas semanais conforme a CLT estipula. A jornada deve ser fixa, permitindo-se alterações somente através de aditivo contratual firmado entre as partes. A modalidade horista, permanece na Instituição, porém esta modalidade, fica restrita apenas aos docentes que estão no cargo.

A Instituição passou a adotar também a modalidade de contrato intermitente. Os docentes se comprometem, no limite de sua disponibilidade, a comparecer ao trabalho por período a ser definido, ou de sua convocação, para cumprir as funções previstas em contrato recebendo pela hora trabalhada. O empregado trabalha mediante convocação, com antecedência de 15 dias, quando o empregador solicitar e pode recusar a oferta de trabalho sem ser considerado insubordinação. Ele é remunerado por hora trabalhada e terá direito a férias, descanso semanal remunerado e todos os benefícios recebidos por um trabalhador da modalidade mensalista integral. Geralmente, é adotada no caso dos profissionais que atuam como orientadores de estágio, trabalhos eventuais e com pouca carga horária

No caso da modalidade de contratação autônomos, permanece com os mesmos critérios, assim como era até o ano de 2018. Ele não terá direito a férias, fundo de garantia,

vale transporte, plano de saúde ou *ticket* alimentação. Receberá por hora trabalhada, sendo que a prestação de serviços destes docentes autônomos não poderá ultrapassar a 60 dias corridos e 64 horas mensais. Após o docente autônomo prestar serviços para Instituição, este só poderá retornar a Instituição após 7 (sete) meses.

Confome comunicado do setor de Recursos Humanos da Instituição, a partir de novembro de 2019, a contratação de prestação de serviços autônomos sofrerá alterações, dessa forma, as próximas contratações serão na modalidade de Instrutor de Formação Profissional através de contratos por tempo indeterminado, determinado ou intermitente. Sendo assim, estão vetadas as entradas de docentes autônomos.

Constatou-se através deste estudo, que a terceirização dos serviços educacionais é uma prática gerencial adotada na Instituição. O docente é tido como um profissional autônomo, que deve investir em seu próprio aprimoramento, entretanto, na realidade, não possui vínculo empregatício com a instituição de trabalho, sendo desamparados pela legislação trabalhista. Para Calderon (2008), este tipo de contratação pode afetar a sala de aula, justamente na qualidade do ensino, pois este tipo de situação atinge a motivação do docente e impossibilita o compromisso e envolvimento do mesmo com a instituição de ensino, colocando em risco o processo de ensino e aprendizagem causando uma desorganização entre teoria-prática no que tange a formação dos alunos e a realidade trabalhista. “Por um lado, o papel social do docente; por outro, um cotidiano laboral marcado pela exploração e desvalorização profissional, ausência de direitos e fragilização da autoestima” (CALDERON, 2008). Ou seja, a precarização do ensino através do trabalho terceirizado, colocando em risco a busca permanente pela qualidade da educação.

De acordo com os dados do estudo, o motivo pelo qual os professores se submetem a trabalhar nesse modelo contratual é a necessidade financeira, a necessidade de sobrevivência familiar e a falta de opção no mercado de trabalho. A maioria são profissionais em início de carreira, que precisam fazer um nome e através do trabalho em uma instituição renomada, adquirem experiência profissional, o que lhes possibilita a inserção no mercado de trabalho na cidade e região. Estes dados são evidenciados quando no processo de entrevista realizado pela supervisora pedagógica, para contratação dos autônomos.

Pelas análises apontadas no quarto capítulo, conclui-se que não houve perda pedagógica nas turmas dos docentes autônomos. Para a Instituição, a contratação através da modalidade de prestadores autônomos é uma forma rápida de se resolver o problema da falta do orientador no caso de turmas extra planejadas ou mesmo no atendimento de demandas esporádicas suprimindo a falta no quadro de pessoal da Instituição.

Diante do exposto, como resposta ao problema da pesquisa, conclui-se que o fator determinante que levou a empresa Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Diamantina, a terceirizar parte do trabalho considerado administrativo, como a força de trabalho dos serviços de limpeza, portaria e parte do corpo docente, foi a facilidade de contratação de docentes terceirizados para suprir demandas extra planejadas e desburocratizar o processo de contratação existente dentro da Instituição. Contudo, os docentes terceirizados contribuem de forma satisfatória na análise do processo. Constatou-se que não há perda pedagógica nas turmas dos docentes autônomos.

Em relação a prestação de serviços de Conservação e Limpeza nota-se que a Instituição optou por esta modalidade a fim de reduzir custos operacionais e obtenção de colaboradores mais rapidamente e sem burocracia na contratação.

Por fim, destaca-se que este trabalho não teve como objetivo esgotar o assunto, mas, sim colaborar para o enriquecimento das discussões de modo a fornecer subsídios para futuros estudos acerca do tema. Espera-se que os resultados apontados possam estimular a Instituição Educacional, alvo deste estudo, a avaliar a modalidade de contratação existente e oportunizar aos gestores, reverem o processo de forma a realizarem eventuais ajustes necessários, fomentando assim, uma Instituição de qualidade no ensino e prestação de serviços à comunidade.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Angelúcia Sousa Batista de. **Terceirização: um estudo de caso no Tribunal Superior do Trabalho**. 2006. 47 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Ciências da Educação, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/9926>. Acesso em: 15 jan. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.

BARDIN, Laurene. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BATISTA, Eraldo Leme. **Terceirização no Brasil e suas implicações para os trabalhadores**. 2. ed. Campinas: Pontes, 2013. 110 p.

BERNARDO, Nairim; SEMIS, Laís. 6 possíveis efeitos da terceirização na Educação. **Nova Escola**, 31 out. 2017. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/4865/6-possiveis-efeitos-da-terceirizacao-na-educacao>. Acesso em: 22 out. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 2.208, de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2208.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm). Acesso em: 30 ago. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 5.154, de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm). Acesso em: 28 ago. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 8.389, de 07 de janeiro de 2015**. Dispõe sobre a execução orçamentária dos órgãos, dos fundos e das entidades do Poder Executivo até a publicação da Lei Orçamentária de 2015. 7 jan. 2015. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8389.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8389.htm). Acesso em: 30 ago. 2018.

BRASIL. **Decreto Lei n. 8.621, de 10 de janeiro de 1946**. Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1946. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del8621.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del8621.htm). Acesso em: 30 ago. 2018.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei n.º 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCiViL\\_03/LEIS/L5692.htm](http://www.planalto.gov.br/CCiViL_03/LEIS/L5692.htm). Acesso em: 28 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 6.302, de 12 de dezembro de 2007.** Institui o Programa Brasil Profissionalizado. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6302-12-dezembro-2007-566384-publicacaooriginal-89959-pe.html>. Acesso em: 30 ago.2018.

BRASIL. **Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978.** Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1978. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6545.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6545.htm). Acesso em: 28 ago. 2018.

BRASIL. **Lei n. 9.394.** Diretrizes e bases da educação nacional: promulgada em 20/12/1996. São Paulo: Editora do Brasil, 1996a.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_atos\\_2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_atos_2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 28 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011.** Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12513.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12513.htm). Acesso em: 29 ago. 2018

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017.** Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm). Acesso em: Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CEB n.º 4, de 8 de dezembro de 1999.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Brasília, 1999. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf1/proejaresolucao04\\_99.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf1/proejaresolucao04_99.pdf). Acesso em: 30 ago. 2018.

CAIRES, Vanessa Guerra; OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Educação profissional brasileira:** da colônia ao PNE 2014-2024. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016. 208 p.

CALDERON, Adolfo Inácio; MARTINS, Francine; LOURENÇO, Henrique da Silva. **Terceirização na educação superior:** o trabalho do docente por meio de cooperativas de mão de obra. Eccos: Revista científica, São Paulo, v. 10, n. 1/2, p. 189-212, jan/jun 2008. Semestral. Disponível em:



<https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=eccos&page=article&op=view&path%5B%5D=1057>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CAMPOS, José Ribeiro de. Aspectos da terceirização e o Direito do Trabalho. **Revista do Curso de Direito**, v. 1, n. 1, p. [290]-309, 2004. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/RFD/article/view/496/494>. Acesso em: 21 set. 2018.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de *apud* OLIVEIRA, Tory. O negócio da educação. **Carta Capital**, 31 jan. 2014. Disponível em: <http://www.cartaeducacao.com.br/reportagens/o-negocio-da-educacao/>. Acesso em: 17 nov. 2017.

CARVALHO, Marília Gomes de. Tecnologia, Desenvolvimento Social e Educação Tecnológica. **Revista Educação & Tecnologia**, n. 1, 8 p., 2013. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/31091634/carvalho-tecnologia-desenvolvimento-social-e-educacao-tecnologica>. Acesso em: 21 set. 2018.

COELHO, Juçara Eller. A reforma da educação profissional da década de 1990 na Escola Técnica Federal de Santa Catarina/unidade Florianópolis. **Holos**, ano 30, v. 2, p. 13-23, 2014. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/2004/798>. Acesso em: 30 ago. 2018.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES. **Tabela de Frete para Curtas Distâncias**. [S. l.], jun. 2012.

CUNHA, Luiz Antônio. O ensino industrial-manufatureiro no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo, n. 14, p. 89-107, maio/jun./jul./ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n14/n14a06.pdf>. Acesso em: 1 set. 2018.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Seminário terceirização: efeitos sobre as relações de trabalho**. São Paulo, 2004. Caderno do Participante. (Coleção Seminários de Negociação).

EASYCOOP COOPERATIVISMO EM REVISTA. **Vantagens e desvantagens da terceirização do trabalho**. 16 maio 2017. Disponível em: <http://www.easycoop.com.br/Noticias/38031/Informativos/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

FECOMERCIO MG. **Publicação do Sistema Fecomércio MG, Sesc, Senac e Sindicatos**, 2018. Disponível em: [http://www.fecomerciomg.org.br/wpcontent/uploads/2018/04/revista\\_sistema\\_ed2\\_marco-abril2018\\_digital.pdf](http://www.fecomerciomg.org.br/wpcontent/uploads/2018/04/revista_sistema_ed2_marco-abril2018_digital.pdf). Acesso em: 9 out. 2018.

FIGUEIRAS, Anna Carolina Melo. Serviços Sociais autônomos: o chamado Sistema S. **DomTotal**, [20--]. Disponível em: <http://domtotal.com/direito/pagina/detalhe/31661/servicos-sociais-autonomos-o-chamado-sistema-s>. Acesso em: 9 out. 2018.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. A política de educação profissional no governo Lula: um percurso histórico controvertido. **Educação & Sociedade**, v. 26, n. 92, p. 1087-1113, out. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a17>. Acesso em: 30 ago. 2018.

GARCIA, Gustavo, Filipe Barbosa. **Terceirização: trabalho temporário**. 3. ed. Salvador: JusPodivm. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007. 200 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2011. 144 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004). Acesso em: 30 ago. 2018.

GONÇALVES, Sandro Aparecido. Estado e expansão do ensino superior privado no Brasil: uma análise institucional dos anos de 1990. **Educar em Revista**. Paraná, v. 24, n. 31, p. 91-111, jan/jun. 2008. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/12791>. Acesso em: 9 out. 2018.

GURGEL, Rita Diana de Freitas. **A trajetória da Escola de Aprendizizes Artífices de Natal: república, trabalho e educação (1909-1942)**. 2007. 230 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14146/1/RitaDFG.pdf>. Acesso em: 9 out. 2018.

GRINSPUN, Mirian P. S. Zippin. **Educação tecnológica: desafios e perspectivas**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2009. 231 p.

KUENZER, Acacia Zeneida. A reforma do ensino técnico no Brasil e suas consequências. *In*: FERRETI, Celso João; SILVA JÚNIOR, João dos Reis; OLIVEIRA, Maria Rita N. Sales. **Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola?** São Paulo: Xamã, 1999. p. 121-139.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2015. 219 p.

LIMA FILHO, Domingos Leite. **De continuidades e retrocessos históricos: razões e impactos da reforma da educação profissional no Brasil**. *In*: Educação profissional: tendências e desafios: documento final do Seminário sobre a Reforma do Ensino Profissional, Curitiba: SINDOCEFET, 1999. p. 119-131.

LUANDRE. **Nova lei do trabalho temporário**. Ago. 2017. Disponível em: <http://www.luandre.com.br/Noticia/veja-o-que-muda-com-a-nova-lei-do-trabalho-temporario>. Acesso em: 21 de jul. 2019.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009. 143 p.

LUDKE, Menga; André, Marli Eliza Dalmago Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 876 p.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, 1999. p. 7-32. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf). Acesso em: 1 set. 2018.

MOURA, Dante Henrique. Educação básica e educação profissional e tecnológica: dualidade histórica e perspectivas de integração. **Holos**, ano 23, v. 2, p. 4-30, 2010.

OLIVEIRA, André Silva de. Terceirização, riscos e benefícios da atualidade. **Âmbito Jurídico**, XIX, n. 151, ago. 2016. Disponível em: [http://ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=17733/](http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=17733/). Acesso em: 13 abr. 2019.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Profissão docente e gestão democrática da educação. **Revista Extraclasse**, v. 1, p. 210-217, 2009.

OTRANTO, Celia Regina. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. **Revista de Educação Técnica e Tecnológica em Ciências Agrícolas**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2010, p. 89-110. Disponível em: <http://www.ufrj.br/SEER/index.php?journal=retta&page=article&op=view&path%5B%5D=3128>. Acesso em: 09 out. 2018.

PACIEVITCH, Thais. Lei de diretrizes e bases da educação. **Infoescola**, [200-]. Disponível em: <https://www.infoescola.com/educacao/lei-de-diretrizes-e-bases-da-educacao/>. Acesso em: 28 ago. 2018.

PADILHA, Roberto Paulo. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez, 2001. 157 p.

PRATES, Antônio Augusto Pereira. Ampliação do sistema de ensino superior nas sociedades contemporâneas no final do Sec. XIX: os modelos de mercantilização e diferenciação institucional – o caso brasileiro. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 15, n. 28, p.125-146, maio 2010.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de terceirização**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 317 p.

RABELO, Elizete. Quando foi criado Sistema S, como o Senac, Senai, Senat e outros? **Perguntaria**, 2016. Disponível em: <https://utilweb.com.br/quando-foi-criado-sistema-s-como-o-senac-senai-senat-e-outras>. Acesso em: 6 jul. 2018.

REBECHI, Claudia Nociolini. **Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogos com o discurso do IDORT (anos 1930-1960).** 2014. 351 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-20102014-110342/publico/ClaudiaNocioliniRebechiVO.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2019.

REIS, Pedro. **Observação de aulas e avaliação do desempenho docente.** Lisboa: Ministério da Educação: CCAP, 2011. 69 p. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/12424440.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SENAC. **Educação profissional técnica de nível médio: cenário e perspectivas.** Rio de Janeiro, 2017. 44 p. (Documentos técnicos).

SENAC. **Manual de orientações pedagógicas.** [s. l.], 2018.

SENAC. **Programa Senac de gratuidade: diretrizes.** Versão 4. Rio de Janeiro, 2011. 32 p.

SENAC. **Relatório 2014.** Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://www.fecomerciomg.org.br/wp-content/uploads/2015/11/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2014-final.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2018.

SENAC. **Relatório 2016.** Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://www.mg.senac.br/internet/arquivos/dados-gestao-transparencia/relatorios/relatorio-de-gestao-2016-senac-minas.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2018.

SENAC. **Revista do Senac**, ano 63, n. 715, jan./fev. 2013. Disponível em: [http://www.dn.senac.br/wp-content/uploads/2017/03/revistasenac\\_715.pdf](http://www.dn.senac.br/wp-content/uploads/2017/03/revistasenac_715.pdf). Acesso em: 30 ago. 2018.

SANTOS, André Ricardo Nunes dos. **A terceirização e as cooperativas na relação do direito do trabalho.** Brasília: UniCEUB, 2015. 57 p. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/51305415.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2017.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica.** 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCREMIN, Sandra Bastianello. **Educação a distância: uma possibilidade na educação profissional básica.** Florianópolis: Visual Books, 2002.

SEGALLA, Amauri; MENDES, Jaqueline. **Conheça as empresas que ensinam e dão lucro.** 2017. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/12/05/internas\\_economia,921982/conhec-a-as-empresas-da-area-de-educacao-que-ensinam-e-dao-lucro.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/12/05/internas_economia,921982/conhec-a-as-empresas-da-area-de-educacao-que-ensinam-e-dao-lucro.shtml). Acesso em: 1 set. 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SILVEIRA, João Batista. Terceirização na educação e os prejuízos para o ensino. 2018. **Carta Capital**, São Paulo, 24 ago. 2018. Redação. Disponível em:

<http://www.cartaeducacao.com.br/artigo/terceirizacao-na-educacao-e-os-prejuizos-para-o-ensino/>. Acesso em: 14 abr. 2019.

TANO, Cleide Francisca de Souza; FRANÇA, Alessandra Aparecida; FRANÇA, Robson Luiz de. Impactos da terceirização sobre as relações de trabalho; reflexões acerca do projeto de Lei 4330/2004. **Trabalho Necessário**, v. 14, n. 24, p. [45]-75, 2016. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/9610>. Acesso em: 13 abr. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.



## APÊNDICES

Apêndice A - Tabela 5 - Avaliação da satisfação do aluno: assistente financeiro, 2018

	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	POUCO SATISFEITO	INSATISFEITO	NÃO SE APLICA	ABSTENÇÃO
1 – Assistência dos funcionários da Central de Atendimento no dia da matrícula.	15	3				
2 – Suporte dos funcionários da Central de Atendimento durante o curso.	13	5				
3 – Suporte dos funcionários da Secretaria durante o curso.	14	4				
4 – Assistência do Supervisor Pedagógico/Coordenador de Curso durante o curso ou quando solicitado.	14	4				
5 – Assistência do Diretor de Escola durante o curso ou quando solicitado.	12	6				
6 – Assistência e suporte do serviço da equipe de Conservação, Limpeza e Zeladoria durante o curso.	14	4				
7 – Assistência dos funcionários do Setor Financeiro durante o curso.	13	4	1			
8 – As Condições de Acessibilidade da Unidade são adequadas.	12	5				1
9 – As condições de Asseio e Limpeza da Unidade são adequadas.	14	4				
10 – Os utensílios disponibilizados foram suficientes para o curso	13	5				
11 – Espaço físico adequado para realização do curso.	14	4				
12 – Mobiliário em condições de uso para realização do curso.	14	4				
13 – Equipamentos em condições de uso para realização do curso.	14	4				
14 – Como você considera sua satisfação em relação ao Senac em Minas.	16	2				
<b>Total por Conceito</b>	<b>192</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>1</b>
<b>Percentual por Conceito</b>	<b>76,50%</b>	<b>23,10%</b>	<b>0,4%</b>			
<b>RESULTADO DA SATISFAÇÃO DO ALUNO (MUITO SATISFEITO+SATISFEITO)</b>	<b>99,60%</b>					

Fonte: Senac MG, 2018. Adaptado pela própria autora.

**Apêndice B - Tabela 6 - Avaliação da satisfação do aluno: manicure e pedicure, 2012 a 2014**

	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	POUCO SATISFEITO	INSATISFEITO	NÃO SE APLICA	ABSTENÇÃO
1 – Assistência dos funcionários da Central de Atendimento no dia da matrícula.	18	3				
2 – Suporte dos funcionários da Central de Atendimento durante o curso.	21					
3 – Suporte dos funcionários da Secretaria durante o curso.	20	1				
4 – Assistência do Supervisor Pedagógico/Coordenador de Curso durante o curso ou quando solicitado.	20	1				
5 – Assistência do Diretor de Escola durante o curso ou quando solicitado.	21					
6 – Assistência e suporte do serviço da equipe de Conservação, Limpeza e Zeladoria durante o curso.	20	1				
7 – Assistência dos funcionários do Setor Financeiro durante o curso.	18	2	1			
8 – As Condições de Acessibilidade da Unidade são adequadas.	19	2				
9 – As condições de Asseio e Limpeza da Unidade são adequadas.	21					
10 – Os utensílios disponibilizados foram suficientes para o curso	20	1				
11 – Espaço físico adequado para realização do curso.	19	2				
12 – Mobiliário em condições de uso para realização do curso.	20	1				
13 – Equipamentos em condições de uso para realização do curso.	21					
14 – Como você considera sua satisfação em relação ao Senac em Minas.	20	1				
<b>Total por Conceito</b>	<b>278</b>	<b>15</b>	<b>1</b>			
<b>Percentual por Conceito</b>	<b>94,60%</b>	<b>5,10%</b>	<b>0,30%</b>			
<b>RESULTADO DA SATISFAÇÃO DO ALUNO (MUITO SATISFEITO+SATISFEITO)</b>	<b>99,70%</b>					

Fonte: Senac MG, 2018. Adaptado pela própria autora.



**Apêndice C - Tabela 7 - Avaliação da satisfação do aluno: manicure e pedicure, 2015 a 2018**

	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	POUCO SATISFEITO	INSATISFEITO	NÃO SE APLICA	ABSTENÇÃO
1 – Assistência dos funcionários da Central de Atendimento no dia da matrícula.	16	5				
2 – Suporte dos funcionários da Central de Atendimento durante o curso.	14	7				
3 – Suporte dos funcionários da Secretaria durante o curso.	13	8				
4 – Assistência do Supervisor Pedagógico/Coordenador de Curso durante o curso ou quando solicitado.	13	7	1			
5 – Assistência do Diretor de Escola durante o curso ou quando solicitado.	14	5	0	2		
6 – Assistência e suporte do serviço da equipe de Conservação, Limpeza e Zeladoria durante o curso.	16	4	1			
7 – Assistência dos funcionários do Setor Financeiro durante o curso.	11	7	1	1		1
8 – As Condições de Acessibilidade da Unidade são adequadas.	12	9				
9 – As condições de Asseio e Limpeza da Unidade são adequadas.	15	6				
10 – Os utensílios disponibilizados foram suficientes para o curso	12	7	2			
11 – Espaço físico adequado para realização do curso.	13	8				
12 – Mobiliário em condições de uso para realização do curso.	14	7				
13 – Equipamentos em condições de uso para realização do curso.	13	7	1			
14 – Como você considera sua satisfação em relação ao Senac em Minas.	14	7				
<b>Total por Conceito</b>	<b>190</b>	<b>94</b>	<b>6</b>	<b>3</b>		<b>1</b>
<b>Percentual por Conceito</b>	<b>64,80%</b>	<b>32,10%</b>	<b>2,10%</b>	<b>1,0%</b>		
<b>RESULTADO DA SATISFAÇÃO DO ALUNO (MUITO SATISFEITO+SATISFEITO)</b>		<b>96,90%</b>	<b>META 80%</b>			

Fonte: Senac MG, 2018. Adaptado pela própria autora.

**Apêndice D - Tabela 8 - Avaliação do docente pelo aluno: manicure e pedicure, 2015 a 2018**

(continua)

INDICADORES	MENÇÕES				
	PLANEJAMENTO E PREPARAÇÃO	ATENDE	PARCIALMENTE	NÃO ATENDE	NÃO SE APLICA
Mostra-se atualizado em relação à área profissional do curso.	18				
A organização do ambiente proporciona integração e interação entre os alunos.	18				
A organização das atividades em sala de aula estão sendo bem trabalhadas pelo docente.	18				
O docente propõe atividades para auxiliar alunos com dificuldades de aprendizagem.	18				
Disponibiliza recursos (textos, livros, vídeos, pesquisas, entre outros) atualizados que proporcionam fundamentação teórica para a compreensão do fazer profissional.	15	3			
Há evidência e incentivo por parte do docente para realização e interação das Unidades Curriculares no Projeto Integrador.	16	2			
<b>Total por menção</b>	<b>103</b>	<b>5</b>			
<b>Resultado Geral Planejamento e Preparação</b>	<b>95,30%</b>	<b>4,70%</b>			
PRÁTICA PEDAGÓGICA	ATENDE	PARCIALMENTE	NÃO ATENDE	NÃO SE APLICA	
As atividades e discussões realizadas permitem estabelecer ligações com o fazer profissional.	18				
O docente apresenta os objetivos de aprendizagem de forma clara.	17	1			
O docente estimula a participação de todos os alunos durante o desenvolvimento das atividades.	16	2			
Recorre a exemplos desafiadores para problematizar situações reais de aprendizagem.	15	3			
Estimula à pesquisa e desenvolve as atividades numa sequência articulada que auxilia a sua aprendizagem.	15	3			
Utiliza recursos tecnológicos no decorrer das aulas.	15	2	1		
<b>Total por menção</b>	<b>96</b>	<b>11</b>	<b>1</b>		
<b>Resultado Geral - Prática Pedagógica</b>	<b>88,90%</b>	<b>10,20%</b>	<b>0,90%</b>		

**Tabela 8 - Avaliação do docente pelo aluno: manicure e pedicure, 2015 a 2018**

(conclusão)				
PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	ATENDE	PARCIALMENTE	NÃO ATENDE	NÃO SE APLICA
Apresenta de forma clara os indicadores previstos no plano de aula e que serão desenvolvidos e avaliados em cada atividade durante a aula.	16	2		
O docente considera meu conhecimento sobre os assuntos abordados durante o desenvolvimento das aulas.	18			
O docente realiza intervenções caso o aluno não esteja desenvolvendo as atividades previstas.	14	4		
Mantém os alunos informados sobre seus progressos e necessidades de melhoria por meio de devolutiva.	18			
<b>Total por menção</b>	<b>66</b>	<b>6</b>		
<b>Resultado Geral - Procedimentos e Instrumentos de Avaliação</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>		
GESTÃO DA SALA DE AULA	ATENDE	PARCIALMENTE	NÃO ATENDE	NÃO SE APLICA
Demonstra preocupação com o meu aprendizado.	13	4	1	
Apresenta clareza na comunicação verbal.	18			
O docente inicia e conclui as aulas pontualmente.	17	1		
O docente auxilia na resolução dos problemas e conflitos entre os alunos em sala de aula.	18			
Mantém um bom relacionamento com os alunos.	16	2		
<b>Total por menção</b>	<b>82</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	
<b>Resultado Geral - Gestão da sala de aula</b>	<b>91,10%</b>	<b>7,80%</b>	<b>1,10%</b>	
<b>RESULTADO DO DEMONSTRATIVO ESTATÍSTICO – Meta: 80%</b>	<b>91,80%</b>			

Fonte: Senac MG, 2018. Adaptado pela própria autora.

**Apêndice E - Tabela 9 - Avaliação da satisfação do aluno: design de sobancelha , 2012 a 2018**

	MUITO SATISFEITO	SATISFEITO	POUCO SATISFEITO	INSATISFEITO	NÃO SE APLICA	ABSTENÇÃO
1 – Assistência dos funcionários da Central de Atendimento no dia da matrícula.	17	7	1			
2 – Suporte dos funcionários da Central de Atendimento durante o curso.	11	13			1	
3 – Suporte dos funcionários da Secretaria durante o curso.	11	10	1		2	1
4 – Assistência do Supervisor Pedagógico/Coordenador de Curso durante o curso ou quando solicitado.	12	12			1	
5 – Assistência do Diretor de Escola durante o curso ou quando solicitado.	6	8	2		8	1
6 – Assistência e suporte do serviço da equipe de Conservação, Limpeza e Zeladoria durante o curso.	15	9	1			
7 – Assistência dos funcionários do Setor Financeiro durante o curso.	7	11	1		6	
8 – As Condições de Acessibilidade da Unidade são adequadas.	5	8	6	1	4	1
9 – As condições de Asseio e Limpeza da Unidade são adequadas.	16	9				
10 – Os utensílios disponibilizados foram suficientes para o curso	10	8	5	1		1
11 – Espaço físico adequado para realização do curso.	7	9	9			
12 – Mobiliário em condições de uso para realização do curso.	4	9	9	3		
13 – Equipamentos em condições de uso para realização do curso.	8	12	4	1		
14 – Como você considera sua satisfação em relação ao Senac em Minas.	9	14	2			
<b>Total por Conceito</b>	<b>138</b>	<b>139</b>	<b>41</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>4</b>
<b>Percentual por Conceito</b>	<b>42,60%</b>	<b>42,90%</b>	<b>12,70%</b>	<b>1,80%</b>		
<b>RESULTADO DA SATISFAÇÃO DO ALUNO (MUITO SATISFEITO+SATIS-FEITO)</b>	<b>85,50%</b>		<b>META 80%</b>			

Fonte: Senac MG, 2018. Adaptado pela própria autora.

**Apêndice F - Tabela 10 - Avaliação do docente pelo aluno: design de sobancelha, 2012 a 2018**

(continua)

INDICADORES	MENÇÕES			
	ATENDE	PARCIALMENTE	NÃO ATENDE	NÃO SE APLICA
<b>PLANEJAMENTO E PREPARAÇÃO</b>				
Mostra-se atualizado em relação à área profissional do curso.	27	1		
Apresenta os objetivos das aulas.	28			
A organização do ambiente proporciona integração e interação entre os alunos.	26	2		
A organização das atividades em sala de aula estão sendo bem trabalhadas pelo docente.	28			
O docente propõe atividades para auxiliar alunos com dificuldades de aprendizagem.	26	2		
Disponibiliza recursos (textos, livros, vídeos, pesquisas, entre outros) atualizados que proporcionam fundamentação teórica para a compreensão do fazer profissional.	24	4		
<b>Total por menção</b>	<b>159</b>	<b>9</b>		
<b>Resultado Geral Planejamento e Preparação</b>	<b>94,70%</b>	<b>5,30%</b>		
<b>PRÁTICA PEDAGÓGICA</b>				
As atividades e discussões realizadas permitem estabelecer ligações com o fazer profissional.	28			
O docente apresenta os objetivos de aprendizagem de forma clara.	27	1		
O docente estimula a participação de todos os alunos durante o desenvolvimento das atividades.	26	2		
Recorre a exemplos desafiadores para problematizar situações reais de aprendizagem.	26	2		
Os recursos (vídeo, textos, músicas, recursos tecnológicos) são adequados às atividades.	20	8		
Estimula à pesquisa e desenvolve as atividades numa sequência articulada que auxilia a sua aprendizagem.	27	1		
Utiliza recursos tecnológicos no decorrer das aulas.	17	11		
<b>Total por menção</b>	<b>171</b>	<b>25</b>		
<b>Resultado Geral - Prática Pedagógica</b>	<b>87,20%</b>	<b>12,80%</b>		
<b>PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO</b>				
Apresenta de forma clara os indicadores previstos no plano de aula e que serão desenvolvidos e avaliados em cada atividade durante a aula.	28			
O docente considera meu conhecimento sobre os assuntos abordados durante o desenvolvimento das aulas.	26	2		
O docente realiza intervenções caso o aluno não esteja desenvolvendo as atividades previstas.	26	2		

**Tabela 10 - Avaliação do docente pelo aluno: design de sobancelha, 2012 a 2018**

(conclusão)

Mantém os alunos informados sobre seus progressos e necessidades de melhoria por meio de devolutiva.	27	1		
O docente apresenta atividades de forma diversificada.	23	5		
<b>Total por menção</b>	<b>130</b>	<b>10</b>		
<b>Resultado Geral - Procedimentos e Instrumentos de Avaliação</b>	<b>92,90%</b>	<b>7,10%</b>		
<b>GESTÃO DA SALA DE AULA</b>	<b>ATENDE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NÃO ATENDE</b>	<b>NÃO SE APLICA</b>
Demonstra preocupação com o meu aprendizado.	27	1		
Apresenta clareza na comunicação verbal.	28			
O docente inicia e conclui as aulas pontualmente.	28			
O docente auxilia na resolução dos problemas e conflitos entre os alunos em sala de aula.	28			
Mantém um bom relacionamento com os alunos.	28			
Incentiva a participação dos alunos	27	1		
Movimenta-se pela sala de aula e oferece assistência aos alunos enquanto as atividades são realizadas.	28			
<b>Total por menção</b>	<b>194</b>	<b>2</b>		
<b>Resultado Geral - Gestão da sala de aula</b>	<b>98,90%</b>	<b>1,10%</b>		
<b>RESULTADO DO DEMONSTRATIVO ESTATÍSTICO – Meta: 80%</b>	<b>93,42%</b>			

Fonte: Senac MG, 2018. Adaptado pela própria autora.