

## ANÁLISE DA GESTÃO DE PERFORMANCE DO COORDENADOR PEDAGÓGICO DA UNIDADE SENAI AFONSO PENA NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR.

**Licenciatura em Pedagogia**  
**Bacharelado em Engenharia de Produção**

**1º Período**

### **Orientadores**

Professora MSc. Karyn Cristine Cavalheiro.  
Professora Dr<sup>a</sup> Mariana Guersola Cirino

### **Autores**

Ana Luiza Marsaro Ferreira  
Vanessa Silva Farias Sales

### **RESUMO**

*Considerando a complexidade da função do coordenador pedagógico em uma instituição de ensino tecnológico e profissional no seu papel de mediador entre pais, alunos e docentes, o trabalho teve como objetivo analisar a gestão de performance da instituição de ensino para com o coordenador pedagógico e os indicadores-chave de desempenho, KPI's (do inglês Key Performance Indicators), utilizados. Para isso, realizamos entrevista direta com a coordenadora pedagógica da unidade Senai Afonso Pena, feita via Google Forms. O gestor responsável pela avaliação de performance é o Coordenador de Educação Profissional e Tecnológica que estipula junto com o coordenador pedagógico metas baseadas em KPI's como: número de matrículas; sustentabilidade; resultados do SAEP (Sistema de Avaliação do Educacional do Paraná); medalhas no World Skills; e clima organizacional. A gestão do coordenador da unidade Senai Afonso Pena tem um alto índice de desenvolvimento, compatível com grandes organizações. Embora existam desafios comuns ao meio profissional, os profissionais os superam de modo a contribuir com uma educação de qualidade.*

**Palavras-chave:** 1 - Gestão de desempenho. 2 - Indicadores-chave de desempenho. 3 - KPI. 4 - Coordenação pedagógica. 5 - Senai. 6 - Educação profissionalizante.

## 1. INTRODUÇÃO

O pedagogo como coordenador pedagógico se apresenta como peça fundamental no espaço escolar, pois possui uma função mediadora entre pais, alunos e corpo docente. Tal função se embasa, principalmente, no projeto e currículo estabelecido pela instituição de ensino, proporcionando os vínculos com atividades de formação, articulação e transformação, superando metas durante toda sua jornada de trabalho (OLIVEIRA, 2011).

Considerando toda a complexidade de uma instituição de ensino e da função do coordenador pedagógico, este tem um desafio na organização e alinhamento dos recursos, pessoas e competências envolvidas no trabalho para atingir objetivos da instituição de forma eficaz e eficiente.

Tal organização e alinhamento constituem alvos da gestão de performance, metodologia de gerenciamento empresarial em que se definem indicadores chave de desempenho (KPIs) para controlar o desempenho dos processos e colaboradores com o objetivo de medir sua eficiência, agir rapidamente em caso de desvios, tomar decisões com base em fatos e auxiliar no planejamento estratégico (NEVES, 2011).

No campo da Educação Profissional e Tecnológica – EPT, a atuação pedagógica se mostra com muita relevância, pois além de exigir as competências gerais de atuação, inclui-se a cultura profissional e institucional que está na base do trabalho e dos saberes profissionais desse setor (FARTES e SANTOS, 2011).

Assim, o trabalho tem como objetivo analisar a gestão de performance do coordenador pedagógico em instituição escolar de Educação Profissional e Tecnológica, o Senai Afonso Pena. Para isso, foi realizada uma breve revisão bibliográfica da educação profissional e tecnológica no Brasil, levantado os marcos históricos da modalidade de ensino. Posteriormente, na análise da gestão de performance do coordenador pedagógico, foi realizada uma entrevista com uma profissional da instituição de ensino, onde, a partir da informação coletada, discutimos a atuação do pedagogo.

## 2. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA E SEU CONTEXTO HISTÓRICO

A origem histórica da educação profissional se dá desde o período da colonização, com a influência dos índios e escravos que, de acordo com Manfredi (2017), realizavam atividades artesanais, tais como a carpintaria, tecelagem e construção, as quais eram executadas pelos mais velhos, cabendo a eles o dever de passar o ensinamento para os mais novos.

Devido toda a influência dos povos nativos, visto no cenário do século passado, foi implantado no Brasil, no século XX, os Centros de Aprendizagem de Ofícios nos Arsenais da Marinha. Embora tenha sido criado esses centros de aprendizagem, eles não funcionavam oficialmente como escolas técnicas, sendo somente em 11 de setembro de 1906, com o decreto de nº 787, instaurado por Nilo Peçanha, que oficialmente se iniciou o ensino técnico do país, sendo então, criada as primeiras escolas profissionais e técnicas no Rio de Janeiro, que tinham “a finalidade moral de repressão: educar pelo trabalho, os órfãos, pobres, e desvalidos de sorte, retirando-os das ruas” (KUENZER, 2007, p. 27, apud ESCOTT e MORAES, 2012, p. 1494).

De acordo com o Artigo 129º da Constituição de 10 de novembro de 1937, o ensino profissional das classes desfavorecidas passou a ser um dever do Estado:

O ensino pré-vocacional profissional destinado às classes menos favorecidas é em matéria de educação o primeiro dever de Estado. Cumpre-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais” (BRASIL, Constituição 10 nov., 1937, art. 129)

O Senai – Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial – foi criado no ano de 1942, partindo do Sistema S<sup>1</sup>, com base no Decreto-Lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942. Sendo ele uma instituição privada, mas que possui caráter público, ofertando bolsas de estudos a operários, tal qual o Parágrafo único do artigo 6º:

O Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários aplicará o produto da contribuição adicional referida neste artigo, em benefício do ensino nesses mesmos estabelecimentos, quer criando bolsas de estudo a serem concedidas a operários, diplomados ou habilitados, e de excepcional valor, para aperfeiçoamento ou especialização profissional, quer promovendo a montagem de laboratórios que possam melhorar as suas condições técnicas e pedagógicas. (BRASIL. Decreto-Lei 4.048, art. 6)

Atualmente, a educação profissional e tecnológica, conhecida pela sigla EPT está reconhecida nacionalmente como uma modalidade pela LDB<sup>2</sup> (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), tendo como a principal função a preparação daqueles que frequentam essa modalidade de ensino para a vida profissional. Possui um amplo mercado de procura, em diferentes níveis do ensino, indo desde os cursos de qualificação até os cursos de pós-graduação, podendo até ser

<sup>1</sup> Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e Serviço Social de Transporte (Sest) (Senado Federal. 2020).

<sup>2</sup> A LDB define e regulariza a organização da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição. Foi citada pela primeira vez na Constituição de 1934. A primeira LDB foi criada em 1961, seguida por uma versão em 1971, que vigorou até a promulgação da mais recente em 1996 (Adrião e Oliveira, 2001).

integrado juntamente ao ensino médio, conforme o Artigo 39º da Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394, criada em 20 de dezembro de 1996, “A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.”

Com relação ao ensino médio articulado com a educação profissional e tecnológica, este se destina aos alunos que concluíram o ensino fundamental e ingressaram no ensino médio, estando articulados entre si, conforme consta no Artigo 36 C, Inciso I, da LDB 9.394/96:

[...] será desenvolvida de forma: I – integrada, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino efetuando-se matrícula única para cada aluno. (BRASIL, Lei 9,394, 1996, art. 36 C, inciso I)

O que ocorre nas instituições de ensino Sesi e Senai, dando ao aluno um amplo conhecimento científico e tecnológico nas áreas específicas escolhida pelo aluno.

### **3. ANÁLISE DA GESTÃO PEDAGÓGICA**

Para se chegar aos resultados, foi elaborado um formulário de entrevista para a coordenadora pedagógica do Senai Afonso Pena por meio da plataforma Google Forms (<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>). As perguntas que compõem a entrevista foram estruturadas conforme o Quadro 1.

Em resposta à pergunta 1, a entrevistada confirmou que há na instituição de ensino uma estrutura de gestão de performance. Sendo o Coordenador de Educação Profissional e Tecnológica o gestor que avalia a performance do Coordenador Pedagógico, conforme resposta da profissional à pergunta 2. Segundo Silva (2001), autoridade e hierarquia são questões sempre presentes nas discussões e conflitos cotidianos da organização escolar. Os conceitos de autoridade e hierarquia adotados no interior das escolas definem uma cultura de interação entre os seus participantes e são peculiares a cada organização. A elaboração de um projeto comum, encontra-se na possibilidade real de participação dos diferentes atores do processo pedagógico nos destinos da escola.

Quadro 1. Representação do formulário utilizado na entrevista.

	Pergunta	Tipo de resposta
1	Existe algum tipo de gestão ou estrutura de gestão para avaliação da performance do coordenador pedagógico?	( ) Sim ( ) Não
2	Se sim, como é estruturada a gestão de performance do coordenador pedagógico do Senai? A qual cargo, gestor, o coordenador responde?	Aberta
3	Existem metas para o coordenador pedagógico?	( ) Sim ( ) Não
4	Se sim, quais são os indicadores, parâmetros, utilizados para mensuração dessas metas?	Aberta
5	Você concorda que é possível alcançar a maioria das metas estabelecidas no início do ano?	( ) Concordo plenamente ( ) Concordo ( ) Não concordo e nem discordo ( ) Discordo ( ) Discordo plenamente
6	Você concorda que as metas estipuladas pelo seu gestor costumam ter um prazo factível para execução?	( ) Concordo plenamente ( ) Concordo ( ) Não concordo e nem discordo ( ) Discordo ( ) Discordo plenamente
7	Qual índice cumprimento de metas/ano?	( ) 0 a 30 % cumpridas ( ) 31% a 50% cumpridas ( ) 51% à 80% cumpridas ( ) Mais de 80% cumpridas
8	Existem empecilhos, como economia, novas diretrizes, questões políticas internas, etc, durante a sua jornada de trabalho que dificultem a realização das metas? Se sim, quais?	Aberta
9	Você considera que o ambiente de trabalho pode prejudicar de alguma forma no alcance das metas? Se sim, o que poderia ser melhorado?	Aberta
10	Você é responsável aproximadamente por quantos alunos por semestre?	Aberta
11	Comentários	Aberta

A existência de metas para o Coordenador Pedagógico foi confirmada na entrevista (pergunta 3). No detalhamento dos parâmetros para as metas, pergunta 4, a entrevista respondeu:

Metas físicas, ou seja, o número de matrículas por modalidade e atingimento do índice de sustentabilidade, ou seja, ponto de equilíbrio entre receita e despesa além de indicadores de qualidade como resultados do SAEP, monitorado pelo DN. Medalhas em competições como WS e grau de satisfação dos clientes (alunos e empresas), compromisso de garantir bons indicadores de clima organizacional. (RESPOSTA DA ENTREVISTADA, 2020)

A resposta incluiu alguns KPI's, como listamos abaixo:

- Número de matrículas;
- Sustentabilidade (equilíbrio de receita vs. despesa);
- Resultados do SAEP (Sistema de Avaliação do Educacional do Paraná);
- Monitoramento pelo DN (Departamento Nacional);

- Medalhas no WS (World Skills, campeonato mundial de habilidades profissionais);
- Clima organizacional (satisfação dos colaboradores de uma empresa).

Os KPI's, *Key Performance Indicators*, traduzindo para o português “indicadores chave de desempenho”, de acordo com Gomes (2016), são indicadores que mostram o nível de desempenho de indivíduos e organizações, utilizados em metas que são estabelecidas e comparadas por um período, normalmente um ano. É interessante observar o parâmetro de clima organizacional<sup>3</sup>, pois dentre as funções do coordenador pedagógico, de acordo com Zurawski (2014) está a de incentivar sua equipe docente para que cumpra o seu papel de maneira que colabore com todos, tirar dúvidas de pais ou responsáveis por alunos, sendo um mediador entre a instituição de ensino, pais e alunos. A entrevistada também concordou que é possível alcançar a maioria das metas estabelecidas no início do ano e que tais metas estipuladas pelo seu gestor costumam ter um prazo factível para execução, conforme perguntas 5 e 6. A definição de metas em períodos de factíveis de cumprimento e execução refletem na resposta à pergunta 7, onde foi indicado que mais de 80% das metas são cumpridas no período estipulado, o que também reflete o compromisso e responsabilidade da instituição com a carga de trabalho da profissional.

Como todo ambiente de trabalho, a coordenação pedagógica também possui os seus desafios. Conforme resposta à pergunta 8, a entrevistada listou alguns empecilhos que dificultam a realização das metas:

Alterações de métricas e programas que surgem derivados de acordos com Governo Federal, por exemplo, Emprega Mais ou antigo Pronatec, cujas regras são externas ao Sistema, mas que devem ser cumpridas para manutenção de parcerias. Sindicatos são agentes importantes nesse contexto também. (RESPOSTA DA ENTREVISTADA, 2020)

O Pronatec, é o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego surgiu com base na Lei nº12.513, ampliando todos os cursos ofertadas pelo ensino profissional e técnico, expandindo as instituições federais e estaduais que possuem vínculo com essa modalidade de ensino e ofertando mais vagas gratuitas a instituições privadas.

Outro fator que pode influenciar o cumprimento de metas, o ambiente de trabalho, também foi questionado à entrevistada (pergunta 9). Para a profissional, o ambiente de trabalho deve ser pautado na confiança e transparência com garantia de respeito e colaboração entre as partes.

A relevância da função exercida pela profissional é representada também pela quantidade aproximada de alunos por semestre. Segunda a entrevistada são 2500 alunos (pergunta 10) que

<sup>3</sup> Clima organizacional é a percepção coletiva que os empregados têm da empresa. Através da experimentação prática prolongada de suas políticas, estrutura, sistemas, processos e valores; diagnóstico de atitudes dos funcionários, processos de sensibilização e gestão contínua de clima/cultura que visa facilitar a produtividade, qualidade total e vitalidade empresarial (Moraes, 2020).



refletem uma grande demanda de competências e habilidades. Esse número é uma média, pois no Senai cursos de balcão com menor duração dependem de números mínimo de matrículas para se confirmarem e há também variação no número de alunos por turma, conforme comentário final (11).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as funções profissionais do pedagogo, a coordenação pedagógica se apresenta como uma função de destaque no contexto escolar. Esta função, tem atividade nos campos de articulação, formação e de transformação. Sua importância também é corroborada pelo papel de mediador entre o currículo e os professores, bem como entre pais de alunos e corpo docente.

Com a análise da gestão de performance do Coordenador Pedagógico no Senai Afonso Pena, observamos a relevância dos KPI's na definição de metas e sua estruturação no corpo da instituição de ensino. A gestão do coordenador da unidade Senai Afonso Pena tem um alto índice de desenvolvimento, compatível com grandes organizações. Embora existam desafios comuns ao meio profissional, os profissionais os superam de modo a contribuir com uma educação de qualidade.

Ressaltamos também a relevância da atuação pedagógica na educação profissionalizante, onde a existências de cursos curtos, menores que um semestre, e a pluralidade de ensino, que incluem cursos técnicos e educação de jovens e adultos, por exemplo, exigem uma gama de capacidades do coordenador pedagógico. Trabalhos futuros abordando a capacidade de trabalho demandada são encorajados pelas autoras.

Acreditamos que este relato e análise serão de grande contribuição para a construção do conhecimento da área da gestão de performance e para profissionais e futuros pedagogos na função do Coordenador de Pedagógico.

#### 4. REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; OLIVEIRA, R. P. (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Educação profissional e tecnológica (EPT)**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>. Acesso em: 21 de maio de 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Pronatec**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pronatec>. Acesso em 19 de junho de 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. 10 de novembro de 1937. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm). Acesso em: 20 de maio de 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto-lei nº 4.048**. 22 de janeiro de 1942. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del4048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del4048.htm). Acesso em: 20 de maio de 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394**. 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 21 de maio de 2020.

ESCOTT, C. M.; MORAES, M. A. C. **História da educação profissional no Brasil: as políticas públicas e o novo cenário de formação de professores nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia**. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2012.

FARTES, V. SANTOS, A. P. Q. O. **Saberes, identidades, autonomia na cultura docente da educação profissional e tecnológica**. Cadernos de Pesquisa, v. 41, n. 143, p.376-401, 2011.

FERREIRA, P. A. **Educação profissional é o investimento no futuro**. Agência de notícias, CNI, 22 de abril de 2019. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/artigos/paulo-afonso-ferreira/educacao-profissional-e-investimento-no-futuro/>. Acesso em: 20 de maio de 2020.

GOMES, P. C. T. **KPI: o que é e como definir indicadores-chave de desempenho**. Op services, 22 de dezembro de 2016. Disponível em: <https://www.opservices.com.br/kpi/>. Acesso em: 10 de junho de 2020.

MANFREDI, S. M. **A educação profissional no Brasil: atores e cenários ao longo da história**. Jundiaí, São Paulo. Paco editorial, 2017.

MORAES, V. **O que é Clima Organizacional?** Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/>. Acesso em: 22 de junho de 2020.

NEVES, J. C. **Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa**. Alfragid: Texto Editores, 2011, 272p.

OLIVEIRA, E. G. **A função do pedagogo como supervisor escolar**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas da Eduvale, ano IV, n. 6, 1-10, 2011.

SENADO FEDERAL. **Sistema S**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>. Acesso em: 22 de junho de 2020.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Ensino articulado sesi-senai**. São Paulo. Disponível em: <http://www.sp.senai.br/institucional/178/0/ensino-articulado-sesisenai>. Acesso em: 19 de junho de 2020.

SILVA, J. M. A. P. **Cultura escolar, autoridade, hierarquia e participação: alguns elementos para reflexão**. Cadernos de Pesquisa. n.112, p.125-135, 2001.

ZURAWSKI, P. **O coordenador pedagógico como formador**. Nova escola gestão, 01 de abril de 2014. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/150/o-coordenador-pedagogico-como-formador>. Acesso em: 12 de junho de 2020.



## **ANEXO A – Entrevista com a coordenadora pedagógica da instituição de ensino Senai.**

Existe algum tipo de gestão ou estrutura de gestão para avaliação da performance do coordenador pedagógico?

☒ Sim

☐ Não

Se sim, como é estruturada a gestão de performance do coordenador pedagógico do Senai? A qual cargo, gestor, o coordenador responde?

“Coordenador de educação profissional e tecnológica”

Existem metas para o coordenador pedagógico?

☒ Sim

☐ Não

Se sim, quais são os indicadores, parâmetros, utilizados para mensuração dessas metas?

“Metas físicas, ou seja, o número de matrículas por modalidade e atingimento do índice de sustentabilidade, ou seja, ponto de equilíbrio entre receita e despesa além de indicadores de qualidade como resultados do SAEP, monitorado pelo DN. Medalhas em competições como WS e grau de satisfação dos clientes (alunos e empresas), compromisso de garantir bons indicadores de clima organizacional.”

Você concorda que é possível alcançar a maioria das metas estabelecidas no início do ano?

☐ Concordo plenamente

☒ Concordo

☐ Não concordo e nem discordo

☐ Discordo

☐ Discordo plenamente

Você concorda que as metas estipuladas pelo seu gestor costumam ter um prazo factível para execução?

☐ Concordo plenamente

☒ Concordo

☐ Não concordo e nem discordo

☐ Discordo

☐ Discordo plenamente

Qual índice cumprimento de metas/ano?

☐ 0 a 30% cumpridas

☐ 31% a 50% cumpridas

☐ 51% a 80% cumpridas

(X) Mais de 80% cumpridas

Existem empecilhos, como economia, novas diretrizes, questões políticas internas, etc, durante a sua jornada de trabalho que dificultem a realização das metas? Se sim, quais?

“Alterações de métricas e programas que surgem derivados de acordos com Governo Federal, por exemplo, Emprega Mais ou antigo Pronatec, cujas regras são externas ao Sistema, mas que devem ser cumpridas para manutenção de parcerias. Sindicatos são agentes importantes nesse contexto também.”



Você considera que o ambiente de trabalho pode prejudicar de alguma forma no alcance das metas? Se sim, o que poderia ser melhorado?

“Sim o ambiente de trabalho deve ser pautado na confiança e transparência, com garantia de respeito e colaboração entre as partes”

Você é responsável aproximadamente por quantos alunos por semestre?

“2500 alunos”

Comentário

“Esse número é uma média pois, no Senai cursos de balcão com menor duração dependem de números mínimos de matrículas para se confirmarem, e o número de alunos por turma variam”