

Gestão Educacional e Atuação dos Pedagogos nas Faculdades Senac/SC: Uma Análise Documental

Educational Management and the Role of Educators at Senac/SC Colleges: A Document Analysis

Glauce Pereira
<https://orcid.org/0009-0001-7378-1915>

Mestranda em Administração Universitária – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil.
pedagoga.glauce@gmail.com

Carla Cristina Dutra Búrigo
<https://orcid.org/0000-0002-1782-4191>

Doutora em Educação - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2003) – Brasil.
carla.burigo@ufsc.br

Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo Gonçalves
<https://orcid.org/0000-0002-3870-3030>

Doutora em Administração - Universidade Estadual de Santa Catarina (2024) – Brasil.
monica.pedrozo@ufsc.br

RESUMO

O objetivo do artigo é compreender como se constitui a gestão educacional e a prática dos pedagogos das Faculdades do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Santa Catarina (Senac/SC). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, desenvolvida mediante pesquisa bibliográfica e documental. O corpus documental foi constituído por documentos institucionais do Senac/SC relacionados às diretrizes educacionais, à Proposta Pedagógica e à organização da gestão pedagógica das Faculdades. A análise evidencia que os documentos institucionais estabelecem relações entre a gestão educacional, a atuação pedagógica e a Proposta Pedagógica. Os resultados apontam que a interação entre a gestão educacional e os pedagogos é essencial para o processo formativo dos alunos, para a efetividade da Proposta Pedagógica e para um bom nível de qualidade do ensino ofertado. Para materialidade desta interação, o processo formativo institucional da gestão educacional e do pedagogo é essencial, com vistas a desvelar caminhos de uma práxis. A colaboração entre gestores e pedagogos fortalece a inovação, a inclusão e a formação crítica, sendo determinante para o desenvolvimento de uma educação superior alinhada às demandas das Faculdades SENAC/SC.

Palavras-chave: gestão educacional, prática pedagógica, ensino superior.

ABSTRACT

This article aims to understand the nature of educational management and the professional practice of educational specialists at the colleges of the National Service for Commercial Training in Santa Catarina (Senac/SC). It is a qualitative, descriptive study conducted through bibliographic and documentary research. The documentary corpus consisted of Senac/SC institutional documents regarding educational guidelines, the Pedagogical Proposal, and the organization of pedagogical management within the colleges. The analysis reveals that these institutional documents establish connections between educational management, pedagogical practice, and the Pedagogical Proposal. The results indicate that the interaction between educational management and educational specialists is essential for the students' educational development, the effectiveness of the Pedagogical Proposal, and the quality of the education provided. Realizing this

interaction requires institutional professional development for both managers and educational specialists, aiming to reveal pathways for praxis. Collaboration between managers and educational specialists fosters innovation, inclusion, and critical thinking, playing a decisive role in developing higher education that aligns with the needs of Senac/SC colleges.

Keywords: educational management; pedagogical practice; higher education.

Recebido em 30/07/2026. Aprovado em 25/08/2026. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.
<https://doi.org/10.22279/navus.v18.2555>

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação, as instituições de ensino superior têm por finalidade estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade (Brasil, 1996).

De acordo com Chauí (2003), as faculdades e universidades são instituições sociais que acompanham as transformações sociais, econômicas e políticas, e, como tal exprimem a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo.

A gestão educacional, entendida como o conjunto de processos organizacionais e administrativos que sustentam a prática educativa, assume um papel fundamental na mediação entre as diretrizes institucionais e a atuação dos profissionais da educação (Paro, 2010).

Nesse contexto, a atuação dos pedagogos e a gestão educacional se articulam em torno de processos integrados como planejamento, acompanhamento e organização da atividade pedagógica, o que torna relevante compreender como essa relação é estabelecida institucionalmente.

De acordo com Lück (2013), uma gestão para ser eficaz precisa ser participativa, dialógica e orientada para a construção coletiva de objetivos, especialmente em ambientes educacionais voltados à formação técnico-profissional. Por sua vez, os pedagogos, atuando como mediadores entre a proposta pedagógica da instituição e a prática docente, exercem funções que vão além do acompanhamento didático, envolvendo-se com questões de planejamento, avaliação e articulação entre os diferentes setores escolares (Libâneo, 2022).

Em instituições de educação superior, voltadas para a formação profissional, essa relação adquire contornos específicos, uma vez que os processos educativos são fortemente influenciados por metas de desempenho, indicadores de empregabilidade e exigências do setor empresarial (SENAC DR/SC, 2024). Nesse cenário, buscamos compreender como os pedagogos atuam frente às demandas gerenciais e como a gestão educacional pode se constituir como um meio de apoio para a concretização de práticas pedagógicas emancipadoras e contextualizadas?

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo compreender como se constitui a gestão educacional e a prática dos pedagogos das Faculdades do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Santa Catarina (Senac/SC). A partir de uma análise documental, a investigação parte da compreensão de que a atuação do pedagogo no Ensino Superior não se constitui de forma isolada, mas está relacionada às diretrizes institucionais, às formas de organização da gestão pedagógica e às relações estabelecidas entre os diferentes sujeitos que participam do processo educativo.

Este artigo busca, ainda, contribuir para o debate acerca da articulação entre os campos da gestão e da pedagogia, enfatizando a importância de uma gestão educacional que reconheça, valorize e se inter-relacione com o papel estratégico dos pedagogos no processo formativo dos alunos.

Para a construção do presente artigo, partimos de um processo teórico reflexivo, da inter-relação entre a gestão educacional e o pedagogo, após essa etapa, apresentamos e refletimos sinteticamente sobre a Proposta

Pedagógica das faculdades do SENAC/SC (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024). Em seguida, contextualizamos o caminho metodológico percorrido, apresentamos algumas reflexões de análise, e ao final resgatamos o objetivo inicialmente proposto, desvelando um olhar que esta caminhada nos propiciou.

2 A GESTÃO EDUCACIONAL E O PEDAGOGO

Com vistas a compreender a gestão educacional e a prática do pedagogo das Faculdades do Senac/SC é importante identificar como estão estruturadas suas equipes educacionais. As faculdades do Senac/SC estão organizadas em três núcleos de gestão: núcleo administrativo financeiro, núcleo de relações com o mercado e núcleo educacional (SENAC/SC, 2024).

Em 2024, o Senac/SC aprovou um novo Plano de Cargos e Salários, delimitando a nomenclatura das funções no Núcleo Educacional. Com esse novo Plano de Cargos e Salários a equipe é composta pelo Gestor de Núcleo, pelos professores e pelos Analistas Educacionais, que exercem funções específicas como pedagogo, secretária acadêmica, bibliotecário, entre outras (SENAC/SC, 2024).

Todos estes atores atuam para atender ao Núcleo Educacional que tem por finalidade planejar, coordenar e executar ações concernentes ao estudo, à produção, à atualização, à implementação, à supervisão, à avaliação e ao registro das ações educacionais. Concentra sua atuação na implementação de processos de apoio à comunidade acadêmica, pesquisa e extensão, produção de estudos e geração de insumos que garantam a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, bem como proporciona meios para a atuação da Comissão Permanente de Avaliação (CPA). Sua atuação contempla: formação inicial e continuada (FIC), educação técnica de nível médio e educação superior (SENAC/SC, 2024).

Nesse contexto, a gestão educacional é realizada pelo Gestor de Núcleo, que tem como missão "Coordenar os processos administrativos e operacionais da unidade, acompanhando o desempenho das equipes e processos, dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pela instituição" (SENAC/SC, 2024, p.186).

Entre suas principais atribuições está o apoio ao planejamento operacional da unidade, com ênfase no acompanhamento de indicadores de desempenho, de modo a assegurar o alcance das metas organizacionais estabelecidas pela Direção. Cabe ao Gestor de Núcleo coordenar a execução dos planos de ação do núcleo educacional, promovendo a integração entre as equipes, a otimização dos recursos institucionais e a articulação das estratégias pedagógicas com os objetivos organizacionais. Isso inclui a gestão dos recursos disponíveis, o desenvolvimento de estratégias para implantação de programas e projetos, bem como a elaboração de relatórios de gestão com base em análises de dados internos e externos. A gestão também é responsável por monitorar os processos operacionais e administrativos, garantindo um ambiente organizacional saudável e colaborativo, com foco na qualidade dos serviços educacionais ofertados (SENAC/SC, 2024).

No campo da gestão de pessoas, as atribuições incluem a orientação e alinhamento das equipes, a disseminação de informações e boas práticas, o acompanhamento de desempenho, e a promoção do desenvolvimento profissional por meio de *feedbacks* contínuos e planos de capacitação. Por fim, a gestão educacional deve monitorar o progresso das metas e resultados, assegurando o cumprimento dos objetivos estratégicos, orçamentários e operacionais.

Essa atuação inclui a participação em formações institucionais, eventos externos e viagens corporativas com fins comerciais e institucionais, com o intuito de fortalecer a imagem social da instituição, prospectar novos clientes e serviços (SENAC/SC, 2024).

As atribuições do Núcleo Educacional revelam que o cargo de gestor educacional está situado em uma posição de articulação entre as dimensões pedagógica, administrativa e estratégica das Faculdades SENAC/SC, inseridas em uma estrutura de gestão orientada por metas, indicadores e resultados institucionais.

Os pedagogos das Faculdade do Senac/SC, conforme descrito no Plano de Cargos e Salários, também são analistas educacionais, responsáveis por prestar serviço em atividades educacionais com bom nível de qualidade, excelência na aprendizagem, aplicando técnicas e seguindo normas e legislações específicas, com vistas a contribuir para uma boa imagem e respeito à marca institucional (SENAC/SC, 2024).

São mais de 50 atribuições descritas para o pedagogo (SENAC/SC, 2024) das quais destacamos as atividades relacionadas diretamente ao trabalho pedagógico: acompanhar e apoiar os processos didático-pedagógicos, atuar no planejamento, execução e avaliação das ações pedagógicas, participar da formação e orientação dos professores, promover a inclusão educacional e prestar suporte à gestão na tomada de decisões estratégicas. Também coordena conselhos de classe, elabora relatórios, conduz ambientações e acompanha indicadores de satisfação dos cursos. Além disso, participa de processos seletivos, ações sociais e institucionais, sempre alinhado à missão, visão e diretrizes do Senac/SC, contribuindo para o fortalecimento da imagem institucional e a satisfação dos alunos e clientes (SENAC/SC, 2024).

Tais atribuições evidenciam um papel multifuncional do pedagogo, que, para além do acompanhamento docente e discente, também exerce atividades relacionadas aos processos administrativos e estratégicos das Faculdades Senac/SC, o que evidencia a inter-relação entre a dimensão pedagógica e de gestão institucional.

O atendimento das atribuições está diretamente relacionado à efetividade da proposta pedagógica dos cursos de graduação do Senac/SC. Segundo Diretrizes Nacionais, "o Senac propõe uma educação integral, com foco no desenvolvimento de competências, tendo como princípios a indissociabilidade entre teoria e prática e o aluno como protagonista de seu processo de aprendizagem" (SENAC DN, 2024, p.11).

É importante destacar que historicamente a pedagogia consolidou-se como o saber específico relacionado à prática educativa. Desde a Paidéia grega, passando por Roma e pela Idade Média até os tempos modernos, a pedagogia desenvolveu-se como teoria da educação, articulando-se com a filosofia e com a prática. Duas vertentes históricas marcaram a concepção de pedagogia: uma reflexiva, ligada à filosofia e à ética, e outra prática, centrada na formação para a vida (Saviani, 2007).

No Brasil, o processo de formação do pedagogo passou por diversas transformações, refletido nas mudanças das políticas educacionais e nas concepções de ensino e aprendizagem (Saviani, 2008). A formação de professores e pedagogos teve início no Período Imperial, com a criação das primeiras Escolas Normais no Século XIX, destinadas à formação de docentes para o ensino primário. Segundo Saviani (2008), esse modelo foi inspirado na experiência europeia e visava suprir a carência de profissionais qualificados para a educação básica.

Com a Reforma Educacional de 1932, que propunha uma organização de um Sistema Nacional de Ensino, houve uma ampliação do debate sobre a necessidade de formação pedagógica mais abrangente. Essa discussão resultou na criação dos primeiros cursos superiores de Pedagogia na década de 1930, voltados à formação de gestores e especialistas em educação (Cunha, 2013).

O curso de Pedagogia surgiu com o Decreto-Lei nº. 1.190 de 1939, que organizou a Faculdade Nacional de Filosofia em quatro áreas: Filosofia, Ciências, Letras e Pedagogia, e criou uma área especial chamada Didática (Brasil, 1939). As áreas de Filosofia, Ciências e Letras tinham vários cursos, mas a de Pedagogia e a de Didática tinham apenas um curso cada, com o mesmo nome da área (Saviani, 2007).

Em 1968, com a Lei nº. 5.540/1968, os cursos de Pedagogia foram reconfigurados (Brasil, 1968), fragmentando a formação pedagógica em diferentes habilitações, como administração escolar, supervisão e orientação educacional (Saviani, 2007, p.120).

O aspecto mais característico da referida regulamentação foi a introdução das habilitações visando a formar "especialistas" nas quatro modalidades indicadas (Orientação Educacional, Administração Escolar, Supervisão Escolar e Inspeção Escolar), além do professor para o ensino normal. As habilitações visavam à formação de técnicos com funções supostamente bem especificadas no âmbito das escolas e sistemas de ensino, que configurariam um mercado de trabalho também supostamente já bem constituído, demandando profissionais com uma formação específica que seria suprida pelo Curso de Pedagogia, então reestruturado exatamente para atender a essa demanda. Entretanto, a dupla suposição se revelou inconsistente. Nem as funções correspondentes aos mencionados "especialistas" estavam bem caracterizadas, nem se poderia supor constituído um mercado de trabalho demandando aqueles profissionais correspondentes às habilitações propostas.

Nesse percurso, a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96 (Brasil, 1996), representou um marco significativo ao reafirmar a articulação entre teoria e prática na formação docente e ao estabelecer novos referenciais para os cursos de licenciatura. Posteriormente, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia (Resolução CNE/CP nº 1/2006) consolidaram a docência como eixo estruturante da formação, ampliando, entretanto, o campo de atuação do pedagogo para além da sala de aula, contemplando atividades de gestão, planejamento, avaliação e coordenação de processos educativos em diferentes espaços institucionais (Brasil, 2006).

Todavia, a ampliação das atribuições profissionais não foi acompanhada pelo consenso sobre a natureza epistemológica da Pedagogia. Intensificaram-se os debates sobre a especificidade desse campo de conhecimento e sobre seu objeto de estudo.

Para Libâneo (2001), a Pedagogia constitui uma ciência da educação voltada à compreensão, organização e intervenção nos processos educativos, não podendo ser reduzida apenas à docência. Em perspectiva semelhante, Franco (2008) defende que a Pedagogia possui um estatuto epistemológico próprio, cuja finalidade consiste em produzir conhecimentos sobre a prática educativa e orientar sua transformação.

Entretanto, como argumenta Moreira (2023), persistem importantes impasses no âmbito acadêmico quanto ao reconhecimento da Pedagogia como campo científico autônomo. Segundo o autor, os próprios cursos de Pedagogia, paradoxalmente, tendem a invisibilizar a discussão sobre os fundamentos epistemológicos da área, privilegiando, muitas vezes,

abordagens fragmentadas ou excessivamente voltadas aos aspectos puramente da formação docente. Essa situação produz uma tensão entre epistemologia e práxis, uma vez que a fragilidade na compreensão dos fundamentos da Pedagogia compromete a construção da identidade profissional do pedagogo e limita sua atuação crítica diante das múltiplas demandas educacionais contemporâneas. Essa discussão sobre a identidade e a especificidade da Pedagogia ganha relevância quando o profissional atua em organizações educacionais nas quais suas atribuições ultrapassam o acompanhamento didático e envolvem planejamento, gestão, formação e acompanhamento de processos institucionais.

No contexto do desenvolvimento social e tecnológico, o papel do pedagogo vem se transformando e, ampliando sua atuação para além do âmbito escolar e/ou acadêmico. Conforme destaca Silva (2011, p. 136), uma "análise das funções atribuídas ao pedagogo em cada um dos períodos de sua história revela que elas representam uma constante busca de definição de quem é esse profissional". Essa trajetória histórica e social evidencia uma permanente indagação acerca da identidade do pedagogo, refletida tanto na sua formação quanto nas múltiplas formas de atuação profissional.

Meksenas (2002) defende, ainda, que a educação tem um papel central no processo de civilização, pois permite que os sujeitos se renovem e se transformem, sem perder a conexão com a experiência histórica e cultural de seus antepassados.

Nesta dimensão, a atuação do pedagogo é baseada em relações de influência, sendo obrigatoriamente intencional, com finalidades formativas. Enquanto houver a necessidade de educação da sociedade, há também a necessidade do pedagogo e, sendo a educação uma prática social, esta responde às demandas externas (sociais, culturais, econômicas) que vão além das expectativas individuais ou de determinados grupos (Libâneo, 2022).

Sendo a universidade uma instituição social que exprime a estrutura e modo de funcionamento da sociedade como um todo e que sua permanência depende muito da sua capacidade de adaptar-se às rápidas mudanças do meio ambiente (Chauí, 2003), o papel do pedagogo passou a abranger não apenas a docência e o acompanhamento pedagógico, mas também o desenvolvimento de políticas institucionais, gestão acadêmica, formação continuada de professores e apoio à inovação pedagógica.

O pedagogo é um profissional que enfrenta inúmeros desafios na sua prática de atuação, pois sua essência é propor práticas educativas e sociais, com vistas a mediar uma realidade, e possivelmente propor melhorias no ambiente onde está inserido. Mas esta prática não é isolada. É coletiva e social, materializando-se na inter-relação com os demais profissionais da instituição, com os alunos e com as diretrizes da política institucional (Burigo; Gonçalves, 2021; Meksenas, 2002).

Para Chauí (2003), em um mundo globalizado e em constante transformação, a educação configura-se como uma estratégia pedagógica essencial, pois é por meio dela que se torna possível acompanhar e adaptar-se às mudanças contínuas. Para tanto, a educação necessita de condições materiais, econômicas, políticas e sociais, para que possa se materializar.

Um dos principais desafios da gestão educacional é articular os atores envolvidos que possuem especificidades pedagógicas e administrativas distintas (Maciel, 2018). Outro desafio é a própria definição de gestão, que perpassa pelos pressupostos da administração.

Uma das definições clássicas de administração provém da Teoria Clássica da Administração, que perpassa pela capacidade de planejar,

organizar, comandar e controlar (Motta; Vasconcelos, 2011). Contudo a gestão educacional vai além da definição clássica de administração, pois as instituições de ensino superior possuem características diferentes de outras organizações, por sua estrutura e objetivos (Maciel, 2018).

Para compreender o processo da gestão educacional das universidades é necessário conhecer o objetivo da Educação Superior no Brasil. Dentre as finalidades da educação superior, descritas na LDB (Brasil, 1996), destacam-se: o estímulo a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; a formação de diplomados capacitados para a inserção no mercado de trabalho e para a participação no desenvolvimento da sociedade; o incentivo a pesquisa visando ao avanço da ciência, tecnologia e cultura, promovendo uma melhor compreensão do ser humano e do ambiente; e, a promoção da disseminação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que são patrimônio da humanidade, utilizando diversas formas de comunicação.

Também se busca fomentar o desejo de aprimoramento cultural e profissional, integrando novos conhecimentos em uma estrutura intelectual, estimular a compreensão dos problemas contemporâneos, especialmente os nacionais e regionais, estabelecendo uma relação de reciprocidade com a comunidade, promover a extensão que envolva a participação da população, difundindo os benefícios da pesquisa e da criação cultural, e contribuir para a universalização e melhoria da educação básica por meio da formação de profissionais e atividades de extensão que conectem os níveis de ensino (Brasil, 1996).

Para além do processo formativo, as Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam apresentar resultados que vão muito além da atuação do gestor clássico, postulado pela Teoria Clássica de Administração.

Neste cenário, historicamente constituído, a atuação pedagógica é altamente impactada, pois enquanto agente da prática educativa, o pedagogo, muitas vezes, tem suas ações aceleradas ou superficializadas submetendo-se às normas e padrões mercadológicos, e de gestão, dirimindo espaço para a reflexão sob sua própria prática (Andrade; Burigo; Gonçalves, 2022). Isso evidencia uma dicotomia significativa entre teoria e prática na atuação desse profissional, podendo refletir na materialidade da Proposta Pedagógica.

De um lado temos a parte gerencial, com metas, indicadores, resultados e demandas institucionais e de outro temos a pedagogia reflexiva, formativa, mediadora e indissociável entre teoria e prática. Estes dois universos aparecem nos documentos institucionais. As metas e indicadores apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada faculdade representam os resultados institucionais. As principais metas estão vinculadas a resultados quantitativos, como número de matrículas, sustentabilidade financeira, índices de satisfação, evasão e rendimento acadêmico (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024). Todos estes resultados impactam também na atuação dos pedagogos, pois a materialização da Proposta Pedagógica, quando efetivada, representa maior índice de aproveitamento acadêmico e satisfação dos alunos, menor taxa de evasão e, conseqüentemente, melhores resultados financeiros.

3 A PROPOSTA PEDAGÓGICA DAS FACULDADES DO SENAC/SC

De acordo com as diretrizes do Senac Nacional, a educação superior é uma política de inclusão produtiva que visa o desenvolvimento

socioeconômico do País e das regiões onde atua, com foco no setor de Comércio, Bens, Serviços e Turismo. A instituição estimula a criação cultural, o pensamento científico e reflexivo, preparando os alunos para o mercado de trabalho e o desenvolvimento da sociedade. A formação contínua dos profissionais também é essencial, assim como a promoção do conhecimento cultural, científico e técnico. O Senac valoriza a inclusão, promovendo a educação para todos, incluindo pessoas com deficiência e diversos grupos étnicos e culturais (SENAC DN, 2024).

As diretrizes nacionais têm o propósito de orientar e direcionar as práticas dos departamentos regionais, que envolvem as ações educacionais em cada estado (SENAC DN, 2024). Contudo, estes são autônomos para definição do seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI), desde que alinhado ao modelo pedagógico que preconiza a centralidade do trabalho como princípio educativo para a organização curricular, por meio do desenvolvimento de competências com vistas à formação integral do estudante (SENAC DN, 2024).

Desta forma, as faculdades do Senac/SC possuem uma proposta pedagógica institucional própria fundamentada em alguns referenciais teóricos que estão alinhados às diretrizes institucionais (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024). Cada autor foi incorporado de forma estratégica, considerando a convergência de suas ideias com os objetivos institucionais. Essa inter-relação é refletida nas práticas pedagógicas, visando o desenvolvimento de profissionais e cidadãos competentes, críticos e qualificados para atuarem em suas profissões.

A proposta pedagógica (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024) está diretamente relacionada ao Construtivismo de Jean Piaget, que enfatiza a construção do conhecimento pela interação entre o sujeito e o meio. A aprendizagem ocorre por meio de ações do sujeito, que reorganizam e ampliam esquemas mentais previamente existentes (Palangana, 2015; Piaget, 2013).

Para Piaget (2013) o conhecimento não é simplesmente absorvido do ambiente, mas construído ativamente por meio de interações com o mundo. Neste contexto, a Proposta Pedagógica (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024), prevê momentos de integração e protagonismo nas relações mediadas entre alunos e docentes; e, docentes e equipe técnica pedagógica incluindo os pedagogos. Para o trabalho do pedagogo, esse fundamento desloca a atenção da simples transmissão de conteúdos para a organização de condições de aprendizagem, o que repercute tanto na orientação aos docentes quanto no acompanhamento dos processos pedagógicos.

A Proposta (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024) fundamenta-se também no sociointeracionismo de Lev Vygotsky, que argumenta que o aprendizado ocorre por meio das trocas entre os indivíduos e seu meio cultural (Taille, Oliveira e Dantas, 2019; Vygotsky, 1998).

Com base em Vygotsky (1998), a Proposta Pedagógica (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024) enfatiza que é no contato e na troca com o outro que o sujeito aprende. Para além das atividades metodológicas propostas pelos docentes, o projeto pedagógico dos cursos prevê momentos de atividades coletivas, como o desenvolvimento de projetos. Essas interações incentivam o enfrentamento de diferentes perspectivas, desenvolvendo habilidades socioemocionais e reforçando a formação crítica dos estudantes. Essa perspectiva também amplia a responsabilidade dos pedagogos, uma vez que a aprendizagem é compreendida como processo mediado e socialmente constituído.

Para a formação de sujeitos com vistas a uma visão crítica e reflexiva a Proposta (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024), contempla o pensamento de Paulo Freire que destaca o homem como um ser inacabado e, com possibilidades concretas de ser educar e se educando, diante da sua incompletude (Freire, 1979). A proposta de Freire (1979) é uma pedagogia libertadora, que busca romper com a ordem classista. Essa educação crítica visa empoderar os sujeitos, transformando-os em agentes de mudança social capazes de lutar por uma sociedade justa e igualitária. A presença desse referencial acrescenta à proposta uma dimensão política e formativa que não se reduz à preparação para o trabalho, relacionando formação profissional e desenvolvimento da autonomia dos sujeitos.

Para o desenvolvimento desse sujeito protagonista do seu processo de ensino-aprendizagem, crítico e reflexivo, a proposta destaca as teorias de Reuven Feuerstein, sendo elas, a Teoria da Modificabilidade Cognitiva Estrutural (TMCE) e a Experiência de Aprendizagem Mediada (EAM). Para Feuerstein todas as pessoas são capazes de aprender, independente do contexto de vida, da idade, nível de escolaridade ou da experiência profissional. Elas necessitam desenvolver seu potencial cognitivo e para isso necessitam da mediação do professor (Feuerstein, Feuerstein e Falik, 2014).

Desta forma, a Proposta Pedagógica da instituição (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024), potencializa que todos os alunos são capazes de aprender por meio da EAM, mesmo que necessitem de estímulos e tempos diferentes para o aprendizado.

A Proposta (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024), também enfatiza a interconexão entre os saberes e a necessidade de integrar diferentes disciplinas para compreender a realidade de forma holística (Morin, 2000; Salles, 2020).

Pensar o todo não exclui discutir e relacionar suas partes distintas (Morin, 2000). Na Proposta Pedagógica (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024), a teoria do Pensamento Complexo de Morin é evidenciada por meio da matriz curricular dos cursos que está fundamentada na interconexão de espaços de aprendizagem. Apesar dos cursos apresentarem disciplinas que são num primeiro momento isoladas, por meio da aplicação da Proposta Pedagógica (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024), e da teoria de Morin (2000), a lógica interdisciplinar se sobrepõe, ou seja, mais importante que a soma das partes (cada disciplina) é o resultado que se espera ao final do curso, que é o desenvolvimento do aluno visando sua inclusão na sociedade e no mercado de trabalho.

Essa proposta reforça a valorização da experiência acadêmica como um espaço de aprendizado mútuo e acolhimento, ressaltando a necessidade de uma orientação que não seja apenas técnica, mas também afetiva e humana (Diniz, 2024). Diniz (2024) enfatiza que a pesquisa e a escrita devem ser vistas como um processo conjunto, no qual a escuta e a colaboração são fundamentais, no processo da mediação pedagógica.

A mediação pedagógica pode ser entendida como o "tratamento de conteúdos e formas de expressão de diferentes temas, a fim de tornar possível o ato educativo" (Gutierrez, Prieto, 1994, p.8). Mas, para além da mediação em sala de aula, também se faz necessária a mediação da gestão educativa para que a proposta seja materializada por toda a equipe educacional.

A diversidade de referenciais teóricos presentes na Proposta Pedagógica (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024) produz um

referencial teórico plural que precisa ser compreendido e traduzido em decisões pedagógicas no cotidiano institucional. A função do pedagogo não consiste apenas em conhecer os documentos, mas em mediar sua interpretação, articulação e sua tradução para os processos pedagógicos.

Para além das atribuições administrativas e operacionais que integram seu cotidiano profissional, esses sujeitos são convocados a articular diferentes concepções, princípios e orientações que fundamentam o trabalho pedagógico institucional, nem sempre convergentes entre si. Nesse contexto, conhecer a Proposta Pedagógica (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024) constitui condição importante para que o pedagogo compreenda os fundamentos que sustentam sua atuação e possa desenvolver uma práxis pedagógica crítica, intencional e coerente com os pressupostos institucionais.

Na sua prática laborativa, o SENAC, por meio também das Faculdades SENAC/SC, busca materializar o seu propósito institucional, preservando a sua premissa de uma instituição social, empreendedora, que situa o aluno como cidadão que pode intervir no desenvolvimento da sociedade onde está inserido, e, por isso, a atuação do Pedagogo e o processo da gestão educativa são fundantes, responsáveis pela prática educativa e social da Instituição.

4 METODOLOGIA

Essa pesquisa é de caráter descritivo, qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental. De acordo com Gil (2021), a pesquisa qualitativa foca na realidade e estabelece uma estreita relação entre o pesquisador, o fenômeno em estudo e os limites do contexto em que essa interação ocorre.

Como procedimento de análise adotamos a análise documental realizada por meio de leituras exploratórias, seletivas e analíticas, tendo como finalidade identificar, nos documentos institucionais das Faculdades do Senac/SC, diretrizes, concepções, atribuições e orientações relacionadas à gestão educacional, à atuação do pedagogo e à organização da educação superior.

O corpus documental foi constituído por documentos institucionais, organizados em três níveis de abrangência: nacional, regional e das Faculdades Senac/SC. No âmbito do Departamento Nacional, foram analisados as Diretrizes da Educação Profissional e Tecnológica (Volume 2): Ensino Superior (SENAC/DN, 2024) e o Relatório de Gestão do Departamento Nacional 2024 (SENAC/DN, 2025). No âmbito do Departamento Regional de Santa Catarina, foram considerados o Relatório de Gestão 2024 (SENAC DR/SC, 2024) e o Regimento da Administração Regional do Senac Santa Catarina (SENAC/SC, 2024). Complementarmente, foram analisados os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) de seis Faculdades Senac/SC: Faculdade Senac Blumenau, com vigência de 2023 a 2027; Faculdade Senac Concórdia, com vigência de 2022 a 2026; Faculdade Senac Criciúma, com vigência de 2023 a 2027; Faculdade Senac Florianópolis, com vigência de 2022 a 2026; Faculdade Senac Joinville, com vigência de 2023 a 2027; e Faculdade Senac Palhoça, com vigência de 2024 a 2027 (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024).

A seleção dos documentos considerou sua pertinência direta ao fenômeno e ao objetivo da pesquisa. Foram priorizados documentos de

natureza normativa, orientadora, administrativa e institucional que apresentassem conteúdos relacionados à organização e à gestão da educação superior, às diretrizes pedagógicas, às responsabilidades dos diferentes atores institucionais, à organização do trabalho pedagógico e aos princípios que orientam a atuação das Faculdades Senac/SC. A seleção dos PDIs das Faculdades considerou, adicionalmente, sua condição de documentos institucionais de planejamento e orientação da atuação acadêmica, por reunirem elementos referentes à organização, às diretrizes pedagógicas, à gestão e ao desenvolvimento institucional.

O recorte temporal compreendeu documentos produzidos ou publicados entre 2022 e 2025. Esse período foi definido em função da disponibilidade e da atualidade dos documentos institucionais relacionados ao fenômeno investigado, contemplando, ainda, os diferentes ciclos de vigência dos PDIs analisados. Embora os PDIs apresentem períodos de vigência distintos, entre 2022 e 2027, sua inclusão considerou o documento vigente no período de realização da pesquisa, permitindo identificar as orientações institucionais que estruturam a organização e o funcionamento das Faculdades Senac/SC. Assim, o período temporal adotado refere-se à produção/publicação dos documentos, enquanto os períodos de vigência dos PDIs foram considerados na interpretação de seu conteúdo.

Como critério de inclusão, foram considerados documentos institucionais oficiais, vigentes ou referentes ao período delimitado, disponíveis em repositórios e canais institucionais do Senac, e que apresentassem relação direta com pelo menos uma das dimensões investigadas: gestão educacional, prática e atribuições do pedagogo e proposta pedagógica da educação superior.

A análise dos documentos ocorreu mediante leitura exploratória e, posteriormente, leitura analítica, buscando identificar unidades de sentido relacionadas às dimensões previamente definidas. Durante a leitura, foram destacados conteúdos referentes às concepções de educação superior e de educação profissional e tecnológica, às diretrizes de gestão, às responsabilidades dos gestores e pedagogos, à organização do trabalho pedagógico, às orientações institucionais para o desenvolvimento das práticas educativas e aos elementos que norteiam a proposta pedagógica.

A definição das categorias de análise esteve articulada ao objetivo da pesquisa, ao referencial teórico e às questões investigadas, sendo posteriormente refinada a partir da leitura do material empírico documental. A análise foi organizada em três categorias: Prática do Pedagogo, Proposta Pedagógica das Faculdades Senac/SC e Gestão Pedagógica das Faculdades Senac/SC. Dessa forma, as categorias não foram compreendidas como compartimentos isolados, mas como dimensões articuladas do fenômeno investigado.

O processo de análise entre gestão, atribuições do pedagogo e proposta pedagógica foi realizada a partir do confronto sistemático entre as informações apresentadas nos documentos institucionais. Nesta ação, buscamos verificar, inicialmente, quais concepções e orientações os documentos apresentam sobre a gestão educacional e pedagógica; posteriormente, quais atribuições e responsabilidades são associadas à atuação pedagógica; e, por fim, de que maneira essas orientações se relacionam com os princípios e diretrizes estabelecidos para as Faculdades Senac/SC. Esse movimento possibilitou analisar em que medida as atribuições formalmente estabelecidas encontram correspondência nas práticas

apresentadas nos PDIs e identificar aproximações, distanciamentos, tensões e possibilidades de articulação entre as diferentes dimensões analisadas.

Com o objetivo de subsidiar teoricamente este estudo, realizamos investigações nas bases Scopus¹ e Oasis². A pesquisa foi realizada em julho de 2026, considerando teses, dissertações e artigos científicos publicados entre 2024 e 2026. Os grupos de descritores utilizados para pesquisa foram Grupo 01: Atuação do Pedagogo na Educação Superior; Grupo 02: Gestão da Prática Pedagógica e Grupo 03: Diretrizes Educacionais SENAC.

Na Scopus, não foram encontrados resultados quando os três grupos de descritores foram pesquisados conjuntamente. Na Oasis foram encontrados 05 (cinco) resultados, considerando os grupos de descritores já apresentados, contudo nenhum resultado obtido possui relação direta com a atuação do Pedagogo como Gestor da Proposta Pedagógica de Instituições de Ensino Superior.

O caminho metodológico percorrido possibilitou compreender, a partir dos documentos institucionais, as relações estabelecidas entre a gestão educacional e a prática dos pedagogos das Faculdades do Senac/SC, com vistas a materializar a sua proposta pedagógica (Senac SC, 2024), objetivando atender seu propósito institucional.

5 ANÁLISE DO CONTEXTO

Como já pontuado, de acordo com as Diretrizes Nacionais (SENAC DN, 2024), a educação superior é uma política educacional estratégica voltada à inclusão produtiva e ao fortalecimento do desenvolvimento socioeconômico da sociedade. O SENAC tem como missão "Educar para o trabalho de forma inovadora e inclusiva, em atividades do Comércio de Bens, Serviços e Turismo" (SENAC/DN, 2025, p.18), e como visão "Transformar vidas e fortalecer o setor de Comércio de Bens, Serviços e Turismo" (SENAC/DN, 2025, p.18).

Neste contexto, a partir da sua prática pedagógica, o papel do pedagogo passa a abranger não apenas a docência e o acompanhamento pedagógico, mas também o desenvolvimento de políticas institucionais. Na materialidade desta prática, a sua formação é essencial, bem como a inter-relação com a gestão educacional (Burigo; Gonçalves, 2021; Meksenas, 2002).

O trabalho é visto como eixo norteador do processo de ensino-aprendizagem, ou seja, as práticas, metodologias, ações docentes e institucionais são planejadas, organizadas e executadas de forma a relacionar o conhecimento com a realidade do mundo do trabalho, valorizando a experiência profissional como espaço de formação técnica e humana (SENAC DN, 2024).

Diante do processo histórico formativo do pedagogo, há uma dicotomia entre teoria e prática na atuação profissional do pedagogo e em seu processo de formação (Andrade; Burigo; Gonçalves, 2022; Saviani, 2007), que possivelmente possa ser minimizado por uma prática de gestão que fortaleça as diretrizes para a materialização da Proposta Pedagógica (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024).

A partir da análise dos documentos, também evidenciamos uma dicotomia entre a dimensão pedagógica e as demandas de gestão presentes na atuação atribuída ao pedagogo. De um lado, estão previstas atividades relacionadas ao acompanhamento pedagógico, à formação docente e ao planejamento; de

¹ https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pcollection&mn=70&smn=79&cid=63

² <https://oasisbr.ibict.br/vufind/>

outro, aparecem atribuições vinculadas a indicadores, relatórios, satisfação dos alunos e processos institucionais.

Por isso, faz-se necessária uma formação pedagógica com fundamentos sólidos, reais, que possam vir a sustentar a teoria e a prática. Caso contrário, poderá se configurar em um enfoque abstrato do processo de formação e de atuação do pedagogo. Como afirma Saviani (2008, p.161), "precisamos elevar a pedagogia à condição de ciências da e para a prática educativa".

Para tanto, o processo da gestão educativa, neste contexto, também é fundamental, de modo que sua práxis (teoria e prática) fundamente a formação do pedagogo como um processo contínuo que sustente a prática pedagógica das Faculdades SENAC/SC.

Entre os pontos identificados na análise, a formação possivelmente seja a vertente central desta relação de mediação entre a gestão educacional e a atuação do pedagogo. Pois para além da formação do pedagogo, a gestão também precisa estar atenta a este processo de modo que possa suplantar a visão genérica e primária, da administração como ato de planejamento e controle.

O processo da gestão demanda uma profissionalização crescente na condução dos processos institucionais. Deixa de ser situada apenas como um subcampo técnico da administração para se tornar um processo gradual e colaborativo, que exige dos gestores um alinhamento entre as diretrizes da Política Institucional e a essência do processo formativo (Mendes et al., 2024).

A formação é um processo que precisa ser potencializado e construído, com a gestão educacional e o pedagogo, de modo a materializar as diretrizes institucionais. Caso contrário, um hiato pedagógico e institucional pode se constituir, distante de uma prática interativa e integrativa, que tenha como meta a formação preconizada pelas Diretrizes Nacionais do SENAC (Senac/DN, 2024).

6 CONCLUSÃO

O artigo tem como objetivo compreender como se constitui a gestão educacional e a prática dos pedagogos das Faculdades do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Santa Catarina (Senac/SC).

A partir da análise documental das Diretrizes da Educação Profissional e Tecnológica do Senac, da Proposta Pedagógica das Faculdades Senac/SC (SENAC/SC, 2022a; 2022b; 2023a; 2023b; 2023c; 2024), e dos documentos normativos que orientam a atuação dos gestores e pedagogos, foi possível identificar que a gestão educacional e a prática pedagógica constituem dimensões interdependentes, articuladas por princípios, atribuições e processos institucionais que convergem para a efetivação da proposta formativa da instituição.

A análise documental evidencia que os documentos institucionais atribuem à articulação entre gestão educacional e atuação pedagógica um papel relevante da proposta formativa dos alunos, para a efetividade da Proposta Pedagógica e para um bom nível de qualidade do ensino ofertado. Mas não somente para a formação dos alunos, como também para os resultados institucionais. As metas e indicadores como índices de evasão, resultados financeiros, aproveitamento acadêmico e satisfação discente estão diretamente relacionados à atuação docente em sala, que está vinculada à materialidade da proposta, que por sua vez só é possível se os pedagogos

internalizarem e realizarem a mediação, articulação e desdobramento desta nos processos pedagógicos.

Para a materialização dessa interação, o processo formativo institucional da gestão educacional e dos pedagogos é essencial, com vistas a desvelar caminhos de uma práxis. A colaboração entre gestores e pedagogos fortalece a inovação, a inclusão e a formação crítica, sendo determinante para o desenvolvimento de uma educação superior alinhada às demandas das Faculdades SENAC/SC.

A partir da análise das atribuições dos gestores de núcleo e pedagogos, é possível identificar que essa inter-relação é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente formativo eficaz e para a formação dos alunos. A gestão educacional, que envolve processos institucionais e administrativos, desempenha um papel indispensável ao articular as diretrizes institucionais com as práticas pedagógicas. Essa integração é fundamental para garantir que os pedagogos possam atuar de maneira a promover ambientes de aprendizagens significativas, alinhadas às demandas do mercado e às necessidades da sociedade.

As atribuições apresentadas nos documentos institucionais conferem ao pedagogo uma condição plural e uma posição estratégica na articulação entre as práticas pedagógicas, as políticas institucionais e as demandas de gestão, atuando como mediadores entre a proposta pedagógica e a prática docente. Desta forma, são essenciais para a implementação de ações que visam à formação crítica e reflexiva dos alunos. Não apenas acompanham o processo didático, mas também participam ativamente do planejamento estratégico da instituição e do acompanhamento de metas e indicadores, possibilitando positivamente a melhora do nível de qualidade do ensino e nos resultados institucionais.

A gestão educacional é um suporte que potencializa as práticas pedagógicas, permitindo que todos os atores envolvidos realizem suas funções de forma mais eficaz e com maior impacto possível, sobre a aprendizagem dos alunos.

Além disso, em um contexto educacional em constante transformação, a colaboração e a comunicação entre gestores e pedagogos são indispensáveis para a criação de um ambiente acadêmico que valorize a inclusão, a inovação e a formação contínua. Dessa forma, a inter-relação entre gestão e pedagogia não apenas enriquece o processo formativo, mas também responde às exigências sociais e culturais, contribuindo para a formação de cidadãos preparados para atuar em um mundo em constante mudança.

A análise documental nos permitiu compreender que a inter-relação entre a gestão educacional e a atuação dos pedagogos é indispensável no desenvolvimento de uma educação superior inovadora, e impacta diretamente na materialização da Proposta Pedagógica das Faculdades SENAC/SC.

Como limitação desta pesquisa, destacamos seu caráter exclusivamente documental, o que nos permitiu compreender as concepções, orientações e atribuições formalmente instituídas. Todavia, ouvir os pedagogos seria uma possibilidade concreta de conhecer a partir deste olhar, sua prática e a interação com a gestão educacional. Dessa forma, sugerimos que pesquisas futuras ampliem a investigação por meio de abordagens empíricas, envolvendo gestores, pedagogos e docentes, de modo a aprofundar a compreensão acerca dos desafios, potencialidades e repercussões da atuação pedagógica e da gestão educacional na educação superior das Faculdades SENAC/SC.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Alexandra Gabriela Zen de; BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo. A concepção de universidade pública e a interface com o processo de formação dos gestores universitários. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v.6, n.1, p. 58-75, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/44766>. Acesso em: 04 jul. 2026.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 1.190, de 4 de abril de 1939. **Dá organização à Faculdade Nacional de Filosofia**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 06 abr. 1939. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1190-4-abril-1939-349241-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 12 jun. 2026.
- BRASIL. Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 29 nov. 1968. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 12 jun.2026.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 jul. 2026.
- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo. A dicotomia entre a formação e a atuação do pedagogo. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 16, n. 36, p. 44-57, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/43459>. Acesso em: 04 jul.2026.
- CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./out./nov./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2026.
- CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã: o ensino superior da colônia à era Vargas**. Campinas: Editora Unicamp, 2013.
- DINIZ, Debora. **Carta de uma orientadora [recurso eletrônico]: sobre pesquisa e escrita acadêmica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2024.
- FEUERSTEIN, Reuven; FEUERSTEIN, Rafael S.; FALIK, Louis H. **Além da inteligência: aprendizagem mediada e a capacidade de mudança do cérebro**. Tradução de Aline Kaehler. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2014.
- FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia como ciência da educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

- FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 1979.
- GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2021.
- GUTIERREZ, Francisco; PRIETO, Daniel. **A mediação pedagógica: educação à distância alternativa**. Campinas, SP: Papirus, 1994.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** [livro eletrônico]. 1. ed. - São Paulo: Cortez, 2022.
- LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 jul. 2026.
- MACIEL, Wagner Alves. **A percepção dos gestores de comunicação quanto às ações de marketing educacional das Faculdades do Senac de Santa Catarina**. 2018. 132 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://tede.ufsc.br/teses/PPAU0188-D.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2026.
- MEKSENAS, Paulo. **Pesquisa social e ação pedagógica**. São Paulo: Loyola, 2002.
- MENDES, Monica Scoz; BURIGO, Carla Cristina Dutra; SILVA, Gislene Walter da. **Gestão com pessoas: um olhar no contexto universitário**. Revista Práticas em Gestão Pública Universitária, ano 8, v. 8, n. 1, p. 44-57, jan.-jun. 2024.
- MOREIRA, Jefferson da Silva. **A Pedagogia nos cursos de Pedagogia: (in)visibilidades e tensões entre epistemologia e práxis**. Feira de Santana: EDUEFS, 2023.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011 (Cap. 1).
- PALANGANA, Isilda Campaner. **Desenvolvimento e aprendizagem em Piaget e Vigotski**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 jul. 2026.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2010. v. 1. 263p.
- PIAGET, Jean. **A psicologia da inteligência**. 1. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

SALLES FILHO, Nei Alberto. **Cultura de paz e educação para a paz: olhares a partir da complexidade**. 1. ed. Campinas: Papyrus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2026.

SAVIANI, Dermeval. **A pedagogia no Brasil: história e teoria**. Campinas, SP: Associados, 2008.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia: o espaço da educação na universidade**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 130, p. 99-134, jan./abr. 2007.

SENAC DN. **Diretrizes da educação profissional e tecnológica** (volume 2): ensino superior. Rio de Janeiro: Senac Departamento Nacional, 2024. 42 p. Disponível em: https://extranet.Senac.br/diretrizesnacionais/docs/Diretrizes_Ed_Superior_Final.pdf. Acesso em 11 jul. 2026.

SENAC DR/SC. Departamento Regional. **Relatório de Gestão 2024** [livro eletrônico] / Senac, Departamento Regional - Santa Catarina: Senac, Departamento Regional, 2024. Disponível em: <https://transparencia.Senac.br/#/sc/publicacoes>. Acesso em: 02 jul. 2026.

SENAC/DN. **Relatório Gestão [do] Departamento Nacional 2024**. Rio de Janeiro: Senac Departamento Nacional, 2025. 124 p. Disponível em: <https://transparencia.Senac.br/#/dn/publicacoes>

SENAC/SC. FACULDADE SENAC BLUMENAU. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023 - 2027**. 2023a. Disponível em: <https://repositorio.sc.Senac.br/srv-Senac-s01/api/core/bitstreams/05039749-62fe-458e-b0c0-19ac29b8ecf8/content>. Acesso em: 29 jul. 2026.

SENAC/SC. FACULDADE SENAC CONCÓRDIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022 - 2026**. 2022a. Disponível em: <https://repositorio.sc.Senac.br/srv-Senac-s01/api/core/bitstreams/7d5b794d-ce09-4134-9333-ad146db50773/content>. Acesso em: 29 jul. 2026.

SENAC/SC. FACULDADE SENAC CRICIÚMA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023 - 2027**. 2023b. Disponível em: <https://repositorio.sc.Senac.br/srv-Senac-s01/api/core/bitstreams/92c8c621-983b-497e-88ce-5bb2add2b0b2/content>. Acesso em: 29 jul. 2026.

SENAC/SC. FACULDADE SENAC FLORIANÓPOLIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022 - 2026**. 2022b. Disponível em: <https://repositorio.sc.Senac.br/srv-Senac-s01/api/core/bitstreams/7f153737-6fe3-438a-b74d-1b3159a66b72/content>. Acesso em: 29 jul. 2026.

SENAC/SC. FACULDADE SENAC JOINVILLE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023 - 2027**. 2023c. Disponível em: <https://repositorio.sc.Senac.br/srv-Senac-s01/api/core/bitstreams/d74885cf-807b-4d44-b8d2-b9cbaced7f7d/content>. Acesso em: 29 jul. 2026.

SENAC/SC. FACULDADE SENAC PALHOÇA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2024 - 2027**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.sc.Senac.br/srv-Senac-s01/api/core/bitstreams/f2a5fbdb-3261-4eaa-aeda-58251ad254fe/content>. Acesso em: 29 jul. 2026.

SENAC/SC. **Regimento da Administração Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado de Santa Catarina.** Florianópolis: SENAC/SC, 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Carmen Silvia Bissoli da. **Curso de Pedagogia no Brasil:** uma questão em aberto. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org.). **Pedagogia e pedagogos:** caminhos e perspectivas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TAILLE, Yves de La; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa. **Piaget, Vigotski, Wallon:** teorias psicogenéticas em discussão. 28. ed. São Paulo: Summus, 2019. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2026.