

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM AMBIENTES REAIS DE APRENDIZAGEM E O HOTEL ESCOLA SENAC GROGOTÓ

ANGELICA DA SILVA COSTA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

SARAH ROBERTA DA SILVA COSTA

FPL EDUCACIONAL (FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO/MG)

CRYSTYANE FERREIRA BERNARDINO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET MG.

INTRODUÇÃO

Existem intensos e extensos debates sobre as novas formas de organização do trabalho no que se refere à globalização (ou mundialização) da economia. Sobretudo, com o surgimento de novas tecnologias e o desenvolvimento das inteligências artificiais, há uma forte tendência a pensar que o trabalho humano, como se conhece, vai acabar.

Entretanto, essa ideia é refutada toda vez que uma dessas tecnologias falha ou mesmo sob a perspectiva de que elas precisam ser operadas e aprimoradas por meio do pensamento e da criatividade humana. Assim, não há que se dizer sobre o fim do trabalho como a atualidade o concebe, mas em sua transformação para atender às demandas do futuro. Alinho a isso, a educação, cada vez mais, deixa de fundar-se em dispositivos formais e metodologias não dinâmicas para orientar-se na busca pelo atendimento a esse novo mundo do trabalho que requer do profissional mais que a teoria, a prática, com sentido para a ação e a transformação (DELUIZ, 2017).

A própria ideia de carreira é recente no Brasil e no mundo, surgindo no século XIX para especificar o desempenho de *"um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão"* (CHALANT, 1995, p. 69). Especialmente, na sociedade brasileira a ideia de uma educação profissional ou profissionalizante passou por expressivos debates históricos e sociais, já que esse tipo de formação, no passado, estava voltado para as classes desfavorecidas que precisavam deixar a escola e ingressar no mercado de trabalho, portanto, uma formação de mão de obra especializada para os setores crescentes na recente industrialização do país. De outro lado, os filhos de famílias mais abastadas permaneciam mais tempo na escola e estavam destinados ao ensino superior, isto é, à formação teórica continuada, uma carreira.

Não obstante, os avanços econômicos e tecnológicos que o mundo experimenta influenciam, novamente, transformando essa noção de carreira e, mesmo, na ideia de educação profissional. De fato, essas transformações exigem que o profissional chegue ao mercado de trabalho formado para o trabalho e para a vida, demonstrando competências múltiplas e conhecimento prático de sua atividade. Existe, ainda, o problema da mão de obra que já atua no mercado e recorre à educação formal como caminho para a validação de seu saber por meio da certificação (CHIATTONE, 2015).

Ambas as perspectivas se constituem em desafios para a gestão nas escolas profissionais e profissionalizantes que têm buscado desenvolver metodologias didáticas que alinhem teoria e prática em ambientes reais de aprendizagem, em que os alunos experimentam a atividade ao mesmo tempo em que têm acesso ao conhecimento formal. Uma das bem-sucedidas iniciativas nesse ponto é o Hotel escola Grogotó, localizado em Barbacena, Minas Gerais.

Portanto, o objetivo deste trabalho é investigar como a gestão escolar, por meio de políticas pedagógicas em ambientes reais de aprendizagem, isto é, laboratórios de ensino, equilibra o desafio entre formação profissional na prática e certificação de mão de obra com valorização de saberes. Já o problema principal é investigar quais os desafios da gestão de um Hotel Escola para que ele funcione como um laboratório de ensino

(ambiente real de aprendizagem), alinhando teoria, prática, saber e ação, na formação de competências para o novo mundo do trabalho?

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A história da dicotomia entre ensino profissionalizante e superior no Brasil

Não se pode dissociar a História da Educação no Brasil, seja a Educação regular ou profissional, dos processos sociais e econômicos que formaram o país como se conhece. Isto porque, a ideia de Educação Básica e profissionalizante no Brasil esteve sempre ligada à necessidade de colocação de mão de obra no mercado, desde a abolição da escravatura, período em que ocorre um intenso êxodo para os centros urbanos em busca de trabalho remunerado e melhores condições de vida dada a vinda dos trabalhadores colonos livres de outros países para o campo, especialmente oriundos da Europa. (GALLINDO, 2013).

Observa-se que durante todo o período do Brasil colonial até meados do século XX não houve qualquer preocupação do Poder Público, ou mesmo da iniciativa privada, em promover políticas voltadas para a educação, nem mesmo diante da crescente miséria vivenciada nesse período e da recente industrialização por que a economia brasileira passava. (LOPES, 2002).

Pode-se demarcar que apenas no início do século XX, mais precisamente, a partir de 1909 com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices pelo país é que a Educação chegou à pauta dos governos. Ainda assim, o modelo era bastante rudimentar e segregativo já que essas escolas se voltavam para o ensino de ofícios manuais aos mais desvalidos a fim de formar trabalhadores e colocar mão de obra – preferencialmente barata – no mercado industrial recém inserido no contexto econômico brasileiro.

Tais medidas iniciaram o processo histórico de dualidade entre o Ensino intelectual e o ensino técnico ou profissional, e, segundo Souza (2008, p. 109), foi nesse momento que começou a surgir a dicotomia e a marginalização da Educação já que “*uma barreira social se interpôs entre o ensino secundário humanista e desinteressado e o ensino profissional técnico utilitário e de nível elementar*”. Portanto, o Ensino Superior, intelectual, estava destinado aos afortunados, jovens de famílias abastadas e que dominariam o topo da pirâmide do trabalho enquanto a Educação Profissional – ou técnica – destinava-se aos pobres e desvalidos, órfãos e desafortunados e essa perspectiva já ficava bem demarcada desde o Ensino Básico (SOUZA, 2008).

Não obstante, existiram escassas tentativas de desenvolvimento de escolas que aliassem a Educação Regular e a Educação Técnica – ou profissional – no Brasil, como a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI) em 1942 e o Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico (PNDE), em 1971 mas que, de fato, apenas perpetuavam a ideia de implantação de cursos correlatos aos interesses industriais, petrolíferos e de transportes emergentes, sem significar uma profunda discussão sobre a dualidade entre as duas práticas pedagógicas vigentes, uma de cunho intelectual e a outra da práxis laboral (WINCKLER; SANTAGADA, 2011, p. 98).

Em que pese os processos sociais, históricos e políticos que atravessaram o desenvolvimento das escolas profissionalizantes, é certo que desde sua concepção e seu desenvolvimento, cada vez mais, caminha no sentido de alinhar teoria e prática na preparação do aluno para as situações reais de trabalho que esse futuro profissional encontrará no mercado de trabalho. (ROITMAN; RAMOS, 2010).

Portanto, aponta-se a necessidade de repensar a gestão escolar não somente em sua dicotomia teoria e prática, mas no desenvolvimento de competências necessárias ao campo do trabalho em ambientes reais aprendizagem, com vistas à formação completa, plural dos educandos. Uma gestão do conhecimento amparada nos movimentos dinâmicos da formação profissional, preparação para o mercado e para a vida no trabalho, na valorização de saberes que se constituem na prática profissional. (LUCK, 2017).

Sem embargo, quando se pensa o ensino profissional, seja técnico ou profissionalizante, ainda existem questões que perpassam o saber pedagógico e prática profissional e que se encontram, em alguns pontos, com as estratégias de gestão escolar nas escolas profissionalizantes. Nesse trabalho, buscamos apresentar como um hotel escola em Barbacena, Minas Gerais, lida com as questões que envolvem a gestão escolar de laboratórios de ensino, ambientes reais de aprendizagem, como prática no ensino profissional técnico e superior.

3.2 A Gestão escolar moderna: Entre o formal e o material

Não obstante, as questões que envolvem a segregação educacional supramencionada, a saber, a discussão a respeito da existência de uma educação destinada às classes econômicas desfavorecidas com o ensino técnico e profissional e outra voltada para a formação de classes dominantes, isto é, o ensino teórico perdem força diante das demandas atuais no mercado de trabalho.

A realidade da mundialização da economia, da flexibilização nas relações trabalhistas, aumento do empreendedorismo e, mesmo, da informalidade, não mais atrela a escolha da carreira a aspectos de uma educação aristocrática. (CHALANT, 1995). Nesse sentido, afloram novas demandas na gestão escolar para a formação que esta economia globalizada requer, seja no ensino técnico ou superior no sentido de alinhar teoria e prática, saberes investidos e instituídos em ambientes reais de aprendizagem (BORGES; TAUCHEN, 2012).

Quando se trata dos aspectos da educação é preciso ter em mente que ela assume duas diferentes faces, uma ligada aos aspectos formais, isto é, atrelada às formalidades curriculares, com legais, administrativas que envolvem também a gestão escolar. Já o segundo aspecto diz respeito à educação informal, aquela erigida sobre conhecimentos práticos, saberes prévios ou construídos a partir da observação e experimentação. Essa educação acontece nos espaços e nas conexões sociais e independe de normalizações (AZEVEDO; CANEIRO, 2015).

Este último, não propugna qualquer tipo de formalidade e para que se estabeleça apenas demanda que de um lado exista alguém que detenha esse conhecimento, tácita ou expressamente, e que, de outro lado exista um aprendente disposto a vivenciar o

aprendizado enquanto constrói seu conhecimento. No que tange o ensino profissional, não se trata de afastar a necessidade da gestão de processos, da adoção de parâmetros curriculares, enfim, da gestão educacional mas de voltar essas técnicas para que o aprendizado se consolide em ambientes reais, valorizando e trabalhando o saber do educando que, não raro, já exerce a atividade e necessita da validação de seu conhecimento por meio de um diploma (AZEVEDO; CARNEIRO, 2015).

Nesse sentido, a gestão da educação e do saber nas escolas profissionais, sejam de ensino técnico ou superior, devem buscar alinhar metodologias que otimizem a apreensão e o desenvolvimento dos distintos saberes a fim de garantir, além de uma formação completa, a garantia de formação e colocação no mercado de trabalho, orientação de carreira e um saber para a vida. O que se defende, nos ambientes reais de aprendizagem, é a demarcação e a não anulação dos conhecimentos, isto é, a educação deve ser gerida de forma que o aprendiz tenha contato profundo com os conceitos e profissionalize-se amparado em saberes científicos sem, contudo, perder de vista o saber como prática (FRIGOTO et al., 2014).

Portanto, a gestão escolar, pode ser definida como um conjunto de ações voltadas “não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento” (LUCK, 2009, p. 16).

Apenas como diferenciação, aponta-se que a gestão do conhecimento não se confunde com a gestão escolar, embora, no caso apresentado (ambientes reais de aprendizagem e o caso do SENAC MG), os dois conceitos caminhem juntos no sentido de criação de cultura organizacional e gestão da própria metodologia educacional. Isto porque, o aprendizado na prática, assim como desenvolvido no SENAC MINAS se depara, ao mesmo tempo, com os desafios do desenvolvimento de um conjunto de esforços coordenados na geração de cultura organizacional, com adoção de metodologias próprias e inovadoras, e os desafios próprios da gestão escolar. (LÜCK, 2017a). Ambos os desafios na busca da excelência organizacional e da formação profissional com excelência, mas essa discussão representa uma perspectiva para outro trabalho.

Assim, a gestão escolar nos estabelecimentos de ensino profissionais ou profissionalizantes deve ser pautada, tanto quanto possível, na valorização e no resgate dos saberes existentes na comunidade em que esses sujeitos estão inseridos. Nesse sentido, tanto o saber dos mestres quanto dos alunos importa para a criação de ambientes de aprendizagem dialéticos, dinâmicos, em que os educandos vivenciem o que aprendem e enquanto aprendem. Tudo isso, sem dúvida, gera valor no que se refere ao currículo e nas competências que serão desenvolvidas com foco no mundo do trabalho e na formação para o trabalho. (LÜCK, 2017b).

Não se trata, então, de elidir a necessidade da apreensão de conteúdo teórico, experimentado na esfera da ciência, mas de aproximar teoria e prática, em um diálogo que proporciona ampliação de competências.

3.3 Saber como prática em laboratórios de ensino: Ambientes reais de aprendizagem

Par Lück *et al.* (2012, p. 33) a atualidade experimenta o que a autora denomina a “terceira onda de organização e orientação de estruturas e funcionamento das instituições, pelas quais o enfoque é o da gestão, em superação às limitações da administração”. Nesse sentido, a gestão escolar também deve alinhar-se a essas transformações e caminhar no sentido de transpor as formas racionais, tecnicistas e hierarquizadas de a caracterizaram ao longo do tempo. Sobretudo, na gestão de escolas que preparem seus alunos para a vida, no caso das escolas profissionalizantes, para as competências exigidas no mercado de trabalho.

De outro lado, compreende-se que trabalhar é gerenciar situações diversas de conflito entre prescrição e realidade, para tanto, é preciso que esse profissional utilize competências que foram adquiridas e desenvolvidas durante sua formação. Pode-se dizer que, quando se trata de uma formação profissional fundamentada em uma educação prática, as competências necessárias para a gestão dos conflitos presentes nas situações de trabalho, então, apresentam-se como vantagem competitiva no mundo do trabalho, já que não é demasiado lembrar que se atribui, constantemente, valor ao trabalho, seja esse valor econômico, social ou cultural. (LÜCK, 2017a).

Nesse sentido, tão importante quanto desenvolver metodologias e adotar ambientes reais de aprendizagem na formação profissional é valorizar saberes que não podem ser construídos apoiados somente nas teorias acerca do trabalho, da profissão. Nas palavras de Deise Moreira Cunha “o saber e o valor seriam como substâncias que, em permanência, se desenvolvem, transformam-se e eventualmente se aplicam.....” (CUNHA, 2007, p. 39).

De fato, o saber compreende em si diferentes dimensões que não podem ser elididas, a saber, dimensões técnicas, sociais, culturais e de valores que podem ser quantificáveis ou não. O importante é que esse saber seja tanto construído quanto valorizado, em uma relação dinâmica em detrimento de uma gestão do conhecimento estática, imóvel amparada em teorias que não mais acompanhem os movimentos igualmente dinâmicos do mundo social, educacional e do trabalho. (LUCK, 2017b).

E o desafio da gestão escolar de escolas como laboratórios de ensino, isto é, que adotam ambientes reais de aprendizagem, especialmente para este estudo, é alinhar as duas faces da educação, a saber, teoria e prática, o que já vem acontecendo com certo sucesso, embora não sem desafios, nas escolas profissionalizantes como no caso de estudo do Hotel SENAC Grogotó em Barbacena, Minas Gerais.

METODOLOGIA

No que tange a abordagem, indica-se o trabalho como uma pesquisa qualitativa, já que se caracteriza como aquela que “tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos no mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979, p. 520). Portanto, ela servirá para elucidar como acontece a gestão escolar em estabelecimentos de ensino profissionalizantes e superiores que adotam o modelo de ambientes reais de aprendizagem ou laboratórios de ensino.

Quanto aos fins, pode ser classificada como uma pesquisa exploratória que são investigações empíricas cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e esclarecer conceitos. Sobre o universo e amostra que se trata de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se, aqui, por população não o número de habitantes de um determinado local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos que possuem características que serão objetos de estudo, população ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. (VERGARA, 2013).

O universo desta pesquisa são os estabelecimentos de ensino que adotam o modelo de formação profissional em ambientes reais de aprendizagem. Já a amostra será composta pela instituição de ensino SENAC MINAS, a unidade SENAC Grogotó, no município de Barbacena Minas Gerais. A unidade funciona como hotel-escola, com adoção do modelo de ambiente real de aprendizagem, a escola conta com cursos práticos de gastronomia, hotelaria (modalidade superior), cabelereiro, garçom, recepcionista em meios de hospedagem e cozinheiro (modalidade profissionalizante).

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica, documental e realização de entrevista do tipo relato de experiência. A pesquisa bibliográfica e documental teve como objetivo, neste estudo, identificar as estratégias de gestão escolar desenvolvidas no SENAC MINAS; caracterizar o que seja gestão escolar, além de prover suporte analítico para a pesquisa de campo e suporte teórico que possibilitou o debate acerca da contribuição Administração de um empreendimento com dupla finalidade, como um Hotel Escola, para a profissionalização em ambientes reais de aprendizagem.

A o relato da gestora teve como objetivo, ou finalidade, levantar dados acerca do perfil dos alunos atendidos nos cursos superiores e profissionalizante, suas expectativas sobre a formação pautada no saber como prática, a perspectiva sobre a gestão escolar e todos os desafios encontrados nesse campo. O tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo em comparação com a literatura científica sobre o assunto. Que, segundo Bardin (2009) é:

descrever a história da „análise de conteúdo“ é essencialmente referenciar as diligências que nos Estados Unidos marcaram o desenvolvimento de um instrumento de análise de comunicações é seguir passo a passo o crescimento quantitativo e a diversificação qualitativa dos estudos empíricos apoiados na utilização de uma das técnicas classificadas sob a designação genérica de análise de conteúdo; é observar a posteriori os aperfeiçoamentos materiais e as aplicações abusivas de uma prática que funciona há mais de meio século (BARDIN, 2009, p.15).

Se trata, portanto, de realizar uma leitura dos dados colhidos, seja em campo ou documentalmente, em consonância com a produção científica sobre o assunto abordado.

DISCUSSÕES

4.1. O Hotel-Escola SENAC Grogotó

O Hotel Grogotó foi o primeiro hotel-escola da América Latina. Fundado em 1963, ele possui um valor histórico, social e econômico para o município de Barbacena, Minas Gerais, onde está localizado. Isto porque, funciona como polo atrativo de turismo e gastronomia atraindo negócios para a localidade, tendo em vista que além de estabelecimento do ramo de hotelaria é também, uma escola profissionalizante e faculdade que oferece cursos superiores e modalidade profissionalizante, atraindo público outras cidades e, até, de outros estados.

A fim de iniciar as discussões sobre a gestão escolar baseada em valorização de saber e prática nos ambientes reais de aprendizagem, e preciso apresentar o modelo educacional desenvolvido no Hotel escola SENAC Grogotó em Barbacena, Minas Gerais. Embora seja um hotel, funciona como unidade de ensino profissionalizante contando com cursos de garçom, cabelereiro, camareira, cozinheiro e na modalidade superior os cursos de gastronomia e hotelaria. Em todos, o ensino se apresenta alinhando teoria e prática.

Além disso, tem sido visto como um exponencial no que se refere ao ramo de hotelaria, tanto regional como internacionalmente. Pode-se dizer que o Hotel Senac reúne, excelência em suas estratégias de atendimento tanto ao ramo hoteleiro e educação profissional e profissionalizante

Portanto, trata-se de uma unidade que possui dupla finalidade de mercado, a saber, a primeira sendo um empreendimento do ramo hoteleiro que atende aos hóspedes, oferecendo os serviços de hospedagem e alimentação, entre outros, que não é simulada, mas, real. E a segunda unidade sendo um estabelecimento de ensino, uma faculdade vinculada a uma universidade que oferecem cursos de hotelaria, tecnólogo ou bacharel. (GRANDE HOTEL SENAC, 2014).

A preocupação em desenvolver uma pedagogia amparada em ambientes reais de aprendizagem não visa o reconhecimento de órgãos oficiais, como o Ministério da educação, já que esta metodologia não é requisito obrigatório para reconhecimento de curso pelo MEC e pela avaliação do Conceito Institucional. A ideia do modelo de ensino que o Hotel adota centra-se na relevância para a prática profissional, ampliando a experiência dos alunos com sua área de formação e futura atuação profissional, essa vivência prática pode ser um diferencial na construção do conhecimento, por meio de atividades reais nos diversos departamentos e setores de um hotel em operação. Ademias, existe a questão dos alunos que já possuem a vivência e buscam a validação de seu conhecimento por meio de um diploma, um certificado. A dinâmica entre os dois polos, está entre os desafios da gestão escolar, como a análise do conteúdo aponta. (CHIATTONE, 2015).

4.2. O desafio da gestão escolar e o perfil dos alunos do Hotel-escola

Com a entrevista e o relato da gestora fica claro que existem duas dimensões de expectativas para os diferentes perfis de alunos que buscam o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Barbacena. O primeiro, é contemplado por aqueles alunos que já exercem a atividade de trabalho, mas não possuem qualificação formal para tanto. E uma segunda parcela de alunos que não exercem o ofício e buscam conseguir profissionalização formal para, posteriormente, partirem para o mercado de trabalho.

Enquanto os primeiros buscam, em maior medida, os cursos profissionalizantes e mais acessíveis economicamente como os cursos de cozinheiro, camareira, cabelereiro, garçom e recepcionista, seja para a obtenção de um título que valide o saber que já possuem de sua experiência de vida e profissional seja para fins de recolocação no mercado de trabalho bem como readequação salarial. Os últimos, recorrem a cursos de ensino superior como gastronomia e hotelaria na busca por uma certificação, um diploma, isto é, sua validação como profissionais para, posteriormente, buscarem o mercado.

Consolidar teoria e prática - aproximando-se ao máximo da realidade do mercado de trabalho, *ao mesmo tempo em que se valoriza a função social da profissão por meio de estudos de casos, laboratórios, convênios com a rede e a pesquisa científica* - é um caminho eficaz de oportunidades para os futuros profissionais. (POPP *et. al.*, 2007, p.36).

Assim, a primeira questão problemática para a gestão escolar emerge. Se de um lado existe um trabalhador que já exerce a atividade e possui a vivência do trabalho, além disso, julga já contar com as competências necessárias para tanto, de outro, existe um aluno que desconhece o mercado de trabalho, mas é capaz de conceber que apenas o conhecimento científico, isto é, teórico, não será suficiente para o desenvolvimento das competências que o mercado demandará (CHIATTONE, 2015).

Assim, a gestão escolar é quem deverá propor um modelo em que experiência e ciência, teoria e prática concorram para a formação global desses dois públicos aconteça de forma eficiente em ambientes reais de aprendizagem. Nesse sentido, recorre-se à lição de Lück (2012) no que a autora propõe ser papel da gestão escolar a articulação entre a administração dos processos educativos, neles compreendidos os aspectos formais que a manutenção do estabelecimento de ensino demanda, e a gestão de articulações necessárias para que o aspecto pedagógico transcorra como planejado.

Em mesmo sentido, é preciso atender as expectativas de dois públicos distintos, a saber, um que busca a validação de seu saber e outro que busca a obtenção de um título que o coloque em vantagem competitiva no mercado de trabalho. Tudo isso é possível, e em grande medida realizado com sucesso no Hotel escola SENAC Grogotó, aliando teoria e prática, valorização de saberes em uma estrutura que ensina para a vida, sem deixar de lado a formalização dessa profissionalização. Existe, portanto, uma preocupação com a formação e com as competências necessárias nas situações reais de trabalho.

Importante destacar, então, que o modelo de profissionalização, isto é, ensino em ambientes reais de aprendizagem, como no Hotel escola, o educando tem a possibilidade de contar com uma formação ao mesmo tempo prática e teórica. Fruto da experimentação científica e de conceitos desenvolvidos no espaço da leitura e da didática bem como com a vivência da realidade profissional com a qual vai se deparar no mercado de trabalho. O aluno, então, desenvolve capacidades de compreender e lidar com os imprevistos, sempre existentes no campo do trabalho. (CHIATTONE, 2015).

Na busca pelo alinhamento entre teoria e prática, saber instituído e saber investido, compreende-se que o desafio da gestão escolar nas escolas profissionalizantes que adotem, como política pedagógica, deve precisar estabelecer mediações entre diferentes linguagens na produção do conhecimento. Assim, a gestão escolar no SENAC Grogó, busca mediar a aproximação do homem ao conhecimento e demonstram preocupação com o ambiente situacional em que esse conhecimento é produzido, além, de pensar em novas formas de utilização na prática, “sendo pela linguagem que o conhecimento tem consciência de si mesmo, diferenciando-se o senso comum, nas tecnologias mediadas pela microeletrônica o seu domínio passa a ser central” (BOLETIM SENAC, 2014).

De fato, o SENAC é uma marca que se destaca no campo do ensino profissional e profissionalizante. Esse tipo de cultura organizacional, em que a formação é voltada para o desenvolvimento profissional dos alunos e a instituição busca dialogar diretamente com o mercado de trabalho, fundamenta seus pilares no entendimento de que a valorização de saberes e a construção prática da formação profissional sejam valores da organização. Significa dizer que a adoção de metodologias de ensino em ambientes reais de aprendizagem é o próprio produto que a instituição tem a oferecer, como valor. Tudo isso vai ao encontro da ideia de um ensino inovador.

Destacamos, também, que a inovação no ensino pode ocorrer em diferentes patamares, atividade e formas, expressando diferentes bases epistemológicas e paradigmáticas. Por isso, precisa ser considerada como atividade em um contexto particular de natureza coletiva e institucional (BORGES; TAUCHEN, 2012, p.555).

Resolver esse desafio é estabelecer estratégias de gestão do conhecimento. Como cuidado com a gestão do conhecimento, o Sistema S, em sua totalidade, conta com estratégias bem definidas. No que se refere à educação, por exemplo, o SENAC produz um boletim técnico no qual os trabalhos desenvolvidos por docentes e discentes ficam registrados e são distribuídos tanto para o público interno e externo ao SENAC. Além disso, são constantes os cursos de formação, bolsa estímulo, proposição e exposição dos trabalhos desenvolvidos, sobretudo, nas escolas profissionalizantes que adotam o sistema de ambientes reais de aprendizagem.

Assim, as informações são geradas, com a participação de docentes, discentes e comunidade escolar, regimentos internos, estratégias pedagógicas e modelo de ensino. A organização se dá com a compilação de trabalhos, ações, regimentos, enquanto o tratamento de dados acontece em semanas de formação e com a produção do Projeto Político Pedagógico, e, por fim, a distribuição é realizada pelos informes internos e o Boletim Técnico. Esses processos, bem ordenados, transformam e fortalecem as áreas de gestão do conhecimento no SENAC MG, auxiliando na criação e na distribuição de conhecimentos sobre o ambiente organizacional e fornecem informações relevantes sobre os ambientes reais de aprendizagem e sobre o próprio funcionamento do Hotel Escola Senac Grogó. (SANTOS, 2017).

4.3. Gestão escolar e valorização de saberes na formação profissional

Na lição de Paro (2007), para que a gestão escolar seja efetiva na consecução dos objetivos da organização, é preciso que estes objetivos sejam claros, com metas bem determinadas e o desenvolvimento de projetos pedagógicos participativos, plurais e bem definidos. No caso do Hotel Escola Senac MG, o objetivo principal, embora não o único já que se trata de um empreendimento comercial de atendimento ao público ao mesmo tempo que funciona como instituição de ensino, é alinhar teoria e prática, valorizando saberes que os próprios alunos, ou parte deles, já detém por encontrarem-se inseridos no mercado de trabalho.

Para tanto, com planejamento os laboratórios de ensino dessa natureza podem funcionar de forma eficiente e satisfatória, e isso é papel da gestão escolar. De fato, a gestão escolar tem tudo a ver com a Administração como ciência e como metodologia. Como ciência, sua preocupação deve ser com a visão de educação formadora de alunos, sem deixar de reconhecer que parte desse público já exerce sua atividade de trabalho e necessita, em grande medida, da validação desses saberes para impulsionar sua carreira, isto é, sua trajetória profissional (PARO, 2007).

No caso do SENAC Grogotó, pode-se aplicar a máxima acima na gestão dos cursos como cabelereiro, garçom, camareira. Nesse aspecto, a qualificação real dos trabalhadores é mais complexa porque centra-se mais "saber-ser" do que no "saber-fazer". O desafio então, é gerenciar um conjunto de competências colocando-os em teste nas situações reais de desempenho das atividades próprias do trabalho para o qual os alunos estão sendo formados. Os laboratórios de ensino ou ambientes reais de aprendizagem podem contribuir significativamente para articular saberes, formais e informais, teóricos e práticos, explícitos e tácitos, na busca por uma formação ampla. E esse objetivo é muito claro para a gestão da organização em debate neste trabalho, por isso mesmo, bem-sucedido. (DELUIZ, 2017).

Oposto do que ocorre em outras instituições em que, não raro, existe uma falha no reconhecimento de que o processo educacional é composto de uma multiplicidade de questões que se relacionam no ambiente escolar, o que culmina em uma dificuldade de criação de cultura organizacional e comunicação de objetivos, no Hotel Escola Grogotó, o que se observa é que as ações de ensino estão bem definidas, a administração dos processos, procedimentos, montagem dos cursos, currículos e recursos (humanos e materiais), concorrem para a dupla função do estabelecimento. Em que o ensino acompanha as mudanças do mundo de trabalho e isto se torna uma marca, gerando valor para a instituição (LÜCK, 2013).

CONCLUSÕES

O Hotel Escola Senac Grogotó funciona no município de Barbacena, Minas Gerais, e faz parte do sistema "S" de ensino. Ademais, ele também é um empreendimento comercial que se insere no setor de turismo e hotelaria no Estado. Assim, os alunos que procuram esse estabelecimento de ensino são profissionalizados na prática, sem deixar de lado o conteúdo teórico. Embora a unidade funcione com sucesso há mais de quarenta anos, no

que se refere ao seu caráter educacional, ainda prevalecem alguns desafios para a gestão escolar.

Como visto, a gestão escolar se relaciona com a ciência da Administração, conceituando-se como mais um braço da administração em um diferente setor. Nesse sentido, gerenciar uma instituição de ensino, isto é, administrar uma escola e o conhecimento produzido nela, demanda um domínio de metodologias e técnicas próprias da gestão escolar como a questão de lidar com a pluralidade de alunos e expectativas.

O público atendido na unidade em questão é misto, sendo que ela oferece tanto cursos profissionalizantes quanto superiores, na realidade alguns desses alunos já possuem experiência profissional e buscam a escola como forma de validação de seu saber enquanto outros estão à procura de educação formal, para então partirem para o mercado de trabalho. Pensando em que trabalhar é gerenciar situações reais e que o aluno, depois profissional, deve sair da escola pronto para esse desafio o Hotel Escola propõe uma metodologia de ensino baseada em laboratórios de ensino ou ambientes reais de aprendizagem que se dão nas próprias dependências do Hotel.

Com a pesquisa desenvolvida, foi possível observar que quando a gestão escolar compreende de forma clara quais são seus objetivos, seu público e sua meta e consegue gerir de forma coesa os recursos disponíveis, sejam humanos ou materiais, o aprendizado prático contribui com a valorização e validação de saberes construindo ambientes dialéticos de aprendizagem. Também foi possível denotar que a formação ampla, que prepara para as constantes mudanças no mundo do trabalho transcorrem de forma mais complexa, porém, eficiente no modelo de ambientes reais de aprendizagem, com sucesso, embora sem desafios.

Referências Bibliográficas

AZEVEDO XAVIER, Patrícia Maria; CARNEIRO CUNHA FLÔR, Cristhiane. Saberes populares e educação científica: um olhar a partir da literatura na área de ensino de ciências. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências**, v. 17, n. 2, 2015.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CHIATTONE, Michele Vasconcellos. Hotel escola como ferramenta para aumentar a competitividade em cursos de hotelaria do Brasil. 2015.

CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. **Ensino Médio e Educação Profissional no Brasil: dualidade e fragmentação**. Retratos da Escola, v. 5, n. 8, p. 27-41, 2012.

CUNHA, Daisy Moreira. Agir em competência: notas sobre a abordagem ergológica. **Educação & Tecnologia**, v. 12, n. 3, 2007.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

Boletim Técnico SENAC. **Hotel SENAC Grogotó: Hotel-escola**. Disponível em: <<http://www.hotelgrogoto.com.br/hotelgrogoto/hotelgrogoto/galeriafotos/>> .

Acesso Maio de 2018.

_____. **Hotel SENAC Grogotó: História**. Disponível em: <<http://www.mg.senac.br/hotelgrogoto/hotelgrogoto/historia.htm>>. Acesso em Maio de 2018.

BORGES, Daniele Simões; TAUCHEN, Gionara. Inovações no ensino universitário: possibilidades emergentes. **Educação (UFES)**, v. 37, n. 3, p. 555-567, 2012.
DELUIZ, Neise. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim técnico do Senac**, v. 30, n. 3, p. 73-79, 2017.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. **O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral de trabalhadores–excertos**. Rio Grande do Sul. Disponível em: http://redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1392215839_O%20TRABALHO%20COMO%20PRINC%20C3%20DPIO%20EDUCATIVO%20NO%20PROJETO.pdf, 2014. Acesso em Jun. de 2018

LOPES, Alice Casimiro. **Os parâmetros curriculares nacionais para o ensino médio e a submissão ao mundo produtivo: o caso do conceito de contextualização**. Educação & Sociedade, v. 23, n. 80, p. 386-400, 2002.

LIMA ARAUJO, Ronaldo Marcos de; DO SOCORRO RODRIGUES, Doriedson.

Referências sobre práticas formativas em educação profissional: o velho travestido de novo frente ao efetivamente novo. Boletim Técnico do Senac, v. 36, n. 2, p. 51-63, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Editora Vozes Limitada, 2017.a

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Editora Vozes Limitada, 2017.b

_____. Dimensões da gestão escolar e suas competências. **Curitiba: Editora Positivo**, p. 47-69, 2009.

OLIVEIRA, M. R. N. S. **Mudanças no mundo do trabalho: Acertos e desacertos na proposta curricular para o Ensino Médio (Resolução CNE 03/98). Diferenças entre formação técnica e formação tecnológica.** Educação e Sociedade, v. 21, n. 70, p. 40-62, 2000.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.* São Paulo: Ática, 2007.

ROITMAN, Isaac; RAMOS, Mozart Neves. **A urgência da educação.** São Paulo: Editora Moderna. 2011. Disponível para download em:

<http://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7A83CB31BFE9740131D31F5A442B61>. Acesso em Jun. 2018.

SANTOS, Priscila Barbosa dos. **Capacitação de gestores escolares: um estudo nas escolas da rede pública estadual do município de Teófilo Otoni.** 2017. IN: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, XX, 2017.

SOUZA, R. F. de. **História da organização do trabalho escolar e do currículo no século XX: (ensino primário e secundário no Brasil).** São Paulo: Cortez, 2008.

WINCKLER, Carlos Roberto; SANTAGADA, Salvatore. **A educação profissional técnica de nível médio no Brasil: transição para um novo modelo?.** Indicadores Econômicos FEE, v. 39, n. 3, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.* 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.