
**PRÁTICA EXITOSA EM FORMAÇÃO DOCENTE: EXPERIÊNCIA DO
PROGRAMA CHAVE NA UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO**
*SUCCESSFUL PRACTICE IN PROFESSOR TRAINING: EXPERIENCE OF THE CHAVE
PROGRAM AT UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO*

LORENZI, Dilnei Giseli; TESCAROLLO, Iara Lúcia; ANTONIO, Márcia Aparecida;
CAVALARO, Felipe; BERNARDO, Renata; ANDRIJAUSKAS, Fábio; BARDI, Marcelo
Augusto Gonçalves; MACHADO, Daisy; CAMPOS, Priscilla Perla Tartarotti von Zuben;
SILVA, Cristina Aparecida Medeiros Nunes da; MORAIS, Julia da Silva
Programa CHAVE, Universidade São Francisco -USF
dilnei.lorenzi@usf.edu.br

Resumo: Planejar e organizar um programa de formação na perspectiva do ensino superior, que atenda às demandas do mundo contemporâneo em função dos anseios institucionais e organizacionais é um desafio relevante e instigante. Este relato de experiência tem como objetivo compartilhar resultados de uma prática exitosa voltada para formação continuada docente por meio da implementação de um projeto institucional denominado Programa CHAVE na Universidade São Francisco. O estudo envolveu uma pesquisa de caráter retrospectivo e análise documental, com levantamento quantitativo e estatística descritiva. Os dados foram coletados entre os anos de 2016 a 2022, por meio de um sistema especializado que viabilizou o acompanhamento de formação de todos os colaboradores da USF. Por meio de técnicas computacionais, foi possível analisar os dados e realizar cruzamentos específicos entre eles. A partir dos resultados obtidos foi possível observar que a concepção e estruturação do programa interno de formação alcançou índices superiores a 100% de engajamento de docentes e de técnico-administrativos logo no primeiro ano de existência (2019), quando comparado às atividades e iniciativas isoladas executadas para o mesmo fim em períodos anteriores ao ano de 2019. Tal comportamento pode ser atrelado à estratégia da Universidade São Francisco em seu planejamento estratégico (2019-2022), dando espaço à institucionalização do Programa e gerando estratégias para ampla divulgação e engajamento da audiência. Por fim, deve-se destacar que o objetivo do Programa foi cumprido e, uma vez estimulado, causou verdadeiro movimento institucional entre docentes e técnicos-administrativos, com propostas de formação aderente às necessidades de cada público e respeitando o rol de temáticas propostas em cada momento/ciclo do Programa.

Palavras-chave: Ensino Superior. Formação docente. Processo de ensino e aprendizagem.

Abstract: Perspective, which meets the demands of the contemporary world based on institutional and organizational aspirations, is a relevant and exciting challenge. This experience report aims to share the results of a successful practice aimed at teacher training by implementing an institutional project called Programa CHAVE at Universidade São Francisco. The study involved retrospective research and document analysis, with a quantitative survey and descriptive statistics. Data were collected between the years 2016 to 2022 through a specialized system that made it possible to monitor the training of all USF employees. From the results obtained, it was possible to observe that the conception and structuring of the internal training program reached rates above 100% of engagement of professors and technical-administrative staff in the first year of existence (2019) when compared to isolated activities and initiatives carried out for the same purpose in periods before 2019. This finding highlights

the importance that the institutional recognition of the CHAVE Program caused in attracting the target audience and expanding engagement and participation.

Keywords: University education. Professor training. Teaching and learning process.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o avanço da sociedade tem impulsionado grandes transformações nas demandas educacionais. A consolidação das tecnologias de informação e comunicação nas instituições de ensino levou ao desenvolvimento das competências digitais que passou a fazer parte da rotina docente e gestão educacional (GARZON ARTACHO et al., 2020). Este cenário impõe a necessidade de articular ações pautadas na macro visão organizacional que envolve práticas pedagógicas, processos administrativos, financeiros e de recursos humanos. Para enfrentar esses desafios, a tecnologia é uma aliada essencial na promoção de uma educação que caminha para um modelo disruptivo e que coloque o aprendizado sob uma nova dimensão (LORENZI; TESCAROLLO; ANTÔNIO, 2020).

No que tange ao ensino superior, é notório destacar que as universidades passam por um período de rupturas, fomentadas pela complexidade e configuração da sociedade plural. O bom senso leva a pensar que as instituições educacionais, não apenas devem acompanhar as mudanças, mas, sobretudo evoluir com elas, antecipar e até mesmo inspirar as transformações. Desta forma, há uma preocupação no sentido de superar o *status quo* e o dilema da formação continuada de professores no ensino superior, a fim de articular propostas que possam, ao mesmo tempo, atender a identidade pedagógica que permeia a política institucional e estimular o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem eficientes e sustentáveis (LORENZI; TESCAROLLO; ANTÔNIO, 2020).

Não há um consenso com relação aos desafios e vicissitudes a serem enfrentados, mas, atentas aos sinais dos tempos, as instituições de ensino superior têm concentrado esforços na implementação de projetos de formação docente que privilegiam o desenvolvimento de competências adaptadas à nova realidade; que fomentam a aprendizagem interdisciplinar; que promovam abordagens, métodos e formatos inovadores de ensino, sem perder de vista a qualidade e excelência e, finalmente, com potencial de elevar a prática docente a um patamar de relevância na formação de profissionais críticos, reflexivos, criativos, participativos e transformadores (LORENZI; TESCAROLLO; ANTÔNIO, 2020).

Para Ferreira e colaboradores (2020), por exemplo, as instituições educacionais devem ter como foco a continuidade e periodicidade do desenvolvimento didático e pedagógico dos docentes atrelados às demandas da contemporaneidade. Segundo aponta Garzon Artacho et al. (2020) é necessário incentivar a formação digital de qualidade para que docentes possam desempenhar um papel funcional atualizado que vá ao encontro das necessidades dos estudantes de hoje. Paralelamente a estes pressupostos, o incremento das tecnologias da informação e comunicação tem ampliado as oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, particularmente no ensino superior, pois permite transcender o tempo e o espaço, flexibilizando a vida acadêmica do estudante, otimizando a ação docente e dinamizando o processo ensino-aprendizagem (ANDREASSA JUNIOR et al., 2019; TESCAROLLO; BARDI, 2019). Para Modelski et al. (2018) a relação estabelecida entre a formação qualificada, as práticas pedagógicas e as tecnologias digitais permitem identificar a importância da ação docente no processo de ensino e de aprendizagem. Ainda nessa perspectiva, a formação docente necessita incorporar o desenvolvimento de competências voltadas ao uso das tecnologias digitais que

favoreçam o percurso nas diferentes modalidades de ensino presencial ou à distância (INEP, 2018; MODELSKI et al., 2018).

Assim, o objetivo deste estudo é analisar os fatores que impactaram nos resultados de uma prática exitosa voltada para formação docente por meio da implementação de um projeto institucional denominado Programa CHAVE na Universidade São Francisco.

DESENVOLVIMENTO

Formação docente

Em relação à profissão docente Tardif e Lessard (2005) apontam para um novo paradigma que se consolida nos estudos para a pesquisa da formação docente, considerando-a atividade de interação dentre as relações humanas, sendo a constituição da profissão docente marcada pelas tensões e confrontações / contradições do tempo e espaço em que está inserida.

Nos tempos atuais é inegável que se percorre um processo de transformação da concepção do trabalho docente, reflexão que passa pela concepção de grupo de coletividade e de campo de trabalho e de acordo com o autor “[...] longe de ser uma ocupação secundária ou periférica em relação à hegemonia do trabalho material, o trabalho docente constitui uma das chaves para a compreensão das transformações atuais da sociedade do trabalho” (TARDIF; LESSARD, 2005), trazendo novas perspectivas de se compreender o trabalho docente, sua investigação, compreensão e aperfeiçoamento, não deixando de lado as interferências culturais, humanas e sociais pelas quais as sociedades passam.

Contudo, é importante ressaltar que, atualmente, existem várias frentes e olhares que cercam e contemplam o trabalho docente como objeto de pesquisa, perpassando pela aprendizagem do professor, formação em formação, formação acadêmica, cotidiano de trabalho, enfim, um arcabouço de possibilidades para a compreensão do trabalho docente.

Os fins do trabalho docente, ou seja, os objetivos através das várias dimensões que o trabalho do professor tem, também são indicadores de como este trabalho é exercido e através de quais processos de interação se constitui como a jornada de trabalho do professor e as diferentes formas de trabalho coletivo entre os professores, como o tempo e o cotidiano do trabalho do professor, a organização diária, enfim, o trabalho docente é complexo e pressupõe um entendimento amplo, assim, “[...] quando nos aprofundamos mais especificamente nas atividades que preenchem concretamente as grandes unidades precedentes, descobrimos que as rotinas e os ritmos escolares não são mais suficientes para explicar o trabalho docente” (TARDIF, LESSARD, 2005).

O trabalho coletivo do professor, em que consideram uma “[...] filosofia orientada para o trabalho de equipe e projetos coletivos” sendo que o trabalho coletivo e as relações cotidianas entre os docentes com o “[...] espírito de equipe poderia chegar até numa forma de cogestão no interior da escola. [...] A motivação dos professores permitiria que se criem verdadeiras equipes na escola.”, compreendendo não apenas grupos e um coletivo para o cumprimento das tarefas do trabalho, mas refletindo coletivamente sobre suas condições para o cumprimento delas (TARDIF, LESSARD, 2005).

O ensino é uma atividade social e a escola um lugar social, “pode-se considerar o ensino de muitíssimas maneiras, mas não deixa de ser verdade que é, essencialmente, uma atividade social no pleno sentido do termo, ou seja, uma atividade entre parceiros cujas ações se definem umas em relação às outras, o que caracteriza a própria essência da situação social” (TARDIF, LESSARD, 2005).

Contudo, a interação é parte constitutiva do trabalho docente, assim para essa interação a linguagem é elemento primordial para o processo de comunicação na sala de aula, considerando a linguagem como aporte teórico para o entendimento mais amplo das interações ocorridas no cotidiano do trabalho docente.

Programa Institucional de Formação Continuada

A Universidade São Francisco (USF) conta com uma política de gestão de pessoas que busca, entre outros aspectos, traduzir sua identidade pedagógica por meio de um consistente programa de formação continuada, denominado Programa CHAVE, cuja nômima é o acrônimo de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e ética. O programa tem como principal objetivo viabilizar a remodelagem e a organização do trabalho pedagógico, em uma abordagem sistêmica, a partir de temas geradores interdisciplinares, articulados por eixos temáticos e operacionalizados por metodologias dinâmicas de aprendizagem, as quais são apoiadas pelas tecnologias educacionais (USF, 2020). A proposta foi concebida como um modelo institucional diferenciado, fundamentada na tríade ensino, pesquisa e extensão e orientado para o desenvolvimento de competências – com envolvimento de toda comunidade acadêmica, atuante nas modalidades de ensino presencial e a distância, incluindo gestores, docentes e funcionários administrativos (USF, 2020; LORENZI; TESCAROLLO; ANTÔNIO, 2020).

Com foco no aperfeiçoamento contínuo, o Programa CHAVE promove ações de formação, tendo como referência a tecnologia e a inovação. Essas atividades abrangem cursos, *workshops*, oficinas, vivências, treinamentos, encontros e palestras, que são desenvolvidas de acordo com a necessidade e área de atuação de cada profissional, subdivididas em cinco dimensões (Figura 1) (USF, 2020).



Figura 1 - Dimensões e abrangência do Programa CHAVE USF.
(Fonte: Autores, 2022).

Com a utilização de espaços de formação presenciais e digitais, atividades *hands on* e experienciais, o Programa CHAVE trilha o caminho do empreendedorismo inovador na academia, proporcionando o desenvolvimento do seu capital humano e criativo. Para sua gestão são empregadas métricas institucionais, através do monitoramento dos indicadores do quantitativo de participações, certificações, carga horária, número de eventos e atividades

realizadas dentro de suas diferentes dimensões, assim como métricas individuais, que, por meio de um sistema especializado em gestão de pessoas, possibilitam o acompanhamento de formação de todos os colaboradores da USF (USF, 2020; LORENZI; TESCAROLLO; ANTÔNIO, 2020).

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de caráter retrospectivo envolvendo análise documental de dados oriundos do Programa CHAVE da Universidade São Francisco, com levantamento quantitativo e estatística descritiva (LAKATOS; MARCONI, 2021; FONTELLES, et al., 2009). Os dados foram coletados entre os anos de 2016 a 2022, com base nas métricas institucionais e individuais, por meio de um sistema especializado em gestão de pessoas que viabiliza o acompanhamento de formação de todos os colaboradores da USF. As informações foram agrupadas empregando-se a ferramenta Google Planilhas e scripts em Python para análise estatística.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O desenvolvimento de competências digitais continua a ser um desafio para o sistema educativo que deve ser transposto, sendo considerado como questão relevante na formação de professores e na promoção de inovação pedagógica (GARZON ARTACHO et al., 2020). A instrumentalização é importante e necessária e planejar um programa de formação que atenda às demandas das instituições, às expectativas organizacionais, que articule práticas pedagógicas inovadoras e que transpasse os processos administrativos, torna-se um trabalho relevante e instigante.

Os resultados deste estudo proporcionam elementos para reflexão acerca da formação docente e desenvolvimento de competências fundamentais para auxiliar as instituições em seus programas no sentido de proporcionar indicativos desejados no perfil docente. A Universidade São Francisco tem procurado se reinventar constantemente por meio de processos metodológicos consolidados no desenho de sua estratégia corporativa, incorporando a ideia de “uma universidade em formação”.

Desde 2019, a USF busca alinhar seus objetivos às premissas indicadas em seu Planejamento Estratégico 2019-2022 (USF, 2020). Os processos de formação compõem a estrutura de uma das dimensões do planejamento estratégico, o que sinaliza que as propostas e linhas de atuação do Programa CHAVE correspondem às expectativas institucionais. Ademais, conforme indicado na Figura 2, a concepção e estruturação do programa interno de formação alcançou índices superiores a 100% de engajamento de docentes e de técnico-administrativos logo no primeiro ano de existência (2019), quando comparado às atividades e iniciativas isoladas executadas para o mesmo fim em períodos anteriores ao ano de 2019. Essa constatação evidencia a importância que o reconhecimento institucional do Programa CHAVE causou na atração do público-alvo, ampliando engajamento e participação.

Segundo a pesquisa retrospectiva e levantamento documental de dados ao longo dos anos 2016-2022, foi possível constatar, ao todo, 42.381 participações com um total de 1.364 eventos. A Figura 2 também retrata uma tendência positiva, com aumento exponencial entre os anos 2019 a 2021, muito provavelmente devido a pandemia da COVID-19, que impulsionou a necessidade de adaptação aos modelos de ensino e implementação de aulas no formato remoto (BRASIL, 2020), nesse sentido, o Programa CHAVE desempenhou um importante papel estratégico.

A linha de tendência apresentada na Figura 2, foi calculada utilizando um *fitting* de sexta ordem. A partir do ano de 2021 a tendência indica um ligeiro declínio que pode inferir que o momento da pandemia foi superado e as demandas foram atendidas. Independente desse fato, o Programa CHAVE mantém seu compromisso em favorecer uma abordagem sistêmica e disruptiva na formação docente buscando incorporar o desenvolvimento de competências multidimensionais (conceitual, procedimental e atitudinal), cujas práticas pedagógicas se estruturam no âmbito institucional, com parcerias entre gestores, professores, pesquisadores, colaboradores administrativos e sociedade produtiva (LORENZI; TESCAROLLO; ANTÔNIO, 2020).



Figura 2 - Participações em atividades de formação durante o período de 2016 a 2022.
(Fonte: Autores, 2022).

A Figura 3 complementa a análise dos resultados quantitativos, neste caso, considerando, a implementação das semanas pedagógicas de formação que tem acontecido a cada início de semestre, a partir da criação do Programa CHAVE no ano de 2019 (USF, 2020). A correlação entre os dados é de 0.58, demonstrando uma relação moderada entre o número de participantes e o total de oficinas ofertadas. Há um interesse nas ações acadêmicas voltadas à formação dos professores e inserção de novas práticas de ensino que podem ser adotadas no cotidiano docente.

As experiências metodológicas proporcionadas pelo Programa CHAVE concentram esforços no emprego de ferramentas tecnológicas e práticas didáticas de caráter inovador e interdisciplinar que buscam a superação dos desafios encontrados na rotina de trabalho docente.

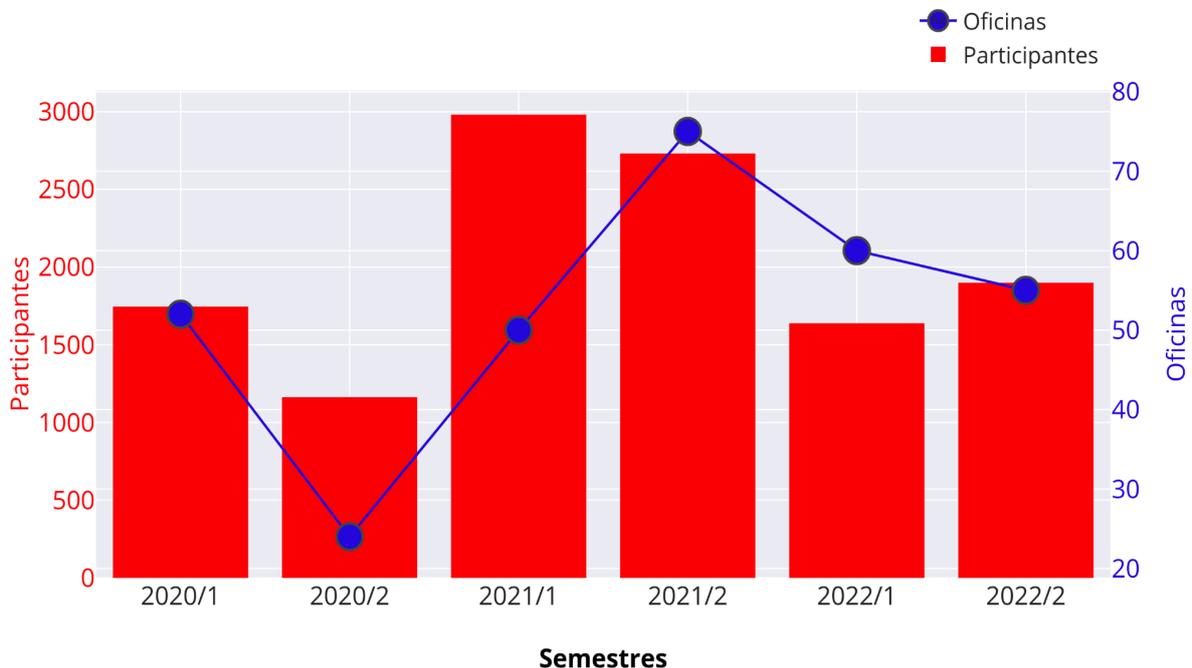


Figura 3 - Dados do número de participantes e o total de oficinas ofertadas entre os semestres de 2020/1 até 2022/1 (Fonte: Autores, 2022).

A Figura 4 apresenta o número de eventos e o número de participantes ao decorrer dos temas das oficinas. Considerando as dimensões do Programa CHAVE (Figura 1), é possível perceber um grande público e eventos que tratam do desenvolvimento pessoal e boas práticas pedagógicas, seguindo tecnologia da informação. Os temas das dimensões gestão educacional e processos acadêmicos aparecem com menor representação por se tratar de assuntos muito específicos.

A proposta do Programa CHAVE também se pauta nos princípios relacionados com o estímulo à criação cultural e com o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo. Assim, são articuladas ações para que o docente descubra o verdadeiro conceito de autonomia e, superando resistências, seja capaz de reorientar sua trajetória profissional para atuar no contexto de um processo de ensino-aprendizagem gerador de competências. Esse processo deve considerar as interações e a complexidade das transformações da realidade educacional, não sendo apenas uma formação conteudista, instrumental e técnica, mas, sim, que enfatize a necessidade de explorar as questões do ser, da dimensão existencial e da intencionalidade de todos os sujeitos envolvidos nele (USF, 2020). Por fim, há de se citar que o vasto repertório de oficinas e áreas temáticas abarcadas pelo Programa CHAVE favorece a diversidade de formação, atendendo aos diferentes públicos e áreas de atuação dos colaboradores da USF, incluindo a inovação, destacadas nos objetivos previstos no Planejamento Estratégico e presente em grande parte das atividades propostas em cada dimensão de formação.

O Programa CHAVE se desafia a valorizar o trabalho docente, elevar as ações acadêmicas e superar os dilemas identificados no processo ensino-aprendizagem por permitir maior interação entre os diversos atores ligados à educação superior, sobretudo na USF. A dinâmica de aproximação gera um ambiente positivo para a criação de soluções onde todos são beneficiados.

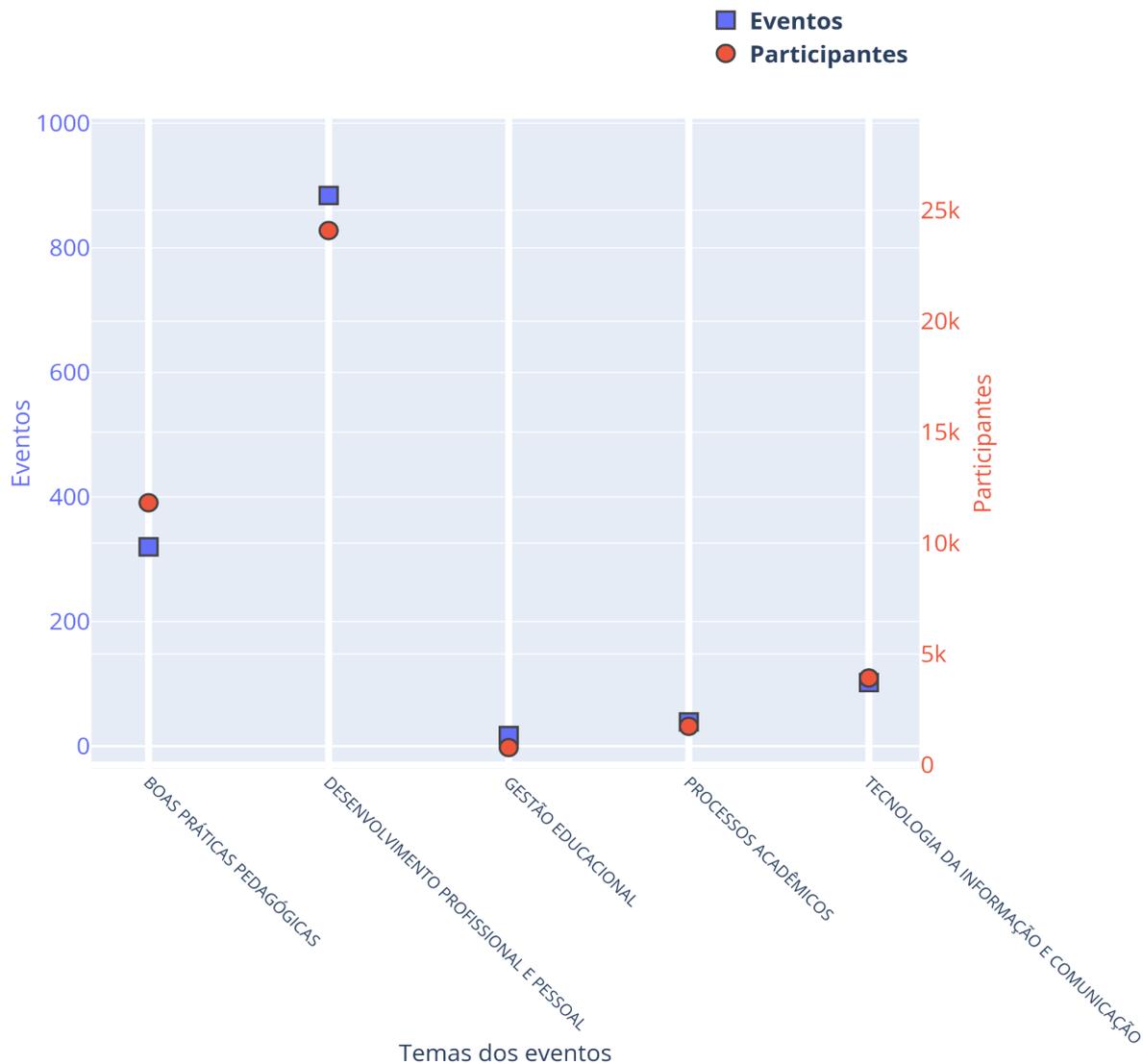


Figura 4 - Eventos e participações em relação às dimensões do Programa CHAVE (Fonte: Autores, 2022).

O Programa CHAVE configura-se, portanto, como uma estratégia exitosa resultante de um conjunto de ações que se concretizam mediante o princípio de colaboração entre os diferentes setores institucionais, com o propósito de elevar o padrão de qualidade na formação de professores e colaboradores.

CONCLUSÃO

A institucionalização da formação continuada, por meio do Programa CHAVE, revelou-se importante estratégia para atrair o público-alvo, ampliando engajamento e participação.

A estruturação do Programa CHAVE em dimensões, com formações customizadas para as necessidades dos diferentes atores pedagógicos, desvela-se como importante tática para superar os impasses atuais da docência, transpondo a sistemática teórica exercida pelo professor a partir da sua formação de base.

Resta claro, portanto, que é fundamental uma abordagem sistemática e disruptiva para implementar programas de formação continuada de professores, numa perspectiva progressiva, incorporando o desenvolvimento de competências multidimensionais, com práticas pedagógicas alicerçadas no âmbito institucional, um processo dialógico entre gestores, professores, pesquisadores, colaboradores administrativos e comunidade produtiva.

REFERÊNCIAS

ANDREASSA JUNIOR, G.; FINCK, N.L.; LOZZA, S.I.; Prates, S.C. (Org.). **Aprendizagem Ativa: Métodos e Desafios na Educação Superior**. 1ed. Curitiba: Editora Íthala, 2019, p. 169-186.

BRASIL. Diário Oficial da União. Ministério da Educação/Gabinete do Ministro. Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 04 mar. 2022.

FERREIRA, L. F. S.; SILVA, V. M. C. B.; MELO, K. E. da S.; PEIXOTO, A. C. B. Considerações sobre a formação docente para atuar online nos tempos da pandemia de COVID-19. **Revista Docência do Ensino Superior**, Belo Horizonte, v. 10, p. 1–20, 2020. DOI: 10.35699/2237-5864.2020.24761. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rdes/article/view/24761>. Acesso em: 4 mar. 2022.

FONTELLES, M. J. et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

GARZON ARTACHO, E. et al. Teacher training in lifelong learning—The importance of digital competence in the encouragement of teaching innovation. **Sustainability**, v. 12, n. 7, p. 2852, 2020.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse estatística da educação superior 2017**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 04 mar. 2022.

KANWAR, A.; BALASUBRAMANIAN, K.; CARR, A. Changing the TVET paradigm: new models for lifelong learning. **International Journal of Training Research**, v. 17, n. sup1, p. 54-68, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9a ed. São Paulo, SP: Atlas, 2021, 368p.

LORENZI, D.; TESCAROLLO, I. L.; ANTÔNIO, M.A. Formação continuada docente no Ensino Superior: uma perspectiva sistêmica e disruptiva. **Rev. Educ.**, Brasília, ano 43, n. 162, p. 174-193, jun./set. 2020.

MODELSKI, D; AZEREDO, I.; GIRAFFA, L. Formação docente, práticas pedagógicas e tecnologias digitais: reflexões ainda necessárias. **REVISTA ELETRÔNICA**

PESQUISEDUCA, [S. l.], v. 10, n. 20, p. 116–133, 2018. Disponível em:
<https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/678> . Acesso em: 28 mar. 2023.

TARDIF, M; LESSARD, C. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TESCAROLLO, I.L.; BARDI, M. A. G. Aprendizagem ativa: trajetórias para inovação no ensino em saúde. In: ANDREASSA JUNIOR, G.; FINCK, N.L.; LOZZA, S.I.; Prates, S.C. (Org.). **Aprendizagem Ativa: Métodos e Desafios na Educação Superior**. 1ed.Curitiba: Editora Íthala, 2019, p. 169-186.

USF. Universidade São Francisco. **Relatório de Sustentabilidade 2020. EDUCAÇÃO E PANDEMIA: ressignificando as práticas educativas**. 2020. Disponível em:
https://issuu.com/grupobj/docs/relatorio_usf_social_2020/81?fr=sNzZhMjQwNDIzNTA.
Acesso em: 4 mar. 2022.

Publicado em 24/04/2023