

# Formação Contínua de Professores no Ensino Superior: um Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior privada no Brasil

**Marcia Maria da Silva**

**Dissertação**

**Mestrado em Administração e Gestão da Educação**

Dissertação realizada sob a orientação de:  
Profª. Doutora Sandra Fernandes

Outubro de 2025

## Resumo

Considerando que a carreira docente no Brasil ainda não recebe o reconhecimento e a valorização condizentes com sua relevância social, torna-se necessário analisar de que forma as políticas públicas têm direcionado atenção à formação continuada dos professores. Em meio a um contexto de investimentos insuficientes e de fragilidade nas políticas de incentivo, observa-se que muitas instituições privadas de ensino superior vêm assumindo o protagonismo na implementação de programas próprios de desenvolvimento docente, estabelecendo a formação continuada como diretriz institucional para garantir a qualidade acadêmica e pedagógica. Essas iniciativas, embora diversas em suas propostas e alcances, representam esforços significativos para suprir lacunas históricas e promover a atualização permanente dos professores, contribuindo para o fortalecimento da educação superior e para a valorização da docência como prática social transformadora. A literatura aponta que, embora a cultura acadêmica brasileira ainda idealize que a experiência e a pesquisa sejam suficientes para o exercício da docência, é imprescindível reconhecer que o desempenho pedagógico exige preparo contínuo. Nesse cenário, a formação docente deve ser concebida como um processo profissionalizante e institucionalmente estruturado, que valorize a atualização permanente. O presente estudo, de natureza qualitativa e caráter descritivo-analítico, adota o método de estudo de caso com o objetivo de investigar como se aplica o processo de formação continuada dos docentes em uma instituição de ensino privada superior brasileira. Busca-se compreender de que maneira a instituição identifica e atende às necessidades formativas do corpo docente, promovendo ações que contribuam para a qualidade do ensino e para o fortalecimento da prática pedagógica no ambiente universitário. Os resultados esperados incluem a identificação de estratégias e diretrizes institucionais em paralelo as práticas aplicadas no cotidiano e ações dos docentes da instituição.

## Palavras-chave

Ensino Superior; Formação / Educação Continuada; Formação de Professores; Práticas Pedagógicas; Brasil.

## Abstract

Considering that the teaching career in Brazil still does not receive the recognition and appreciation consistent with its social relevance, it is necessary to analyze how public policies have directed attention to the continued training of teachers. In the midst of a context of insufficient investment and weak incentive policies, it is observed that many private higher education institutions have taken the lead in implementing their own teacher development programs, establishing continued training as an institutional guideline to guarantee academic and pedagogical quality. These initiatives, although diverse in their proposals and scope, represent significant efforts to fill historical gaps and promote the permanent updating of teachers, contributing to the strengthening of higher education and the appreciation of teaching as a transformative social practice. The literature points out that, although Brazilian academic culture still idealizes that experience and research are sufficient for teaching, it is essential to recognize that pedagogical performance requires continuous preparation. In this scenario, teacher training must be conceived as a professional and institutionally structured process, which values permanent updating. The present study, of a qualitative nature and descriptive-analytical character, adopts the case study method with the objective of investigating how the process of continuing education of teachers is applied in a Brazilian private higher education institution. The aim is to understand how the institution identifies and meets the training needs of the teaching staff, promoting actions that contribute to the quality of teaching and the strengthening of pedagogical practice in the university environment. The expected results include the identification of institutional strategies and guidelines in parallel with the practices applied in the daily lives and actions of the institution's teachers.

**Keywords:** Higher Education; Training / Continuing Education; Teacher Training; Pedagogical Practices; Brazil.

## Agradecimentos

A Professora e Doutora Sandra Fernandes, que além de orientadora foi de uma generosidade e compreensão em me direcionar no caminho do aprendizado de forma habilidosa e com seu apoio em qualificar a entrega deste trabalho.

Aos demais docentes, meu agradecimento por terem me acolhido e pelo aprendizado ministrado de distintas maneiras. Professora Lênia Carvalhais como meu primeiro contato com a instituição e que causou grande satisfação em minha escolha. A Professora Silvia Azevedo com a sua inesquecível presença espirituosa, competente e divertida que deixará muitas saudades. O professor Eusébio com as suas provocações necessárias e certeiras, a Professora Ana Silvia Albuquerque que me encantou com a sua sutileza, sagacidade e motivação em estar conosco, e por fim, a professora Andreia Gouveia pela atenção dedicada.

Que nome se dá mesmo as pessoas que compartilham juntas de um desafio. Ah já sei, vou chamá-los de “propósito”, dessa forma não esquecerei nunca de buscá-los em como fizemos nesse grupo tão afetuoso que respondiam pelo nome de Celestino, Paula e Sofia...a Cleide não conta, porque é certeza que ela já sabia que tudo valeria a pena.

Aos meus pais, Maria do Carmo e Luiz Mariano, que não estão mais por aqui, mas que iniciariam o projeto *Marcia Maria*, em especial a minha mãe que garantiu uma entrega com muito amor, pois é assim que me recordarei dela. Aos meus irmãos que entenderam a importância que essa decisão tinha e aproveitaram para me parabenizar pela coragem. Espero que saibam que foram eles que me ajudaram a construí-la.

Aos meus entrevistados, como agradecer a pessoas que tem a educação como premissa em suas vidas e que entregaram em seus depoimentos verdades e experiências admiráveis de quem acredita e age para que a educação aconteça.

Aos meus gestores, que me abriram portas para trabalhar na área da educação, que minha dedicação e trabalho façam jus ao reconhecimento que tenho por cada palavra de incentivo, dicas e liberações antecipadas.

Por fim, um agradecimento especial a Cleide Gama, que foi aluna junto comigo nesse mestrado e tem grande parcela de culpa em tudo isso que expliquei nas linhas acima. Como é arriscado andar com gente que tem a tal alegria, elas podem te levar a lugares incríveis, que seriam impossíveis de descrever em palavras, mas tentei.

"A maior prova do sucesso de um professor é poder dizer: as crianças agora trabalham como se eu não existisse."

*Maria Montessori*

"Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas."

*Rubem Alves*

## Lista de abreviaturas e siglas

- ACA - Aprendizado Centrado no Aluno
- ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
- BNC-Formação - Base Nacional Comum de Formação Inicial de professores da Educação Básica
- CEM - Currículo, Espaço, Movimento
- CFPD - Centro de Formação, Pesquisa e Desenvolvimento Profissional de Professores
- CGCD - Comissão de Gestão do Corpo Docente
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- CONEP - Comissão Nacional de ética em pesquisa
- CPA - Comissão Própria de Avaliação
- DEA - Centro de Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem
- DIFDO - Divisão de Formação Docente
- FAPERGS - Fundação de Amparo à pesquisa do Estado do RS
- IES - Instituições de Ensino Superior
- MEC - Ministério da Educação
- NDEs - Núcleos Docentes Estruturantes
- PCD - Plano de Carreira do Corpo Docente
- PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional
- PID - Planos Individuais de Desenvolvimento
- SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
- SPCE - Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação
- TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- UFU - Universidade Federal de Uberlândia
- UNIVATES - Universidade do Vale do Taquari
- V1, V2, V3 e V4 - Vertentes de Carreira

## Lista de figuras

- Figura 1 - Campus Claudio Haddad
- Figura 2 - Campus Quatá, 200
- Figura 3 - Campus Quatá, 67
- Figura 4 - Sala de aula anfiteatro
- Figura 5 - Sala de aula plana
- Figura 6 - FABLAB: laboratório de fabricação da escola de engenharia.
- Figura 7 - HUB de Inovação e Empreendedorismo Paulo Cunha
- Figura 8 - Biblioteca Telles

## Lista de quadros

- Quadro 1 - Ações de apoio a formação continuada na Universidade Federal de Uberlândia (MG)
- Quadro 2 - Composição expansão do corpo docente
- Quadro 3 - Composição expansão do corpo técnico administrativo
- Quadro 4 - Número de alunos matriculados no Insper – longa duração
- Quadro 5 - Número de alunos matriculados no Insper – curta duração
- Quadro 6 - Indicação dos documentos analisados
- Quadro 7 - Modalidades de ensino
- Quadro 8 - Iniciativas e serviços
- Quadro 9 - Entrevista administrativa – Insper Pessoas
- Quadro 10 - Entrevista administrativa - Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem – DEA
- Quadro 11 - Entrevista docente – Graduação
- Quadro 12 - Entrevista docente - Pós-graduação
- Quadro 13 - Entrevista docente - Educação Executiva
- Quadro 14 - Insper Pessoas (pergunta-chave)
- Quadro 15 - Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem – DEA (pergunta -chave)
- Quadro 16 - Docente graduação (pergunta-chave)
- Quadro 17 - Docente Pós-graduação (pergunta chave)
- Quadro 18 - Docente Educação Executiva (pergunta chave)

## Índice

Resumo.....	2
Palavras-chave.....	2
Abstract .....	3
Agradecimentos .....	4
Lista de abreviaturas e siglas.....	6
Lista de figuras .....	7
Lista de quadros .....	8
1. Introdução.....	11
Capítulo I - Revisão da Literatura .....	14
1.1. Formação de Professores no Ensino Superior .....	14
1.2. Desenvolvimento docente: caminhos, conflitos e possibilidades .....	16
1.3. Docência em transformação: a urgência da atualização frente aos novos cenários educacionais.....	17
1.4. Estruturas Institucionais de Apoio ao Desenvolvimento Profissional Docente na Educação Superior .....	20
1.5. Engajamento das Práticas Formativas na UFU.....	22
2. Capítulo II - Metodologia de Investigação.....	24
2.1. Contexto e local da pesquisa.....	24
2.2. Tipo de pesquisa.....	30
2.3. Instrumento e coleta de dados .....	32
2.3.1. Análise Documental .....	32
2.3.2. Entrevistas Semiestruturadas .....	33
2.4. Cuidados Éticos .....	34
3. Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	36
3.1 Resultados da Análise Documental.....	36
3.1.1. Doc1: Regimento e Corpo Acadêmico.....	36
3.1.2. Doc2: PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional .....	39
3.2. Resultados das Entrevistas.....	46
3.2.1. Entrevistas a Pessoal Administrativo .....	47
3.2.2. Entrevistas a Pessoal Docente.....	50
4. Capítulo IV - Discussão dos Resultados.....	54
4.1. O que dizem os perfis? Uma análise de conteúdo a partir de uma questão central.....	54
4.2. Entre a complexidade e o propósito: aspetos compartilhados na atuação acadêmica e administrativa .....	56
5. Capítulo V - Conclusão.....	61
Referências Bibliográficas .....	63

Anexos.....	65
Anexos I – Termos de Consentimento para as entrevistas.....	65
Anexos II - Guião para a entrevista com o analista do Insper Pessoas (Equipe Administrativa) 66	
Anexos III - Guião para a entrevista com o analista da equipe do Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem – DEA (Equipe Administrativa) .....	69
Anexos IV - Guião para a entrevista com os docentes das três modalidades: Graduação, Pós-Graduação e Educação Executiva.....	72
Anexos V - Transcrição da entrevista com o analista do Insper Pessoas (Equipe Administrativa) 75	
Anexos VI - Transcrição da entrevista com o analista do Centro de Desenvolvimento e Ensino e Aprendizagem – DEA (Equipe Administrativa).....	88
Anexos VII - Transcrição da entrevista com o docente: modalidade de Graduação .....	98
Anexo VIII - Transcrição da entrevista com docente: modalidade Pós-Graduação .....	106
Anexo IX - Transcrição da entrevista com docente modalidade: Educação executiva .....	121

## 1. Introdução

As reflexões sobre a formação continuada de professores universitários são essenciais para melhorar a qualidade do ensino superior. Essas reflexões envolvem tanto teorias quanto práticas que buscam aprimorar os processos de ensino nas universidades. No contexto atual, as políticas neoliberais têm grande impacto nesse cenário, influenciando as formas como o ensino é estruturado. A expansão da educação superior trouxe tanto avanços quanto desafios que exigem uma adaptação constante das instituições de ensino (Amaral et al., 2021).

Com o crescimento das universidades, muitas delas se veem na necessidade de oferecer programas que ajudem os professores a se desenvolverem profissionalmente. Isso é importante porque os docentes, que são diretamente responsáveis pela formação dos alunos, precisam estar atualizados sobre as novas abordagens e técnicas de ensino. Essa formação contínua é fundamental para que os docentes consigam lidar com os desafios do ensino superior e atender às expectativas do mercado de trabalho, que também está em constante mudança (Cabrimi et al., 2023).

Portanto, investir no desenvolvimento dos professores não é apenas uma necessidade das instituições de ensino, mas uma ação que garante a qualidade do aprendizado dos alunos, ajudando a formar profissionais mais capacitados e preparados para enfrentar as questões contemporâneas da sociedade.

A cultura brasileira aposta na idealização de que pesquisadores ou professores experientes estão aptos a exercer a sua função, porém estudos recentes demonstram que uma carreira docente demanda formação contínua. Ter o conhecimento de pesquisa não significa que na prática o docente saiba como aplicar métodos, avaliar e repassar o conhecimento adquirido em seu desenvolvimento profissional (Carvalho et al., 2019).

As propostas para a expansão da formação são diversas e podem ser ofertada pela instituição de ensino ou por iniciativa própria. O processo seletivo de uma instituição de ensino também pode determinar a qualidade do docente que é contratado, mas para isso outras variáveis devem ser consideradas. Sistemas educacionais envolve tanto a qualificação de seus profissionais, como também atratividade na carreira destes docentes.

Tornar a formação de professores mais profissionalizante é um caminho para o recrutamento de docentes capacitados. Supõe-se que em comparativo a outras profissões, um docente deve ter um processo seletivo rigoroso para selecionar profissionais aptos e qualificados para exercer sua função. No Brasil, a atratividade para se criar uma carreira não colabora e encontrar docentes que exercem outras atividades laborais à área da docência é bastante comum (Carvalho et al., 2019).

Tornar essa carreira atrativa, ter um processo seletivo rigoroso para alcançar docentes qualificados e melhorar o processo de formação que a instituição oferece vinculado a prática real da comunidade em que ele atende, são norteadores que podem viabilizar e

resultar em melhores entregas aos alunos e a própria sociedade (Andrade & Carneiro, 2022).

Estudos analisados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), evidenciam que a pós-graduação *stricto sensu* permanece como o principal espaço de formação de docentes para a educação superior, constituindo-se historicamente como o espaço em que se desenvolvem saberes acadêmicos e científicos essenciais à docência universitária. Contudo, as pesquisas indicam que esse espaço ainda apresenta fragilidades, sobretudo no que se refere à formação didático-pedagógica. Embora haja uma demanda crescente por conhecimentos vinculados ao ensino e ao desenvolvimento profissional docente, a formação oferecida na pós-graduação tende a privilegiar a pesquisa, colocando à docência em um papel secundário e muitas vezes pontual, tornando a preparação para o ensino dispersa e pouco institucionalizada, reduzida a iniciativas isoladas ou à experiência empírica dos próprios docentes, o que limita a construção de identidades profissionais mais consistentes (Franchi & Robold, 2019).

Apesar desse contexto, o artigo aponta caminhos que pode tornar a situação mais promissora. Um avanço significativo requer a institucionalização de políticas formativas que reconheçam à docência como dimensão central da pós-graduação, articulando saberes pedagógicos, epistemológicos e metodológicos ao longo do percurso formativo. Programas estruturados de desenvolvimento docente, disciplinas obrigatórias sobre ensino superior, práticas supervisionadas de docência e espaços coletivos de reflexão podem transformar a pós-graduação em um ambiente efetivo de preparação profissional. A consolidação dessas ações permitiria superar a formação acidental e fragmentada, fortalecendo a compreensão da docência universitária como prática complexa, situada e socialmente relevante. Por isso, um cenário verdadeiramente promissor exige que a pós-graduação deixe de ser apenas território da pesquisa e se converta também em território legítimo e institucionalizado da formação pedagógica, condição essencial para qualificar o ensino superior e responder às demandas contemporâneas da profissão docente.

No capítulo "*Avanços Estratégicos para a formação e Desenvolvimento Profissional*" (Brandt, et al., 2021), destaca a importância da articulação entre teoria e prática como eixo estruturante da formação docente, destacando a interdependência entre os campos da Didática e da Formação de Professores. Embora possuam objetos de estudo distintos, a didática com enfoque nos processos de ensino e aprendizagem, e a formação docente centrada na aprendizagem da docência, ambas as áreas se complementam e compartilham o compromisso com o desenvolvimento profissional. A obra aponta a necessidade de superar a histórica fragmentação entre conhecimentos teóricos e experiências práticas, evidenciada em diversos cursos de formação, e ressalta que pesquisas atuais defendem a integração de saberes como condição para uma prática pedagógica mais crítica, reflexiva e contextualizada. Nesse sentido, o texto destaca a relevância de estudos que abordam desde políticas públicas e epistemologias da prática, reforçando que a formação docente deve considerar tanto os saberes acadêmicos quanto os saberes experienciais construídos no cotidiano escolar. Entende-se que articular teoria e prática é um desafio permanente, mas indispensável para consolidar processos formativos que reconheçam a complexidade da docência e promovam a qualidade do

ensino por meio de práticas pedagógicas fundamentadas, contextualizadas e socialmente comprometidas.

No âmbito teórico, a análise de Tardif (2013), sobre as três idades do ensino dialoga diretamente com os desafios da formação docente que serão discutidos nesta dissertação, especialmente no que se refere à permanência de modelos históricos que ainda influenciam a prática e a identidade profissional dos professores. Ao resgatar a *idade da vocação*, marcada por uma docência moralizante, feminina e pouco institucionalizada, o autor evidencia como a ideia de “dom” e de serviço abnegado continua a atravessar o imaginário educacional contemporâneo. Essa herança contribui para a desvalorização social do docente e para a naturalização de condições precárias de trabalho, elementos que ainda impactam a formação inicial e sobretudo, a formação continuada, frequentemente tratada como responsabilidade individual e não como política estruturada.

Na *idade do ofício*, com a integração do ensino ao Estado e a criação das escolas normais, observa-se a consolidação de rotinas e práticas pedagógicas que se mantêm até hoje. Isso se articula sobre a resistência institucional à mudança, uma vez que a formação docente, tanto inicial quanto continuada, tende a reproduzir modelos tradicionais centrados na transmissão, sem necessariamente promover os movimentos reflexivos e colaborativos que caracterizam práticas profissionais mais maduras.

Já a *idade da profissão*, entendida por Tardif como o ideal de uma docência ancorada em saberes científicos, ética profissional e autonomia, aproxima-se das propostas contemporâneas de desenvolvimento docente apresentadas aqui, especialmente aquelas que defendem a formação continuada como processo permanente, institucionalizado e apoiado em pesquisa. No entanto, o autor mostra que essa profissionalização plena permanece incompleta, sendo um ponto que reforça a necessidade de políticas educacionais que articulem formação, carreira, condições de trabalho e reconhecimento social. Confirmando que os desafios atuais da formação docente não são apenas pedagógicos, mas estruturais e históricos, exigindo ações contínuas e sustentadas por parte das instituições de ensino superior e dos sistemas educacionais.

A formação continuada docente é atravessada por resquícios históricos que ainda moldam a profissionalização do ensino e revelam a necessidade de políticas institucionais mais consistentes. Fortalecer a docência implica articular saberes, condições de trabalho e processos formativos que apoiem o desenvolvimento profissional de maneira contínua.

Este estudo de caso pretende investigar como se aplica o processo de formação continuada dos docentes de uma instituição de ensino de nível superior no Brasil, com o objetivo principal de compreender como a escola pesquisa as necessidades de formação continuada aplicada em um ambiente institucional para garantir a qualidade de ensino do corpo docente.

## Capítulo I - Revisão da Literatura

### 1.1. Formação de Professores no Ensino Superior

No Brasil a suposta “vocação” passa a ser quase que um requisito para contratar um docente, mas ser uma pessoa dedicada não deve significar que ele seja um profissional apto, que deve ter como premissa carregar seus protocolos e boas práticas profissionais. Ter atenção a esse tema é de extrema importância para entender porque em outros países a educação pode funcionar de forma mais estruturada.

No Chile, por exemplo, os resultados dos estudantes têm impacto no salário dos docentes e nas possibilidades de ascensão na carreira, portanto formar professores passa a ser muito mais profissionalizante. Em geral, um professor deve ter uma formação tão qualificada e testada quanto a de um médico ou engenheiro, já que estamos falando de profissionais que formam todas as demais carreiras profissionais, assim, podemos considerar que no Brasil essa cultura precisa ser melhor elaborada (Cavalcante & Schwertner, 2021).

Em 2019 no Brasil, o MEC (Ministério da Educação no Brasil), aprovou a BNC-Formação (Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica), com o intuito de incluir a formação inicial, a formação continuada e a progressão na carreira (Andrade & Carneiro, 2022).

A BNC-Formação estabelece três eixos principais: conhecimento, prática e engajamento. Nesta proposta de estudo de caso será analisado a formação de docentes do nível superior, mas os três eixos propostos para a educação básica são fundamentais para qualquer nível de ensino.

Um estudo de caso realizado em uma cidade chamada Crateús no estado do Ceará no Brasil, menciona que os docentes entendem as suas próprias limitações e sugerem uma política de desenvolvimento profissional que aprimore a dimensão didático-pedagógica e específica que permeie sua trajetória. Percebem que cursos de longa duração como o mestrado ou doutorado é uma melhor opção para essa formação contínua. A criação de espaços de socialização entre os pares de diversas áreas também são mencionados como experiências válidas para um trabalho colaborativo (Cavalcante & Schwertner, 2021).

O estudo revela ainda que instituições de graduação no Ceará tiveram uma grande evolução no período de 1995/2018:

Ano	Total	Categoria Administrativa	
		Pública	Privada
1995	894	210	684
2000	1.180	176	1.004
2005	2.165	231	1.934
2010	2.378	278	2.100
2015	2.364	295	2.069
2018	2.537	299	2.238

Fonte: Adaptado pela autora com base no Censo da Educação Superior.

No quinquênio entre 2000-2005 é registrado um percentual de 83% nesse crescimento de IES (Instituições de Ensino Superior). Com esse crescimento, evidenciamos também sobre a demanda de docentes e alunos. Um ponto revelado no estudo aponta para a preocupação de entender o professor como um elemento institucional que se sobrecarrega de horas de trabalho e pouco consegue se dedicar a pesquisas ou até mesmo a elaborar as suas próprias aulas.

Ao considerar a carreira docente sob uma perspectiva mais profissional, torna-se necessário reconhecer que ela envolve o atendimento de metas institucionais específicas e as demandas próprias de cada contexto educativo. Nesse cenário, o estudante passa a ser concebido como um cliente e um agente impulsionador do trabalho pedagógico (Andrade & Carneiro, 2022).

O início da carreira docente no ensino superior, destacando que a formação inicial oferecida pela pós-graduação, embora sólida em termos científicos, não prepara adequadamente os docentes para os desafios da prática pedagógica, demonstram que o ingresso na docência universitária é marcado por tensões, incertezas e sentimentos de inadequação, decorrentes da ausência de preparação específica para o ensino e do desamparo institucional frequentemente vivenciado pelos professores iniciantes. Nesse cenário, a formação contínua torna-se indispensável como processo que permite ao docente reconstruir sua identidade profissional, aprender a ser professor em diálogo com o cotidiano do trabalho acadêmico e receber apoio para superar fragilidades formativas deixadas pela formação inicial. O estudo demonstra que a consolidação da docência no ensino superior exige políticas institucionais robustas que promovam acolhimento, acompanhamento e espaços sistemáticos de desenvolvimento profissional, reconhecendo que a profissionalização docente não se esgota na pós-graduação, mas se constrói ao longo da carreira, de forma reflexiva e sustentada (Lupia e Capecchi, 2023).

Ainda que este estudo de caso não tenha como foco central a rede pública de ensino, é pertinente pontuar uma realidade paralela que a caracteriza, Gatti (2022), discute no artigo *“Duas décadas do século XXI: e a formação de professores?”*, a formação continuada de professores como parte essencial e ainda problemática do desenvolvimento docente no Brasil e considera que a formação continuada, da forma como vem sendo implementada nas redes escolares, apresenta descompassos significativos, muitas vezes configurando-se como ações fragmentadas, genéricas e desvinculadas das reais necessidades dos docentes e das escolas. Gatti observa que essas formações são frequentemente planejadas “in abstrato”, sem interlocução com os professores e gestores das redes, o que limita sua efetividade e impacto sobre as práticas pedagógicas.

Para a autora, a universidade deve desempenhar um papel mais ativo na reconfiguração das políticas e práticas de formação continuada, atuando de modo colaborativo com as redes de ensino e valorizando a escuta dos professores. Essa parceria é vista como essencial para o desenvolvimento de formações mais inovadoras, dialógicas e contextualizadas, capazes de promover reflexão sobre a prática docente e a função social da escola.

O artigo ressalta que a formação continuada deve ir além da atualização técnica, voltando-se à reflexão sobre a prática, à construção de sabedoria relacional e ética profissional, e à conscientização do papel docente como formador de novas gerações em um contexto de rápidas transformações sociais e culturais.

Para amenizar esse problema, Gatti propõe uma mudança estrutural e cultural no modo como se concebe e realiza a formação docente. Ela enfatiza que a universidade deve “contribuir mais assumindo posições mais inovadoras e uma escuta mais próxima dos muitos que cotidianamente trabalham nas redes de educação básica”. Assim, a formação continuada precisa ser colaborativa e contextualizada, construída a partir das demandas reais da escola e dos professores.

## **1.2. Desenvolvimento docente: caminhos, conflitos e possibilidades**

Tornar-se professor no ensino superior implica atender a múltiplas exigências, como atuar em uma ou mais instituições, desenvolver diversas atividades ligadas à sua formação e enfrentar tensões no dia a dia profissional. O docente tem a responsabilidade de promover uma formação crítica e preparar os alunos para os desafios contemporâneos. Ser docente universitário é reconhecer-se como parte de uma categoria que utiliza a aula como espaço de parceria para a construção, aplicação e transformação dos saberes, formando profissionais capazes de transformar a realidade enquanto também se transformam (Andrade & Carneiro, 2022).

Para formar profissionais preparados para as novas demandas da sociedade, é importante que os professores sejam bem preparados. Eles precisam conhecer as novidades da sua área de atuação para poder ensinar e compartilhar esses conhecimentos com os alunos, buscando formas de atender às necessidades atuais.

Na sociedade contemporânea, o ensino de graduação tem se submetido cada vez mais às exigências do mercado e do consumo. Nesse contexto, as instituições de ensino se assemelham a "grandes fábricas de formação", oferecendo disciplinas e cursos que buscam capacitar os alunos de forma rápida para o mercado de trabalho, muitas vezes afastando-os dos reais processos de ensino e aprendizagem (Cavalcante & Schwertner, 2021 apud Almeida & Pimenta, 2014 p. 40).

Existe a necessidade de se criar uma cultura acadêmica sólida nos cursos de graduação, principalmente na relação entre docentes e discentes. Essa cultura deve garantir o direito dos alunos de desenvolver uma postura crítica em relação ao saber, as informações transmitidas precisam ser problematizadas. O ensino superior deve promover o desenvolvimento do pensamento autônomo dos estudantes, substituindo a simples transmissão de conhecimento e garantido que os objetivos de aprendizagem sejam passíveis de mensuração conforme o nível cognitivo dos discentes. Um aluno saber entender quais habilidades utilizar, após ter acesso ao conhecimento, é parte fundamental da organização para aplicação do conhecimento adquirido (Almeida & Campos, 2019).

Formar docentes que possuam a consciência necessária para implementar práticas pedagógicas eficazes deve ser uma etapa fundamental do trabalho desenvolvido em sala de aula. Considerar o conhecimento prévio dos alunos, mediar o aprendizado e oferecer o apoio adequado ao longo dessa jornada são elementos centrais dessa formação. Além disso, é essencial contextualizar o conteúdo acadêmico, aproximando-o das experiências reais vivenciadas pelos alunos, o que contribui para a relevância do que é ensinado e facilita a assimilação dos saberes.

Estabelecer o processo de aprendizagem como um planejamento dinâmico e adaptável é também uma responsabilidade do docente. Esse planejamento não apenas orienta o aluno na construção do conhecimento, mas também estimula o desenvolvimento de habilidades críticas e analíticas. Porém, surge uma reflexão importante: será que esse tipo de formação está sendo efetivamente aplicado no desenvolvimento profissional dos docentes? A prática pedagógica envolve mais do que apenas repassar conteúdos; ela exige a aplicação de métodos e estratégias que transformem a sala de aula em um ambiente de aprendizado ativo e motivador. Se esse tipo de atuação não for observado na prática, surge a dúvida sobre como podemos perceber a eficácia e a aplicação desse modelo de ensino na rotina educacional.

Sabemos que a verdadeira transformação na prática pedagógica ocorre quando o docente não apenas transmite conhecimento, mas se torna um facilitador do processo de aprendizagem, criando um ambiente onde o estudante se torna protagonista de sua própria educação.

### **1.3. Docência em transformação: a urgência da atualização frente aos novos cenários educacionais**

Frente as pesquisas, um material de aprendizagem interessante e factível de ser colocado em ação. *Objetos de Pensar: exercícios para a docência*, desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa Currículo, Espaço, Movimento (CEM), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ensino da Universidade do Vale do Taquari – Univales, com apoio do CNPq e FAPERGS (Fundação de Amparo à pesquisa do Estado do RS), que tem como objetivo propor exercícios de pensamento voltados para a docência (Hattge, et al., 2020).

Uma pergunta inicial desse trabalho já estabelece uma provocação boa e uma resposta ainda melhor “*O que pensar quer dizer?*”. Nos respondem que pensar é instaurar uma perspectiva, pois quem pensa inaugura um modo de perceber certas coisas, ou então inventa coisas e objetos. E a segunda, aborda o ponto de partida para esta dissertação “*Com quantos pensamentos se faz uma aula?*”, e mais uma vez a resposta é dada não para facilitar, mas para instigar ainda mais a nossa curiosidade: “*No limite, com todos*”. Ao comparar a prática docente com uma questão de ponto de vista, sendo o ponto de vista do pensamento um ponto de vista criador, nos dizem também que ensinar não é necessariamente pensar, porque ensinar pode ser apenas transmitir, de forma segura, o que já se sabe. Mas não é isso que queremos quando a proposta é pesquisar sobre a

educação continuada, e também não é a intenção do material elaborado por esse grupo, longe disso, as perguntas são provocativas e bem-humoradas, cheias de espaços e descobertas, de provocações e construções, como deve ser todo espaço de aprendizagem.

Em uma aula durante a licenciatura em pedagogia foi abordado as questões sobre as atividades iniciais para uma turma dos primeiros anos com início do processo de alfabetização, é sabido que existe uma apostila que deve nortear algumas atividades, mas nem sempre o que se apresenta em um material padronizado serve como estímulo. Diante dessa questão, a professora orientou a utilizar uma lata de achocolatado, um produto muito comum e consumido pelas crianças no Brasil chamado “Nescau” para soletrar o nome do produto na lousa. E assim aproxima um produto que faz parte da rotina das crianças, com o seu objetivo que é o de alfabetizar.

No material analisado, constam 110 páginas de propostas de exercícios para os docentes praticarem, que não necessariamente tem uma resposta exata, mas que tem a intenção principal de expandir reflexões sobre as práticas pedagógicas destes profissionais, e para quem sabe assim, aperfeiçoá-las (Hattge, et al., 2020).

Ao direcionar o olhar para a instituição (Almeida & Campos, 2019), discorre sobre a função da universidade que acumula dupla tarefa, sendo a de produzir e disseminar os conhecimentos nas diferentes áreas e a de formar profissionais para atender as demandas sociais e econômicas. Cabe a universidade assumir a responsabilidade de construir uma formação teórico-prática aos seus professores que contemple diferentes dimensões, desde a científica, cultural, humana, política técnica e ética, para que se tornem profissionais capazes de atender formadas de graduação e pós-graduação. Os estudantes não facilitam esse desafio, pois ao ingressarem cada vez mais jovens nas universidades, querem alcançar também uma formação rápida, mas que entregue conhecimentos abundantes em curto espaço de tempo.

Nesse sentido, o professor deve equilibrar o processo contínuo de autoformação e interformação, que envolve não apenas suas experiências e trajetória de vida, mas também seus valores, interesses e crenças. Esse equilíbrio é essencial, pois a formação do docente não se limita a um aspecto isolado, mas sim a uma constante evolução, alimentada pela busca por novos conhecimentos e pela reflexão sobre sua prática pedagógica. A autoformação permite que o professor se desenvolva de maneira pessoal, ao mesmo tempo em que a interformação, que ocorre no contato com outros profissionais e com o contexto educacional, é fundamental para enriquecer seu processo de ensino-aprendizagem.

Embora a autoformação seja um processo individual, a interformação coloca o professor em um cenário coletivo, onde o trabalho conjunto e a troca de experiências com colegas de profissão contribuem para o aprimoramento de sua atuação. Esse processo é adaptado pelas necessidades do ambiente de trabalho, o que significa que a formação do professor

também deve se ajustar às demandas da instituição de ensino e às características dos alunos que ele atende.

As universidades enfrentam também um desafio grande ao ter que organizar cursos de formação contínua, pensando no desenvolvimento dos seus docentes e em uma formação teórico-prática que seja capaz de munir os professores com um repertório extenso de saberes profissionais para exercer a docência (Almeida & Campos, 2019 apud Pimenta & Anastasiou, 2010 p. 32), conforme o destaque abaixo:

[...] embora o sistema não se preocupe com a profissionalização dos docentes e não estabeleça princípios e diretrizes para a profissionalização dos docentes do ensino superior, realiza uma série de verificações externas sobre a docência: os resultados que os alunos têm no provão, os índices de professores com mestrado e doutorado nas instituições [...]. Assim, o Estado avaliador, aparentemente desconhecendo as funções da universidade como instituição social, estabelece os parâmetros, cabendo às instituições prover formas de profissionalizar seus professores, o que ocorrerá conforme a visão do que seja profissionalização. (Pimenta & Anastasiou, 2010 p. 149).

Se faz necessário considerar a formação contínua pensando no seu contexto de atuação sendo elaborada juntamente com a participação do corpo docente e não apenas para eles.

Sob essa perspectiva, é pertinente que as ações de formação contínua para professores levem em consideração as distintas fases da carreira do docente, estabelecendo as necessidades formativas de cada profissional de acordo com as preocupações típicas de cada uma dessas fases. Além disso, é fundamental que essas ações estejam alinhadas às especificidades dos diferentes contextos nos quais os docentes exercem sua prática, reconhecendo que a trajetória profissional do professor não segue uma linearidade rígida entre as fases da carreira. Em vez disso, deve-se observar os movimentos e descontinuidades dessa trajetória, pois a carreira docente é um processo contínuo e dinâmico, marcado por uma série de experiências e desafios que exigem constantes adaptações.

Essa abordagem não apenas reconhece a complexidade e a diversidade do percurso profissional do docente, mas também destaca a importância de uma formação que se adapte às diversas realidades e necessidades de cada momento da carreira. Dessa forma, a formação contínua deve ser pensada como um processo flexível, que acompanhe as transformações e os desafios próprios de cada fase, contribuindo para o desenvolvimento do professor de maneira holística e integrada (Hattge, et al., 2020).

O texto aborda ainda sobre o que seria para um professor “tornar-se professores” e foram obtidas resumidamente duas repostas:

- a) a dar aulas para transmitir conhecimentos aos estudantes

- b) cooperar e aprender ao mediar a relação dos estudantes com o conhecimento, comprometendo-se com a processo de ensino aprendizagem

A resposta do primeiro grupo, demonstra uma falta de reflexão mais profunda sobre os múltiplos aspectos da profissão e a resume ao simples reproduzir e transmitir conhecimento. O segundo grupo entende que o papel do professor não é apenas transmitir conteúdo, mas atuar como um facilitador no processo de ensino. O professor deve trabalhar de forma colaborativa com os estudantes, ajudando-os a construir e aprofundar seus conhecimentos.

A aprendizagem profissional do professor universitário deve ser vista como um processo contínuo, que acontece ao longo de sua carreira, e não apenas como uma fase isolada de sua formação inicial. Isso significa que a construção do conhecimento sobre o trabalho docente não se limita ao período de preparação, mas se desenvolve ao longo de toda a trajetória do professor. Para que esse processo seja eficaz, é importante que o docente se aproprie dos conceitos científicos que envolvem seu trabalho, pois isso contribui para uma melhor compreensão da sua prática e das motivações por trás dela. Esse entendimento é fundamental para o desenvolvimento da autonomia do professor e para a transformação das suas concepções sobre o que ele pensa e faz em sua atuação.

#### **1.4. Estruturas Institucionais de Apoio ao Desenvolvimento Profissional Docente na Educação Superior**

A docência universitária é uma atividade complexa que demanda formação contínua, específica e comprometida com as condições singulares do exercício do magistério. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm papel fundamental na constituição de estruturas institucionais que promovam o desenvolvimento profissional de seus docentes. O texto de Campos e Almeida (2019) analisa as ações formativas realizadas na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), evidenciando como essas iniciativas contribuem para a (trans)formação dos professores universitários.

Dessa forma, as estruturas institucionais de apoio ao desenvolvimento profissional docente devem ser concebidas como parte integrante do projeto pedagógico da universidade, contribuindo para a construção de uma cultura formativa que valorize o professor como sujeito ativo, reflexivo e transformador de sua realidade educacional.

##### **Quadro 1: Ações de apoio a formação continuada na Universidade Federal de Uberlândia (MG)**

<b>Estrutura</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Divisão de Formação Docente (DIFDO)</b>	Órgão responsável por planejar e executar ações formativas para docentes.	Promover formação contínua e atender às necessidades pedagógicas dos professores.

<b> Cursos de Docência Universitária</b>	Oferecidos semestralmente, com módulos presenciais e a distância.	Desenvolver competências didáticas e metodológicas para o ensino superior.
<b>Rodas de Conversa</b>	Espaços de diálogo entre docentes para troca de experiências e reflexões coletivas.	Estimular a construção colaborativa de saberes pedagógicos.
<b>Oficinas e Minicursos</b>	Atividades complementares voltadas à atualização pedagógica.	Aprimorar práticas de ensino e promover inovação didática.
<b>Revista on-line DiversaPrática</b>	Publicação científica sobre práticas docentes universitárias.	Valorizar a produção acadêmica sobre ensino e aprendizagem.
<b>Fóruns Internacionais sobre a Docência</b>	Eventos que promovem debates e intercâmbio entre professores de diferentes áreas.	Ampliar horizontes teóricos e práticos sobre a formação docente.
<b>Política Institucional de Formação</b>	Proposta de política permanente, colaborativa e situada no cotidiano docente.	Consolidar uma cultura institucional de valorização da formação pedagógica contínua.

Entre as principais estruturas institucionais de apoio identificadas na UFU, destaca-se a atuação da Divisão de Formação Docente (DIFDO), responsável pela organização de cursos, oficinas, rodas de conversa e eventos acadêmicos voltados à formação pedagógica dos docentes. Essas ações são planejadas com base nas necessidades formativas dos professores e visam promover reflexões sobre a prática pedagógica, fortalecer a identidade docente e aprimorar a qualidade do ensino.

Além disso, a UFU investe na valorização da produção científica sobre práticas docentes, por meio da revista *DiversaPrática*, e na promoção de fóruns internacionais que incentivam o intercâmbio de experiências entre professores de diferentes áreas. Tais iniciativas configuram espaços de formação colaborativa, nos quais os docentes podem compartilhar saberes, problematizar desafios e construir coletivamente novos conhecimentos.

A pesquisa realizada pelas autoras revela que o desenvolvimento profissional docente está intrinsecamente ligado à formação contínua, entendida como um processo permanente de reflexão, (re)elaboração de saberes e transformação da prática. Para que esse processo seja efetivo, é necessário que as IES assumam o compromisso institucional de oferecer políticas de formação que contemplem as múltiplas dimensões da docência científica, cultural, humana, política, técnica e ética, e que estejam alinhadas às demandas sociais e educacionais contemporâneas.

Dessa forma, as estruturas institucionais de apoio ao desenvolvimento profissional docente devem ser concebidas como parte integrante do projeto pedagógico da universidade, contribuindo para a construção de uma cultura formativa que valorize o professor como sujeito ativo, reflexivo e transformador de sua realidade educacional.

## 1.5. Engajamento das Práticas Formativas na UFU

O artigo de Campos e Almeida (2019) evidencia que as práticas de formação contínua desenvolvidas pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) têm promovido significativo engajamento entre os docentes universitários. A pesquisa realizada durante estágio pós-doutoral revelou que os professores participantes das ações formativas demonstraram envolvimento ativo nos processos de reflexão, troca de experiências e aprimoramento da prática pedagógica.

As ações formativas, organizadas pela Divisão de Formação Docente (DIFDO), incluem cursos, oficinas, rodas de conversa, fóruns e publicações acadêmicas. Essas iniciativas são planejadas com base nas necessidades reais dos docentes e realizadas em contexto de trabalho, o que favorece a apropriação dos saberes pedagógicos e a construção coletiva de conhecimentos.

O engajamento dos professores foi identificado por meio de questionários e entrevistas, que apontaram a valorização das atividades formativas como espaços de desenvolvimento profissional, autoformação e interformação. Os docentes relataram que essas práticas contribuíram para a (re)elaboração de seus saberes, para o fortalecimento da identidade docente e para a melhoria da qualidade do ensino.

Além disso, o estudo destaca que o engajamento é potencializado quando as ações formativas são colaborativas, contínuas e integradas ao cotidiano institucional, promovendo uma cultura de valorização da formação pedagógica. A UFU, ao investir em políticas institucionais de formação, demonstra compromisso com a profissionalização docente e com a construção de uma universidade mais crítica, reflexiva e transformadora.

As autoras, Hattge, et al., (2020), analisam como as ações formativas impactam a prática pedagógica universitária.

A Universidade do Vale do Taquari (Univates) constrói sua proposta de formação continuada por meio de iniciativas criativas, colaborativas e autorais que estimulam o pensamento crítico e a reinvenção da prática docente. O projeto Objetos de Pensar, desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa Currículo, Espaço, Movimento (CEM), com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), exemplifica essa abordagem inovadora.

A formação continuada é concebida como um processo que vai além da transmissão de conteúdos. Ela se estrutura por meio de oficinas, exposições, atividades artísticas e reflexivas que envolvem professores e estudantes da graduação e pós-graduação. Os chamados “objetos de pensar” são exercícios que provocam o pensamento, a atenção e a sensibilidade, incentivando os docentes a repensarem suas práticas, seus gestos e suas relações com o ensino.

A Univates promove esse movimento formativo por meio de editais, curadorias, parcerias com escolas e espaços culturais, como o Sesc Lajeado, e pela valorização da autoria e da experiência dos participantes. A formação continuada, nesse contexto, é entendida como

um espaço de criação, de diálogo e de transformação, onde o professor é visto como inventor de sua prática e condutor de processos educativos significativos.

“Os objetos de pensar, que compõem este livro, são apresentados em sua formatação original, conforme inscritos pelos autores, de modo a preservar as marcas do processo criador e autoral. A organização do livro também busca dar visibilidade aos diferentes contextos em que foram produzidos – atividades de pesquisa, de ensino e de extensão. Cabe ainda destacar que embora o objetivo principal deste projeto fosse o exercício de criação de objetos de pensar, acreditamos que o material produzido poderá ser utilizado como disparador para pensar a docência. Assim, fica o convite para desfrutá-lo de diferentes maneiras, em espaços diversos, com públicos variados.” (Hattge, et al., 2020 p. 8).

Essa abordagem rompe com modelos tradicionais e propõe que a aula seja um espaço-tempo de pensamento, onde o docente se coloca em movimento, assume riscos e constrói novas formas de ensinar e aprender. A formação continuada, portanto, é construída como uma prática institucional viva, que articula ensino, pesquisa e extensão, e que reconhece o papel da universidade como lugar de experimentação e emancipação.

## **2. Capítulo II - Metodologia de Investigação**

### **2.1. Contexto e local da pesquisa**

A pesquisa qualitativa tem se consolidado como uma abordagem metodológica relevante nas Ciências Sociais, especialmente quando o objetivo é compreender fenômenos complexos, subjetivos e contextualizados. Embora historicamente tenha sido marginalizada em relação à pesquisa quantitativa, marcada pelo rigor estatístico e pela busca de generalizações, a pesquisa qualitativa apresenta características próprias que a tornam indispensável em investigações voltadas à compreensão da realidade social em sua totalidade.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não se limita à mensuração de variáveis ou à aplicação de instrumentos estatísticos. Ao contrário, ela parte de questões amplas e abertas, que se refinam ao longo do processo investigativo, permitindo ao pesquisador uma aproximação sensível e interpretativa dos sujeitos e contextos estudados. O ambiente natural é considerado a principal fonte de dados, e o pesquisador atua como instrumento fundamental de coleta, análise e interpretação, utilizando técnicas como observação participante, entrevistas em profundidade, análise documental e registros visuais.

O artigo destaca que a pesquisa qualitativa valoriza o ambiente natural, o contato direto com os sujeitos e a compreensão dos fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, todos esses elementos são centrais em um estudo de caso. A autora discute o uso de técnicas como observação, entrevistas, análise de documentos e histórias de vida, que são frequentemente empregadas em estudos de caso.

No que se refere a este estudo de caso, trata-se de uma pesquisa que será realizada em uma instituição de ensino superior privada, localizada no Brasil.

O Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa é uma instituição sem fins lucrativos, dedicada ao ensino e pesquisa. É ofertado cursos de graduação, pós-graduação lato e stricto sensu, educação executiva com cursos padronizados e customizados, sendo uma instituição credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) desde 1998 (Portaria nº 772/1998, recredenciada pela Portaria MEC nº 270/2020).

A instituição está situada na cidade de São Paulo - Capital, especificamente no bairro da Vila Olímpia, onde concentra suas atividades educacionais em campus distribuídos ao longo de uma mesma rua. Essa configuração favorece a integração entre os diferentes níveis e modalidades de ensino, além de facilitar o acesso a laboratórios especializados, biblioteca e ambientes de inovação.

Ao integrar ensino, pesquisa e inovação, a instituição reafirma seu compromisso com a formação de profissionais preparados para enfrentar os desafios contemporâneos e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Em números o Insper é uma instituição que amplia, a cada ano, seu alcance na educação:

#### Quadro 2. Composição e expansão do corpo docente

Ano	Integral	Parcial	Horista	Total
2022	127	67	308	502
2023	128	53	312	493
2024	124	92	240	456
2025	129	93	315	498
2026	131	94	318	503
2027	133	96	325	513

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

#### Quadro 3. Composição e expansão do corpo técnico administrativo

Ano	Áreas de apoio Acadêmico	Áreas de experiência educacional	Áreas institucionais	Áreas de Suporte
2022	113	73	183	57
2023	110	90	212	57
2024	106	86	207	56
2025	111	91	214	58
2026	112	92	216	58
2027	113	93	218	59

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

#### Quadro 4. Número de alunos matriculados no Insper – longa duração

Cursos de longa duração 2024	Integral	2024
	Graduação	3.776
	Certificates	182
	Programas Avançados	456
	Master	330
	MBA	709
	Pós-Graduação em Direito	693
	Mestrados	206
	Doutorados	76
		<b>Total 6.428</b>

Fonte: Relatório Anual 2024

#### Quadro 5. Número de alunos matriculados no Insper - curta duração

Cursos de curta duração	Customizados	5.306
-------------------------	--------------	-------

<b>2024</b>	<b>Abertos</b>	5.137
Fonte: Relatório Anual 2024		<b>Total 10.443</b>

### Campus do Insper:

- Campus Claudio Haddad  
**Endereço:** Rua Quatá, 300, Vila Olímpia. CEP: 04546-042 São Paulo – SP
- Campus Quatá, 200  
**Endereço:** Rua Quatá, 200, Vila Olímpia. CEP: 04546-042 São Paulo – SP
- Campus Quatá, 67  
**Endereço:** Rua Quatá, 67, Vila Olímpia. CEP: 04540-042 São Paulo – SP



Figura 1. Campus Claudio Haddad



Figura 2. Campus Quatá, 200



Figura 3. Campus Quatá, 67



Figura 4. Sala de aula anfiteatro

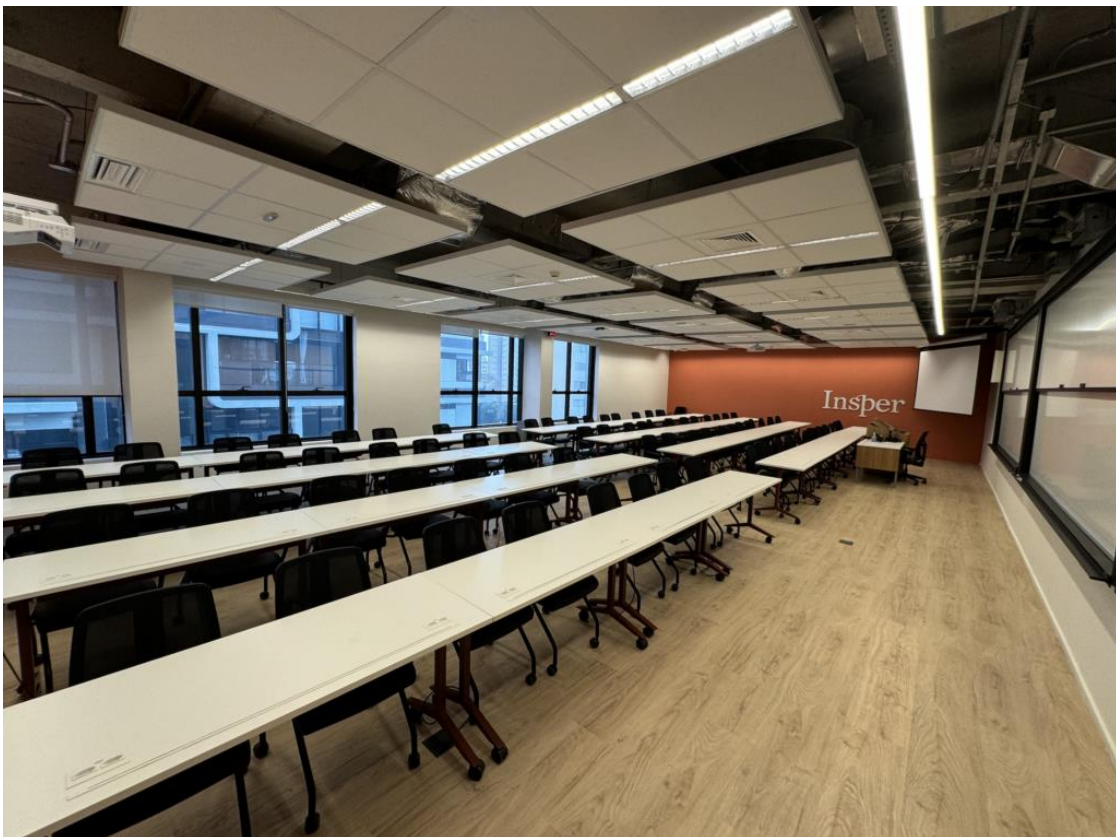


Figura 5. Sala de aula plana



Figura 6. FABLAB: laboratório de fabricação da escola de engenharia.

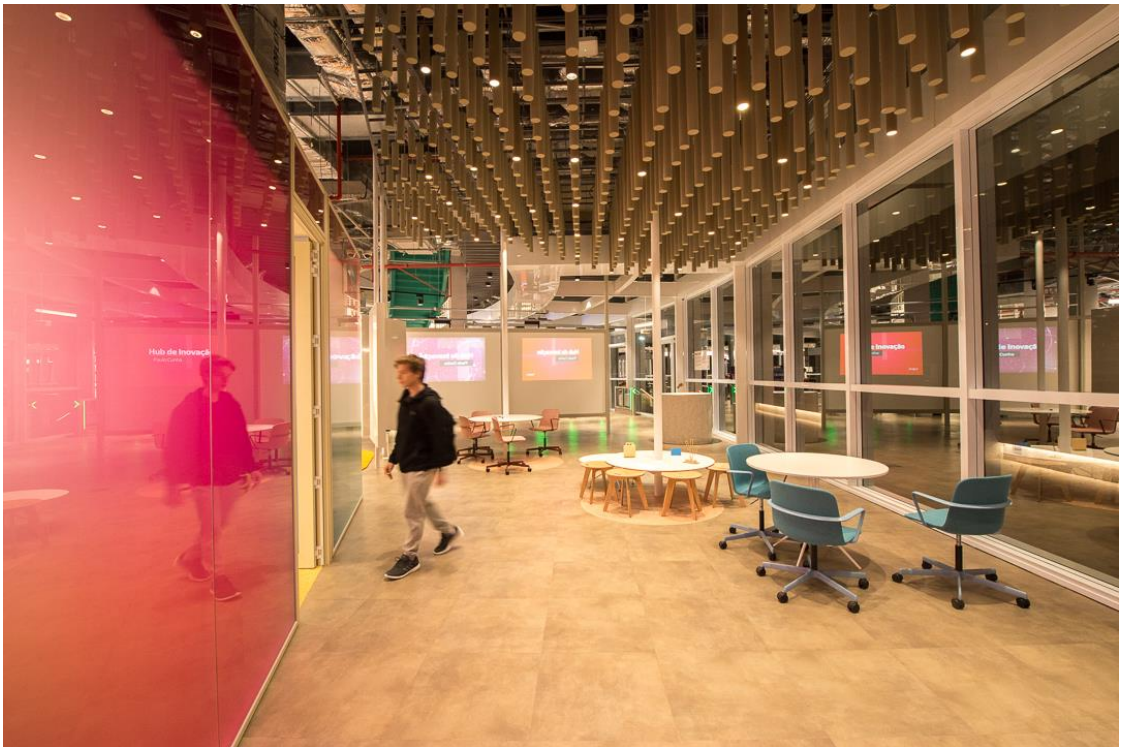


Figura 7. HUB de Inovação e Empreendedorismo Paulo Cunha



Figura 8. Biblioteca Telles

## 2.2. Tipo de pesquisa

A presente pesquisa insere-se no campo das investigações qualitativas, voltada à compreensão aprofundada de práticas institucionais relacionadas à formação continuada de docentes, com o objetivo de compreender de que maneira as diretrizes institucionais se concretizam na prática pedagógica da universidade.

Trata-se de um estudo de caso, realizado numa instituição de ensino superior privada, localizada no Brasil. O estudo apresenta os seguintes objetivo gerais e específicos.

### Objetivo geral:

- Analisar as percepções e práticas sobre a formação contínua de professores numa instituição de ensino superior no Brasil.

### Objetivos específicos:

- Analisar o modo como a instituição identifica necessidades formativas, planeia e atualiza as ofertas de formação contínua destinadas aos seus docentes.
- Compreender o modo como os professores interpretam, experienciam e atribuem significado às iniciativas de formação contínua disponibilizadas pela instituição.

A pesquisa qualitativa oferece uma análise abrangente nas Ciências Sociais, especialmente em contextos investigativos que demandam compreensão profunda dos fenômenos humanos e sociais (Godoy, 1995). Historicamente, a pesquisa qualitativa emergiu como alternativa aos métodos quantitativos dominantes, sendo inicialmente desenvolvida por antropólogos e sociólogos. Autores como Frédéric Le Play, Henry Mayhew, Sidney e Beatrice Webb, bem como os pesquisadores da Escola de Chicago, contribuíram significativamente para a consolidação dessa abordagem. A partir da década de 1960, observa-se sua expansão para outras áreas, como educação, psicologia e administração, evidenciando sua versatilidade e aplicabilidade.

A autora destaca que a investigação qualitativa se caracteriza por uma série de elementos distintivos. Em primeiro lugar, o ambiente natural é considerado a principal fonte de dados, e o pesquisador atua como instrumento fundamental na coleta, análise e interpretação das informações. Essa imersão no campo permite uma compreensão contextualizada e sensível dos fenômenos estudados. Em segundo lugar, a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva. Os dados são apresentados em forma de narrativas, transcrições, registros visuais e documentos, rejeitando a quantificação e priorizando a riqueza dos detalhes. O foco está no processo investigativo, nas interações cotidianas e nos significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências. Outro aspecto central é a valorização da perspectiva dos participantes. A investigação busca compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos envolvidos, iluminando aspectos internos das situações que muitas vezes permanecem invisíveis aos observadores externos. Essa abordagem exige do pesquisador uma postura empática e interpretativa, capaz de captar e respeitar os sentidos construídos pelos sujeitos. Por fim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa segue um enfoque indutivo. Ao invés de partir de hipóteses previamente estabelecidas, o pesquisador constrói abstrações e interpretações a partir dos dados coletados, permitindo que a teoria emergja do campo. Essa flexibilidade metodológica favorece a adaptação às especificidades de cada contexto investigado.

Em resumo, Godoy reafirma a importância da pesquisa qualitativa como estratégia metodológica legítima e promissora nas Ciências Sociais. Ao enfatizar a compreensão dos fenômenos em sua complexidade e profundidade, essa abordagem contribui para a produção de conhecimentos significativos.

Laurence Bardin (2001), utilizada como referência na metodologia dessa dissertação, é amplamente reconhecida por sua contribuição à metodologia qualitativa, especialmente por desenvolver e sistematizar a técnica de *análise de conteúdo*. Para Bardin, essa técnica é uma forma de investigação que permite interpretar os sentidos manifestos e latentes em discursos, textos, imagens, gestos ou qualquer forma de comunicação.

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e

objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.” (BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011, p. 47)

A autora também alerta para os riscos da pesquisa qualitativa, como o reducionismo excessivo ao categorizar os dados, a subjetividade exagerada na construção das categorias e a dificuldade de generalização dos resultados. Para mitigar esses desafios, Bardin recomenda que o pesquisador documente detalhadamente o processo analítico e justifique suas escolhas interpretativas

## **2.3. Instrumento e coleta de dados**

### **2.3.1. Análise Documental**

A análise documental teve por base dois documentos normativos da instituição:

- Regimento Escolar
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Esses documentos serviram como base para análise documental, permitindo identificar os princípios, diretrizes e metas que orientam formalmente a atuação docente e a gestão educacional. A partir deles, será possível estabelecer parâmetros para confrontar a prática cotidiana com os discursos institucionais.

A escolha de dois documentos normativos da instituição de ensino como fonte primária para a coleta de informações nesta pesquisa se baseia na relevância e na legitimidade desses materiais enquanto registros oficiais das diretrizes institucionais. Tais documentos oferecem uma visão estruturada e detalhada sobre os princípios que orientam a política de formação continuada docente, permitindo compreender como a instituição organiza, regulamenta e operacionaliza esse processo. Esses normativos descrevem os fundamentos legais e pedagógicos que sustentam a educação continuada no contexto institucional, além de identificarem as áreas responsáveis pela sua implementação e acompanhamento. A utilização desses materiais como fonte de pesquisa reforça o compromisso com a precisão metodológica e com a compreensão aprofundada das políticas educacionais em vigor.

Ao considerar que a análise documental é uma técnica que tem como objetivo extrair informações relevantes para a compreensão de um fenômeno, contexto ou objeto de estudo, ela é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, especialmente nas áreas de educação, ciências sociais, história e administração.

## Quadro 6. Indicação dos documentos analisados

Análise de documento	Objetivo da análise	Categorias identificadas
<b>Regimento 2023</b>	- Faculdade e seus objetivos - Estrutura didático-científica	- 73 artigos normativos - Objetivos das áreas dos cursos que ministra - Modalidade dos cursos
<b>PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027</b>	- Corpo Docente e Tutorial - Corpo Técnico e administrativo	- Classificação do corpo docente - Requisitos para docência - Plano de carreira do corpo docente - Qualificação e Capacitação / Formação Continuada

### 2.3.2. Entrevistas Semiestruturadas

Foram realizadas entrevistas semi-diretivas com os docentes, visando resgatar suas impressões reais sobre a rotina profissional e a vivência institucional. Essa técnica possibilita captar percepções subjetivas, sentimentos e interpretações que enriquecem a compreensão do fenômeno estudado. A triangulação entre os documentos e os relatos dos professores fortalece a validade da pesquisa e contribui para uma análise crítica e contextualizada da realidade educacional.

A entrevista é muito usada na pesquisa qualitativa, principalmente nas áreas de Humanas e Sociais, porque ajuda a entender o que as pessoas pensam, sentem e vivenciam. Segundo Leitão (2024), a entrevista é um instrumento que permite ao pesquisador acessar informações profundas e contextualizadas, desde que planejada e conduzida com rigor metodológico. A autora destaca que sua aplicação exige clareza nos objetivos, definição do tipo de entrevista (estruturada, semiestruturada ou aberta), e atenção à postura ética e empática do entrevistador.

Complementando essa perspectiva, Mussi et al. (2023), ressaltam que a entrevista não se limita à coleta de dados, mas pode também se estruturar como um formato legítimo de produção técnico-científica. Os autores discutem a importância da preparação do roteiro, da escuta ativa e da análise interpretativa, além de sugerirem estratégias para transformar entrevistas em publicações acadêmicas. Essa abordagem amplia o valor da entrevista como ferramenta de construção de conhecimento, especialmente quando se busca entender fenômenos complexos e subjetivos.

Ambos os textos concordam sobre a valorização da entrevista como técnica que favorece o diálogo entre pesquisador e participante, permitindo a emergência de sentidos que não seriam acessíveis por métodos quantitativos. A entrevista, nesse contexto, é vista como um espaço de construção compartilhada de saberes, onde o pesquisador deve atuar com sensibilidade, escuta qualificada e compromisso ético. Assim, a escolha da entrevista como técnica de investigação nesta pesquisa se justifica pela sua adequação aos objetivos propostos, especialmente no que diz respeito à compreensão das práticas institucionais e

das experiências dos sujeitos envolvidos. Ao permitir o acesso direto às narrativas e interpretações dos participantes, a entrevista contribui para uma análise mais rica, contextualizada e significativa dos dados.

Com base nos documentos institucionais e nos artigos consultados, as conversas foram norteadas por entrevistas individuais com duração de 60 minutos, aplicadas e definidas por um questionário com 10 perguntas, tendo três perfis de questionários.

O primeiro questionário com perfil direcionado para a equipe que é responsável pela entrevista e contratação dos docentes, tem como intuito, entender como essa equipe estrutura as premissas da instituição no momento de entrada desses docentes.

No segundo questionário quem responde a entrevista é um colaborador da área responsável pela elaboração, direcionamento e aplicabilidade de metodologias de ensino e que fazem um trabalho de onboarding e também de formação continuada com os docentes da universidade. Essa entrevista pretende elucidar sobre as diretrizes pedagógicas, os processos de elaboração dos conteúdos e a articulação entre os materiais didáticos e as políticas institucionais de formação docente.

Por último foi aplicado um mesmo questionário com docentes que trabalham em tempo integral e parcial em três modalidades diferentes de ensino na instituição: graduação, pós-graduação e educação executiva, com a finalidade de investigar a experiência que cada docente vivência dentro da instituição e como a educação continuada é trabalhada e ou incentivada reflete em sua atuação direta dentro da instituição.

#### **Quadro 7. Modalidades de ensino**

<b>Modalidade</b>	<b>Vertente</b>	<b>Tempo de dedicação</b>
<b>Graduação</b>	V3 – Ensino e Pesquisa exclusivo	Dedicação exclusiva
<b>Pós-graduação</b>	V4 - Ensino e Contribuições Institucionais (não exclusivo)	Dedicação não exclusiva
<b>Educação Executiva</b>	V4 - Ensino e Contribuições Institucionais (não exclusivo)	Dedicação não exclusiva

### **2.4. Cuidados Éticos**

A presente pesquisa respeita os princípios éticos que regem a produção científica, especialmente no que se refere à integridade, ao respeito aos participantes e à confidencialidade das informações obtidas. Todos os envolvidos foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, os procedimentos metodológicos e o uso dos dados coletados. Para formalizar essa participação, foi elaborado e assinado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), firmado entre a pesquisadora e os entrevistados, garantindo que a colaboração fosse voluntária e consciente.

A 2ª edição da Carta Ética da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação (SPCE), revisada em 2020, se refere a um documento orientador que sistematiza princípios e diretrizes éticas aplicáveis à investigação em Ciências da Educação. Elaborada de forma colaborativa e reflexiva, a carta reafirma o compromisso da SPCE com a promoção da qualidade científica, o respeito aos direitos humanos e a valorização da diversidade epistemológica. A carta reconhece a complexidade dos contextos educacionais e a necessidade de decisões éticas contextualizadas e autônomas por parte dos investigadores. Estruturada em cinco eixos principais, a carta contempla as relações com os participantes da investigação, com a comunidade científica, com estudantes e profissionais da educação, com promotores e colaboradores da investigação, e com a sociedade em geral.

A Carta Ética da SPCE é um instrumento de regulação ético que orienta a prática investigativa em Ciências da Educação, promovendo uma cultura de reflexão, respeito e responsabilidade entre os diversos agentes envolvidos na produção de conhecimento.

O artigo elaborado por Guerriero (2023), a partir de sua experiência como membro da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), a autora identifica contradições entre o texto da resolução e as orientações emitidas pela comissão, revelando uma tendência à padronização ética que ignora a pluralidade das abordagens científicas. A autora defende uma ética situada e contextualizada, que valorize a autonomia do pesquisador e promova o diálogo entre os comitês de ética e as comunidades acadêmicas envolvidas.

Segundo Guerriero, “a centralidade da responsabilidade ético-profissional do pesquisador não pode ser substituída por procedimentos burocratizados e voluntaristas de controle externo” (2023, p. 2), reforçando a importância da formação ética como elemento essencial para a integridade da pesquisa.

Diante dessa reflexão, torna-se evidente que a ética na pesquisa em Ciências Humanas e Sociais exige mais do que o cumprimento formal de normas: requer uma postura crítica, sensível e comprometida por parte do pesquisador.

### 3. Capítulo III – Apresentação dos Resultados

#### 3.1 Resultados da Análise Documental

##### 3.1.1. Doc1: Regimento e Corpo Acadêmico

###### **Compromisso institucional com a qualidade acadêmica**

O Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa dispõe de um regimento elaborado no ano de 2023 composto por 73 artigos que estabelecem os normativos relacionados à estrutura da faculdade e aos seus objetivos educacionais. Aprovado pelo Conselho Superior da instituição, esse documento representa um marco regulatório essencial para a organização acadêmica e administrativa. Seu conteúdo contempla diretrizes que orientam a missão, os princípios formativos, os regimes de ensino e os compromissos institucionais com a qualidade educacional. Ao sistematizar os fundamentos que sustentam a atuação da faculdade, o documento contribui para a transparência, a governança e o alinhamento estratégico das ações pedagógicas. A análise desse material permite compreender como o Insper consolida sua identidade institucional e promove a excelência no ensino superior.

O Insper iniciou suas atividades de graduação em São Paulo em março de 1999, com o objetivo de ser uma escola de referência nas áreas de Administração e Ciências Econômicas. O credenciamento desses cursos foi formalizado pelas Portarias 772 e 1.177, de 1998. Um marco crucial na trajetória institucional ocorreu em 2004, quando a instituição, originalmente com fins lucrativos, se perenizou como associação privada sem fins lucrativos, por meio da doação de seus ativos.

Desde o início, o Insper demonstrou compromisso com a qualidade, o que foi evidenciado pelo Provão de 2002: mesmo com baixa seletividade inicial, os egressos classificaram a instituição em terceiro lugar nacional nas duas áreas. A partir desse sucesso, o Insper expandiu sua oferta de graduação, incluindo três cursos de Engenharia em 2015 (Mecânica, Mecatrônica e Computação), Direito em 2020 e Ciência da Computação em 2021.

A instituição possui uma estrutura educacional abrangente que se manifesta em três grandes pilares: Graduação, Pós-Graduação e Educação Executiva. Na Graduação, o Insper oferece cursos de Bacharelado nas áreas de Negócios, Economia, Engenharia, Direito e Ciência da Computação. O pilar da Pós-Graduação inclui programas *Lato Sensu* (MBAs, Certificates e especializações), e *Stricto Sensu* (Mestrados e Doutorados Profissionais), com foco na aplicação prática de rigorosos conceitos acadêmicos. Complementarmente, a área de Educação Executiva disponibiliza um vasto portfólio de cursos de curta e média duração e programas *customizados*, atendendo às demandas de aperfeiçoamento contínuo de líderes e profissionais do mercado. Essa diversidade reforça o posicionamento da instituição na formação de excelência em diferentes etapas da vida profissional.

## Conselho Superior

Órgão máximo responsável pela deliberação e normatização em assuntos didático científicos, administrativos e disciplinares e sob sua competência está estabelecido:

aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI;
aprovar projetos pedagógicos de novos cursos;
criar e extinguir cursos de graduação e pós-graduação;
aprovar políticas, normas acadêmicas e regulamentos internos em âmbito institucional; aprovar o orçamento anual;
aprovar calendários acadêmicos; aprovar alterações no Regimento da Faculdade;
atuar como órgão recursal a decisões dos Colegiados de Curso.

## Modalidades de ensino, pesquisa e modelos de formação



Graduação



Pós-graduação Stricto Sensu, regidos por regulamento próprio



Pós-Graduação Lato Sensu – Especialização, regidos por regulamento próprio



Pós-Graduação - Aperfeiçoamento, regidos por regulamento próprio

### Graduação

Economia
Ciência da Computação
Engenharia Mecatrônica
Engenharia Mecânica
Graduação em Administração
Graduação em Administração
Graduação em Direito

### Pós-Graduação

Mestrado Profissional em Políticas Públicas
Doutorado Em Economia dos Negócios
MBM em Empreendedorismo e Inovação
MBM em Análise de Dados
MBM em Liderança de Equipes
MBA Executivo em Finanças
MBA em Gestão de Marketing
Mestrado Profissional em Administração
Master em Gestão Pública
MBA Executivo em Finanças

Certificação em Liderança e Gestão de Equipes
Certificação em Empreendedorismo e Inovação
Certificação em Análise de Dados
Certificação em Gestão de Projetos
Certificação em Business Excellence
Certificação em Gestão de Marketing
Mestrado Profissional em Administração
Master em Gestão Pública
Programa Avançado em Sustentabilidade
Programa Avançado em Data Science e Decisão
Advanced Program in Finance
Pós-Graduação em Urbanismo Social
Programa Avançado em Transformação
Advanced Program in Economics
L.L.C em Direito Empresarial
L.L.M Direito do Trabalho
L.L.M. Direito dos Mercados Financeiros das Capitais
MBA Executivo
MBA Executivo em Finanças Online
MBA Executivo Online
Programa Avançado em Gestão Pública
Pós-Graduação em Finanças Empresariais
Certificate in Financial Management
Certificate in Economics
Finanças Empresariais Online
L.L.M Direito Tributário
L.L.M. Direito Sociatário

## **Educação Executiva**

Inspere Cidades
Cursos para você
Cursos para empresas (customizados)
Emeritus (parcerias com Universidades do Mundo)
Inspere Gênios

## **Pesquisa**

Centro de Estudos das Cidades – Laboratório Arq.Futuro do Inspere
Centro de Estudos em Negócios
Centro de Gestão e Políticas Públicas
Centro de Regulação e Democracia

## **Objetivos acadêmicos**

- Formar profissionais, especialistas e pesquisadores de nível superior.

- Preparar profissionais para atuação em diversas áreas e para o desenvolvimento da sociedade brasileira, oferecendo também formação contínua.
- Incentivar pesquisas científicas e o desenvolvimento de soluções criativas com benefício à comunidade.
- Divulgar conhecimentos culturais, científicos e técnicos por meio do ensino, publicações e outras formas de comunicação.
- Atuar socialmente junto às comunidades e organizações do entorno, cumprindo responsabilidades sociais.
- Proporcionar aos alunos elevados padrões éticos e participação ativa em debates e ações sobre problemas sociais do Brasil.
- Contribuir para a criação e divulgação do conhecimento por meio de núcleos de pesquisa e meios de comunicação.
- Enriquecer a experiência educacional com internacionalização e intercâmbio cultural.

### **3.1.2. Doc2: PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional**

#### **Introdução**

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, referente ao período de 2023 a 2027, constitui-se como instrumento estratégico de planejamento e gestão acadêmica e administrativa. Elaborado com base na missão, visão, valores e princípios da instituição, o documento atende às exigências legais do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e demais normativas do Ministério da Educação.

Aprovado em dezembro de 2022, o PDI é passível de atualização ao longo de sua vigência, considerando as transformações do cenário educacional e as demandas sociais. Sua implementação e adequação serão acompanhadas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), com vistas à melhoria contínua das práticas institucionais.

A existência de um documento norteador com diretrizes bem definidas é fundamental para o funcionamento coerente e eficaz de uma instituição de ensino. Esse instrumento, geralmente formalizado por meio de documentos como o Regimento Escolar e o PDI, estabelece os princípios, objetivos e normas que orientam as práticas pedagógicas, administrativas e organizacionais. Ao delimitar responsabilidades, procedimentos e metas, o documento promove a transparência institucional e fortalece a identidade organizacional. Além disso, serve como referência para a tomada de decisões, garantindo que ações estejam alinhadas com os valores e propósitos educacionais da instituição.

A clareza nas diretrizes contribui para a previsibilidade das ações, a equidade no tratamento dos sujeitos envolvidos e a promoção de um ambiente escolar mais democrático e participativo. Dessa forma, o documento norteador não apenas regula, mas também inspira

e sustenta a construção de uma cultura institucional sólida e comprometida com a qualidade da educação.

### **Princípios éticos e culturais da instituição**

A honestidade e a integridade constituem valores fundamentais para todos os membros da comunidade acadêmica do Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa. Espera-se, portanto, que estudantes, docentes e colaboradores administrativos adotem condutas éticas tanto no ambiente institucional quanto em suas interações externas.

A ética, entendida como a reflexão sobre o impacto das ações individuais e coletivas na vida de outras pessoas, deve orientar as relações interpessoais no contexto escolar, promovendo atitudes pautadas pela gentileza, atenção, respeito mútuo e pela rejeição de qualquer forma de preconceito.

Ao cultivar tais princípios, a instituição busca consolidar um ambiente saudável e colaborativo, comprometido com a reputação institucional e com o fortalecimento do Insper como referência nacional em ensino e pesquisa. Nesse sentido, alguns valores essenciais devem nortear as práticas cotidianas da comunidade acadêmica, assegurando a coerência entre os ideais institucionais e as ações concretas de seus integrantes.

Seguem alguns princípios que norteiam a instituição:

1. **Paixão pelo Aprendizado** – Inspirar pessoas na busca por conhecimento, aprendendo a aprender e sendo protagonistas de seu próprio desenvolvimento. Surpreender pela qualidade do ensino e do conhecimento gerado, garantindo aprendizado efetivo, debate baseado em evidências e desenvolvimento pessoal.
2. **Diversidade** – Respeitar as diferenças e valorizar a inclusão: pessoas e ambientes diversos dão vida ao propósito, estimulam a equidade e o entendimento do impacto de nossas ações na sociedade.
3. **Espírito de Transformação** – Postura ativa na identificação de problemas relevantes, propondo soluções e oportunidades para transformar o Brasil e o mundo, gerando impacto na sociedade, transformando pessoas e suas realidades.
4. **Integridade e Ética** – Honestidade, justiça e sinceridade, premissas inegociáveis da instituição que refletem a sociedade que queremos ajudar a formar.

5. Inovação – Iniciativa, curiosidade apurada, empatia e busca pelo conhecimento com propósito, sendo a experimentação a chave para novas descobertas.

6. Responsabilidade – Responsabilidade com as pessoas, compreendendo diferentes opiniões, necessidades e momentos, investindo no amplo desenvolvimento intelectual e das competências socioemocionais. Fazer mais e melhor, alocando recursos de forma eficiente, garantindo a sustentabilidade da escola.

### **Categorias de Vinculação Docente na Instituição**

O Insper considera seu corpo docente essencial para manter a excelência institucional. Nos últimos anos, tem investido na qualificação de professores, tanto de tempo integral quanto parcial, valorizando a produção intelectual e a conexão com o mercado. Recentemente, reformulou a estrutura de carreira docente para reconhecer diferentes formas de contribuição e alinhar incentivos aos objetivos de excelência em ensino, pesquisa e serviços, o que também impactou o recrutamento e a gestão dos professores.

**Professores de Dedicção Integral (mensalistas):** 40 horas semanais, considerando ao menos 20 horas para estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.

**Professores de Dedicção Parcial (não mensalistas):** 12 horas semanais, Reservar 25% do tempo para estudos, planejamento, avaliação e orientação aos alunos.

**Professores Horistas:** regime de trabalho em que o docente é contratado para ministrar aulas, independente da carga horária.

### **Crterios de seleção e formação do quadro docente**

- O Insper espera que seu corpo docente tenha qualificação acadêmica ou profissional compatível com seus critérios institucionais.
- Essa qualificação deve ser mantida ao longo da carreira dos professores na instituição.
- A qualificação deve estar presente em todos os programas do Insper, conforme os objetivos de cada um.
- Ela é definida em uma ou mais áreas do conhecimento, com comprovação conforme critérios do Insper.
- A qualificação é considerada perecível, exigindo atualização contínua

Cabe ao professor comprovar essa atualização:

1. Mantendo o currículo Lattes atualizado;
2. Fornecendo documentação comprobatória quando solicitada.

## Governança da gestão do Corpo Docente

- A Gestão do Corpo Docente do Insper é Realizada por importantes atores da escola;
- Núcleo de Gestão do Corpo Docente do DEA – Centro de Desenvolvimento de Ensino e aprendizagem;
- Coordenações dos Cursos;
- NDEs – Núcleo Docentes Estruturantes (conforme regulamentação específica).
- A Comissão de Gestão do Corpo Docente (CGCD) - coordena todas as etapas decisivas do docente de tempo integral (ou mensalista), das vertentes de carreira do Insper:

Planejamento do Corpo Docente;
Recrutamento, Seleção e Contratação;
Plano de Carreira Docente;
Alocação em todos os Programas do Insper;
Plano de Desenvolvimento Docente;
Avaliação de Desempenho em Ensino, Pesquisa e Contribuição Institucional;
Promoção, Premiação e Desligamentos;
Investimentos em capacitação docente de nível nacional e internacional.

## Requisitos mínimos para docência no Insper

O Insper não exige experiência mínima no magistério superior ou prática profissional e valoriza a experiência prática e acadêmica na área de atuação do professor.

### Requisitos de titulação:

Para graduação: Mestrado (preferência para Doutorado).
Pós-Graduação Lato Sensu: Mestre e Doutor; excepcionalmente Especialista
Pós-graduado Scricto Sensu: Mestre e Doutor; excepcionalmente Especialista
Exceções: Professores com Mestrado ou Especialização podem ser aceitos como <i>Docentes Extracarreira</i>

### Diretrizes de contratação:

Buscam equilíbrio na diversidade de perfis docentes.
Critérios prioritários no perfil do professor:
Qualificação acadêmica ou profissional.
Capacidade ou potencial didático comprovado.
Contribuições intelectuais.

### **Premissas institucionais:**

Identificação com a visão educacional do Insper.
Interesse e disponibilidade para aprimoramento contínuo.
Comprometimento com a evolução da instituição.

### **Plano de Carreira do Corpo Docente**

O Plano de Carreira do Corpo Docente (PCD) do Insper propõe um modelo de sistema de incentivos e expectativas alinhados a visão e ao propósito educacional da escola.

### **Dimensões de excelência buscadas:**

Ensino
Pesquisa
Contribuições Institucionais
Contribuições dos docentes para a Missão da escola nessas dimensões

#### **Dimensão Ensino:**

- Excelência em cinco aspectos:

1. Planejamento da aula (objetivos claros, mensuráveis e alinhados)
2. Dinâmicas que motivem e envolvam os alunos
3. Avaliações formativas e somativas alinhadas aos objetivos
4. Feedback eficaz para alunos compreenderem suas fragilidades
5. Engajamento no aprimoramento contínuo do professor

#### **Dimensão Pesquisa:**

Excelência e rigor científico nas pesquisas e publicações
Publicar em periódicos internacionais de alta reputação
Contribuir para o debate acadêmico com impacto efetivo na sociedade

#### **Dimensão Contribuições Institucionais:**

Exercer atividades que impactem positivamente a missão do Insper
Contribuir para a melhoria da experiência de aprendizagem dos alunos

## Vertentes de Carreira

V1 – Ensino e Pesquisa  
(exclusivo)

Dimensão Principal – Ensino  
Dimensão Secundária – Pesquisa  
3ª Dimensão / Contribuições Institucionais

V2 – Pesquisa e  
Contribuição Institucional  
(exclusivo)

Dimensão Principal – Pesquisa  
Dimensão Secundária – Contribuições  
Institucionais  
3ª Dimensão / Ensino

V3 – Ensino e Contribuição  
Institucional (exclusivo)

Dimensão Principal – Ensino  
Dimensão Secundária – Contribuições  
Institucionais  
3ª Dimensão/Pesquisa (Contribuições Intelectuais)

V4 – Ensino e Contribuições  
Institucionais (não exclusivo)

Dimensão Principal – Ensino  
Dimensão Secundária – Contribuições  
Institucionais  
3ª Dimensão/Pesquisa (Contribuições Intelectuais)

## Vertentes de Carreira de dedicação exclusiva

O Insper estabelece três vertentes de carreira docente que diferem quanto às atividades de ensino e produção intelectual, mas mantêm a expectativa de contribuição institucional para todos os docentes:

**V1:** Foco Produção Intelectual e Ensino: professores com referências nacionais nas suas áreas de pesquisa, em termos de contribuição acadêmica, com algum engajamento internacional.

**V2:** Foco: Produção Intelectual: professores com referências internacionais nas suas áreas de pesquisa em termos de contribuição acadêmica.

**V3:** Foco: Ensino: professores que apresentem produção bibliográfica ou técnica compatível com a manutenção de sua qualificação profissional.

## A formação continuada com pilar da excelência educacional

O Insper demonstra compromisso com a excelência acadêmica ao promover condições estruturadas para que seus docentes possam investir continuamente em sua formação profissional. Por meio da Política de Gestão de Aprendizagem e Formação Educacional, a instituição oferece um conjunto de iniciativas que visam o desenvolvimento técnico, pedagógico e acadêmico dos professores. Entre essas ações, destacam-se os Planos Individuais de Desenvolvimento (PID), elaborados com base nas necessidades identificadas durante a Avaliação Integrada, e o Catálogo de Aprimoramento Anual, que reúne treinamentos institucionais, campanhas e ações alinhadas aos desafios estratégicos da escola.

Além disso, o Insper disponibiliza bolsas de estudo para cursos internos e externos, incluindo disciplinas avulsas, programas de curta, média e longa duração, bem como bolsas para idiomas e participação em eventos acadêmicos, como seminários e congressos. Essas oportunidades são acompanhadas pelo suporte do Insper Pessoas, que orienta os docentes e gestores em todas as etapas do processo. Ao reconhecer o professor como protagonista de sua trajetória, a instituição fortalece uma cultura de valorização profissional, inovação pedagógica e compromisso com a qualidade do ensino superior.

### Quadro 8. Iniciativas e serviços

Serviços	Evidência principal
Tipos de Bolsas de Estudo	Internas (disciplinas, cursos, atividades), externas (outras instituições), idiomas
Eventos e Capacitações	Treinamentos técnicos, seminários, congressos, workshops, palestras
Responsabilidade do Gestor	Planejar treinamentos com base nas necessidades da equipe e apoiar definição do Plano Individual de Desenvolvimento (PID)
Papel do Insper Pessoas	Apoiar gestores e colaboradores, avaliar concessão de bolsas e participação em programas de desenvolvimento
Critérios de Elegibilidade	Colaboradores CLT, PID aprovado, alinhamento com função atual e plano de crescimento
Benefício para Dependentes	Bolsas integrais para filhos (graduação) e parciais para cônjuges, irmãos, pais (pós e educação executiva)
Programas Internos	Treinamentos obrigatórios (NRs), institucionais, campanhas, e ações do programa Pulsação
Avaliação e Melhoria Contínua	Catálogo disponível na Intranet; colaboradores avaliam os eventos dos quais participam

## 3.2. Resultados das Entrevistas

A dissertação tem como referencial a análise de conteúdo da Bardin reconhecida por sua abordagem sistemática e rigorosa na interpretação de dados qualitativos. A obra *Análise de Conteúdo*, de Laurence Bardin (2011), é uma referência clássica na pesquisa qualitativa. A obra propõe um conjunto de técnicas que permitem interpretar mensagens, discursos e textos de forma sistemática, com o objetivo de revelar significados implícitos e explícitos no material analisado.

A análise de conteúdo segundo Bardin se estrutura em três etapas principais:



- Pré-análise: envolve a organização inicial do corpus da pesquisa, ou seja, seleção dos documentos relevantes, definição dos objetivos e preparação do material. Essa fase é essencial para garantir a representatividade e pertinência dos dados. Nesse estudo de caso os materiais utilizados serão os normativos da instituição e entrevistas, que serão transcritas.
- Exploração do material: é o momento da codificação, categorização e recorte das unidades de registro e contexto. Bardin (2011) destaca a importância de critérios como exclusão mútua, *homogeneidade*, *pertinência* e *objetividade* para garantir a validade da análise. Para a homogeneidade, as entrevistas foram realizadas com membros da equipe administrativa e docentes da mesma instituição, porém em modalidades diferentes de ensino. No quesito pertinência os documentos analisados estão de acordo com o conteúdo da pesquisa que é o de investigar como a instituição organiza, oferece e aplica ações direcionadas a formação continuada de docentes na universidade. Por fim, a objetividade/exclusividade irá analisar um único tema por categoria.
- Tratamento dos resultados e interpretação: nesta etapa, os dados são interpretados com base nas categorias construídas, considerando o emissor, o receptor, o conteúdo e o canal da mensagem. Bardin chama esse processo de inferência controlada, que busca compreender o fenômeno estudado sem perder o rigor metodológico.

### 3.2.1. Entrevistas a Pessoal Administrativo

Foi classificado uma pergunta norteadora por categoria administrativa e docente relacionada a pergunta que orienta o foco central da investigação referente a formação contínua dos docentes e como essa prática ocorre na instituição.

A equipe do Insper pessoas é responsável pela entrada dos docentes na instituição e a pergunta do quadro 1 exemplifica quais são os desafios de manter um quadro de docentes qualificados, mediante a excelência que a instituição tem como missão.

Quadro 9: Entrevista administrativa - Insper Pessoas

<b>Desafios para contratar determinadas áreas de atuação.</b>	<b>Transcrição da entrevista 1</b>
<p><b>Pergunta:</b> De que modo a qualificação acadêmica e atualização constante, como a manutenção do CV Lattes e a comprovação periódica de competências, impacta a disponibilidade de professores qualificados para atender aos padrões esperados por instituições como o Insper? Pode dar alguns exemplos...</p> <p><b>Comentário entrevistadora:</b> Como manutenção, porque acho que teve algum momento ali do PDI que eles tem que comprovar se eles estão dando continuidade na formação continuada e como você comentou, tem alguns professores da administração que já estão aqui há bastante tempo, à medida que eles estão aqui, se tem alguma exigência, porque como eles têm que fazer essa atualização de currículo, se tem algum nível de exigência para eles, por exemplo, principalmente esse momento de hiato dos alunos da graduação, que tem uma diferença muito grande de idade, quando entrei no Insper percebi que são alunos que aparentam ser do ensino médio. E não necessariamente é isso que a gente vê em outras</p>	<p>Não tem. Hoje os nossos professores, eles já entram assim, bem gabaritados, porque a maior parte já tem o doutorado e é uma exigência também da escola sobre o docente ter que apresentar a maior titulação possível e aí muitos deles já seguiram na carreira acadêmica, com a graduação, mestrado e doutorado. Quando termina o doutorado, é contratado pelo Insper. Falta um pouco uma manutenção nesse sentido. E aí eu acho que o que eles são cobrados seria em relação à produção técnica, de produzir direcionado mais ao ensino. Produzir um artigo, um livro, algum conteúdo em que é ele seja reconhecido também fora do Insper em relação ao desempenho das aulas dele, notas de aula, acho que é mais nesse aspecto que hoje há uma cobrança maior de produção técnica deles, produção técnica, iniciação científica. De formação mesmo de aluno que possa virar um futuro professor, porque as nossas formações, em tese, é o que você comentou, é um outro público. Então, quem está fazendo administração já vai herdar a empresa do pai, de economia tem o desejo de trabalhar no mercado financeiro. E aí a gente, diferente de algumas instituições federais e estaduais, que já formam um aluno para dar continuidade a uma carreira docente ou acadêmica. Então, acredito está trazendo um pouco mais disso, dessa produção técnica.</p>

<p>faculdades, que tem pessoas com mais idade ingressando na graduação. Tudo é uma questão assim de padrão e nível social o que no Brasil oscila bastante. Mas eu queria entender isso, no sentido de dessa qualificação, se os docentes têm alguma cobrança ou alguma demanda nesse sentido.</p>	
---	--

Quadro 10: Entrevista administrativa - Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem – DEA.

<b>Conceitos que norteiam a formação continuada dos docentes na instituição.</b>	<b>Transcrição da entrevista 2</b>
<p><b>Pergunta:</b> Por qual canal de aprendizado a equipe do DEA utiliza, atualiza e busca referências de conteúdo para manter essa formação continuada de qualidade e atualizada de acordo com cada vertente de carreira – V1, V2 e V3?</p>	<p>Então, do DEA a gente faz muita pesquisa. Fazemos o benchmarking, com faculdades de fora e de dentro do país. E a gente faz pesquisas, a gente está sempre muito, trazendo muito artigos, a gente se atualiza. Temos isso como uma premissa. Agora, quando você coloca as vertentes, V1, V2 e V 3 na verdade a gente atua nessas vertentes na medida que elas entram em sala de aula. Porque a diferença dessas vertentes é o quanto o professor entrega de pesquisa e o quanto o professor entrega de ensino. Por exemplo, o V2, ele é praticamente pesquisa.</p> <p><b>Investigadora:</b> É, tem esses níveis. Eu li lá que o V1 acho que é como se fosse uma escada, digamos assim, Não necessariamente, mas tem uma diferença, existe.</p> <p><b>Entrevistado:</b> Mas é mais em função disso. O professor, essas vertentes são de professores de educação exclusiva. São os TIs. E eles são cobrados, digamos assim, por três pilares. Então, o ensino, a pesquisa e a contribuição institucional, que tem vários aspectos que caracterizam se é contribuição institucional ou não. Então, por exemplo, o professor ser um coordenador de curso, isso é uma contribuição institucional. Agora, quando eles estão nessas vertentes, eles estão mais ligados ao ensino ou não. E o DEA trata principalmente de ensino e aprendizagem. Então, porque a pesquisa que eles fazem não é diretamente ao ensino, seria uma pesquisa na área de atuação deles. Então, o professor que dá aula de engenharia, vem da área de engenharia, mas com processo de operações, ele vai pesquisar operações, não como ensinar operações, então é diferente. Então a pesquisa dele é essa. Agora, às vezes esse V2 que trabalha mais com pesquisa, ele vai dar uma aula no mestrado. ele vai dar uma aula optativa na graduação. Então, aí nós entramos para ajudá-lo a montar a sua disciplina, como avaliar, saber como é que está a didática. Enquanto ele está pesquisando, não. Aí é a área de Diretoria de Pesquisa que trabalha com isso. Nós estamos embaixo da Diretoria do Acadêmica, mas tem a Diretoria de Pesquisa. Então é nesse sentido que é importante esclarecer a nossa atuação com relação às vertentes.</p> <p><b>Investigadora:</b> Conforme a sua fala, essas eles fazem dentro dessas vertentes e de acordo com o que eles estão atuando, que é aí vocês tem uma atuação maior. São encontros, é uma reunião, porque tem o Aprendizado Centrado no Aluno (ACA), mas pensando em termos de</p>

	<p>organização, sabe? Quando ele procura e diz que irá lecionar uma aula dentro do mestrado. E aí, como você falou, aí tem a atuação de vocês mais técnica. Nesse sentido, isso pode ser direcionado em uma reunião ou eles são direcionados para um curso mais amplo de formação e metodologia?</p> <p><b>Entrevistado:</b> O ACA é para todos os docentes.</p> <p><b>Investigadora:</b> Sim. Mas, por exemplo, se ele vai desenvolver a disciplina, o ideal é que ele faça o desenho de disciplina, certo?</p> <p><b>Entrevistado:</b> Alguns fazem, outros não nos pedem só para a gente ajudá-lo na fazer o feedback, mas depende, não há uma diretriz da escola.</p> <p><b>Investigadora:</b> Mas por exemplo, para educação executiva, não sei como funciona para os demais, existe aquele cronograma de datas para a gente direcionar, por exemplo, os próximos docentes do segundo semestre, tem um cronograma de datas para ele concluir o ACA. Se surgir um docente precisando da formação do ACA e ele não tá dentro desse cronograma assim qual seria a orientação?</p> <p><b>Entrevistado:</b> O ACA pela característica do módulo, ele é totalmente assíncrono. Então, por uma questão de organização, nós montamos grupos e todo mês temos um grupo. Então, mesmo que o professor, digamos, ele vai dar aula, ele é da educação executiva e ele vai dar um curso agora em outubro e novembro, ele pode fazer agora/online. Agora, o desenho de disciplina e o de avaliação da aprendizagem, aí já não. Aí tem cronogramas específicos. O que a gente fez agora com relação a ter trilha é que a gente, todo começo de ano, nós fizemos isso este ano, nós vamos entrar no cronograma para que os professores saibam qual é o cronograma que nós temos. Por exemplo, educação executiva, nós abrimos um desenho de disciplina que foi muito focado para eles em julho. Coisa que é muito difícil, por exemplo, para os demais professores, porque eles estão em férias. Então nós estamos revendo as possibilidades para que eles possam se encaixar também. Mas é isso. Então o ACA é possível, os demais não, ou oficinas que a gente vai oferecer de datas específicas, mas dentro do cronograma que a gente vai oferecer. Agora nós temos o site do DEA e o próprio docente pode indicar o seu interesse.</p>
--	---

No que diz respeito as entrevistas das equipes de administrativas do Insper, temos alguns aspectos relevantes a serem considerados. A instituição tem dois documentos que conduzem as normas e diretrizes previstas para o que já está definido e os comitês com as suas respectivas alçadas para decisões. Na prática e no que diz respeito a educação continuada o Insper Pessoas, que é a equipe do Insper responsável pela entrada e contratação, tem um olhar de filtrar profissionais que tecnicamente atendam as necessidades da universidade e sejam bem gabaritados de acordo com as vertentes e momento de carreira de cada profissional. Ao longo da entrevista o participante discorre sobre algumas necessidades que a área enfrenta para entregar ao docente um trabalho de entrada, acompanhamento e avaliação do decorrer da sua trajetória e sobre as possíveis

possibilidades de crescimento de acordo com o seu próprio interesse e tempo de dedicação.

Para o entrevistado da equipe do Núcleo de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem – DEA, a revisão do departamento ocorre em um cenário marcado historicamente por uma equipe reduzida. Essa configuração enxuta, embora funcional, impõe limitações operacionais, especialmente diante da crescente demanda por maior robustez institucional. O entrevistado aponta que o atual processo de expansão da equipe é uma resposta necessária à complexidade das atividades desenvolvidas, destacando a importância de contar com profissionais de apoio e mecanismos de backup. A ausência desses recursos compromete a continuidade e a resiliência das ações pedagógicas e administrativas. Assim, o principal desafio identificado reside na expansão adequada da equipe, o que envolve não apenas o aumento quantitativo de colaboradores, mas também a qualificação e a estruturação estratégica do grupo de trabalho para atender às exigências do novo momento institucional.

### 3.2.2. Entrevistas a Pessoal Docente

A segunda etapa das perguntas foi direcionada aos docentes, considerando três níveis de modalidade de ensino: graduação, pós-graduação e educação executiva.

Para os docentes a entrevista foi elaborada com perguntas idênticas com o intuito de buscar a aplicabilidade entre a realidade e a prática dentro da instituição comparando ao que determina a diretriz da escola.

**Quadro 11:** Entrevista docente - Graduação

Fundamentos que direcionam as práticas docentes.	Transcrição da entrevista 3
<p><b>Pergunta:</b> Como vê a questão da educação continuada de docentes dentro da instituição? Você entende que essa ação é motivada pela instituição considerando o seu desenvolvimento e desempenho profissional? Poderia compartilhar alguns exemplos...</p>	<p>É, eu acho que dentro da escola você tem segmentos de funcionários que são muito diferentes, como professor eu vejo, você tem a equipe administrativa, não só administrativa, mas de auxílio a atividade acadêmica, que não são professores e que são a maior parte dos funcionários que fazem a escola acontecer. Você tem os professores e aí dentro dos professores você tem os professores que são tempo integral, que tem essa divisão entre os professores que são de carreiras e aí você tem várias divisões aí, mas o professor tempo integral ele é o professor que é o que eu acho que recebe a maior atenção, dos processos institucionais. Ele é o corpo, né? Eu lembro que quando eu vim para o Insper, quando eu entrei como professor e tempo integral eu tive uma reunião de onboarding e a mensagem é assim, “<i>agora você é o Insper</i>”, o professor tempo integral é o professor que é quem faz o Insper academicamente acontecer, é o foco do trabalho, é manter você, porque eu sou o cara que estou todo dia aqui, que eu que abraço a coisa tal, porque tem professores que são parciais, que tem uma dedicação, mas eles não estão 100%. Então eles vêm, dão uma contribuição, às vezes a contribuição, tem uma periodicidade assim, ela acontece com frequência, dão cursos todos os todos os semestres. E tem cursos próprios que são deles, enfim, mas que também eles têm uma adesão que já é menor dentro da instituição. E tem os professores de educação executiva, que às vezes o professor tem integral da aula na educação</p>

	<p>executiva também, o professor tem pessoal da aula na educação executiva, mas o professor de educação executiva, ele é quase que uma aula, ele é de fato um professor autônomo assim, uma pessoa que vem e dá uma contribuição e é pago só por aquilo, né? Ele não faz parte do corpo de professores do Insper. E acho que o Insper diferencia bem essas três carreiras de professor. Então, para o seu tempo integral tem certos benefícios, o trabalho tem certos procedimentos que tem que seguir e que não são, não acontecem dentro de outras modalidades. Eu acho que dentro do INSPER tem essa instituição que é o DEA, que é o que faz a avaliação dos professores e faz essa formação continuada. Eu acho muito legal que o Insper tem o DEA. Eu vejo que eles fazem um trabalho bem-feito, assim, de orientação dos professores. Acho que tem uma estratégia desenhada, que é a ideia do aprendizado sem entrar no aluno, tem um desenho de um caminho que eles acreditam que seja uma forma Insper de dar aulas, eu acho isso muito legal, que tem esse desenho institucional, essa orientação institucional, e eu acho que eles criam programas, então quando você entra, tem um programa lá de formação, de desenho, de disciplina, de aprendizado sem entrar no aluno, que você tem que fazer. Eu acho que o DEA cumpre essa função. Então eu vejo que tem uma motivação, eu acho que precisaria ter um pouco um acompanhamento, mais um a um, que fosse alguém que desse um feedback sobre o processo de formação, que pudesse me ajudar a pensar minha carreira, sabe? Montar um plano de carreira para mim, falando assim, eu acho que esse curso é legal que você faça, isso aqui é legal que você faça, acho que dentro da eu acho que tem oportunidade de formação continuada pelo DEA, não que seja assim, são programas bem específicos, com uma curta duração e de forma mais personalizada.</p>
--	---

Quadro 12: Entrevista docente - Pós-graduação

<b>Fundamentos que direcionam as práticas docentes.</b>	<b>Transcrição da entrevista 4</b>
<p><b>Pergunta:</b> Como vê a questão da educação continuada de docentes dentro da instituição? Você entende que essa ação é motivada pela instituição considerando o seu desenvolvimento e desempenho profissional? Poderia compartilhar alguns exemplos...</p>	<p>Olhe, eu percebo que no Insper se oferece muita oportunidade de formação para os professores. Eu autocraticamente devo dizer que não tenho tido agenda para aproveitar, porque aí tem um outro problema, quer dizer, você está tão assoberbado de agenda, você não consegue assim aproveitar as oportunidades oferecidas. Mas eu vejo muitas ofertas de formação. Eu acho que seria interessante, por exemplo, alguns seminários amplos também para ouvir pedagogicamente os professores. Isso pode ser que exista, eu ainda não percebi. É a única deficiência que eu percebo assim, acho que deveria ter momentos onde os professores pudessem expressar também as suas concepções pedagógicas, porque tem boas, já participei de algumas formações, tem excelentes formações, mas acho que tem algum momento, tem que criar momentos, ser um momento de catarse, deixar os professores falar, se expressarem, trazer as suas experiências no campo pedagógico, não especificamente suas experiências no campo do conteúdo, mas no campo didático pedagógico. Eu notei, por exemplo, que quando eu entrei aqui, que eu era muito jovem como professor na casa, eu era muito procurado para me explicar como é que eu tinha que agir pedagogicamente e sem nenhuma pretensão nem arrogância. Mas eu vinha de toda uma trajetória pedagógica na minha vida, que foi coordenador pedagógico de escolas grandes, com 200, 300 professores.</p>

	<p>E eu tinha um pouco a sensação dupla, em primeiro lugar, que havia uma boa vontade de me ajudar e que essa ajuda ela inclusive adequada, mas que se eu fosse mais, estou falando da minha experiência muito pessoal, se eu fosse mais ouvido, eu teria muita experiência pedagógica para agregar. E aí você patina um certo tempo com a instituição tentando te ensinar aquilo que às vezes para ti já é óbvio e você gostaria de um pouco mais, quer dizer, vamos usar uma metáfora aqui gastronômica, você insiste no feijão com arroz com pessoas que eventualmente nessa área pedagógica já estão no filé mignon, sem nenhuma arrogância nem pretensão entendeu, mas há uma caminhada na história da pedagogia quer dizer então tem pessoas que são muito primárias e tem pessoas pessoas que caminharam muitos anos em pedagogia. E aí eu senti na minha entrada, não sinto mais hoje, sinto plenamente reconhecido no meu trabalho, mas senti a minha entrada que a gente passou alguns meses numa espécie de queda de braço e entre elementos da instituição me dizendo como é que eu devia agir pedagogicamente. E eu achando um pouco banal aquilo tudo, entendeu? Dizendo que a gente está perdendo tempo com isso.</p> <p><i>Investigadora:</i> E não tinha esse espaço para você talvez externar a sua impressão, como você falou, olha, talvez você já esteja em uma outra etapa. E aí, para esse outro momento seu, você queria uma outra coisa.</p> <p><i>Entrevistado:</i> Demorou um tempo, quer dizer, por exemplo, foi preciso o primeiro curso executivo e as pessoas verem que funcionou muito bem, que o NPS foi muito alto. Foi preciso isso para as pessoas. Eles não, eles sabem o que estão fazendo pedagogicamente, entendeu? Se talvez a gente tivesse logo partido para um patamar de diálogo mais sofisticado nisso, a gente teria perdido menos meses trabalhando aquilo que era, na minha visão e de outros professores, um pouco mais primário. Entendi e até eu nunca disse isso antes, mas eu acho que a oportunidade de dizer, eu acho que assim a gente. Acho que a primeira coisa e eu preciso toda hora lembrar do Paulo Freire, a primeira coisa que a gente tem que perceber numa nova relação. Quais são os saberes prévios daquela pessoa ou daquela comunidade, quando é uma comunidade? Quer dizer, quando você recebe novos professores, acho que a primeira etapa teria que dizer assim, vamos tomar uma régua aqui de saber até onde esse professor foi no campo didático pedagógico. O que ele domina, o que ele não domina. E vamos partir para desafiá-lo, porque ele também não sabe tudo ninguém. Vamos desafiá-lo a partir do ponto onde ele está, para adiante e não para trás, porque para trás ele vai ter uma sensação de que a roda está girando na areia.</p>
--	--

Quadro 13: Entrevista docente - Educação Executiva

<b>Fundamentos que direcionam as práticas docentes.</b>	<b>Transcrição da entrevista 5</b>
<p><b>Pergunta:</b> Como vê a questão da educação continuada de docentes dentro da instituição? Você entende que essa ação é motivada pela instituição considerando o seu desenvolvimento e</p>	<p>Aí eu vou responder, mas pode ser por desconhecimento também, tá? Eu tenho a sensação de que existem ações de formação, do tipo “olha temos isso”, mas não é que existe um incentivo a isso até porque quando a gente pede muitas vezes para adequar melhor a disponibilidade dos nossos docentes isso não acontece, então eu acho que existe, mas também se você não quiser da maneira como tá ali prescrito também não</p>

<p>desempenho profissional? Poderia compartilhar alguns exemplos...</p>	<p>existe um incentivo a fazer. Acho que é meio difícil. Ao mesmo tempo, talvez, assim, as avaliações de NPS, dentre outras coisas, é, eu acho que elas podem ajudar a ter alguns insights, né, mas eu tenho uma ressalva, e eu não sei se tem uma pergunta sobre isso, né, mas sobre essa questão da avaliação por NPS, aí a avaliação por NPS, da maneira como ela é feita por um curso curto, uma aula muitas vezes muito curta, teria que ser um indicador muito bem pensado para você não desmotivar aquele docente também, que pode ser que ele só tivesse em uma mau dia, as turmas são muito variáveis, enfim. Não existe muito em termos financeiros, eu acho que não existe uma motivação. Então você fez um curso, você fez um aprimoramento, você vai receber mais. Não, é um preço tabelado, independentemente disso. Então eu não sei assim, eu acho que você pode demonstrar esses conhecimentos e tudo mais, mas não é algo que eu vejo de maneira diretamente, incidindo em desempenho ou em uma métrica ou qualquer coisa que o valha, pelo menos eu, tá? E aí eu vou fazer uma grande ressalva, eu sou uma colaboradora pessoa jurídica, eu não sou dedicação exclusiva. Pode ser que um profissional registrado, dedicação exclusiva tenha uma outra atenção, eu não sinto isso em relação ao meu espectro de atuação.</p>
---	--

## 4. Capítulo IV - Discussão dos Resultados

### 4.1. O que dizem os perfis? Uma análise de conteúdo a partir de uma questão central.

De seguida, apresentamos um conjunto de quadros que sintetizam as respostas de uma pergunta-chave (“*Quais são as atividades mais desafiantes? E porquê? Quais são as mais prazerosas? E porquê?*”) feita em todas as entrevistas, que evidencia os aspectos mais desafiadores e prazerosos dentro do campo de atuação de cada colaborador, equipa administrativa e docentes da instituição, de acordo com a percepção do entrevistado.

Quadro 14: Síntese das respostas da entrevista: Insuper Pessoas

<b>Atividades desafiantes</b>
<b>Avaliação docente:</b> Realizada a cada três anos para professores de dedicação exclusiva (120 docentes), com cerca de 40 avaliados por ano
<b>Processo manual e fragmentado:</b> A coleta de dados (planos de ensino, aulas, feedback docente) é feita em planilhas, dificultando uma visão integrada do desempenho docente
<b>Falta de sistemas integrados:</b> Há dificuldades técnicas para consolidar informações, o que exige esforço para reunir dados dispersos.
<b>Bases de dados inconsistentes:</b> Algumas áreas demandam informações que não estão disponíveis no sistema, gerando lacunas.
<b>Atividades positivas</b>
<b>Premiações institucionais:</b> Os prêmios Chafi Haddad (ensino) e George Stigler (pesquisa) são momentos de reconhecimento e valorização dos docentes, com forte participação dos alunos.
<b>Eventos de integração:</b> Fóruns e almoços com coordenadores promovem debates e fortalecem vínculos, gerando satisfação entre os participantes
<b>Eventos de integração:</b> Fóruns e almoços com coordenadores promovem debates e fortalecem vínculos, gerando satisfação entre os participantes

Quadro 15: Síntese das respostas da entrevista: Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem – DEA

<b>Atividades desafiantes</b>
<b>Lidar com docentes</b> é considerado desafiador, especialmente pela presença de egos elevados e pela necessidade de promover o aperfeiçoamento contínuo de forma institucional.
<b>Docentes veteranos</b> apresentam maior resistência às ações de desenvolvimento, enquanto os recém-chegados tendem a ser mais receptivos e colaborativos.
<b>A construção de confiança</b> entre equipe gestora e professores é gradual, mas quando alcançada, resulta em melhorias significativas na qualidade docente.
<b>Atividades positivas</b>
O entrevistado demonstra paixão pelo trabalho, destacando o prazer em ver os professores reconhecendo o valor das ações propostas.
A formação dos alunos, especialmente da graduação, é vista com carinho e como um objetivo final das ações com os docentes.
A parceria com professores que passam a colaborar ativamente é considerada uma conquista gratificante.

Quadro 16: Síntese das respostas da entrevista: Docente graduação

<b>Atividades desafiantes</b>
<b>O maior desafio é conciliar múltiplas funções:</b> dar aulas com qualidade, coordenar o centro de pesquisa e produzir pesquisas relevantes.
O entrevistado enfrenta sobrecarga de trabalho, mesmo com abatimento na carga horária por atuar no centro.

Há uma pressão adicional por estar em processo de transição para a carreira de professor V1, o que exige esforço extra não reconhecido formalmente.
A dificuldade está em manter alto desempenho em todas as frentes: ensino, gestão e pesquisa
<b>Atividades positivas</b>
O entrevistado demonstra grande satisfação nas três áreas de atuação: ensino, pesquisa e coordenação.
Destaca o prazer em dar aulas em temas alinhados à sua agenda de pesquisa, o que favorece o engajamento.
Gosta de fazer pesquisa, mas sente falta de tempo para se dedicar plenamente à escrita, análise de dados e elaboração de projetos.

Quadro 17: Síntese das respostas da entrevista: Docente Pós-graduação

<b>Atividades desafiantes</b>
<b>Autossustentação econômica:</b> O principal desafio é manter as atividades do centro com recursos próprios, enfrentando limitações financeiras mesmo dentro de uma instituição reconhecida como o Insper.
<b>Articulação para cursos executivos:</b> Organizar anualmente o curso de urbanismo social e segurança pública exige intensa articulação com gestores públicos, prefeituras e estados, além de mobilização de ex-alunos.
<b>Carência de capital humano:</b> A equipe é altamente qualificada, mas numericamente insuficiente para atender à grande demanda, o que gera sobrecarga e incompatibilidade entre recursos e necessidades.
<b>Atividades positivas</b>
<b>Idealismo da equipe e liderança:</b> trabalhar com pessoas comprometidas com a transformação social e lideranças que compartilham essa visão é fonte de grande satisfação.
<b>Proposição de novos paradigmas:</b> o entrevistado destaca o orgulho de estar envolvido na construção de um modelo inédito de segurança pública com urbanismo social, considerado uma inovação histórica no país.
<b>Parcerias público-privadas:</b> projetos com o Ministério da Justiça e empresas privadas trazem satisfação por ampliarem o alcance das ações e promoverem mudanças culturais e de consciência.
<b>Alinhamento com projeto de vida:</b> o trabalho é visto como uma extensão de sua trajetória pessoal e de seus ideais sociais, o que reforça o sentido e o propósito da atuação profissional. O entrevistado reconhece o paradoxo entre realização e desgaste: embora o trabalho seja gratificante, a multiplicidade de focos e a intensidade das atividades geram cansaço e exigem renúncias na vida pessoal. Ainda assim, o sentimento de estar contribuindo para uma causa nobre e transformadora compensa os desafios enfrentados.

Quadro 18: Síntese das respostas da entrevista: Docente Educação Executiva

<b>Atividades desafiantes</b>
<b>Compreender o público da educação executiva:</b> o entrevistado destaca a dificuldade de adaptar o conteúdo para um público diverso, com perfis que vão desde pessoas sem graduação até altos gestores públicos e empresariais.
<b>Construção de conteúdo para cursos de curta duração:</b> criar materiais densos e significativos para cursos de 20 a 30 horas exige equilíbrio entre profundidade e objetividade, sem superficialidade.
<b>Captação de recursos:</b> considerada desafiadora por exigir habilidades de articulação e perfil político, o que contrasta com a introspecção do entrevistado.
<b>Perfil contemporâneo dos alunos:</b> o entrevistado observa que os alunos mais jovens têm menor atenção e maior exposição a estímulos digitais, o que exige aulas mais dinâmicas e atrativas.
<b>Integração entre docentes convidados:</b> a falta de articulação entre os módulos e a ausência de orientação clara por parte do docente líder dificultam a construção de uma narrativa coesa no curso.
<b>Atividades positivas</b>
<b>Produção de conteúdo:</b> o entrevistado demonstra prazer em criar materiais didáticos e construir narrativas que conectem teoria, prática e experiências dos alunos.
<b>Sala de aula ativa e colaborativa:</b> a diversidade de perfis enriquece as discussões e permite que os próprios alunos contribuam com o conteúdo.
<b>Pesquisa e estruturação de projetos:</b> existe a satisfação em buscar fontes, articular ideias e transformar insumos em propostas concretas e impactantes.
<b>Interação com os alunos:</b> estar em sala de aula é uma atividade valorizada, com destaque para o envolvimento direto no processo de aprendizagem.

## **4.2. Entre a complexidade e o propósito: aspectos compartilhados na atuação acadêmica e administrativa**

A análise da pergunta chave dos cinco perfis entrevistados, docentes e administrativos, revela uma atuação marcada por contrastes entre desafios estruturais e fontes de realização profissional. Os relatos evidenciam que, apesar da sobrecarga de funções, de alguma escassez de recursos para coletar dados e da complexidade em lidar com públicos diversos, os profissionais demonstram forte envolvimento com o ensino, a pesquisa e a gestão acadêmica.

Notamos uma atuação marcada por contrastes entre desafios estruturais e fontes de realização profissional. Os relatos evidenciam que, apesar dos desafios, os profissionais demonstram forte envolvimento com a instituição de ensino e as premissas estabelecidas nos documentos normativos (Regimento e PDI). A metodologia do Aprendizado Centrado no Aluno (ACA), surge nas entrevistas como uma formação continuada ofertada aos docentes de forma assíncrona. Se refere a uma formação que aprofunda o protagonismo do aluno, responsável e participante no próprio desenvolvimento. Enquanto o professor atua como mediador e facilitador, o aluno passa a investigar, discutir e resolver problemas, sendo o sujeito central do aprendizado e não apenas um receptor de conhecimento. Uma outra oferta formativa oferecida pela instituição, seria o desenho de curso, onde o docente tem acesso a elaboração de um template que contemple alguns critérios para desenhar e organizar seu curso ou disciplina, como por exemplo, entender os objetivos, público-alvo, os temas das aulas, os docentes alocados, etc. Esse módulo deve ser acionado após o docente concluir o ACA, categorizando uma trilha de formação e conhecimento que deve ser adquirido em módulos.

Fernandes, et al. (2023) discute sobre o propósito central de oferecer aos professores um suporte contínuo para o aprimoramento de suas práticas docentes e para a sua atualização com relação às tendências e inovações do ensino superior. Observa-se especialmente em instituições europeias, um interesse crescente por programas de formação pedagógica destinados a qualificar o ensino e a aprendizagem, bem como a enfrentar os desafios decorrentes da adoção de abordagens centrada no aluno, conforme prática adotada pelo Insper. Conforme relatos das pesquisas aplicadas, o artigo apresenta características similares aos docentes da instituição brasileira, quando fica evidenciado pelos próprios professores, a necessidade de programas de desenvolvimento docente mais sustentáveis, com suporte e acompanhamento contínuos após o treinamento inicial. Afinal, surge o desafio de aplicar o que se adquiriu para que não se perca. E o artigo defende que para edições futuras, é sugerido a inclusão de supervisão e mentoria, que seja conduzida por especialistas em educação e estruturada por meio de grupos de apoio entre pares.

Essa multiplicidade de experiências e sentidos atribuídos à prática profissional dialoga com Gatti (2012), ao destacar que na pesquisa qualitativa em educação devemos considerar a complexidade dos contextos institucionais e a diversidade de sujeitos envolvidos, exigindo do pesquisador sensibilidade para captar os significados atribuídos às vivências e práticas no campo educacional.

Os desafios revelados vão desde a fragmentação de sistemas, a cobrança por desempenho até a adaptação de conteúdos para diferentes perfis de alunos. Por outro lado, há prazer na produção de materiais didáticos, na troca com os alunos e na construção de narrativas significativas.

Bardin (2011), propõe que a análise de conteúdo deve considerar tanto as unidades de contexto (o ambiente institucional, os perfis dos entrevistados) quanto as unidades de significação (expressões que indicam envolvimento, frustração, prazer, propósito). Os trechos das entrevistas revelam a coexistência de tensões e gratificações na atuação dos profissionais, o que é típico da análise de conteúdo voltada para compreender a complexidade dos fenômenos sociais.

As entrevistas indicam que, nesta instituição, há elementos que reforçam o propósito e o engajamento dos profissionais. A diversidade em sala de aula, o reconhecimento institucional e o alinhamento com projetos de vida reforçam o sentido da atuação, revelando que, mesmo diante das dificuldades, o trabalho dos colaboradores administrativos e dos docentes são vividos com propósito e paixão.

A educação continuada deve ser profundamente transformada, tendo como eixo central o conhecimento profissional docente. Esse conhecimento é construído na prática, compartilhado coletivamente entre professores e projetado para o espaço público. Deve ser abandonado modelos tradicionais e acadêmicos que desvalorizam os saberes produzidos pelos próprios docentes e substituídos pela criação de novos ambientes institucionais que fortaleçam a autonomia, a colaboração e a visibilidade pública da profissão:

“Precisamos de dinâmicas de transformação profunda da formação de professores, tendo como ponto central a produção e consolidação do conhecimento profissional docente.” (Nóvoa, 2022 p. 8).

A conclusão do autor converge com o relato de um docente entrevistado, que reconhece o trabalho desenvolvido pela equipe do DEA do Insper, mas que ainda sente falta de espaço para conseguir contribuir e elaborar em conjunto metodologias e saberes de acordo com o seu momento profissional. Como nem todos ingressam do mesmo ponto de partida, a escuta em considerar as experiências de docentes com maior tempo de carreira desde a sua integração na instituição, é um ponto de atenção e oportunidade que pode ser mais bem adequada as necessidades da instituição e dos próprios professores.

Segundo Libâneo (2001), a formação continuada deve ocorrer dentro das escolas, desenvolvidas como espaços de aprendizagem coletiva, reflexão e investigação sobre a prática pedagógica. Ao afirmar que “a organização escolar se torna um ambiente de aprendizagem, um espaço de formação contínua, no qual os professores refletem, pensam, analisam e criam novas práticas” (p. 25), o autor reforça a importância de transformar o cotidiano escolar em um campo de pesquisa e desenvolvimento profissional.

Desse modo, a proposta do autor enfatiza a autonomia e o protagonismo docente como eixos fundamentais da formação continuada. Ao compreender o docente como sujeito ativo, capaz de produzir conhecimento a partir da própria experiência e em diálogo com os pares, o autor rompe com o modelo de formação prescritiva e verticalizada, ainda predominante em muitos sistemas educacionais.

No artigo a proposta é que Faculdades de Educação desenvolvam o Centro de Formação, Pesquisa e Desenvolvimento Profissional de Professores (CFPD), que seria responsável por:

- promover a formação inicial e continuada dos docentes;
- integrar teoria e prática de modo permanente;
- transformar a escola em um espaço de formação contínua, onde professores e pedagogos aprendem e refletem sobre sua prática;
- fortalecer a identidade profissional e a autonomia docente;
- fomentar a pesquisa sobre a prática educativa como princípio formativo.

Assim, a viabilidade da formação continuada, na perspectiva de Libâneo (2001), depende da articulação entre universidade e escola, do investimento em políticas institucionais permanentes e do reconhecimento da formação como processo reflexivo, coletivo e transformador. Esse entendimento contribui para a construção de uma cultura de desenvolvimento profissional contínuo, essencial para o fortalecimento da profissão docente e para a qualidade social da educação.

O artigo de Cunha (2008,) destaca que os processos de formação dos docentes universitários se estruturam em múltiplas dimensões e ocorrem em diferentes espaços institucionais e profissionais, que variam em legitimidade, intencionalidade e grau de institucionalização. A autora argumenta que a formação do professor da educação superior se desenvolve tanto no território acadêmico, por meio de programas de pós-graduação, disciplinas como Metodologia do Ensino Superior, estágios de docência e iniciativas de formação continuada, quanto no território do trabalho, onde experiências profissionais também produzem saberes relevantes. No entanto, é evidenciado que a simples existência desses espaços não garante que se constituam como lugares de formação, sendo necessário que docentes e instituições atribuam significado, pertinência e continuidade às práticas formativas. A formação se converte em território apenas quando assume estabilidade, base legal e reconhecimento institucional, consolidando-se como cultura formativa. O estudo conclui, de modo crítico, que os processos de formação docente no ensino superior ainda são marcados por fragilidades, descontinuidades e baixa institucionalização, o que compromete sua efetividade. Assim, a autora defende a necessidade de fortalecer políticas e práticas que convertam espaços potenciais em lugares significativos e territórios consolidados de formação, promovendo consistência teórica, epistemológica e política às ações voltadas à qualificação da docência universitária.

Embora o artigo não trate diretamente o tema “mentoria”, a autora defende a necessidade de transformar espaços em “lugares” de formação. O Insper é uma instituição que coloca

em prática e que surge nas entrevistas sobre uma referência a prática desenvolvida como mentoria, relacionada a estimular e promover a troca entre docentes. Os mentores são docentes que estão há mais tempo na instituição e que proporcionam espaço de diálogo e troca de experiências com os docentes que ingressam na universidade. O Núcleo de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem - DEA, também se dispõe a colaborar com apoio técnico aos docentes em qualquer momento de sua carreira dentro da instituição.

## **Similaridades nos aspectos desafiadores**

- **Sobrecarga e acúmulo de funções**

Todos os docentes mencionam certo grau de dificuldade sobre conciliar múltiplas responsabilidades: ensino, pesquisa, gestão, produção de conteúdo e articulação institucional.

- **Recursos (humanos ou tecnológicos)**

Para o perfil administrativo existe o relato referente a ausência de sistemas integrados, o que compromete a eficiência de algumas atividades e recolha de dados de forma mais efetiva. A limitação de pessoas nas equipes, por exemplo, impacta nos avanços da educação continuada para todas as modalidades de ensino de forma mais efetiva, conforme revelado na entrevista, a graduação foi pontuada como uma modalidade dentro da instituição que hoje detêm maior atenção em programas de educação continuada direcionada aos docentes.

- **Adaptação ao perfil do público-alvo**

Os docentes entrevistados apontam o desafio de construir conteúdos relevantes para públicos diversos e exigentes. Relatam também serem mais impactados pela falta de tempo de dedicação em considerar o apoio disponível pela instituição, considerando a educação continuada e metodologias.

- **Desafios de articulação e captação**

Foi mencionado no relato dos docentes que a captação de recursos e a articulação com parceiros externos são vistas como tarefas complexas, exigindo habilidades políticas e comunicativas, principalmente para os cursos da Educação Executiva da instituição.

- **Mudanças no perfil dos alunos**

A atenção fragmentada e o excesso de estímulos digitais dos alunos mais jovens são percebidos como obstáculos à aprendizagem eficaz pelos docentes. Com isso, o docente entende que precisa ter uma atuação que traga estímulo, metodologias e conteúdo eficaz, para captar a atenção e proporcionar novos aprendizados para alunos que estão dentro de uma instituição que propõe a excelência no ensino.

## Similaridades nos aspetos positivos

- **Paixão pelo ensino e pela sala de aula**

Todos os entrevistados demonstram prazer em estar com os alunos, destacando a troca de experiências e o dinamismo das aulas como motivadores, bem como os colaboradores administrativos que mesmo diante dos desafios operacionais, entendem a sua entrega como diferencial no propósito da instituição.

- **Satisfação com a produção de conteúdo**

A criação de materiais didáticos e a construção de narrativas são atividades valorizadas, vistas como oportunidades de expressão intelectual e criatividade. O apoio da equipe responsável pela educação continuada da instituição reconhece que precisa abranger as ações para todas as modalidades de ensino, mas também entende que para isso precisa expandir seu corpo administrativo.

- **Valorização da diversidade e colaboração**

A diversidade de perfis em sala de aula e a colaboração entre docentes e alunos são apontadas como fontes de enriquecimento e aprendizado mútuo. Sendo aspectos notados também pela equipe administrativa, que também busca referência no mercado para entender como outras instituições avançam nas relações entre docentes e alunos para manter uma atuação com perspectivas diversas em termos de gênero, raça ou geracional.

- **Alinhamento com propósito pessoal e institucional**

Em um contexto geral, docentes e administrativos, relatam que suas atividades estão conectadas a ideais pessoais, como transformação social, inovação educacional e compromisso com a formação cidadã.

- **Reconhecimento e impacto**

A percepção do avanço institucional é evidenciada por diferentes atores da universidade. Um colaborador administrativo destaca a relevância do reconhecimento docente por meio de premiações internas, valorizando iniciativas que fortalecem o engajamento acadêmico. A área responsável pela educação continuada entende que entregam um trabalho de dedicação e parceria com os docentes para que isso reflita de forma positiva e qualificada em sala de aula. Além disso, observa-se que o envolvimento dos professores com o efeito positivo de seu trabalho, seja no desempenho discente, na própria evolução profissional ou em projetos institucionais, constitui uma importante fonte de realização e sentido na atuação universitária.

## 5. Capítulo V - Conclusão

A partir das análises realizadas, é possível identificar os elementos que contemplam os objetivos relacionados ao trabalho de educação continuada implementado na instituição, bem como compreender de que forma os normativos orientam essas ações e como docentes e colaboradores administrativos as desenvolvem na prática. Com isso, a proposta é apresentar dados e percepções sobre o trabalho de educação continuada realizado nesta instituição de ensino superior privada no Brasil, fundamentado nas referências teóricas e nos artigos discutidos ao longo desta dissertação, os quais abordam o tema em diferentes cenários, tanto públicos quanto privados.

No primeiro capítulo, analisou-se como a literatura reporta a formação de professores no ensino superior e a importância da formação continuada se destaca articulada à carreira docente, compreendida como uma profissão que envolve qualificação, desafios, progressão e incentivos. A BNC-Formação, aprovada em 2019, estrutura três competências essenciais para a prática profissional: conhecimento, prática e engajamento. No contexto de instituições privadas, essas exigências são tensionadas por metas específicas, enquanto na rede pública, conforme aponta Gatti (2022), muitas ações podem se distanciar das necessidades reais das escolas e dos docentes. Nesse sentido, a instituição analisada demonstra maior eficácia quando estrutura suas ações com base em documentos orientadores, como o Regimento Escolar e o PDI, que norteiam suas práticas formativas.

Ainda nesse capítulo, é relatado a relevância de um docente bem formado e atento aos processos que realmente qualificam o ensino. A urgência por resultados pode conduzir a atalhos ineficazes, tanto para docentes quanto para discentes, reforçando a necessidade de uma prática pedagógica planejada e consciente. O professor universitário deve assumir o papel de facilitador da aprendizagem, promovendo reflexão, criticidade e autonomia. Para isso, se faz necessário construir uma formação continuada em parceria com os docentes, considerando suas diferentes etapas de carreira e trajetórias profissionais.

O segundo capítulo detalhou a metodologia aplicada, caracterizando a pesquisa como qualitativa e contextualizada em uma instituição privada de ensino superior localizada na cidade de São Paulo. O Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa é uma instituição sem fins lucrativos, dedicada ao ensino e pesquisa. A instituição oferta cursos de graduação, pós-graduação lato e *scripto sensu* e a educação executiva. Hoje atua em três campus e no ano de 2024 teve 456 profissionais em seu corpo docente, distribuídos entre a atuação integral, parcial e horista. Em 2024 foram cerca de 6.428 alunos matriculados em cursos de longa duração e 10.443 alunos em cursos de curta duração. No mesmo ano a equipe técnico-administrativa era composta por 566 profissionais. Como base para analisar as diretrizes da escola foi utilizado o Regimento Escolar do ano de 2023 e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com vigência de 2023 a 2027. Outra fonte de dados foram as entrevistas semi-diretivas com docentes e com funcionários administrativos, sendo utilizado essa técnica para atingir narrativas mais diretas.

No terceiro capítulo, foi descrita a estrutura institucional, relacionando compromissos, modalidades de ensino e objetivos acadêmicos ao perfil de carreira docente. A análise de conteúdo orientou o tratamento dos dados, especialmente na etapa de inferência, permitindo interpretar os sentidos atribuídos pelos participantes às suas experiências profissionais.

Para a discussão dos resultados, o capítulo quatro apresenta uma questão central dirigida aos cinco entrevistados, possibilitando compreender como cada participante percebe, em sua prática, os aspectos mais prazerosos e mais desafiadores, para assim, identificar convergências entre essas vivências. Os relatos, apresentados de forma íntegra, revelam experiências autênticas, expressas com sinceridade e colaboração, possibilitando a construção de categorias interpretativas consistentes.

A análise dos documentos e entrevistas demonstra que a instituição tem estruturado suas ações de formação com base em normativos precisos, que orientam a educação continuada como prática institucional. Os depoimentos evidenciam que, embora exista um modelo estabelecido, há abertura para melhorias, para favorecer um ambiente de parceria entre a equipe administrativa e docentes. Os docentes, demonstram entusiasmo em suas práticas e reconhecem que a formação continuada é uma responsabilidade de ambos, da instituição que oferece diretrizes e oportunidades formativas, e dos docentes, que assumem seu papel no desenvolvimento profissional permanente. Conforme documentos analisados, a instituição busca a excelência no ensino o que reflete diretamente na qualidade, atualização e engajamento dos professores, aspectos exigidos pelo mercado e pela sociedade contemporânea.

As conclusões apresentadas resultam de um processo de investigação com base na escuta atenta, por meio da análise dos documentos e relatos que compõem o cotidiano da instituição. Essa leitura demonstrou tanto os avanços já alcançados pela instituição, quanto os desafios que ainda existem, permitindo captar nuances importantes das práticas formativas e das percepções dos profissionais envolvidos. De maneira equilibrada, os dados mostraram uma instituição em constante movimento, empenhada em aprimorar seus processos e fortalecer o desenvolvimento docente.

Portanto, a investigação alcança seu propósito em compreender, a partir das vozes e dos documentos analisados, como a formação continuada realmente acontece na instituição. Assim temos um resultado coerente, com normativos para direcionar, uma equipe técnica administrativa como apoio e a prática pedagógica com seus desafios, mas também como um alicerce para se construir a formação continuada de forma agregadora entre prática e teoria.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, M. I. & Campos, V. T. B. & (2019). *Contribuições de ações de formação contínua para a (trans)formação de professores universitários*, 32, 41-42.
- Amaral, G., & Novaes, H. T., & Santos, J. D. G. (2021). *As reformas educacionais e as políticas de formação docente no Brasil: o caminho para mercantilização*. Trabalho e Educação, 30, 37-55.
- Andrade, F. C. B. de, & Carneiro Gonçalves, C. (2022). *Quando um cego guia outros: exame crítico da apropriação da psicologia pela BNCC e BNC-Formação*. Revista Educare (Online), 7.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brandt, A. G., Magalhães, N. R. S., & Silva, F. L. G. R. (Orgs.). (2021). *Didática e formação de professores: Desafios e perspectivas da articulação entre teoria e prática* (Vol. 2). Editora Bagai. <https://doi.org/10.37008/978-65-81368-15-9.04.07.21>
- Cabrini, R. M. B., & Campanini, C. K. & Ferreira, C.F.L., & Filho, C. M., & Pizzol, A. D. (2023). *Formação continuada no contexto da cibercultura. II Encontro de Didática e tecnologias, I Mostra de Práticas Educativas com tecnologias Digitais*, 1
- Carvalho, E. T., & Gomes, A. & Maciel, C.M.L.A. (2019). *A formação continuada de professores e suas implicações no fazer pedagógico*. Research, Society and Development, e328101385.
- Cavalcante, L., & Schwertner, S.F. (2021). *Formação continuada de professores no ensino superior provado: tensionamentos e possibilidades contemporâneas*. Trabalho e Educação, 11, 35- 61.
- Cunha, M. I. da. (2008). *Os conceitos de espaço, lugar e território nos processos analíticos da formação dos docentes universitários*. Educação Unisinos, 12(3), 182–186. <https://doi.org/10.4013/edu.20083.03>
- Fernandes, S., Araújo, A. M., Miguel, I., & Abelha, M. (2023). *Teacher professional development in higher education: The impact of pedagogical training perceived by teachers*. Education Sciences, 13(3), 309. <https://doi.org/10.3390/educsci13030309>
- Franchi, G. O. de O. M., & Hobold, M. de S. (2019). *Pesquisas sobre formação de professores para a educação superior na ANPEd (2011–2017)*. Revista Devir Educação, 3(2), 53–74.
- Gatti, B. A. (2022). *Duas décadas do século XXI: e a formação de professores?* Revista Internacional de Formação de Professores, 7.
- Gatti, B. A. (2012). *A construção metodológica da pesquisa em educação: desafios*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 28.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, 35(2), 57–63.

Guerriero, I. C. Z. (2023). *Ética nas pesquisas em Ciências Humanas e Sociais: entre a norma e sua aplicação*. *Práxis Educativa*, 18, e21203.

Hattge, M. D., & Munhoz, A. V., & Olegário, F. & Schwertner S. F. (2020). *Objetos de pensar: exercícios para a docência*, 1.

Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa. (2023). *Regimento institucional* [PDF]. <https://www.insper.edu.br/pt/cursos/graduacao/informacoes-academicas>

Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa. (2024). *Plano de Desenvolvimento Institucional: 2023–2027* [PDF]. <https://www.insper.edu.br/pt/cursos/graduacao/informacoes-academicas>

Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa. (2024). *Relatório anual 2024*. [PDF]. <https://www.insper.edu.br>

Libâneo, J. C. (2002). *Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas*. *Educar*, (17), 153-176. Editora da UFPR.

Lupia, M. de O., & Capecchi, M. C. V. de M. (2023). *O começo da carreira do professor no ensino superior: Um estudo sobre a identidade docente*. *Revista Docência do Ensino Superior*, 13, e045576. <https://doi.org/10.35699/2237-5864.2023.45576>

Mussi, R. F. de F., Teixeira, M. de C. C., Carvalho, I. J. S., Gama, A. V. F., Caramelo, M. J. N., Mussi, L. M. P. T., & Almeida, C. B. de. (2024). *Entrevista na perspectiva acadêmica: da coleta de dados à publicação técnico-científica*. *Revista Educação em Páginas*, 3(3), Artigo 14869.

Nóvoa, A. (2022). *Conhecimento profissional docente e formação de professores*. *Revista Brasileira de Educação*, 27, e270129.

Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. (2020). *Carta ética* (2ª ed.) [Documento institucional]. SPCE. <https://www.spce.pt>

Tardif, M. (2013). *A profissionalização do ensino passados trinta anos: dois passos para a frente, três para trás*. *Educação & Sociedade*, 34(123), 551–571.

## Anexos

### Anexos I – Termos de Consentimento para as entrevistas

#### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (modelo)**

Eu, Marcia Maria da Silva, no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão da Educação da Universidade Portucalense – Infante D. Henrique, sob a orientação da Professora Doutora Sandra Fernandes, estamos convidando-o (a) a participar da pesquisa sobre a “Formação Contínua de Professores no Ensino Superior: um Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior privada no Brasil”.

Informo que pretende-se realizar uma entrevista, com a duração aproximada de 60 minutos, a um colaborador (a) da equipe do Insper Pessoas. É pertinente ressaltar que a entrevista será gravada em formato áudio exclusivamente para fins de documentação e análise. Após a transcrição da mesma, será enviado via e-mail material para que valide o conteúdo da mesma

Assim, gostaríamos de convidá-lo(a) a participar voluntariamente nesta investigação. Solicitamos que responda às questões com rigor e atenção, sendo importante salientar que poderá desistir da sua participação a qualquer momento, sem qualquer repercussão. Na análise dos dados garantimos a total confidencialidade das informações, bem como o anonimato dos participantes envolvidos no estudo.

Para quaisquer esclarecimentos adicionais, estamos à disposição para contato através das orientadoras responsáveis ou estudantes envolvidos, Marcia Silva (marcia.maria.silva@alumni.usp.br) e Sandra Fernandes (sandraf@upt.pt).

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração neste processo de investigação. Ao assinar este formulário de consentimento, não estará a renunciar a nenhum dos seus direitos legalmente garantidos.

Data/Assinatura (Investigadora principal)

Data/Assinatura (Entrevistado principal)

## Anexos II - Guião para a entrevista com o analista do Insper Pessoas (Equipe Administrativa)

As questões norteadoras para as entrevistas foram desenvolvidas com base em uma análise do Regimento e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Do Insper. O modelo de amostragem adotado na investigação inclui seis participantes: dois integrantes de equipes administrativas envolvidas no processo de educação continuada da instituição e quatro docentes. A seleção do corpo docente garantiu a cobertura das três modalidades de ensino oferecidas pela instituição: graduação, pós-graduação e educação executiva.

<b>Objetivo Geral da Entrevista:</b> Investigar como a área de Insper Pessoas realiza a atração e contratação de docentes para o ensino superior privado, buscando compreender as estratégias utilizadas para garantir a seleção de profissionais qualificados e em constante atualização, contribuindo para a qualidade do ensino e para o desenvolvimento contínuo das práticas pedagógicas.		
<b>Blocos Temáticos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Guião de Perguntas</b>
I. Validação da entrevista e participação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elucidar o propósito da entrevista;</li><li>- Mencionar os pontos principais de investigação;</li><li>- Solicitar a colaboração do entrevistado;</li><li>- Garantir o cumprimento do protocolo ético.</li></ul>	<p>Explicar ao entrevistado o objetivo e como vai acontecer o estudo;</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado e agradecer a ajuda;</p> <p>Garantir que as informações dadas vão ficar em sigilo;</p> <p>Solicitar permissão para gravar a entrevista e usar trechos na pesquisa;</p> <p>Avisar que o entrevistado vai receber a transcrição para conferir e corrigir, se quiser.</p>

<p>II. Informações sobre o profissional do entrevistado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coletar dados referente as características profissionais do entrevistado;</li> <li>- Entender o cargo em exercício;</li> <li>- Explorar quais atividades profissionais são exercidas;</li> <li>- Evidenciar qual formação acadêmica é exigida para o cargo atual.</li> </ul>	<p>Pode falar um pouco sobre o seu percurso acadêmico (curso/instituição, formações) e profissional (experiências e contextos anteriores) ... antes do cargo ocupado na equipa do Insper Pessoas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o seu cargo na equipe do Insper Pessoas?</li> <li>2. Há quanto tempo trabalha na Instituição?</li> <li>3. Quais atividades são desenvolvidas em sua rotina?</li> <li>4. Quais são as atividades mais desafiantes? E porquê? Quais são as mais prazerosas? E porquê?</li> </ol>
<p>III. Critérios que norteiam a contratação de docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar quais desafios envolvem a contratação de docentes com as exigências previstas;</li> <li>- Averiguar como a instituição faz a captação e retêm profissionais qualificados em sua equipe de colaboradores.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Conforme critérios estabelecidos no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, quais habilidades se destacam nas diferentes vertentes da carreira de um docente do ensino superior?</li> <li>6. Como vê a questão da dedicação exclusiva na contratação de docentes? Quais tem sido as maiores dificuldades? Que feedback tem tido dos docentes? Pode dar alguns exemplos...</li> </ol>

<p>IV. Desafios para contratar determinadas áreas de atuação.</p>	<p>- Evidenciar qual especialista tem uma menor oferta no mercado de trabalho atualmente;</p> <p>- Observar como a equipe analisa a qualidade dos profissionais que mantém contratada.</p>	<p>7.Existe alguma área específica da escola que tem um maior desafio no momento da contratação, seja na graduação ou na pós-graduação? Se sim, qual? E porque acha que isso acontece? Que ações tem sido desenvolvidas para ajudar a superar essas dificuldades? Pode dar alguns exemplos...</p> <p>8.De que modo a qualificação acadêmica e atualização constante, como a manutenção do CV Lattes e a comprovação periódica de competências, impacta a disponibilidade de professores qualificados para atender aos padrões esperados por instituições como o Insper? Pode dar alguns exemplos</p>
---	--	--

<p>V. Premissas para equilibrar diversidade e desenvolvimento.</p>	<p>- Identificar condições para equilibrar diversidade em seu corpo docente nas contratações;</p> <p>- Reconhecer e alinhar oportunidades no quadro de docentes da instituição.</p>	<p>9.Ao considerar a premissa da instituição em manter o equilíbrio na diversidade de perfis do seu corpo docente, quais desafios a equipe do Insper Pessoas encontra para efetivar uma contratação?</p> <p>10.Como o PCD - Plano de Carreira do Corpo Docente do Insper ajuda o docente a alinhar seu desempenho em ensino, pesquisa e contribuição institucional às possibilidades de evolução profissional e como isso é identificado pelo Insper Pessoas? Pode dar alguns exemplos...</p>
--	---	---

### Anexos III - Guião para a entrevista com o analista da equipe do Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem – DEA (Equipe Administrativa)

**Objetivo Geral da Entrevista:** A entrevista busca compreender como o DEA – Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem organiza e acompanha a formação continuada de docentes para que se obtenha a qualidade do ensino e sua constante atualização em uma instituição privada de ensino superior, identificando estratégias que relacionem a formação às demandas das disciplinas. Procura-se entender também os mecanismos utilizados pela universidade para monitorar e avaliar a efetividade dessas ações, em alinhamento com o desenvolvimento profissional e resultados educacionais.

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Guião de Perguntas
I. Validação da entrevista e participação	<p>Explicar o propósito da entrevista.</p> <p>Mencionar os pontos principais de investigação;</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado;</p> <p>Garantir o cumprimento do protocolo ético.</p>	<p>Explicar ao entrevistado o objetivo e como vai acontecer o estudo;</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado e agradecer a ajuda;</p> <p>Garantir que as informações dadas vão ficar em sigilo;</p> <p>Solicitar permissão para gravar a entrevista e usar trechos na pesquisa;</p> <p>Avisar que o entrevistado vai receber a transcrição para conferir e corrigir, se quiser.</p>

<p>II. Informações sobre o profissional do entrevistado.</p>	<p>Coletar dados referente as características profissionais do entrevistado;</p> <p>Entender o cargo em exercício;</p> <p>Explorar quais atividades profissionais são exercidas;</p> <p>Qual formação acadêmica é exigida para o cargo atual.</p>	<p>1. Pode falar um pouco sobre o seu percurso acadêmico (curso/instituição, formações) e profissional (experiências e contextos anteriores) ... antes do cargo ocupado na equipe do DEA?</p> <p>2. Há quanto tempo trabalha na Instituição?</p> <p>3. Quais atividades são desenvolvidas em sua rotina?</p> <p>4. Quais são as atividades mais desafiantes? E porquê? Quais são as mais prazerosas? E porquê?</p>
<p>III. Conceitos que norteiam a formação continuada dos docentes na instituição.</p>	<p>Investigar qual alcance das ações promovidas por essa equipe;</p> <p>Quais referências norteiam a base desenvolvida para essa formação continuada dos docentes contratados.</p>	<p>5. Qual a sua percepção sobre o como as ações promovidas pelo <i>Núcleo de Gestão do Corpo Docente (NGD)</i> e pelo <i>DEA - Centro de Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem</i>, contribuem para o desenvolvimento contínuo e a atualização profissional dos professores nos diferentes programas de ensino do Insper? Pode dar alguns exemplos...</p> <p>6. Por qual canal de aprendizado a equipe do DEA utiliza, atualiza e busca referências de conteúdo para manter essa formação continuada de qualidade e atualizada de acordo com cada vertente de carreira – V1, V2 e V3?</p>

<p>IV. Participação ativa dos docentes no desenvolvimento profissional.</p>	<p>Entender qual o espaço e como é trabalhado as iniciativas dos docentes veiculadas a sua formação e desejo de desenvolvimento profissional;</p> <p>Monitorar a colaboração entre os docentes da instituição e mensurar esses dados.</p>	<p>7.O docente tem a possibilidade de acionar as áreas responsáveis pela sua formação continuada para sugerir iniciativas para seu desenvolvimento no decorrer do ano, para além do foi direcionado? Por exemplo, sugerir a participação em algum curso da escola?</p> <p>8.Considerando o PID - Plano de Desenvolvimento Institucional no capítulo - item 4.4 - Plano de Carreira do Corpo Docente, como tem sido a prática de colaboração entre os pares no desenvolvimento e aprendizagem organizacional, existe a necessidade de um report por parte do docente com relação a essa iniciativa e evolução?</p>
<p>V. Controle e desafios para permanência da educação continuada de docentes.</p>	<p>Explorar como é monitorado a educação continuada no decorrer do tempo.</p> <p>Identificar a eficácia e desafios que o formato utilizado hoje pela equipe do DEA enfrenta.</p>	<p>9.Existe um histórico de feedback pensando em monitorar a evolução de cada profissional de forma anual/constante ou a cada ano é um recomeço de acordo com as metas e estratégias estabelecidas? Pode dar alguns exemplos...</p> <p>10.Os métodos existentes na sua área para elaborar a etapa de formação continuada de docentes consegue atingir o propósito? Existem desafios a serem superados? Pode dar alguns exemplos...</p>

## Anexos IV - Guião para a entrevista com os docentes das três modalidades: Graduação, Pós-Graduação e Educação Executiva

<p><b>Objetivo Geral da Entrevista:</b> Compreender como os docentes percebem a educação continuada e como ela pode ser fundamental para avaliar seu desenvolvimento profissional e acadêmico. Analisar a percepção do docente sobre o papel da instituição, como é estimulado esse desenvolvimento profissional e ter entendimento de como essa qualificação reflete de forma direta para aprimorar a qualidade de ensino oferecida aos alunos da instituição.</p>		
Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Guião de Perguntas
I. Validação da entrevista e participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elucidar o propósito da entrevista;</li> <li>- Mencionar os pontos principais de investigação;</li> <li>- Solicitar a colaboração do entrevistado;</li> <li>- Garantir o cumprimento do protocolo ético.</li> </ul>	<p>Explicar ao entrevistado o objetivo e como vai acontecer o estudo;</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado e agradecer a ajuda;</p> <p>Garantir que as informações dadas vão ficar em sigilo;</p> <p>Solicitar permissão para gravar a entrevista e usar trechos na pesquisa;</p> <p>Avisar que o entrevistado vai receber a transcrição para conferir e corrigir, se quiser.</p>
II. Informações sobre o profissional do entrevistado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coletar dados referentes as características profissionais do entrevistado;</li> <li>- Entender o cargo em exercício;</li> <li>- Explorar quais atividades profissionais são exercidas;</li> <li>- Evidenciar qual formação acadêmica é exigida para o cargo atual.</li> </ul>	<p>Pode falar um pouco sobre o seu percurso acadêmico (curso/instituição, formações) e profissional (experiências e contextos anteriores) ... antes do cargo ocupado na equipa do Insper Pessoas.</p> <p>1. Qual a sua modalidade de atuação na Instituição?</p> <p>2. Há quanto leciona/atua na instituição?</p> <p>3. Quais atividades são desenvolvidas em sua rotina?</p>

		<p>4.Quais são as atividades mais desafiantes? E porquê? Quais são as mais prazerosas? E porquê?</p>
<p>III. Fundamentos que direcionam as práticas docentes.</p>	<p>- Investigar o entendimento do docente sobre o tema e em como isso reflete em sua carreira e qualidade do ensino;</p> <p>- Entender por qual motivo o docente se interessou e qual fator faz com que ele permaneça nessa instituição.</p>	<p>5.O que significa para você o conceito de educação continuada e de que forma acredita que ela tem refletido (ou pode refletir), no seu crescimento profissional?</p> <p>6.Como vê a questão da educação continuada de docentes dentro da instituição? Você entende que essa ação é motivada pela instituição considerando o seu desenvolvimento e desempenho profissional? Poderia compartilhar alguns exemplos...</p>

<p>IV. Ações determinantes para as metodologias de ensino.</p>	<p>- Explorar qual suporte o docente tem para elaborar seu plano de aula/desenho.</p> <p>- Evidenciar qual vertente dentro da escola enfrenta maiores desafios na relação entre instituição, docente e discente.</p>	<p>7. Para elaborar a sua metodologia e escolha do material didático que será aplicado nas suas aulas, você teve alguma ambientação inicial ou capacitação para alcançar a excelência e qualidade estipulada pelo Insper? Poderia compartilhar alguns exemplos...</p> <p>8. Dentro da sua modalidade de atuação, lhe foi proporcionado algum acompanhamento e/ou feedback sobre a sua atuação? Já teve alguma questão direta com alunos e sentiu a necessidade de buscar apoio? Poderia compartilhar alguns exemplos...</p>
<p>V. Condições que podem proporcionar oportunidades de carreira.</p>	<p>- Identificar condições em que tiveram a iniciativa de sugerir a observação e participação em outras formações oferecidas pela Instituição, além das instruções oferecidas no onboarding;</p> <p>- Reconhecer no docente o seu comprometimento com a educação continuada e com o consequente aproveitamento e estímulo dos seus alunos.</p>	<p>9. Na prática e considerando o seu tempo de dedicação na instituição, entende que é de fácil acesso ser ouvinte de outras aulas, visando estabelecer troca de experiências e boas práticas aplicadas entre os docentes? Poderia compartilhar alguns exemplos...</p> <p>10. Ao proporcionar uma formação teórico-prática para os alunos dessa instituição, quais são os principais desafios que você enfrenta no processo de ensino e aprendizagem? Pode dar alguns exemplos...</p>

## **Anexos V - Transcrição da entrevista com o analista do Insper Pessoas (Equipe Administrativa)**

**A transcrição da entrevista: os conteúdos em cinza são complementares à pergunta original, incluindo perguntas e respostas adicionais.**

**Investigadora: 1. Qual o seu cargo na equipe do Insper Pessoas?**

**Entrevistado:** O cargo registrado no sistema é o Business Partner de RH, só que é direcionado mais para os docentes, porque tem a equipe lá das BP's que a gente chama que faz atendimento do corpo administrativo, eu e a Ana Paula, a gente foi contratada para ter um olhar mais exclusivo para os docentes, que foi um pedido na época, de quando eu completei 3 anos na equipe do Marcele Orticelli, sobre o core da escola serem os docentes, mas que na ocasião não tinha ninguém olhando exclusivamente para as necessidades dos docentes e as exigências deles. Aí a gente eu entrei e depois a Ana também migrou de cargo, que ela era do departamento pessoal.

**Investigadora: 2. Há quanto tempo trabalha na Instituição?**

**Entrevistado:** Três anos, eu entrei em agosto de 2022. Ainda estava na gestão do Marcos Lisboa (ex-presidente do Insper).

**Investigadora: 3. Quais atividades são desenvolvidas em sua rotina?**

**Entrevistado:** A gente tem um olhar bem específico assim para os professores de *dedicação exclusiva*, que são aqueles que tem uma carga horária mais elevada dentro da escola. Em outros lugares, geralmente eles chamam de professor *mensalista* e aqui a gente chama de *dedicação exclusiva*. E aí eu faço a confecção da carta oferta, que é a entrada desse professor. A gente faz o processo de onboarding com ele, fica um pouco dos benefícios, da integração, os professores, especificamente, tem um espaço dedicado a eles no sexto e no sétimo andar do prédio 1, principalmente para que ele tenha um espaço mais privado de estudo e até atendimento para os alunos. E aí tem a Cristine (colaborado do Insper Pessoas), que chama de gestão da sala dos professores, que seria a organização para troca de sala, precisa ir para uma sala individual, uma sala compartilhada e eu acompanho essas demandas também. Ou demandas até pequenas, assim, de ar-condicionado, eu quero um quadro de escrita maior. Eles são um pouco exigentes, sim.

**Investigadora:** Esse suporte são para os professores são da graduação, da pós-graduação e demais docentes?

**Entrevistado:** Isso, da graduação, pós e Stricto sensu. E internamente temos as divisões de categorias, como a vertente II, que são docentes e pesquisadores.

Então tem a carta oferta, a gestão da sala de aula, é, a gente tem também a contabilização salarial e a gente está falando de RH. Então faz uma apuração do pagamento dessas horas nos professores mensalmente. Tem também um programa de mentoria, que são alguns professores mais seniores, que são designados a acompanhar os professores que estão chegando na escola para acompanhar também no onboarding, porque, como muitos deles falam, o Insper é diferente de tudo, e aí fica sob a responsabilidade do RH fazer o acompanhamento desse match entre o mentor e o mentorado. As reuniões, elas são autônomas e individuais, mas a gente acompanha esse match. Temos também um processo de promoção dos professores, que os professores, quando eles mudam de estágio de assistente para associado ou para titular, eles precisam de algumas cartas externas, de professores titulares e de outras instituições. E aí esse é um processo também que precisa designar um comitê, e aí o Recursos Humanos (RH), sempre atua como um apoio, porque a gente não tem uma formação técnica para auxiliá-los, mas como sempre envolve documentação e organização de pastas, de informações e às vezes informações mais sensíveis de cargo, salário e tudo mais, aí a gente sempre fica nesse papel de apoiá-los, tanto os diretores acadêmicos quanto os professores mesmo.

**Investigadora: 4. Quais são as atividades mais desafiantes? E por quê? Quais são as mais prazerosas? E por quê?**

**Entrevistado:** O processo de avaliação dos docentes é a cada três anos e acho que é um dos mais desafiantes, porque é um processo muito manual, não sei como que é aí na sua área, mas aqui a gente enfrenta um problema de sistema, dificilmente a gente consegue ter sistemas integrados, mas é um processo que a gente faz, a gente tem uma parceria bem próxima com DEA (Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem), porque a gente tem que colher as informações de plano de ensino, plano de aula, feedback discente, tudo isso vai compor lá a avaliação final do docente, mas é tudo em planilha, a gente não consegue ter uma visão ampla de um docente. Se eu perguntar, como é que tá o desempenho da Marcia agora? Tem que reunir todos esses dados aí acaba sendo um dos processos mais árduo em relação à volumetria e a organização das informações que é um pouquinho de cada lugar. Isso também a gente tem uma dificuldade de ter algumas bases mais consolidadas, a depender das áreas, às vezes eles querem algum tipo de informação que a gente não tem dentro do sistema. E também o engajamento do docente em relação a coisas básicas, por exemplo, atualização de endereço, de telefone, informações que nós do RH geralmente as pessoas pedem uma lista, e aí seria essa a informação que a gente tem no sistema, mas não sabemos se de fato a informação é que está atualizada.

**Investigadora:** Então o desafio maior é sempre voltado a essa questão da base de dados, o desafio é manter isso atualizado e dependendo da solicitação entender se vocês tem ou não essa informação, seria isso?

**Entrevistado:** Isso mesmo.

**Investigadora:** Deixa eu te perguntar. Você falou que essa avaliação ela é feita a cada 3 anos ou ela é anual?

**Entrevistado:** É, a gente organiza anualmente, mas quem passa por todo esse processo são só as professoras de dedicação exclusiva, que são 120 docentes. Para não ficar todo ano avaliando os 120 docentes, então a gente avalia mais ou menos 40 por ano. Até porque, a depender da vertente, ele não vai ter ainda conteúdo para ser avaliado, principalmente produção técnica e acadêmica, publicação de artigos, livro e tal. Então, sempre é um intervalo de 3 a 4 anos, às vezes a diretoria da área avalia também a possibilidade de postergar mais 1 ano, para que o professor não seja prejudicado. Só que a questão, é reunir esse monte de informação, por mais que o professor preencha a sua a gente também tem que disponibilizar alguns dados para o relator interno para ele avaliar e emitir um parecer em relação àquele professor. E aí sempre tem várias mudanças, porque o comitê sempre sugere alguma coisa nova. Antes não ficava mais com o DEA, aí depois tirou esse protagonismo do DEA, designou um comitê de ensino que é composto por outros professores, por professores mais seniores que vão avaliar e auxiliar esse professor a ter um ótimo desempenho também relacionado ao ensino e o comitê de titulares que vão avaliar a qualidade da pesquisa desse professor.

**Investigadora:** Uma outra dúvida, por exemplo, se você vocês tem uma demanda de algumas questões, como você comentou, se hoje vocês não tem esses dados ou isso nunca havia sido solicitado, na prática, assim é fácil vocês conseguirem fazer alguma adequação ou como tem um comitê, vamos supor, é solicitado alguma exigência para vocês que hoje não é praticada. Esse pedido volta para o comitê avaliar a necessidade desse critério. O fluxo passa por toda essa hierarquia, digamos assim...

**Entrevistado:** Hoje tem o comitê acadêmico que eles têm reuniões semanais nas segundas-feiras, no período da manhã. Esse é um dos comitês que a gente tem mais interface. E aí, a depender da decisão, tem que passar pelo comitê para ter uma deliberação do comitê e dos representantes de área. A composição dele é o do diretor, vice-presidente acadêmico, a diretora de pesquisa, a diretora da graduação e tinha o diretor da PGLS (pós-graduação lato sensu) da Educação Executiva. E além disso, eles designaram cinco grandes áreas da escola Administração, Economia, Direito, Engenharias e Ciências da Computação. E cada uma dessas áreas tem um professor, um docente que representa os demais docente, então a voz deles também é importante. Se a gente vai levar alguma

situação, sei lá, é no caso do direito, teve uma reformulação recente do tipo de contratação dos professores, pois tínhamos o fellow e esse eprgil pode também atuar fora da escola. O direito é específico, porque às vezes você vai ter um professor que também advoga, ele não vai conseguir ter uma dedicação exclusiva aqui dentro da escola, ou então ele vai ter que fazer uma escolha, ou ele se dedica exclusivamente ao cargo de docente, que é o que exige ali na nossa diretriz, ou então ele continua advogando, mas daí o contrato dele vai ser como professor horista de tempo parcial, porque realmente eu não vou exigir dele que seja exclusivo aqui da escola e aí inclusive ele pode dar aula em outros locais também, se ele quiser. Como esses assuntos passam por todas as áreas e cada um pensa de um jeito e também prática de um jeito, aí eles acabam opinando bastante.

**Investigadora:** Entendi, é isso que eu ia te perguntar também, por exemplo, esses professores que são representantes dessas áreas assim, Vocês têm alguma interferência para entender, por exemplo, se o professor que vai defender questões sobre o direito, vocês têm alguma interferência no momento que ele traz as questões dos demais professores ou ele é um representante e tem um diálogo assim, direto com os demais professores, sem interferência de ninguém, digamos assim.

**Entrevistado:** Ele tem um diálogo mais direto, da nossa parte fica mais sobre como a gente consegue operacionalizar a demanda que ele traz.

**Investigadora:** Por exemplo, às vezes podem surgir algumas coisas que são muito fora, aí ele deve filtrar isso, já trazer para o comitê essas questões mais elaboradas. É isso, o que ele entende que aquilo vai conseguir, seguir, sei lá, evoluir.

**Entrevistado:** É ele enquanto líder de área também, os próprios docentes buscam por ele, às vezes em alguma sugestão. Saiu uma política de alocação flexível, de pagamento de horas extras dos professores. E aí, da maneira como chega, se ele perceber que está chegando muitos docentes perguntando para ele ou com dúvida, ele volta com a gente ou leva o assunto no comitê para deliberar novamente.

**Investigadora:** E o que você considera mais prazeroso dentre todas as suas ações?

**Entrevistado:** Tem alguns momentos que a gente faz, tem as premiações dos docentes, que são os prêmios institucionais, o Chafi Haddad e o George Stigler. O George Stigler é de pesquisa e são só 3 prêmios, mas o Chafi Haddad, como tem o reconhecimento do ensino, que é o que eles estão ali todo dia e também tem a participação efetiva dos alunos, acho que é o que dá mais prazer organizar e ver que eles são reconhecidos no final do ano e ver como eles ficam felizes. E tem algumas ações também, que às vezes a gente faz algum almoço ou algum fórum dos coordenadores, que aí reúne eles para eles para debaterem questões que são

pertinentes e importantes, acaba promovendo o debate, mas como sempre tem esse momento de interação da comida, do almoço, ele também ficam felizes.

**Investigadora:** Eu já participei da entrega dessas premiações, acho que se eu não me engano em 2024. Assim, eu me lembro, teve uma professora de engenharia que foi premiada e foi muito emocionante, acho ela incrível. Com essa docente eu participei um uma ação de onboarding para novos colaboradores, falando de diversidade, eu gostei muito dela, esse prêmio é um reconhecimento que a gente também vê na prática, porque o pouco tempo de conversa e contato ela demonstra uma facilidade em nos deixar próximos e muito importante para quem está chegando na escola como um novo colaborador.

**Entrevistado:** É, e acho que é importante o papel do professor também para os colaboradores entenderem, que eles estão ali no dia a dia e que podem contribuir de alguma outra maneira, não só dentro da sala de aula com os alunos, mas na nossa rotina também.

**Investigadora: 5. Conforme critérios estabelecidos no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional, quais habilidades se destacam nas diferentes vertentes da carreira de um docente do ensino superior?**

**Comentário investigadora:** Como você falou, tem vertentes diferentes lá dentro do PDI. Eu imagino, que tenha uma exigência mínima de currículo. É, mas eu não sei se nesse momento você também participa de recrutação diretamente?

**Entrevistado:** Não, a gente fica mais no apoio. E aí a avaliação do currículo que os professores fazem é de uma maneira mais técnica. Então é a formação dele, onde ele já deu aula, por quem ele foi orientado, qual que é a linha de pesquisa dele se é interessante para a escola ou não, a quantidade de publicação e a qualidade também. Outras instituições, recentemente a gente fez um benchmarking com a Ânima, tem uma etapa em que o RH participa efetivamente para avaliar o comportamental do professor. Então a gente tem um conflito geracional hoje em dia, então a gente tem professores com 60 anos e agora alunos chegando com 20 anos, tem um hiato aí, tem uma distância grande. E aí o RH poderia participar dessa etapa e avaliar o comportamento, como ele lida com esses jovens hoje em dia, direcionar um pouco mais ou até fornecer alguns treinamentos, mas hoje chega para a minha equipe já pronto o nome da pessoa a ser contratada e a gente não tem interfere nessa etapa. Depois acabam surgindo algumas situações que ficam latentes no comportamento do professor e que aí o RH é acionado, às vezes tem alguma ouvidoria e a gente tem que investigar o que aconteceu naquele caso ali e culminou a chegar nessa situação de ouvidoria, por exemplo.

**Investigadora:** Mas assim, pela sua percepção, se você conseguir me passar, por exemplo, hoje o que é avaliado hoje são essas características mais técnicas, mas vamos supor que, tenham 5 docentes concorrendo a uma vaga e como você comentou, vocês participaram de um fórum falando sobre essa questão de comportamento e de diferença de idade. Isso pode ser um motivo de destaque ou não. A pessoa saber lidar com essa diferença e ter escuta atenta considerando essa diferença de geração e de comportamento também dessa geração que está chegando, mas não tem nada específico do Insper que fale tenha atenção para essa tratativa. Porque a Ânima teve esse ponto de atenção pensando nesse ato, como vocês participaram dessa ação, isso reflete alguma coisa para o Insper nesse momento ou não? Isso é um ponto de atenção que vocês podem deixar no radar, digamos assim, no momento de contratação.

**Entrevistado:** É um ponto de atenção que a gente pode deixar no radar. A nossa parceria com DEA também é para avaliar a questão da dinâmica, planejamento de sala de aula, como que é o feedback, a organização do professor em relação ao conteúdo que ele quer passar. Também fica numa questão mais educacional mesmo, se ele está de acordo com as diretrizes do Insper em relação ao Aprendizado Centrado no Aluno (ACA). Às vezes pode aparecer algum traço, mas assim, o professor aparentou ser mais arrogante ou ser mais seco, mas não chega a ser um fator determinante para contratá-lo ou não. Só fica mesmo um ponto de atenção de talvez no futuro a gente ter um protagonismo nesse afeto.

**Investigadora: 6. Como vê a questão da dedicação exclusiva na contratação de docentes? Quais tem sido as maiores dificuldades? Que feedback tem tido dos docentes? Pode dar alguns exemplos...**

**Comentário Investigadora:** Como exemplo, tem alguma área de ensino que vocês tem algum tipo de dificuldade no momento da contratação de docentes. A pergunta é mais nesse sentido, quando vocês vão contratar, esse professor que tem uma dedicação exclusiva, se vocês tem algum desafio e qual seria? Como esse exemplo que eu mencionei, tem alguma carreira que no momento de contratar demanda maior trabalho e na etapa de seleção.

**Entrevistado:** Acho que de engenharia e ciência da computação tem alguns conteúdos que são bem específicos. E aí quando a gente abre a vaga, a gente tem uma dificuldade de atrair. Uma verdade que a gente até comentou internamente, a gente tem uma dificuldade de se lançar como uma empresa, uma marca empregadora. A gente não tem muito esse viés e quando é uma instituição de ensino grande, UNIP, Ânima que tem filiais, eu acho que é mais fácil. A gente apesar de ter um nicho que conhece o Insper também tem muita gente que quando fala Insper não conhece a instituição e quando entra essas disciplinas mais específicas

que são mais conteúdos mais recentes aí fica mais difícil, mas em geral os cursos eles são tradicionais, como administração, economia e direito e que geralmente estão em escolas que já está aí há bastante tempo e o recrutamento vem muito de uma fonte de indicação, então geralmente é um professor que já trabalhou estudou enfim na Faculdade Getúlio Vargas e que conhece um docente que tem um potencial e ele acaba trazendo para fazer uma aula teste ou para fazer um seminário de pesquisa, mas vem muito da mesma bolha é uma dificuldade pensando em RH em questão de diversidade porque a gente sempre a maior parte do nosso corpo docente é composta por homens brancos, mas esse equilíbrio não está tão claro se precisaria aumentar esse nível de diversidade do nosso corpo docente ou se a gente vai pelo caminho mais fácil hoje, que é através da diversidade através do administrativo. Então também fica um ponto de alerta, que ainda precisa de uma para amadurecer um pouco melhor essa ideia. Então a gente ainda assim traz através dessas indicações diretas, o próprio docente da casa acaba indicando.

**Investigadora:** Por isso que você comentou, eu sei que que tem uma pesquisa anual que é feita com os alunos do Insper para avaliar os docentes em algum momento, pensando no perfil dos alunos do Insper que tem uma condição financeira elevada, em algum momento isso reflete essa questão de diversidade? Isso já foi um ponto que apareceu nessa avaliação?

**Entrevistado:** É de gênero, sim, porque o curso de administração geralmente é mais plural mesmo. Não é um composto só por homens. Sim, aqui tem essa questão mais pesada de ter realmente corpo docente, mais masculino. E isso já apareceu das alunas que não se sentem representadas no corpo docente. Aí a questão de gênero aparece e tem essa dificuldade ainda porque é um dos cursos mais antigos, administração e aí para mudar o corpo docente para você trazer mais mulheres, hoje não tem vaga. Não precisaria de vagas para abrir no curso de administração.

**Investigadora:** Porque ao mesmo tempo, então eles também são bem avaliados, São bons professores, mas o que surge talvez seja só a questão do equilíbrio do gênero. Isso sim.

**Entrevistado:** É, isso surge sim, mas também não dá para virar para falar, eu vou mandar embora, porque é um professor para trazer uma professora, porque não tem nada que desabone o desempenho mesmo. Aí é uma questão que para conseguir equilibrar, é uma oportunidade. Diferente do curso de direito, que é mais novo, e aí você percebe um equilíbrio melhor, porque como foi uma preocupação do antigo coordenado sobre grande parte das vagas novas, ele trazer professores.

**Investigadora: 7. Existe alguma área específica da escola que tem um maior desafio no momento da contratação, seja na graduação ou na pós-graduação? Se sim, qual? E por que acha que isso acontece? Que ações tem sido desenvolvidas para ajudar a superar essas dificuldades? Pode dar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** A ações. A gente tem um pouco de dificuldade.

**Comentário Investigadora:** É que você já falou, porque fica muito um nicho de indicações, devido à dificuldade da formação da área. Então uma coisa leva a outra e isso reflete, certo?

**Participante:** Sim, reflete.

**Investigadora: 8. De que modo a qualificação acadêmica e atualização constante, como a manutenção do CV Lattes e a comprovação periódica de competências, impacta a disponibilidade de professores qualificados para atender aos padrões esperados por instituições como o Insper? Pode dar alguns exemplos...**

**Comentário entrevistadora:** Como manutenção, porque acho que teve algum momento ali do PDI que eles tem que comprovar se eles estão dando continuidade na formação continuada e como você comentou, tem alguns professores da administração que já estão aqui há bastante tempo, à medida que eles estão aqui, se tem alguma exigência, porque como eles têm que fazer essa atualização de currículo, se tem algum nível de exigência para eles, por exemplo, principalmente esse momento de hiato dos alunos da graduação, que tem uma diferença muito grande de idade, quando entrei no Insper percebi que são alunos que aparentam ser do ensino médio. E não necessariamente é isso que a gente vê em outras faculdades, que tem pessoas com mais idade ingressando na graduação. Tudo é uma questão assim de padrão e nível social o que no Brasil oscila bastante. Mas eu queria entender isso, no sentido de dessa qualificação, se os docentes têm alguma cobrança ou alguma demanda nesse sentido.

**Entrevistado:** Não tem. Hoje os nossos professores, eles já entram assim, bem gabaritados, porque a maior parte já tem o doutorado e é uma exigência também da escola sobre o docente ter que apresentar a maior titulação possível e aí muitos deles já seguiram na carreira acadêmica, com a graduação, mestrado e doutorado. Quando termina o doutorado, é contratado pelo Insper. Falta um pouco uma manutenção nesse sentido. E aí eu acho que o que eles são cobrados seria em relação à produção técnica, de produzir direcionado mais ao ensino. Produzir um artigo, um livro, algum conteúdo em que é ele seja reconhecido também fora do Insper em relação ao desempenho das aulas dele, notas de aula, acho que é mais nesse aspecto que hoje há uma cobrança maior de produção técnica deles,

produção técnica, iniciação científica. De formação mesmo de aluno que possa virar um futuro professor, porque as nossas formações, em tese, é o que você comentou, é um outro público. Então, quem está fazendo administração já vai herdar a empresa do pai, de economia tem o desejo de trabalhar no mercado financeiro. E aí a gente, diferente de algumas instituições federais e estaduais, que já formam um aluno para dar continuidade a uma carreira docente ou acadêmica. Então, acredito está trazendo um pouco mais disso, dessa produção técnica.

**Comentário pesquisadora:** Para que eu consiga entender um pouco melhor essa questão de reconhecimento e ascensão de carreira, você já me passou algumas informações no decorrer da entrevista, então irei complementar um pouco essa pergunta e me corrija se eu estiver errada. No PDI existem três vertentes, a V1, V2 e V3, que determina a evolução de um docente e sua carreira acadêmica como um docente contratado do Insper. Assim, ao entrar para ser um professor da vertente 1, tem uma escala de formação que ele deve apresentar e à medida em que ele vai evoluindo na carreira acadêmica, ele vai avançando em suas promoções, como isso funciona?

**Entrevistado:** Tem um documento aqui que a gente fez recentemente, deixa eu ver se dá para compartilhar a tela. Sim, mas temos essa escala de vertentes e dos níveis de carreiras em seis estágios distintos. Temos uma divisão estabelecida para os docentes de dedicação exclusiva, existe a divisão de vertente e cada vertente tem seus níveis de cobrança e de tempo de dedicação, por exemplo, na vertente 1 a dedicação maior é ensino, pesquisa e contribuição institucional. Na vertente 2, será mais cobrando em pesquisa, depois ensino e depois em contribuição institucional e na vertente 3 é ensino, contribuição institucional e pesquisa. Eu vou falar alguns nomes que você deve conhecer.

**pesquisadora:** Deixa eu te perguntar uma coisa, pensando nisso que você compartilhou, eu posso entender que vertente 1, vertente 2 e vertente 3, seria uma espécie de escala de promoção. Seria isso?

**Entrevistado:** Não, o que mede o nível de carreira, é a definição que o docente tem como assistente, que seria professor assistente 1, assistente 2 e assistente 3, associado 1, 2 e titular. Tanto em nível de responsabilidade quanto em questão salarial. Então assistente 1 ele está iniciando a carreira dele como docente ou tem pouca experiência ainda como docente.

**Investigadora:** Então ele pode estar em qualquer uma dessas vertentes.

**Entrevistado:** Isso. Hoje a gente tem, por exemplo, na vertente 2, que é de pesquisa, grande parte são titulares, que é o mais alto nível. É parecido um pouco com o que a gente tem na USP (Universidade de São Paulo), em que existe, que é o associado, acho que é adjunto titular e livre docente e aí sim quando você vai subir

nesses níveis aqui de assistente 1 até titular é quando o docente é mais reconhecido naquele seu campo de pesquisa ou aquilo que você estuda e nas aulas que leciona nacionalmente ou internacionalmente. Agora a vertente fica de maneira horizontal não necessariamente é uma promoção, aí esses níveis de assistente até titular, aí sim fica nesse nível vertical e quer dizer uma ascensão na carreira.

**Investigadora: 9. Ao considerar a premissa da instituição em manter o equilíbrio na diversidade de perfis do seu corpo docente, quais desafios a equipe do Insper Pessoas encontra para efetivar uma contratação?**

**Comentário investigadora:** Também já comentamos um pouco sobre isso, mas não sei se você quer falar algo mais considerando essa pergunta que é mais direta sobre o tema da diversidade.

**Entrevistado:** É, a gente tem uma dificuldade de gênero, porque olhando, se a gente olha o dado assim puro, a grande parte sim, são homens, de raça também, porque aí sim, na autodeclaração deles sempre aparece em maior número homens brancos. E a outra questão de inclusão, que seriam pessoas com deficiência, também é praticamente nulo. A gente não tem professores com deficiência. A gente tem um professor só com o laudo, mas de restante de corpo docente a gente não encontra. E também não temos nenhuma ação do tipo, tem empresas, por exemplo, o banco Itaú, todas as vagas a gente vai abrir, para pessoas com deficiência, porque aí há um medo também de não encontrar aquele profissional qualificado ou que seja de um nicho humano deficiência da computação e engenharia e ficar preso em relação a essa questão de ter alguém com deficiência.

**Investigadora:** Você acha que, por exemplo, isso também tem a ver com, sei lá, talvez uma baixa procura dessa diversidade para o Insper. Como havíamos comentado, o Insper, ele não é conhecido assim, no de grande mercado, é uma instituição reconhecida por um nicho muito específico, só que ao mesmo tempo, como você falou, eu não sei se isso também inibe a procura de dessa diversidade, sabe? De ter uma oferta maior de diversidade, procurando mesmo, sabe, uma oportunidade na escola?

**Entrevistado:** Tem isso sim, porque às vezes a pessoa entra e não consegue se sentir representada, por mais que tenha, você comentou, “quando eu entrei eu fiz onboarding com uma docente negra”, mas há relatos passados de funcionárias negras que entraram e não conseguiram se identificar com o que viram ali no oitavo andar ou nos outros corredores mesmo.

**Investigadora:** Você diz isso como um relato de colaborador administrativo ou docente?

**Entrevistado:** Colaborador mesmo. As docentes que a gente tem que se autodeclarou negras ou pardas, parece que tem uma coragem maior, sabe, da dificuldade e do lugar onde está ocupando e que vai ter que lutar para continuar ali, mas de um modo ou outro ainda mantém mais viva, acesa essa questão da coragem. Agora, o administrativo acho que tem um choque maior quando chega e fala "poxa, de onde eu vim não é assim".

**Investigadora:** Entendi, e como você falou, é um desafio, não deixa de ser um desafio.

**Entrevistado:** Porque a gente está lidando com o público que é da elite, então predominantemente vai ter um outro perfil. Como é que a gente mudaria isso?

**Investigadora: 10. Como o PCD - Plano de Carreira do Corpo Docente do Insper ajuda o docente a alinhar seu desempenho em ensino, pesquisa e contribuição institucional às possibilidades de evolução profissional e como isso é identificado pelo Insper Pessoas? Pode dar alguns exemplos...**

**Comentário entrevistadora:** Isso tem a ver com um pouquinho daquilo que a gente já comentou. Assim, a minha pergunta é mais no sentido de tentar entender, como é que vocês conseguem, enquanto RH, controlar, eu não sei se vocês tem, algum histórico. Você comentou que a cada 3 anos vocês tem uma avaliação para entender. E fora isso, como é que vocês conseguem identificar isso? É através sempre da avaliação?

**Entrevistado:** É através da avaliação. As diretorias acadêmicas também conversam bastante com os próprios docentes. E uma coisa que vice-presidente fala é que o feedback ele é diário. Então as situações, se surge algum conflito ali com o aluno ou com alguma situação, enfim, tem que ser minimizada já o mais breve possível. O RH é envolvido quando tem alguma questão comportamental que envolve o administrativo, o prazo de nota, ou algum professor que tem um perfil mais bruto com alguém na sala dos professores, que ali é o administrativo. Mas é conforme as situações surjam, assim, a gente não tem nada preventivo para olhar e falar a nota desse professor, ele está desandando, a gente precisa ter alguma ação de engajamento desse docente dentro da escola. Isso a gente não tem, acho que vai um pouco de encontro com a dificuldade que a gente tem em consolidar os dados.

**Investigadora:** E o contrário? Assim, por exemplo, ele está dentro da escola, ele tem um bom desempenho, ele é bem avaliado e ele, de fato, ele quer, digamos assim, ele quer ter uma ascensão de carreira mesmo pensando como docente aqui dentro do Insper. Eu queria entender como funciona exatamente, por exemplo, dentro da área de direito, tem um professor que tem um destaque grande, que ele, sei lá, ele é muito elogiado pelos alunos, como você falou, ele tem uma boa relação

dentro do corpo docente também, digamos, ele é nota 10. Aí ele, se ele quiser, eu não sei se evoluir, que nem se falou, tem esses estágios que são os assistentes, você quer até subir para titular. Essa ascensão, vocês conseguem identificar também e entender com eles se de fato eles querem isso? É uma coisa que é uma conversa alinhada ou é como, por exemplo, eu, Márcia, como colaboradora aqui e como analista júnior, eu posso evoluir para pleno, para sênior e posso crescer, isso vai depender da minha entrega e das oportunidades também, Com os docentes também funciona desse jeito?

**Entrevistado:** Com os professores de dedicação exclusiva, sim, que são aqueles que eu mostrei ali no quadradinho que estabelece a hierarquia, mas se a gente for pensar no corpo docente todo, a gente tem uns 400 professores CLT (contratados com carteira de trabalho assinada), só que desses 400, são só 120 que vai ter essa possibilidade de ascensão, porque aí eles estão dentro da carreira de dedicação exclusiva. Os outros a gente chama de professor horista, que aí segue uma outra tabela. O professor horista tem a liberdade de trabalhar também em outros lugares, só que a avaliação da hora-aula dele não vai existir, a não ser pelo dissídio do sindicato dos professores anualmente. Mas ele não vai ter uma possibilidade de se tornar professor 1, professor 2, professor 3, porque todos os professores horistas que a gente chama TP (tempo parcial), eles recebem o mesmo valor hora-aula, o que difere é o programa, então o professor da graduação e da pós tem remunerações diferentes. A variação é pelos programas, porque quanto maior o nível, maior o valor da hora aula. Mas não é de fato assim, nossa, agora eu sou professor da *Scripto Sensu*, mas você pode estar alocado esse semestre e no próximo não.

**investigadora:** Então essa variação depende do tempo de dedicação que ele tem disponível, é sempre por esse motivo?

**Entrevistado:** E também da quantidade de vaga da área, porque um professor de dedicação exclusiva, inclusive, ele é mais caro para escola do que um professor TP, porque o TP vem, dá aula, recebe e depois vai embora. E aí quando a gente tem que manter um profissional 40 horas, tem os benefícios, tem assistência médica, vale refeição, é tudo maior, muda tudo.

**Investigadora:** Esses 120 professores de dedicação exclusiva, eles estão ali transitando por essa avaliação para ter uma ascensão ou não, né? E de tempo de dedicação, digamos assim, porque você falou, a medida em que ele vai subindo ali, ele vai tendo outras responsabilidades, né?

**Entrevistado:** Sim, os assistentes estão num estágio em que eles precisam ainda se autodesenvolver de alguma maneira. E aí eles precisam mesmo se dedicar mais ao ensino ou à pesquisa, dependendo da vertente deles. Quando chega no nível de associado, eles já estão com um nível de conhecimento e de capacidade de

desenvolvimento de pares. Tem que ser um sênior, tem que ser um exemplo para os outros professores assistentes. Então eles têm a possibilidade de mentorar ou até mesmo orientá-los para que eles cheguem também nessa situação de associado. É meio que facilitar quais são os seminários que estão acontecendo, os eventos acadêmicos, meio que mostrando o caminho para que eles consigam chegar nesse nível. E o titular já é o que é maior referência assim, pelo menos na área.

**Investigadora:** Então não foge muito do que nem se falou de uma contratação. Ele também está ali sendo avaliado, também está talvez esperando uma ascensão, uma oportunidade, essas participações e esses caminhos que eles vão fazendo, vai estabelecendo essa evolução deles dentro da escola. É isso?

**Entrevistado:** É isso. Mas recentemente, semana passada, eu conversei com uma professora. Principalmente em relação a esse programa de mentoria. Diferente do administrativo, que tem bem claras essas questões hierárquicas, que foi o que você comentou, eu sou júnior, eu vou me espelhar no pleno, depois no sênior e depois especialista, parece que a gente tem um respeito maior por essas questões hierárquicas. Diferente do docente, que é a depender do gênio dele, ele não vai ter esse olhar porque a profissão dele é muito autônoma, e ele vai para sala de aula sozinho ao conhecimento. da cabeça dele, dos conhecimentos dele, que ali ele exerce uma situação também de liderança dentro de uma sala de aula com 40 alunos. E aí voltar e falar, eu tenho ainda que receber uma mentoria de um professor associado, isso pode gerar um ponto de conflito. Esse docente vai seguir o que desperta nele o interesse por um tema. É mais complexo nesse aspecto.

## Anexos VI - Transcrição da entrevista com o analista do Centro de Desenvolvimento e Ensino e Aprendizagem – DEA (Equipe Administrativa)

**Transcrição da entrevista: os conteúdos em cinza são complementares à pergunta original, incluindo perguntas e respostas adicionais.**

***Investigadora: 1. Pode falar um pouco sobre o seu percurso acadêmico (curso/instituição, formações) e profissional (experiências e contextos anteriores) ... antes do cargo ocupado na equipe do DEA?***

***Entrevistado:*** Então, a minha formação, minha primeira formação, a ser formada em História e com licenciatura, inclusive, gravação em licenciatura. e em psicologia. Aí eu fiz, como eu já estava na área de educação, eu fiz me aprofundar nisso e aí eu fiz especialização, eu fiz em psicopedagogia. Então foi bem legal. Aí, a partir daí, o que eu fiz? Eu fiz mestrado em Psicologia da Educação na PUC (Pontifícia Universidade Católica), então você falou das instituições. História eu fiz na PUC, História e Sociologia na PUC de São Paulo. Psicopedagogia eu fiz na PUC. Psicologia eu fiz na Universidade São Marcos que infelizmente já fechou. Era todo o núcleo da PUC que trabalhava. E o mestrado em psicologia da educação, eu fiz na PUC. Eu comecei o doutorado, também psicologia de educação. Sim. Mas fiz todos os créditos, mas não entreguei a minha tese, mas pretendo retornar.

Então a minha vida acadêmica é essa. Com relação a minha vida profissional? Bom, eu fui professora de história e logo fui para a área de formação de docentes. Então, fazendo psicologia, eu cheguei a clinicar. Principalmente crianças com déficit de aprendizagem, em função da psicopedagogia. E aí, quando eu fiz psicologia, eu fui, comecei a dar aula. Sim. E aí eu dei aula na PUC mesmo, e na São Marcos, cheguei a dar aula, eu dei a disciplina de psicologia da educação na pedagogia. Então, e aí eu fui trabalhar com formação de docentes.

Eu trabalhei em projetos bem grandes, dentro de formação de ciência, dava aula, mas também, aí eu fui trabalhar mesmo. Eu trabalhei, talvez você, não sei se você ouviu falar. Você se lembra que existia uma, existia no que era o ensino médio, tinha antes, existia o magistério, você sabe disso?

***Investigadora:*** Ah, lembro, lembro sim, eu tenho uma amiga que é formada em magistério.

***Entrevistado:*** Aí o que acontece, houve uma lei, colocou uma lei, isso foi em dois mil e alguma coisinha? Sim, só vou ver se ninguém me liga para não cortar aqui. Não, pode com Selma, quanto mais você falar para mim, é ótimo. E aí, nessa época,

eu prestava serviço na Fundação Vanzolini, na São Carlos Vanzolini, que é uma fundação ligada à Politécnica da USP. Uma fundação de serviços lucrativos, e eu trabalhava ali, prestava serviços em êxito, no UNTE, que era o Laboratório de Tecnologias Educacionais. E eu trabalhava com isso. Então, Eu fui trabalhar na Fundação Vanzolini, porque a Fundação Vanzolini ficou responsável por criar tudo o que a gente conhece agora como polos nas universidades e agora tem vínculo com a SEMP (Secretária Executiva do Ensino Médio). O fato é que todos os formados em magistério, sim, eles teriam que ter a graduação de pedagogia.

E aí o que aconteceu? A Secretaria Estadual de Educação fez um grande convênio com as três principais universidades de São Paulo para produzirem o conteúdo e conseguirem e também depois darem o diploma, com a UNESP (Universidade Federal Paulista), USP (Universidade de São Paulo) e a PUC (Pontifícia Universidade de São Pulo). A PUC a única que era particular, todas para produzir esse conteúdo. Mas é as aulas. Elas eram dadas assim, com apoio a tecnologia. Então tinha a teleconferência, na época, videoconferência. Então, se criou os polos dentro, foi aí que teve o boom dos polos. Criou-se os polos dentro das universidades, que aí tinham as salas para que os alunos fossem até as salas. Então em vez deles se deslocarem até as universidades, eles iam para as salas dos polos, porque isso foi estado inteiro, foi quase 9 mil pessoas formados em dois anos. Então foi muito legal.

**Investigadora:** E você era uma das docentes desses polos?

**Entrevistado:** Não, eu trabalhava com as tecnologias e trabalhando com a formação dos docentes para o uso dessas tecnologias. Porque a gente criou todo um planejamento para isso. Então, falando sobre o tema da sua dissertação, era um programa de educação continuada, mas que ele era um programa dentro do programa, porque eles precisavam ser capacitados em tecnologia, para depois eles fazerem o uso dessas tecnologias, para depois eles poderem aplicar. Eles tinham as aulas, entravam em um software da Lotus, e em dia é HCL Notes. E aí eles entravam para

**Investigadora:** Então eles tinham uma preparação. Para poder começar a aprender, é isso. Aprender para aprender. Entendi, que legal, muito interessante.

**Entrevistado:** Um professor chegar aqui, hoje em dia fazemos isso. E aí dá um treinamento para ele sobre o Blackboard. Sim, o treino pedagógico do Blackboard, não só a ferramenta, mas o uso pedagógico. Então a gente fazia esse tipo de coisa. E esse foi um projeto enorme. Eu fiquei nesse projeto durante sete anos.

**Investigadora:** Mas eu imagino que interessante também, né? Acho que aprende dos dois lados.

**Entrevistado:** E aí foi isso, então, e aí eu sempre, quer dizer, desde 2000, mas digamos que eu trabalho com formação de docentes, quer seja em sala de aula, quer seja fora. Porque é mais ou menos o que eu faço aqui também, que é a formação dos docentes, digamos. Aqui a gente trabalha mais com a nomenclatura de *desenvolvimento da docência/da formação do docente*.

**Investigadora: 2. Há quanto tempo trabalha na Instituição?**

**Entrevistado:** Em março de 2026, irei fazer 8 anos.

**Investigadora: 3. Quais atividades são desenvolvidas em sua rotina?**

**Entrevistado:** Então, desde quando eu entrei, eu entrei para fazer o desenvolvimento de docentes. Então, na época, o DEA (Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem), é que fazia toda essa parte de seleção dos docentes. Éramos nós fazíamos, tem em torno de 2 anos, 3 anos é que isso passou para recursos humanos, mas mesmo assim a gente continua com isso. Então nós fazemos o que nós chamamos de preparação pedagógica do candidato, nem é docente ainda, mas ele é o candidato, para a aula teste, que é uma das etapas do processo seletivo e essa preparação inclui o que, né? Eles mandam o plano de aula para gente, a gente faz um feedback, devolve, porque como a gente trabalha com conceitos muito específicos aqui, que é o aprendizado do aluno, objetivos de aprendizagem. Então, a gente já faz uma mini capacitação para alinhar o que o candidato no que ele deve demonstrar na sua aula teste, quais são os critérios principais ele vai ser selecionado. Então, isso já é uma atividade. Aí quando o docente entra, a gente faz uma ambientação, que é uma ambientação do DEA, porque a gente tem algumas ações, então a gente conta para ele o que a gente pode apoiar, porque o DEA ele tem a missão do DEA é essa, a de oferecer um suporte para que docente tenha uma excelência na qualidade do seu processo de ensino e aprendizagem e também na gestão dessa aprendizagem. Então, a gente tem um fluxo de entrada desse docente. A diferença é se ele é TI (Tempo Integral) e dedicação exclusiva, ou se ele é um TP (Tempo parcial), e como você bem sabe, também tem os PJ (Pessoa Jurídica), que agora estão sendo trazidos mais próximos para que eles pelo menos façam os cursos. Então, a gente lida com todos os docentes e todos os programas. Fazemos onboarding, criando esse vínculo com o candidato e explicando para ele então, primeiro, há um treinamento pedagógico para o Blackboard, aí conversamos com ele a respeito das suas expectativas. Então é um acolhimento, sim. E aí a gente mostra quais são as ações que nós temos. Então, uma primeira ação, seria a trilha dos cursos que nós temos do portfólio, que agora é um portfólio, que é a porta de entrada, é o módulo Aprendizado Centrado no Aluno (ACA). Depois o próximo módulo é Desenho de Disciplina e agora nós temos o outro módulo que é Gestão do Aprendizagem, que trata mais questões da avaliação. E como é tudo isso na realidade do Insper. O docente faz essa trilha e

também a gente tem algumas ações que a gente fala que são 1.1. Então, uma delas, a gente se oferece e fatalmente assim, 100% o docente aceita, a gente vai e observa uma aula desse docente e dá um feedback técnico para ele com relação a didática e as mais variadas impressões, mas sendo bem técnicas. E aí ele tem outras ações também que ele faz, que aí a equipe do DEA intermedia, ajuda. Que é, por exemplo, algo muito específico aqui do Insper, que é o professor assistir aula de professor. Isso foi algo o Cláudio Haddad instituiu aqui e ele é bem do Insper. Quando um professor entra, ele vai observar a aula de outros professores, convida o professor para observar. Então, ou seja, ele tem duas, tanto a observação técnica do DEA, quanto de um docente veterano da casa e tudo mais que conhece a metodologia de ensino e tudo mais. E qual é a minha atenção também dentro disso? Eu sou responsável pelos portfólios. Eu tanto ministro alguns, por exemplo, os que tem os encontros presenciais, quanto eu sou responsável. Eu montei desde os textos até o desenho dos módulos e da trilha. Então, essa é uma atribuição e faço todo esse acompanhamento para os docentes. Hoje, por exemplo, eu vou sair daqui, tem o segundo encontro do desenho de disciplina.

**Investigadora:** Ah, entendi. Então, assim, além de você construir todo o material que eu tinha, você também, você vai lá e aí faz a atuação, você aplica isso.

**Entrevistado:** E também tenho essas ações, sim, eu distribuo diretamente para os docentes. Então, o docente, mesmo aqueles que já são veteranos, que já estão aqui há alguns anos, entram em contato comigo e pergunta, *eu quero aplicar um estudo de caso. Você sabe aqui na escola quem é que aplica? Você me ajuda a olhar o meu plano de ensino?*

**Investigadora:** Entendi, você faz essa mediação?

**Entrevistado:** A gente faz esse apoio também. Fora isso, a gente fornece esses dados de desenvolvimento da docência para o Comitê Executivo do Insper e aí depois vai o RH que depois vai principalmente para os TIs, vai fazer a avaliação trienal que existe deles, a gente participa fornecendo dados para evolução de carreira dos docentes.

**Investigadora:** Isso eu imagino que destrinche um monte de outras coisas.

**Entrevistado:** É, aqui a gente, uma das coisas que o DEA é responsável, mas eu não atuo diretamente, que é a gestão da aprendizagem que é feita aqui em função da gente ter que prestar conta da aprendizagem dos alunos para as nossas creditações externas, os nossos parceiros. Então isso é um dos pré-requisitos. Isso que isso é bastante forte aqui também. E o próprio DEA, ele tem essa característica do que tem lá fora, por isso que você não vai achar em outros locais aqui no Brasil. Que são os Learning Centers, que tem em Harvard por exemplo, que é onde a escola se inspira muito.

**Investigadora: 4. Quais são as atividades mais desafiantes? E porquê? Quais são as mais prazerosas? E porquê?**

**Entrevistado:** Olha, lidar com o docente sempre é muito desafiante. Porque o docente tem, e aqui no INSPER isso é muito mais agradável, mas no geral, o docente tem um ego muito grande. Então assim, o aperfeiçoamento contínuo precisa ser algo bem institucional. Então esse sempre foi um dos meus grandes desafios aqui.

**Investigadora:** E de mais prazeroso?

**Entrevistado:** Eu gosto muito do que eu faço.

**Investigadora:** Por isso que você enfrenta o desafio anterior. Entendi.

**Entrevistado:** Por isso tenho uma postura resiliente e persistente. Eu gosto, eu tenho muito prazer quando eu vejo que finalmente os professores estão vendo o valor que a gente está tentando trazer para a prática deles. Isso é muito importante. E tem, tem muitos docentes que aí viram parceiro, então isso é muito legal. E é lógico que assim, eu fico muito feliz que isso vá desembocar no aprendizado do aluno. Por mais que a gente seja uma universidade bolha, os nossos meninos precisam aprender. Quando eu falo meninos, é porque eu tenho um carinho muito grande pela graduação. É a formação de executivos assim, aí é um pouquinho mais distante, mas estamos trabalhando para sermos mais próximos.

**Investigadora:** É isso que eu ia perguntar, não está aqui nas perguntas, mas já que como você comentou, eu imagino que então é até o tempo e o resultado desse direcionamento que vocês dão, que acho que eles vão percebendo e vai avançando. E com o tempo, adquirem uma confiança, como você comentou, e aí vira uma parceria. Entendi.

**Entrevistado:** É uma construção de confiança mesmo. Quando isso acontece, há um salto de qualidade enorme nos docentes. Tem "N" casos.

**Investigadora:** Sim. Agora assim pela sua experiência, tem um padrão assim de tempo de quando um docente chega, pode ter uma certa resistência e à medida em que ele acompanha a aula dos outros pares, ele vai identificando a importância do trabalho de vocês, desse direcionamento que vocês dão. Seria isso?

**Entrevistado:** Na verdade, a maior resistência são dos veteranos. Porque o próprio processo seletivo, ele já ele já traz isso um pouco estampado que o professor tem que uma das qualidades desse professor é querer aprender. E aí, o professor, quando entra, com raras exceções, ele é muito mais parceiro.

**Investigadora:** É porque ele está disposto, chega bem-humorado. Cheio de disposição.

**Entrevistado:** Está com disposição, inclusive ele está acuado, amedrontado, está chegando agora.

**Investigadora:** Então, ele está ao contrário. Tá vindo como é a experiência? A princípio você pode achar que é alguém que está chegando, mas não.

**Entrevistado:** São raras exceções. Tem professores que quando chegam desse jeito, eles acabam não se adaptando. Aí eles tem alguma outra solução. Mas o nosso problema somos mais veteranos.

**Investigadora: 5. Qual a sua percepção sobre o como as ações promovidas pelo Núcleo de Gestão do Corpo Docente (NGD) e pelo DEA - Centro de Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem, contribuem para o desenvolvimento contínuo e a atualização profissional dos professores nos diferentes programas de ensino do Insper? Pode dar alguns exemplos...**

**Comentário Investigadora:** Acabei não comentando, mas tem o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), que é o documento que tem as diretrizes da escola, e assim, sobre o que eu li o que eu consegui captar ali, principalmente focando nessa parte da educação continuada, eu fui fazendo algumas perguntas que não estão no documento, porque são de fato só a experiência e a prática que irão contemplar, por isso essa pergunta que faço diretamente para você. Já temos alguns comentários nas respostas anteriores, mas peço seu complemento.

**Entrevistado:** Temos esse movimento que é de observar a aula, sentar com o professor e ver o plano de aula dele. Esse suporte que a gente dá tem resultados muito bons.

**Investigadora: 6. Por qual canal de aprendizado a equipe do DEA utiliza, atualiza e busca referências de conteúdo para manter essa formação continuada de qualidade e atualizada de acordo com cada vertente de carreira – V1, V2 e V3?**

**Entrevistado:** Então, do DEA a gente faz muita pesquisa. Fazemos o benchmarking, com faculdades de fora e de dentro do país. E a gente faz pesquisas, a gente está sempre muito, trazendo muito artigos, a gente se atualiza. Temos isso como uma premissa. Agora, quando você coloca as vertentes, V1, V2 e V3 na verdade a gente atua nessas vertentes na medida que elas entram em sala de aula. Porque a diferença dessas vertentes é o quanto o professor entrega de pesquisa e o quanto o professor entrega de ensino. Por exemplo, o V2, ele é praticamente pesquisa.

**Investigadora:** É, tem esses níveis. Eu li lá que o V1 acho que é como se fosse uma escada, digamos assim, Não necessariamente, mas tem uma diferença, existe.

**Entrevistado:** Mas é mais em função disso. O professor, essas vertentes são de professores de educação exclusiva. São os TIs. E eles são cobrados, digamos assim, por três pilares. Então, o ensino, a pesquisa e a contribuição institucional, que tem vários aspectos que caracterizam se é contribuição institucional ou não. Então, por exemplo, o professor ser um coordenador de curso, isso é uma contribuição institucional. Agora, quando eles estão nessas vertentes, eles estão mais ligados ao ensino ou não. E o DEA trata principalmente de ensino e aprendizagem. Então, porque a pesquisa que eles fazem não é diretamente ao ensino, seria uma pesquisa na área de atuação deles. Então, o professor que dá aula de engenharia, vem da área de engenharia, mas com processo de operações, ele vai pesquisar operações, não como ensinar operações, então é diferente. Então a pesquisa dele é essa. Agora, às vezes esse V2 que trabalha mais com pesquisa, ele vai dar uma aula no mestrado. ele vai dar uma aula optativa na graduação. Então, aí nós entramos para ajudá-lo a montar a sua disciplina, como avaliar, saber como é que está a didática. Enquanto ele está pesquisando, não. Aí é a área de Diretoria de Pesquisa que trabalha com isso. Nós estamos embaixo da Diretoria de Acadêmica, mas tem a Diretoria de Pesquisa. Então é nesse sentido que é importante esclarecer a nossa atuação com relação às vertentes.

**Investigadora:** Conforme a sua fala, essas eles fazem dentro dessas vertentes e de acordo com o que eles estão atuando, que é aí vocês tem uma atuação maior. São encontros, é uma reunião, porque tem o Aprendizado Centrado no Aluno (ACA), mas pensando em termos de organização, sabe? Quando ele procura e diz que lecionar uma aula dentro do mestrado. E aí, como você falou, aí tem a atuação de vocês mais técnica. Nesse sentido, isso pode ser direcionado em uma reunião ou eles são direcionados para um curso mais amplo de formação e metodologia?

**Entrevistado:** O ACA é para todos os docentes.

**Investigadora:** Sim. Mas, por exemplo, se ele vai desenvolver a disciplina, o ideal é que ele faça o desenho de disciplina, certo?

**Entrevistado:** Alguns fazem, outros não nos pedem só para a gente ajudá-lo na fazer o feedback, mas depende, não há uma diretriz da escola.

**Investigadora:** Mas por exemplo, para educação executiva, não sei como funciona para os demais, existe aquele cronograma de datas para a gente direcionar, por exemplo, os próximos docentes do segundo semestre, tem um cronograma de datas para ele concluir o ACA. Se surgir um docente precisando da formação do ACA e ele não tá dentro desse cronograma assim qual seria a orientação?

**Entrevistado:** O ACA pela característica do módulo, ele é totalmente assíncrono. Então, por uma questão de organização, nós montamos grupos e todo mês temos um grupo. Então, mesmo que o professor, digamos, ele vai dar aula, ele é da

educação executiva e ele vai dar um curso agora em outubro e novembro, ele pode fazer agora/online. Agora, o desenho de disciplina e o de avaliação da aprendizagem, aí já não. Aí tem cronogramas específicos. O que a gente fez agora com relação a ter trilha é que a gente, todo começo de ano, nós fizemos isso este ano, nós vamos entrar no cronograma para que os professores saibam qual é o cronograma que nós temos. Por exemplo, educação executiva, nós abrimos um desenho de disciplina que foi muito focado para eles em julho. Coisa que é muito difícil, por exemplo, para os demais professores, porque eles estão em férias. Então nós estamos revendo as possibilidades para que eles possam se encaixar também. Mas é isso. Então o ACA é possível, os demais não, ou oficinas que a gente vai oferecer de datas específicas, mas dentro do cronograma que a gente vai oferecer. Agora nós temos o site do DEA e o próprio docente pode indicar o seu interesse.

**Investigadora: 7. O docente tem a possibilidade de acionar as áreas responsáveis pela sua formação continuada para sugerir iniciativas para seu desenvolvimento no decorrer do ano, para além do foi direcionado? Por exemplo, sugerir a participação em algum curso da escola?**

**Entrevistado:** Sim. Eles olham os cursos disponíveis e manifestam interesse. Aí a gente entra em contato. Por exemplo, teve um professor que se interessou muito por um curso. Entrei em contato com ele e quando ele voltou a ver que os encontros presenciais eram em tais, tais dias e ele falou "ah, não vai ser possível". Mas no ano que vem, ele vem. Porque agora não temos mais. É, mas é possível? Sim, é possível. E além disso, é, muitos deles nos procuram para essas ações pontuais que você que também entra, como os desenvolvimentos também. Por exemplo, "vou aplicar uma dinâmica XYZ, você pode vir assistir?". Sim, também fazem isso. A gente diz que isso é espontâneo, da parte dele isso é espontâneo.

**Investigadora: 8. Considerando o PID - Plano de Desenvolvimento Institucional no capítulo - item 4.4 - Plano de Carreira do Corpo Docente, como tem sido a prática de colaboração entre os pares no desenvolvimento e aprendizagem organizacional, existe a necessidade de um report por parte do docente com relação a essa iniciativa e evolução?**

**Comentário Investigadora:** Nesse item um docente que está aqui há mais tempo, pode contribuir com um docente que está chegando agora. Para eles terem essa troca. Em algum momento eles são cobrados disso? Eles precisam dar algum retorno, algum feedback com relação a isso para vocês em algum momento?

**Entrevistado:** Então, a escolha é muito dinâmica. Tem momentos que depende muito das diretorias e já tivemos direcionamentos em que se estabeleceu essa mentoria. Então o professor quando entrava ele tinha um veterano que seria seu mentor. E aí sim tinha uma, não era um acompanhamento, mas existia um

questionário que tanto o mentorado quanto o mentor respondiam a respeito da ação. Mas isso parou.

**Entrevistado:** Então não é um fluxo que pode acontecer? Pode, ser que seja uma ação mais espontânea do que uma formalidade.

**Entrevistado:** Mas não existe essa coisa formal no sentido de bom, agora, então, daqui a 1 mês vamos responder o questionário, não existe esse fluxo estabelecido. Mas espontâneo existe sim. E tem muitos, muitos professores que se engajam mesmo para ajudar o docente que está entrando. Principalmente aqueles que participam da sua aula teste, que são da sua trilha, ou dão uma disciplina igual. Então existe muito isso, essa.

**Investigadora: 9. Existe um histórico de feedback pensando em monitorar a evolução de cada profissional de forma anual/constante ou a cada ano é um recomeço de acordo com as metas e estratégias estabelecidas? Pode dar alguns exemplos...**

**Comentário Investigadora:** Por exemplo, eu, como administrativo, a gente tem um feedback, tem acompanhamento durante o ano e tem um feedback anual, o Para eles também acontece isso?

**Entrevistado:** Sim, principalmente os TIs. Eles tem uma avaliação trienal.

**Investigadora:** Ah, entendi, que são os de dedicação exclusiva. E que também envolve aquela avaliação que é feita pelos alunos? Engloba tudo isso?

**Entrevistado:** Nós falamos de feedback discente. Tiramos aquele peso de avaliação. Sim, na verdade ele é um feedback. Sim, isso compõe essa avaliação, tanto os dados de desenvolvimento, isso compõe, tá? E é, isso serve para progressão de carreira dos docentes. Os de tempo parcial, eles não entram nesse rol, mas eles também são avaliados pelos curadores de curso, considerando o próprio NPS aplicado ao final de cada curso.

**Investigadora: 10. Os métodos existentes na sua área para elaborar a etapa de formação continuada de docentes consegue atingir o propósito? Existem desafios a serem superados?**

**Pode dar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** O DEA está sendo revisto, mas a gente sempre contou com uma equipe muito enxuta aqui. E agora a coisa está expandindo um pouco. Está expandindo. Então a gente, porque a gente precisa ter backups. Isso é muito importante. Então, o principal desafio que a gente tem é isso, essa expansão adequada de equipe.

**Investigadora:** Você tem noção da quantidade de docentes que são da escola mesmo, com dedicação exclusiva?

Palestrante 2

**Entrevistado:** Tenho. Hoje a gente está em torno de 100, acho que quase 200. Assim, para você ter noção o ACA ele é autoinstrucional, ele tem as atividades, tem o feedback automático. A partir dos outros, nós damos feedback. Então você imagina, em julho tivemos uma turma da educação executiva com o pessoal da pós-graduação lato sensu de 27 docentes. E eles fizeram o plano de aula e o plano de ensino no final. Então você imagina você fazer isso com recorrência, com tudo que a gente tem a fazer.

**Investigadora:** Entendi. Esse é o desafio também.

**Entrevistado:** Sim, sim. É um grande desafio. Mas está sendo bem equacionado aí, quer dizer, bem dimensionado agora com quem está vendo isso. Então, existia um outro desafio, era o que a escola esperava do DEA, né? E agora isso está sendo mais melhor definido, Porque antes o DEA fazia muita coisa e agora está se tornando mais específico. Então acho que essa transformação é normal.

## Anexos VII - Transcrição da entrevista com o docente: modalidade de Graduação

**Transcrição da entrevista: os conteúdos em cinza são complementares à pergunta original, incluindo perguntas e respostas adicionais**

**Investigadora: 1. Qual a sua modalidade de atuação na Instituição?**

**Entrevistado:** Eu sou professor da graduação de tempo integral, minha carreira [e V3, que é a carreira que tem maior dedicação a ensino e sou professor assistente nível 3.

**Investigadora: 2. Há quanto tempo leciona/atua na Instituição?**

**Entrevistado:** Na instituição, eu atuo faz uns 3 anos, mais ou menos, 3 anos e meio, talvez. Mas eu fui contratado como professor de tempo integral em Janeiro de 2024. Vou completar agora o segundo ano letivo completo. E antes disso eu tinha sido contratado como professor tem parcial um ano antes, então é isso.

**Investigadora: 3. Quais atividades são desenvolvidas em sua rotina?**

**Entrevistado:** Então eu basicamente dou aula. Na graduação e na pós-graduação. Faço a coordenação acadêmica de um dos centros de estudos. E eu faço as minhas pesquisas, porque a minha intenção é mudar de carreira V3 para carreira V1, que é uma carreira que tem ensino e pesquisa também. E para isso eu tenho que ter algumas publicações ainda para fazer esse pedido. Então, em dar aula, eu poderia desmembrar isso em preparar a aula, dar aula em si, estar em sala de aula e depois corrigir entregas, dar feedback e fazer atendimento dos alunos. Na parte de coordenação acadêmica do centro eu faço, participo dessa reunião de coordenação executiva e isso vem junto com algumas funções assim de gestão do centro. Eu organizo o comitê de pesquisa e o grupo de estudos do centro e faço o diálogo com os pesquisadores principais dos núcleos. E na parte de pesquisa, sou eu fazendo pesquisa, junto com assistentes de pesquisa, de temas que eu acho que são relevantes e que tem potencial de publicação.

**Investigadora: 4. Quais são as atividades mais desafiantes? E porquê? Quais são as mais prazerosas? E porquê?**

**Entrevistado:** Olha, eu acho que o mais desafiante, na verdade, é conseguir fazer tudo isso. A carga de aulas é bem alta no professor V3, mas eu tenho abatimento de carga de aula por estar no centro, então eu tenho dou um pouco menos aula do que o professor V3 precisaria dar, justamente porque atuo no centro. E aí eu tenho essa pretensão de mudar para o professor carreira V1, o que faz com que eu coloque,

além das minhas funções que já são esperadas pela minha avaliação, pela minha contratação e tal, faz com que eu também tenha que correr atrás de forma independente, sem ser reconhecido por isso dentro da minha carreira, para poder atender os critérios e os requisitos para mudar de carreira. Então, eu acho desafiante é manter tudo isso ao mesmo tempo, com um bom desempenho. Então, ser um professor que dá aulas e é bem avaliado e dá aulas relevantes, conseguir fazer a coordenação do centro de forma que contribua de fato para o desenvolvimento da capacidade de pesquisas no centro e fazer pesquisas relevantes de forma que eu possa avançar na carreira. Mas eu gosto das três coisas que eu faço, eu gosto muito, eu acho as três muito prazerosas, eu gosto muito de dar aula, gosto em temas que até hoje que me exigem de aula, são temas que eu gosto, eu nunca tive de dar uma disciplina que é um tema que eu não gosto, que não tem uma sinergia com a minha agenda de pesquisa, com os meus interesses, então eu gosto de dar aula. Mas muitas vezes eu sinto que eu também gostaria de ter mais tempo de preparo da aula, eu acabo tendo pouco tempo de fazer as melhorias que eu vejo de um semestre para o outro. Eu gosto muito de fazer pesquisa também, mas às vezes sinto muito que eu não consigo ter mais tempos livres para poder me dedicar, escrever, trabalhar com dados, formular pesquisa, escrever papers, escrever o relatório e tal. E no centro também, eu gosto muito, mas sinto que eu também sou sempre em dívida em conseguir ler um projeto que estão elaborando, conseguir acompanhar mais um procedimento, acho que o desafio é conseguir equilibrar tudo isso.

*Investigadora:* Por exemplo, você falou que tem interesse em mudar para uma modalidade em que você atue mais com relação à pesquisa. E aí a nesse caso, aí existe um equilíbrio, então aí, por exemplo, das horas que você diminuiria sua carga horária como docente, e aí você daria mais tempo e dedicação, seria isso?

*Entrevistado:* É isso. O professor V3 tem que dar seis créditos completos. Um professor V1 tem que dar dois créditos completos, aqui também ele é cobrado pela pesquisa, você tem que publicar, se ele não publica, ele não avança na carreira. O professor V3 não precisa publicar, não precisa fazer trabalho de pesquisa, ele é avaliado estritamente pelo ensino. Então você tira a carga de ensino, mas você coloca outras métricas também para evolução na carreira.

***Investigadora: 5. O que significa para você o conceito de educação continuada e de que forma acredita que ela tem refletido (ou pode refletir), no seu crescimento profissional?***

*Entrevistado:* Acho que a ideia de educação continuada é você estar em processos de formação ao longo da sua carreira ou institucionalmente ter etapas de formação em que você passa por processos de ensino, não como professor, mas como aluno,

como Entrevistado desses programas ao longo da carreira no processo em paralelo com as suas atividades rotineiras. E eu acho que na carreira acadêmica, como professor universitário, a educação continuada até agora tem sido uma necessidade. Você faz graduação, eu fiz duas graduações, aí depois faz um mestrado, aí faz doutorado, aí faz pós-doutorado. Eu nunca parei de estudar, meu primeiro emprego formal foi no Insper, foi a primeira vez que eu tive carteira assinada, antes disso eu já tinha tido bolsa de estudos. Em um breve momento aí no meu pós-doc que eu tive que ter uma carteira assinada também no Brasil, mas antes eu vou fazer pós-doc no fora, fazendo nos Estados Unidos. Mas meu primeiro emprego foi o Insper, então até agora eu só fiquei fazendo formação continuada. Acho que para professor isso é uma realidade necessária até você entrar numa instituição. Acho que o desafio é depois que você entrou numa instituição, você entrou numa carreira, você continuar fazendo essa formação. Professor tem uma ideia de você fazer essa trajetória de graduação, mestrado, doutorado, pós-doutorado e aí você vai entrar na instituição e você vai estar como professor e ser professor envolve você ter que estudar muito, você aprender muito, você aprende muito preparando aulas e se atualizando, mas não numa forma, não como aluno, mas como professor. Eu acho que para o professor, depois que está na carreira, ter momentos em que você vai ser aluno também, você não vai estar liderando o processo de formação, mas você vai estar sendo alvo de processo de formação. É algo muito interessante, muito importante institucionalmente para uma universidade construir formas disso ser possível e viável.

***Investigadora: 6. Como vê a questão da educação continuada de docentes dentro da instituição? Você entende que essa ação é motivada pela instituição considerando o seu desenvolvimento e desempenho profissional? Poderia compartilhar alguns exemplos...***

***Entrevistado:*** É, eu acho que dentro da escola você tem segmentos de funcionários que são muito diferentes, como professor eu vejo, você tem a equipe administrativa, não só administrativa, mas de auxílio a atividade acadêmica, que não são professores e que são a maior parte dos funcionários que fazem a escola acontecer. Você tem os professores e aí dentro dos professores você tem os professores que são tempo integral, que tem essa divisão entre os professores que são de carreiras e aí você tem várias divisões aí, mas o professor tempo integral ele é o professor que é que eu acho que recebe a maior atenção, dos processos institucionais. Ele é o corpo, né? Eu lembro que quando eu vim para o Insper, quando eu entrei como professor e tempo integral eu tive uma reunião de onboarding e a mensagem é assim, “*agora você é o Insper*”, o professor tempo integral é o professor que é quem faz o Insper academicamente acontecer, é o foco do trabalho, é manter você, porque eu sou o cara que estou todo dia aqui, que eu que abraço a coisa tal, porque tem professores que são parciais, que tem uma

dedicação, mas eles não estão 100%. Então eles vêm, dão uma contribuição, às vezes a contribuição, tem uma periodicidade assim, ela acontece com frequência, dão cursos todos os todos os semestres. E tem cursos próprios que são deles, enfim, mas que também eles têm uma adesão que já é menor dentro da instituição. E tem os professores de educação executiva, que às vezes o professor tem integral da aula na educação executiva também, o professor tem pessoal da aula na educação executiva, mas o professor de educação executiva, ele é quase que uma aula, ele é de fato um professor autônomo assim, uma pessoa que vem e dá uma contribuição e é pago só por aquilo, né? Ele não faz parte do corpo de professores do Insper. E acho que o Insper diferencia bem essas três carreiras de professor. Então, para o seu tempo integral tem certos benefícios, o trabalho tem certos procedimentos que tem que seguir e que não são, não acontecem dentro de outras modalidades. Eu acho que dentro do INSPER tem essa instituição que é o DEA, que é o que faz a avaliação dos professores e faz essa formação continuada. Eu acho muito legal que o Insper tem o DEA. Eu vejo que eles fazem um trabalho bem-feito, assim, de orientação dos professores. Acho que tem uma estratégia desenhada, que é a ideia do aprendizado sem entrar no aluno, tem um desenho de um caminho que eles acreditam que seja uma forma Insper de dar aulas, eu acho isso muito legal, que tem esse desenho institucional, essa orientação institucional, e eu acho que eles criam programas, então quando você entra, tem um programa lá de formação, de desenho, de disciplina, de aprendizado sem entrar no aluno, que você tem que fazer. Eu acho que a ideia cumpre essa função. Então eu vejo que tem uma motivação, eu acho que precisaria ter um pouco um acompanhamento, mais um a um, que fosse alguém que desse um feedback sobre o processo de formação, que pudesse me ajudar a pensar minha carreira, sabe? Montar um plano de carreira para mim, falando assim, eu acho que esse curso é legal que você faça, isso aqui é legal que você faça, acho que dentro da eu acho que tem oportunidade de formação continuada pelo DEA, não que seja assim, são programas bem específicos, com uma curta duração e de forma mais personalizada.

**Investigadora: 7. Para elaborar a sua metodologia e escolha do material didático que será aplicado nas suas aulas, você teve alguma ambientação inicial ou capacitação para alcançar a excelência e qualidade estipulada pelo Insper? Poderia compartilhar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Sim, teve um curso de formação de aprendizado centrado no aluno e um curso de desenho de disciplina. Aí, quando eu entrei, também teve uma coisa assim: "Ah, tem uma pessoa que te ajuda a pensar as metodologias", que eu até conversei com ela no começo, quando estava desenhando as disciplinas. Então teve, mas eu diria que ele vai se desgastando assim no tempo, sabe? Hoje eu já nem sei o nome dela, não voltei mais a procurar ela também. Eu acho que poderia ter

formas de ativação, de reativação ou reengajamento, ou um acompanhamento que fosse um pouco mais ativo. Mas eu diria que tem, assim. Quando eu entrei, teve uma orientação, sabe, uma certa ambientação inicial sobre o que seriam boas práticas, mas ela era muito aberta assim, sabe? Sobre práticas institucionais. Aí teve essa pessoa que eu marquei um dia, apresentei as metodologias que eu estava pensando em usar o plano de aula. Ela deu uns toques, mas eu sinto que é que é isso. Aí começam muitas prioridades, coisas, eu tenho que colocar coisa, mas eu acho que seria legal a cada dois anos, alguém que pegasse e sentasse comigo e a gente pudesse olhar novamente e falar o que está funcionando, o que não está funcionando, como você pode melhorar e me ajudar a pensar como melhorar o material didático e a metodologia de ensino. Mas teve, quando eu entrei, eu lembro que teve sim, eu fiz esses dois cursos e eu e teve esse acompanhamento de uma pessoa que eu marquei um dia para ela olhar.

***Investigadora: 8. Dentro da sua modalidade de atuação, lhe foi proporcionado algum acompanhamento e/ou feedback sobre a sua atuação? Já teve alguma questão direta com alunos e sentiu a necessidade de buscar apoio? Poderia compartilhar alguns exemplos...***

***Entrevistado:*** Eu ainda não passei por nenhum processo de avaliação institucional, entrei como professor de carreira no começo do ano passado (2024), e eu tenho uma avaliação prevista quando completar 3 anos. Os alunos fazem a avaliação da disciplina e aí eu recebo um feedback que é a resposta dos alunos, um formulário. Mas ainda ninguém fez comigo uma avaliação da minha atuação, um feedback mais estruturado que não fosse o dos próprios alunos. E eu sinto falta disso, mas eu entendo o que vai acontecer no final do ano que vem. Mas eu estava até querendo tentar marcar com o DEA para fazer uma avaliação parcial, sabe? Entender um pouco o que vai ser avaliado no final do ano que vem, até para me preparar.

***Investigadora: 9. Na prática e considerando o seu tempo de dedicação na instituição, entende que é de fácil acesso ser ouvinte de outras aulas, visando estabelecer troca de experiências e boas práticas aplicadas entre os docentes? Poderia compartilhar alguns exemplos...***

***Entrevistado:*** É isso também é uma prática que eles incentivam. Quando teve, quando eu entrei, quando eu entrei, teve isso, assim, fazer os cursos do DEA, de ACA e desenho de disciplina. E aí teve essa pessoa que eu marquei um dia para olhar meu plano de aula e a gente fazer algumas melhorias, que acho que fazia parte um pouco de um desdobramento da formação de desenho de disciplina, do curso de desenho de disciplina. Aí teve uma segunda coisa que era participar de

ouvinte em uma aula para acompanhar algum professor, eu não fiz isso. E eu não fiz isso um pouco por falta de tempo, assim, ir em uma aula de professor, assistir, não é uma aula, né? Ir no curso, fazer um curso de algum professor, eu acho que seria muito legal, eu gostei muito, mas eu não consegui por falta de tempo. Eu acho que se a escola quer fazer um programa desse, assim, de forma de fato, sabe, estruturada, que haja troca entre os professores, eu acho que seria legal que tivesse alguma forma de abatimento, sabe? Que tivesse algum tipo de incentivo que você pudesse viabilizar e cobrar que o professor fizesse isso de forma mais estruturada. Eu quando entrei não tive nenhum abatimento nem para preparação de aula, assim, tipo, dar menos aula no primeiro ano para que eu vou estar preparando as minhas disciplinas, entendeu? Não teve. Eu achei que isso poderia ter sido feito. E criaria incentivo para eu, por exemplo, cursar um curso de um outro professor para ver como é a dinâmica que ele usa em sala de aula e aprender a ser um professor melhor. E a terceira coisa que era incentivada era eu ter um mentor. Isso sim, consigo ter algumas trocas com um docente que tenho como mentor. Uma vez por semestre alinhamos pontos da minha carreira e o andamento do meu desenvolvimento, mas é algo mais informal, mas acho isso do Insper muito legal o Insper ter essas diretrizes, de você ter formação inicial. Ter acesso ao DEA, poder assistir aula de outros bons professores para aprender e ter um mentor, mas ainda assim, poderia ser aprimorado. Eu vejo espaço para aprimoramento.

*Investigadora:* Porque assim foi, eu vi isso no PDI que tinha esse direcionamento uma das diretrizes lá é, por exemplo, o docente fazer a atualização recorrente do seu currículo. E também tinha lá uma, sei lá, uma das cláusulas, falava sobre isso, de existir esse estímulo assim entre os docentes. É aí eu até perguntei lá para o DEA se em algum momento vocês eram cobrados ou que ou se era necessário vocês formalizarem esse tipo de apoio. É tanto de quem está recebendo ou de quem fica como um mentor, E aí ela falou assim que não, que assim por momento, como você falou, é uma coisa mais informal. e não tem nenhum direcionamento que precise ser entregue ou formalizado esse tipo de ação entre docentes. Mas a princípio, é como isso é praticado hoje.

**10. Ao proporcionar uma formação teórico-prática para os alunos dessa instituição, quais são os principais desafios que você enfrenta no processo de ensino e aprendizagem? Pode dar alguns exemplos...**

*Entrevistado:* Olha, eu acho que na graduação eu também sou um tipo de professor de graduação bem específico, porque eu dou aula, eu só dou eletivas. A obrigatória que eu dou é no mestrado. Na graduação eu não dou nenhuma obrigatória. Eu pego eles quando eles já estão no final do curso e eles já estão fazendo o estágio. Eu acho que um dos principais desafios é o engajamento do

aluno. Ele se interessar pelo tema da aula, ele realmente está envolvido, não está fazendo a disciplina simplesmente para conseguir o crédito. Acho que esse é um desafio. E também eu consegui ter mais tempo de preparação da aula, de pensar melhor das dinâmicas, sabe? Eu consegui ter um tempo mais dedicado para melhorar esse processo de aprendizado. Eu sinto que, pela quantidade de aula que eu tenho que dar e essas outras necessidades institucionais. Eu acho que eu dou uma boa aula, assim, me dedico e tal, mas se eu pudesse parar e olhar e pensar com mais calma, seria bom. Talvez tenha um momento para isso, sabe, de olhar e repensar um pouco algumas dinâmicas, a partir do que você vai fazer. Essa disciplina é assim, você dá e você vê o que funciona e o que não funcionou. Mas tem que parar e fazer melhorias no que não funcionou. Eu acho que o processo de melhoria ele pode ser aprimorado e com um pouco mais de tempo e talvez um pouco de orientação.

**Investigadora:** Você acha que enquanto você está dentro de um semestre, você entende que, por exemplo, dependendo da turma que você tá ali, você consegue que nem você falou, mudar alguma prática, alguma metodologia. Dá tempo ainda dentro do próprio semestre, sei lá, de puxar mais o aluno, como você falou, de praticar, fazer algumas práticas assim que para eles demonstrarem talvez mais engajamento.

**Entrevistado:** Eu acho que dá, no semestre dá para você fazer em uma, entendeu? Eu quero pegar essa aula aqui que eu acho que não está boa, eu vou dar uma reorganizada nessa aula, eu vou incluir esse tópico aqui que eu acho que não foi incluído, ou eu vou fazer essa dinâmica nessa aula. Só que são níveis assim, acho que eu tenho uma prática que eu sempre que eu termino uma pouco, eu tenho um documento de cada disciplina que eu chamo para melhorar para o próximo semestre, vou colocando algumas ideias assim, às vezes eu saio de uma aula e anoto lá, a aula de habitação não está boa. Os alunos perdem esse raciocínio é ou esse material da aula tal, ele está com um erro. É, e eu vou anotando, porque às vezes eu, quando você não consegue, você não faz a melhoria depois que você sai da aula. Isso é um problema, entendeu? Porque você já tem que preparar a próxima aula, sim, sendo que o ideal era que você saísse da aula. Você já fizesse essa melhoria na aula que você deu para o semestre que vem e ela funcionar melhor. Então eu anoto para lembrar desses pontos para que não se repitam no semestre seguinte.

**Investigadora:** Se um aluno, ele está com desempenho bom e aí não tem uma disciplina ali que ele cai, é? Não sei se nenhum aluno é muito específico, mas como você falou, pode ser só por falta de interesse dele mesmo, mas tem uma disciplina específica que não está indo tão bem para aquela turma e sendo que para as outras

disciplinas, a turma ali tem uma nota boa e tal. Em algum momento vocês tem algum feedback disso? Ou não? Não existe essa comparação?

**Entrevistado:** Não que eu saiba, porque eu também não dou essas disciplinas obrigatórias. Você tem várias turmas, você tem um processo de coordenação entre os professores que dão aquela mesma disciplina que eu nunca participei. E para saber um pouco melhor isso, sabe? O meu é meio assim, cada um por si, eu faço a disciplina, eu monto ela, eu dou ela. Eu só no final preciso falar para o coordenador. E aí, vamos repetir o ano que vem? Fazer, vamos oferecer. Mas ele tem um acompanhamento menos presente justamente porque é uma eletiva e não tem várias turmas que tem um processo que tem que ser mais equalizado tem que ter uma padronização entre as com os conteúdos de todas as turmas sabe ele é um processo um pouco mais solto.

O que eu não falei que eu acho que é muito legal no Insper também que eu estou vendo acontecer recentemente essas comunidades de aprendizado que se criou a comunidade de aprendizado em IA, eu achei muito legal, assim, que um grupo de professores pegou fazer uma comunidade de aprendizado em IA, um tema novo que dá para usar em sala de aula e aí tá tendo vários debates e vários eventos de formação nesse tema de IA, eu acho isso muito legal, eu consegui participar de dois, gostaria de ter participado de mais, mas achei muito legal essa iniciativa, sabe?

**Investigadora:** E para os docentes mesmo? Então já tem tipo, já tem mais estruturado mesmo uma formação?

**Entrevistado:** Tem, não é uma formação, frente aos cursos do DEA não é uma formação, é uma comunidade de aprendizado, então tem encontros em que as pessoas trocam experiências de como estão usando, tem palestras, é um processo menos formal assim de um curso mesmo, sabe? É uma, é um processo de reflexão e aprendizado, informação sobre o uso de IA em sala de aula. Acho que o objetivo deles é três questões: como dar melhores aulas com IA? Como dar melhor aula sobre IA? E como aplicar IA em sala de aula, acho que esses são os 3 pilares.

## **Anexo VIII - Transcrição da entrevista com docente: modalidade Pós-Graduação**

**A transcrição da entrevista: os conteúdos em cinza são complementares à pergunta original, incluindo perguntas e respostas adicionais.**

**Investigadora: 1. Qual a sua modalidade de atuação na Instituição?**

**Entrevistado:** Bom, eu como professor atuo no curso de pós-graduação em e atuo também como professor agregado em outros cursos de cursos executivos de outros núcleos e também no curso executivo de um núcleo de ensino.

**Investigadora: 2. Há quanto tempo leciona/atua na Instituição?**

**Entrevistado:** Já há dois anos e meio, mais ou menos, entre o tempo em que eu moro em São Paulo e o tempo que eu trabalhei vindo a São Paulo.

**Investigadora: 3. Quais atividades são desenvolvidas em sua rotina?**

**Entrevistado:** Perfeito. Bom, rapidamente, assim, como coordenador de um núcleo de ensino. A grande função que eu tenho é uma articulação de parcerias em torno dessa demanda dessa causa. Também o acompanhamento de projetos de parceria com empresas, com iniciativa privada, trazer igualmente o know-how que eu conheço da área de segurança pública, da gestão de segurança pública. Para que ao fazer as coisas que a gente sempre tem uma perspectiva de envolvimento do poder público também, que é o poder que pode dar escala às atividades e como professor, eu tenho um desafio muito particular relacionado ao tema da segurança pública, que é um tema extremamente candente no Brasil, um tema muito preocupante. O Brasil vai seguindo um processo de mexicanização na área da segurança, com infiltração do crime organizado nas instituições formais, públicas e privadas, se transformou Hoje na grande preocupação nacional, revelada em todas as pesquisas de opinião que se faz, e o Insper abraçou essa questão como a questão central que deve caminhar sempre junto com as práticas de geração de oportunidades que nós chamamos a partir da experiência da Colômbia, chamamos de urbanismo social. Então, a ideia aqui é que nunca se trabalhe geração de oportunidades sem trazer a dimensão da segurança pública e que também não se trabalhe a dimensão da segurança pública sem criar oportunidades para as pessoas vulnerabilizadas de tal maneira que reduza o chamado exército de reserva da atividade criminal. Ou seja, não adianta você atuar em segurança pública estrito senso, que é aquilo que se faz com polícia. e não atuar no sentido de oferecer uma vida melhor para as pessoas, porque o crime sempre cresce em cima da falta de oportunidades. Então, essa dimensão é a dimensão que eu fui encarregado de

trazer para os cursos, tanto executivos quanto para o pós-graduação. Então, eu trabalho com os alunos esse duplo foco, urbanismo social e segurança pública. Mas nós chegamos a prever, inclusive, a questão da segurança pública sobre o urbanismo, porque o urbanismo social tem muita gente trabalhando em segurança pública, muito pouca gente trabalha. Acho que é uma característica, inclusive do Insper, muito singular do Insper ter unificado esses dois temas, porque outras universidades trabalham com urbanismo social, mas não trabalham com urbanismo social e segurança pública. E a gente acredita que se as duas coisas não caminharem juntas, uma impede a outra, por exemplo. Onde você tem uma comunidade popular, vulnerável, e você tenta introduzir práticas de urbanismo social, se não havia um ambiente de segurança, o crime não permite o livre ingresso dessas práticas. Porque o crime tem o domínio inclusive econômico do território, político econômico do território. Da mesma maneira, se você introduzir um trabalho de segurança pública, como foi feito no Brasil, por exemplo, nas unidades de polícia pacificadora, no Rio de Janeiro, que introduziu um trabalho de segurança pública com a polícia, muito bem-feito inicialmente, mas não acompanhado por práticas robustas de geração de oportunidades ao longo do tempo há uma fadiga de material, a polícia cansa e aí o crime volta a tomar conta do território. Então é essa sinteticamente essa dimensão que eu fui encarregado de trazer para os cursos do Insper. Então trabalho não só na pós-graduação e em cursos executivos, mas eventualmente também sou convidado para aulas na graduação, onde levo essa questão aos alunos.

***Investigadora: 4. Quais são as atividades mais desafiantes? E porquê? Quais são as mais prazerosas? E porquê?***

***Entrevistado:*** Vamos começar pelas mais desafiantes que estão mais à vista. As atividades mais desafiantes são aquelas que necessitam de autossustentação econômica. O problema do recurso é um problema muito grave, em que pese todo o renome e a credibilidade do Insper. Nós não somos o Insper, somos um nicho dentro do Insper, sempre com dificuldades de autofinanciamento. Então há uma série de desafios que a gente precisa implementar. Esses desafios não são cobertos economicamente. Isso significa que a gente tem que estar permanentemente atrás da auto sustentabilidade, o que é muito difícil. Você tem que trabalhar, tem que fazer todo o trabalho acadêmico e de articulação e ao mesmo tempo tem que estar correndo atrás de recursos para sustentar esse trabalho. Isso é realmente muito difícil, com uma equipe muito pequena, muito qualificada, mas muito limitada do ponto de vista quantitativo. Então, esse é o maior desafio que eu considero o outro grande desafio é ter anualmente um curso executivo de urbanismo social e segurança pública robusto. Também participação ativa de bancadas de gestores do

país inteiro. O nosso curso tem essa característica de estar voltado a todos, mas muito especialmente a gestores públicos. E é claro que, como os cursos do Insper são sempre cursos, considerados caros, ainda que o nosso seja um dos mais baratos, mas por um padrão brasileiro considerados caros e a gente tem muita dificuldade de trazer alunos avulsos. Então nós precisamos trazer alunos enviados oficialmente através de prefeituras e estados. Isso requer uma grande articulação que não é meramente mandar uma carta e esperar uma resposta, nem colocar no ar a propaganda e esperar que as pessoas venham. Isso significa meses antes começar uma rede de correspondência, de telefonema, de insistência, de encontros pessoais para persuadir as pessoas da importância do curso. E até hoje tem tido muito sucesso, que se encaminha agora para o final de outubro também deve ser muito bem-sucedido, mas isso é produto de muita articulação de muito trabalho que a gente faz, inclusive com os ex-alunos que atuam nas suas redes próprias para trazer novos alunos. Então acho que são 2 grandes desafios. O terceiro grande desafio está relacionado ao primeiro, que é a carência de capital humano. A gente tem um capital humano altamente qualificado, mas altamente insuficiente. Nós temos uma demanda imensa e meios extremamente limitados. Isso, em qualquer visão administrativa, é incompatível. Você não consegue dar conta de uma grande demanda com meios limitados. E então esse é o outro desafio. O que dá mais satisfação? Bom, o que dá mais satisfação, em primeiro lugar, é o idealismo da equipe, de maneira geral, as pessoas são extremamente idealistas, têm um objetivo de transformar o país num país melhorado, prestar o seu serviço e a sua parte para que as coisas melhorem. Então, trabalhar numa equipe com essa característica é muito bom. De igual forma, trabalhar como um líder que tem essa visão idealista também é um conforto muito grande, para mim, particularmente que vim da área pública e muitas vezes tive que trabalhar com políticos que deixam a gente fazer um bom trabalho, mas eles não têm idealismo nenhum. O ideal deles é fazer votos. Então isso para mim é uma grande diferença. Quer dizer, ter uma liderança à frente do centro, que tem uma visão idealista também. Isso me traz muito conforto. A outra questão é estar plantando um paradigma novo que talvez possa alterar muita coisa na trajetória brasileira a partir dessa credibilidade do Insper. Trazer esse novo paradigma de segurança pública com urbanismo social é uma novidade histórica. Nunca antes isso foi proposto para o país. Uma outra satisfação é acompanhar projetos de parceria públicos e privados. Então, por exemplo, o acompanhamento de um projeto com o Ministério da Justiça me trouxe muita satisfação, porque o Ministério da Justiça tem condições de dar escala ao urbanismo social na segurança pública e nós estivemos coordenando esse trabalho nos últimos meses e também acompanhar, eventualmente coordenar parceria com empresas privadas, que essa é uma dimensão nova no Brasil também empresariado, que já há muitas décadas descobriu a dimensão assistencialista, que já é alguma coisa, já é bom. Mas agora

está começando a descobrir que, para além do assistencialismo, é preciso plantar a transformação de cultura e de consciência nas pessoas. Então dá uma sensação também de estar abrindo uma porta, uma porta nova, essas coisas todas para mim, que sou uma pessoa que veio de uma longa trajetória, de ideais e de e de causas sociais, pra mim isso é muito legal, porque junta trabalho com perspectivas transformação. É o trabalho aqui, ele tem uma relação profunda, com um projeto de vida meu, então isso é muito bom. Quer dizer, a gente vive isso no paradoxo. Muitas vezes a gente está muito cansado, a gente está muito pulverizado entre eles muitas atividades e há muitas vezes não tem, no meu entendimento, uma dificuldade de foco, então a gente cria muitos focos ao mesmo tempo. Isso gera um cansaço pessoal muito grande. Isso gera uma abdicação da vida particular muito grande, que sempre é muito pesado. Mas, por outro lado, a gente se consola e se compensa e se alimenta com o fato de que a causa é grande, importante, nobre e que a gente está trabalhando por ela.

***Investigadora: 5. O que significa para você o conceito de educação continuada e de que forma acredita que ela tem refletido (ou pode refletir), no seu crescimento profissional?***

***Entrevistado:*** Bom, eu venho da linha Paulo Freire, então acredito que, assim como Paulo Freire, todos os que de alguma maneira o seguem, acredito que a educação ela é permanente, ela não se restringe a mera escolarização. Quando a gente fala em educação, a gente está falando de educação para alunos, está falando de educação para filhos. Está falando de educação para profissionais, está falando de educação para professores, está falando de educação para pais. Isto é educação. Se a gente circunscreve educação ao âmbito escolar, acadêmico, enfim, a gente está cometendo um erro de reducionismo. Então, a educação, em primeiro lugar, ela é universalmente, tem que ser universalmente oferecida e ela tem que ser permanente. Ela tem que ser permanente porque a nossa capacidade de aprendizagem é infinita e porque ainda que seja infinita, nós efetivamente sabemos muito pouco de tudo. Então nós precisamos nos educar o tempo inteiro. E aí, nesse sentido, a educação continuada para professores, no meu entendimento, que eu acho que é o foco. Ela é fundamental, inclusive para a superação de mitos de conhecimento, quer dizer, por exemplo, professor que acha que já sabe tudo, que já está hiper formado e que pode simplesmente retransmitir o que aprendeu. E aí tem vários equívocos. Primeiro que o conhecimento não se transmite, o conhecimento se provoca. Só a pessoa pode adquirir conhecimento. Ninguém pode passar o conhecimento para o outro. Isso é um ato de arrogância. Essa visão do professor que acha que está pronto que tem que passar conhecimento aos alunos, a visão completamente equivocada, reduz o potencial da educação e o

potencial do próprio conhecimento. E então, a educação continuada de professores para mim é uma oportunidade permanente de nós, professores e educadores, percebermos que jamais estamos prontos. Temos que permanentemente conhecer mais e mais e mais. E como diz a antiga filosofia grega, quanto mais sabemos, mais sabemos que não sabemos, se tivermos humildade intelectual. Então eu acho que a educação continuada, e aqui eu queria colocar uma coisa que eu vejo que se fala pouco nela. Educação continuada supõe humildade intelectual. Você tem que ter humildade intelectual para continuar aprendendo. Quando cessa humildade, cessa aprendizagem, quando cessa aprendizagem, cessa qualquer possibilidade educativa. Então, os professores, eles precisam da informação permanente, precisam permanentemente estar sendo provocados a dimensões outras do saber, um monte de dimensão do saber. A pessoa também não pode se fechar no seu nicho, no seu, no seu silo de conhecimentos e achar que não precisa conhecer outras coisas, porque ainda que o seu conhecimento específico seja o que o professor vai abordar na sala de aula, essa abordagem será extremamente pobre se não vier acompanhada de outros saberes, de outros conhecimentos. Se não tiver, digamos assim, Paulo Freire usava a expressão mediatizada. Se não for mediatizada por um leque amplo de saberes.

**Investigadora:** Uma curiosidade minha, sobre professores que tem conhecimento e capacidade de ocupar uma cadeira docente, mas que ele não consegue transmitir seu conteúdo de maneira didática e acessível a todos, me parece não se importar com o que os alunos estão conseguindo avançar nesse aprendizado. Qual a sua percepção sobre esse tipo de perfil?

**Entrevistado:** Eu compartilho essa avaliação real mesmo. Em algum momento eu batizei isso de corporativismo acadêmico com o corporativismo de saberes. Qual é que é a diferença? O corporativismo acadêmico é o que falsamente dá o professor, muitas vezes, é a ilusão de que ele se encontra já numa torre de marfim e que ele não precisa negociar com a realidade, não precisa negociar com outras leituras da realidade. Ele tem a leitura dele na torre de marfim dele. Ele apresenta a leitura dele, quem quiser que entenda, quem não acompanhar, porque está inferior. Está num patamar inferior, ele precisa crescer até o patamar dele. É de novo uma visão extremamente arrogante e equivocada do saber. Então esse é o corporativismo acadêmico, o academicista, se preferir. Mas tem o corporativismo do saber, dos saberes também. O que é o corporativismo dos saberes? É o saber fechado em si mesmo que acha que não tem nada a aprender. Então, o exemplo que você deu, por exemplo, na área da física, alguém pode entender profundamente física e não entender da vida. Então, se não entender da vida, a física não serve para absolutamente nada, porque a física tem que dialogar com a vida o tempo inteiro. Então eu, de alguma maneira, chamei isso de corporativismo, que para mim ilustra

esse fechamento, esse ensimesmamento da figura do professor, mas também o ensimesmamento do saber, porque é o professor como pessoa ensimesmada, pelas suas inseguranças, pelas suas, muitas vezes, sensações legítimas de maus tratos, de pouco reconhecimento, de enfim, de mágoa, com uma série de coisas, ele vai se fechando cada vez mais para não ser atingido, porque se sente frágil, na verdade, porque a autoestima é baixa, quem tem baixa autoestima vai se fechar para não poder ser atingido por nada. E em segundo lugar, é o próprio corpo do saber também em si mesma abre fechado em si mesmo, não dialogando com as outras disciplinas da vida. E aí você tem o empobrecimento da figura do professor, o empobrecimento da figura do saber, do corpo do saber.

**Investigadora:** Pela sua experiência como docente e gestor, um perfil como esse tem perspectiva de mudança ou melhora?

**Entrevistado:** É muito difícil, mas eu acho legal e acho que tem a ver também com o teu trabalho, porque assim ó, uma parte do Magistério, uma parte dos professores Eu acho que está profundamente impactada por um sentimento de ressentimento. E o ressentimento é sempre péssimo conselheiro, porque o ressentimento leva a pessoa a se tornar fria, a não liberar emoções, a não liberar afetos, a uma atitude constante de mágoa, a uma atitude constante de raiva, por não conhecer, de raiva, de ódio, por não reconhecimento. E eu quero dizer, eu venho de uma família de professores, quero dizer assim que isso tudo é legítimo, é compreensível. Os professores têm que sobrar das razões para serem ressentidos. O problema é que se você deixar que isso se cristalice, dizer o drama disso, o macro drama para educação é tremendo, porque o que faz a educação disso tudo é um professor motivado. Você pode ter uma escola mais maravilhosa com os equipamentos de última geração, enfim, com a internet da melhor qualidade, com tudo o que tem de bom na escola. Se você tiver um professor desmotivado, a educação vai travar. E o contrário, você pode ter uma escolinha pobre de periferia, que não tem equipamento nenhum, que as salas de aula estão caindo aos pedaços, que não é o que deveria ser, mas o que é muitas vezes. Você tem ali uma professora motivada, você tem uma diretora de escola motivada, aquela é a escola, aquela é a sala de aula que vai fazer diferença. Mas eu acho que isso que você comentou é uma verdade. Quer dizer, eu acho que é um, eu arriscaria dizer que eu acho que é uma predominância do ressentimento na educação e o ressentimento leva os colegas professores a uma atitude de fechamento para o mundo, para a vida, para a satisfação, para a possibilidade de um de um diálogo inter construtivo com os alunos. E quem está ressentido não está disposto a dialogar com o aluno. Quem está ressentido olha para o aluno consciente ou inconscientemente como um adversário. Você consegue olhar para o aluno com este olhar, eu diria assim. buscando lá na psicologia, paterno, materno, não que o professor ou o professor tem que ser pai ou mãe na sala de aula. Ele é um profissional, mas o olhar em

termos de psiquê, o olhar para o aluno tem que ser um olhar de alguém que é filho ali, que está disponível para um trabalho de crescimento, mas que também tem conteúdos, se você dialogar com ele, você também aprende com ele. Que é essa coisa que o Paulo Freire chamava também de saberes prévios e locais. Por isso, mais uma vez, que a formação de continuada de professores é importante, porque assim você tem aquele que já está empedernido, que não vai mudar, onde o ressentimento, digamos assim, já se calcificou, se calcificou muito, mas você tem aquele que está num processo de ressentimento, que não mergulhou ainda no ressentimento e que tem uma boa índole no sentido de eu diria assim, das suas perspectivas de vida, de trabalho com os alunos, de ideais. Esse que está em processo de ressentimento, mas que não mergulhou no universo do ressentimento, você consegue muitas vezes capturar através de um trabalho de formação permanente. Quem está fechado, está fechado, vai participar de qualquer processo de formação civil. É resistente, ele vai dizer olha, estão inventando coisa nova para gente que já estão ocupado, entendeu? Isso é coisa de pedagogos de gabinete, que não tem mais o que fazer, que não tem prova para corrigir no final de semana. Claro, e você tem que entender que tudo isso é verdade. Essa professora, esse professor está massacrado, em geral ganhando pouco. Bom, mas se você vai jogar a toalha e aceitar essa realidade e não tentar alterá-la. Então, a educação já está pré-fracassada.

E então, apesar de tudo isso, dos salários em geral serem baixos, aqui no Insper não, mas em geral os salários são muito baixos, a vida é muito sacrificada, não tem espaço para a vida privada, isso em todo lugar, mesmo onde se paga bem. Mas apesar de tudo isso, quer dizer, se você optou por uma vida como educador, você tem que ser educador, porque senão você tem que repensar sua vida e fazer outra coisa. Não é que não tenha que lutar para melhorar salário, melhorar os direitos, etc., isso a gente tem que fazer o tempo inteiro. Mas assim, nós não podemos fazer isto se nos for alcançado. Não podemos, digamos, trabalhar com educação de qualidade se nos forem alcançados os nossos direitos. Isso não é um condicional. Nós precisamos trabalhar a educação de qualidade, inclusive para que um dia não sejam alcançados os nossos direitos. O raciocínio é outro. Então, esse raciocínio da maioria dos professores, eu sou professor há muitos anos que assim. Quando eu for reconhecido, quando eu for bem tratado, quando eu tiver que passar o fim de semana corrigindo provas, então aí você é um bom professor, quer dizer, vai ser nunca. Inclusive você vai formar gerações inteiras medíocres que nunca vão valorizar a educação. Então é um pega ratão, isso é uma armadilha na qual você é uma, como é que a gente chama? É uma roda de hamster, você circula naquilo e nunca sai do lugar.

***Investigadora: 6. Como vê a questão da educação continuada de docentes dentro da instituição? Você entende que essa ação é motivada pela instituição***

**considerando o seu desenvolvimento e desempenho profissional? Poderia compartilhar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Olhe, eu percebo que no Insper se oferece muita oportunidade de formação para os professores. Eu autocraticamente devo dizer que não tenho tido agenda para aproveitar, porque aí tem um outro problema, quer dizer, você está tão assoberbado de agenda, você não consegue assim aproveitar as oportunidades oferecidas. Mas eu vejo muitas ofertas de formação. Eu acho que seria interessante, por exemplo, alguns seminários amplos também para ouvir pedagogicamente os professores. Isso pode ser que exista, eu ainda não percebi. É a única deficiência que eu percebo assim, acho que deveria ter momentos onde os professores pudessem expressar também as suas concepções pedagógicas, porque tem boas, já participei de algumas formações, tem excelentes formações, mas acho que tem algum momento, tem que criar momentos, ser um momento de catarse, deixar os professores falar, se expressarem, trazer as suas experiências no campo pedagógico, não especificamente suas experiências no campo do conteúdo, mas no campo didático pedagógico. Eu notei, por exemplo, que quando eu entrei aqui, que eu era muito jovem como professor na casa, eu era muito procurado para me explicar como é que eu tinha que agir pedagogicamente e sem nenhuma pretensão nem arrogância. Mas eu vinha de toda uma trajetória pedagógica na minha vida, que foi coordenador pedagógico de escolas grandes, com 200, 300 professores. E eu tinha um pouco a sensação dupla, em primeiro lugar, que havia uma boa vontade de me ajudar e que essa ajuda ela inclusive adequada, mas que se eu fosse mais, estou falando da minha experiência muito pessoal, se eu fosse mais ouvido, eu teria muita experiência pedagógica para agregar. E aí você patina um certo tempo com a instituição tentando te ensinar aquilo que às vezes para ti já é óbvio e você gostaria de um pouco mais, quer dizer, vamos usar uma metáfora aqui gastronômica, você insiste no feijão com arroz com pessoas que eventualmente nessa área pedagógica já estão no filé mignon, sem nenhuma arrogância nem pretensão entendeu, mas há uma caminhada na história da pedagogia quer dizer então tem pessoas que são muito primárias e tem pessoas que caminharam muitos anos em pedagogia. E aí eu senti na minha entrada, não sinto mais hoje, sinto plenamente reconhecido no meu trabalho, mas senti a minha entrada que a gente passou alguns meses numa espécie de queda de braço e entre elementos da instituição me dizendo como é que eu devia agir pedagogicamente. E eu achando um pouco banal aquilo tudo, entendeu? Dizendo que a gente está perdendo tempo com isso.

**Investigadora:** E não tinha esse espaço para você talvez externar a sua impressão, como você falou, olha, talvez você já esteja em uma outra etapa. E aí, para esse outro momento seu, você queria uma outra coisa.

**Entrevistado:** Demorou um tempo, quer dizer, por exemplo, foi preciso o primeiro curso executivo e as pessoas verem que funcionou muito bem, que o NPS foi muito alto. Foi preciso isso para as pessoas. Eles não, eles sabem o que estão fazendo pedagogicamente, entendeu? Se talvez a gente tivesse logo partido para um patamar de diálogo mais sofisticado nisso, a gente teria perdido menos meses trabalhando aquilo que era, na minha visão e de outros professores, um pouco mais primário. Entendi e até eu nunca disse isso antes, mas eu acho que a oportunidade de dizer, eu acho que assim a gente. Acho que a primeira coisa e eu preciso toda hora lembrar do Paulo Freire, a primeira coisa que a gente tem que perceber numa nova relação. Quais são os saberes prévios daquela pessoa ou daquela comunidade, quando é uma comunidade? Quer dizer, quando você recebe novos professores, acho que a primeira etapa teria que dizer assim, vamos tomar uma régua aqui de saber até onde esse professor foi no campo didático pedagógico. O que ele domina, o que ele não domina. E vamos partir para desafiá-lo, porque ele também não sabe tudo ninguém. Vamos desafiá-lo a partir do ponto onde ele está, para adiante e não para trás, porque para trás ele vai ter uma sensação de que a roda está girando na areia.

**Investigadora: 7. Para elaborar a sua metodologia e escolha do material didático que será aplicado nas suas aulas, você teve alguma ambientação inicial ou capacitação para alcançar a excelência e qualidade estipulada pelo Insper? Poderia compartilhar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Eu por questão de justiça, tenho que dizer assim que houve muita orientação. A gente é muito procurado quando chega e há muita orientação, muita oferta de cursos, de formações, de orientações particulares. Realmente, para mim, a única coisa que fica a dever um pouco é essa, esse diagnóstico de com que o universo eu estou dialogando de escutar. O que o universo eu estou dialogando e o que essa pessoa precisa para melhorar a partir do ponto aonde ela chegou e não melhorar para trás, melhorar para frente, melhorar para trás. A pessoa já fez a caminhada, então é claro que ela falta muito para ela, como falta muito para todos nós, mas você precisa diagnosticar onde é que ela parou, parou não é bem a expressão onde é que ela está para que você possa pensar em que momento que ela está, que você possa pensar junto com ela, onde é que você quer chegar? Isso eu acho que falta.

**Investigadora:** Talvez estender ali e começar a mapear para aumentar a régua deles e falar assim, olha, essa pessoa aqui está nesse momento da carreira, esse aqui está em outro. Porque toda uma experiência e habilidades não vão estar necessariamente descrito em um currículo.

**Entrevistado:** Eu vou dar um exemplo, a gente tem uma proposta excelente aqui do ensino centrado no aluno. Isso está perfeito. Isso é uma proposta que tem lá do Carl Rogers na psicologia, se desenvolveu depois na pedagogia e é perfeito e irretocável. Bom, mas no mundo contemporâneo já se discute uma outra questão, que é o ensino centrado no aluno e no conteúdo. Por quê? Porque você centra na realidade do aluno no ensino, parte do aluno, parte dos conhecimentos do aluno, tudo isso está ok. Mas você também tem que partir do acúmulo histórico que as ciências legaram a este aluno que não é uma folha em branco, nenhum aluno é uma folha em branco, ok? Por isso o ensino está centrado no aluno porque ele não é uma folha em branco, mas nem a história dos conhecimentos da ciência é uma folha em branco. Então você precisa, isso na prática objetiva já se dá, porque o Insper, por exemplo, uma instituição que valoriza muito o conteúdo também. Bom, mas de alguma maneira, se a gente dialogasse com os vários saberes pedagógicos dos professores, a gente poderia se questionar, por exemplo, se está correto apenas a gente focar no ensino centrado no aluno e esquecer de dar um destaque também no ensino centrado no conteúdo. Porque parece que as duas coisas sejam antagônicas, mas não são. Por que parecem antagônicas? Porque no passado se centrava o ensino apenas no conteúdo. E se esquecia completamente do aluno. Aí é um movimento histórico de antítese, que é centrar todo o conhecimento do aluno e esquecer do conteúdo. Bom, o conteúdo é um acúmulo histórico em qualquer disciplina. E aí, tese, antítese e síntese. Há uma tendência do mundo contemporâneo de uma síntese que diz o seguinte, a consigna é que o ensino precisa ser centrado no aluno. e no conteúdo, porque nem o aluno é absoluto e nem o conteúdo é absoluto e nem o professor é absoluto, entendeu? Então, por exemplo, esse é um debate pedagógico que seria muito sofisticado e muito interessante numa instituição sofisticada como o Insper. Mas assim, se você não dialoga com os saberes dos professores, você fica apenas com o saber que está plenamente correto, mas com o saber alcançado pela instituição. Bom, a instituição também precisa renovar os seus saberes dialogando com o seu corpo de professores. Então eu, por exemplo, eu acho que o ensino tem que ser centrado no aluno. Minhas aulas todas são centradas no aluno, mas eu também cuido muito para não esquecer de que o ensino também é centrado no acúmulo histórico dos conteúdos. Então eu faço isso. Isso me permite plenamente fazer isso, mas eu gostaria de ter um espaço, light, tranquilo, fraterno, para poder dizer isso. Gente, vamos pensar? Será que é só centrado no aluno para superar o autoritarismo conteudista do passado? Ou será que já está na hora da gente chegar uma síntese de centrar no aluno e no conteúdo? Porque o aluno precisa ser provocado pelo conteúdo. O aluno por si mesmo e o professor por si mesmo não vão se superar. O que faz o professor e o aluno superar é o conteúdo questionador, o conteúdo que gera o pensamento autônomo.

**Investigadora: 8. Dentro da sua modalidade de atuação, lhe foi proporcionado algum acompanhamento e/ou feedback sobre a sua atuação? Já teve alguma questão direta com alunos e sentiu a necessidade de buscar apoio? Poderia compartilhar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Eu sempre me senti muito acompanhado, muito cuidado, com muitas ofertas e possibilidades. Aí talvez aí a falha seja mais minha por uma agenda excessiva. Eu não tenho tempo, fico louco de vontade muitas vezes de participar de mais coisas, mas não tenho tempo. Se eu abrir mais agenda, aí realmente que é inviável. Mas acho que a instituição é muito preocupada, ela acompanha muito, ela tem, como eu disse, posicionamentos muito sofisticados e muito corretos. E nunca precisei de uma orientação particularmente com um aluno. E aí tem um pouco dessa coisa que não é pretensiosa nem arrogante uma vez mais. Mas assim, a gente vem de uma história de décadas de trabalho com alunos. Então é o que a gente poderia às vezes. era ter algum foro de trocar formas, por exemplo, didáticas, de melhorar o processo ensino e aprendizagem.

**Investigadora: 9. Na prática e considerando o seu tempo de dedicação na instituição, entende que é de fácil acesso ser ouvinte de outras aulas, visando estabelecer troca de experiências e boas práticas aplicadas entre os docentes? Poderia compartilhar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Eu acho que dentro do âmbito dos centros de conhecimento, eu acho que é fácil. Por exemplo, a gente no centro de estudos, a gente consegue assistir qualquer aula estimulada. Fora dos centros não há nenhum sequer conhecimento de como fazer isso. Eu, por exemplo, tem interesse na área do direito, em função do meu filho que é advogado, eu nunca consegui encontrar ninguém na área do direito aqui na instituição e já tentei várias vezes. Então assim, é sempre um grande mistério. Onde é que está esse pessoal? Como é que a gente fala? Como é que a gente poderia descobrir, por exemplo? E aí eu acho que tem uma coisa que também talvez exista a política, mas ela não é socializada. Falta uma política clara na instituição de qual é o nível de estímulo dos professores para continuarem a sua formação, independente das formações oferecidas pelo Insper, por exemplo, eu não sei, estou aqui há 2 anos e meio, eu não sei se um professor do Insper que queira fazer um curso de pós-graduação no Insper tem algum estímulo para isso. Estímulo econômico, estímulo de agenda, estímulo de qualquer tipo, não sei. É um mistério. Pode ser até que tenha, mas ninguém sabe, entendeu? Ou só os mais antigos, eles sabem. Então eu acho que a instituição falta uma política socializada de como é que você pode aproveitar sendo professor. Como é que você pode aproveitar os recursos formativos da própria instituição para a sua formação pessoal? Isso não há. O que há muitas vezes é a instituição oferecendo um curso de formação para todos os professores. Aí você fica sabendo, tem aqui o e-mail

para os professores, tal coisa está sendo oferecido. Digamos, por exemplo, que eu quisesse fazer um curso executivo na área do direito. Eu sou historiador. Direito me serve, eu não tenho tempo mesmo. Digamos que eu quisesse, eu não tenho a menor ideia.

**10. Ao proporcionar uma formação teórico-prática para os alunos dessa instituição, quais são os principais desafios que você enfrenta no processo de ensino e aprendizagem? Pode dar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Eu acho que aqui o principal desafio que a gente enfrenta é um alunado que tem pouca consciência social relacionada às demais classes sociais. É um alunado geralmente de elite. Se você tirar, por exemplo, o segmento bolsista, que já é expressivo, mas é um alunado de elite. Eu tenho que dizer que nas minhas experiências eu percebo que é um alunado muito civilizado na sua conduta. Eu pessoalmente não vi bullying contra alunos bolsistas. Eu não vi deseducação de nenhum tipo. Eu não vi uma coisa muito comum na elite oligárquica brasileira, que são alunos tratando professores como empregadinhos. Isso eu não vi nunca no Insper. E então o nosso alunado no Insper me parece um alunado muito civilizado. Suponho que venha de um segmento da elite mais arejada de São Paulo. Mas eu acho que é um alunado que não conhece, não tem conhecimento social. Ele vive numa bolha social. E quando você leva uma reflexão de análise da sociedade brasileira, ainda que haja muita educação ao ouvir, e eu tenho trabalhado, inclusive às vezes na graduação, eles são muito educados em ouvir, mas sinto que é uma dificuldade grande de entender. Porque o lugar social de onde eles vêm é um lugar social que não favorece isso. Quer dizer, você não conhece a sociedade brasileira como ela é. É realmente uma bolha de bem-estar. E aí eu acho que a instituição faz isso e tem que fazer cada vez mais é oportunizar os alunos formas de ver a vida como a vida é. Nós temos feito isso, por exemplo, no Urbanismo Social, levado constantemente os nossos alunos para a periferia, enfim, tudo isso tem que fazer isso de uma maneira cuidadosa e muito responsável. Mas no mínimo, se não é levado até a realidade, é trazer a realidade até o aluno. E aí eu percebo que é um gap, é uma deficiência. Eu acho que falta um grupo maior de professores na instituição fazendo isso. Uma reflexão fundada, por exemplo, na superação das desigualdades sociais. E acho que é uma grande excelência de conteúdos em toda a instituição. É uma instituição de excelência europeia, eu diria isso. Mas eu acho que precisa ter uma excelência mais generalizada no sentido do questionamento a respeito de um país profundamente rico, mas profundamente desigual, onde a elite econômica tem um papel a cumprir também na superação das desigualdades, ou seja, aquilo que nós estamos fazendo em nosso centro, com os pais de alguns deles, nós teríamos que fazer mais intensamente com eles alunos, aproveitando até da juventude, que é uma predisposição maior, uma abertura maior a aprender

coisas novas, as pessoas não estão tão cristalizadas ainda. Então eu sinto às vezes, quando levo reflexões sociais aos alunos em sala de aula e tenho sido muito bem recebido por eles, mas eu às vezes sinto que algumas reflexões caem como a total novidade para eles e não deveria ser novidade. Se é total novidade, é sinal que tem pouca gente trabalhando com isso, então essa preocupação constante que o Insper tem de aumentar o número de bolsas. Isso é uma instituição com compromisso social. Eu acho que ela tem que ser mais trabalhada. Estamos falando de formação continuada, de formação permanente. Ela tem que ser mais trabalhada com os professores, além dos temas de conteúdo dos professores ou eventualmente de grandes temas pedagógicos. Eu acho que tem que trabalhar o nosso professorado no sentido também do professor perceber de que ele precisa ser um agente de transformação de consciência das pessoas e que nós não vivemos na Dinamarca. Nós vivemos no Brasil com a realidade brasileira, trabalhamos com um aluno de elite, temos que trabalhar assim, livres de qualquer comprometimento partidário ou ideológico, mas não podemos trabalhar livres de um comprometimento com alteração da sociedade brasileira, para que haja mais justiça e essa justiça seja para todos.

**Investigadora:** Você acha que isso tem a ver com os cursos que a instituição oferece também ou não? Como administração, engenharia, economia, ou isso não deveria ser um empecilho?

**Entrevistado:** Eu acho que não tem diretamente a ver com os cursos, porque assim, se você pega um cardápio de cursos, seja ele qual for, e pedagogicamente foi feito um trabalho de formação permanente continuada com os professores, todo o tema central. É onde o professorado entende que na sua disciplina, de maneira transversal, o tema sociedade brasileira tem que estar presente. Eu acho que qualquer coisa que você trabalha, você trabalha nessa perspectiva de recuperar. Vamos pegar ainda outro exemplo da área do direito, o direito empresarial, bom direito empresarial, tem relação com a questão legítima dos lucros e da defesa da empresa, mas tem que ter relação também com a compatibilização disso com os direitos constitucionais da sociedade. Se você não levar em conta essa segunda reflexão, você vai trabalhar de maneira tecnicista o primeiro tema teu aluno vai entrar e sair com a mesma consciência e talvez com muito mais conteúdo, seguramente uma instituição de excelência como o Insper, com muito mais conhecimento, mas a pergunta é, esse espaço também foi aproveitado para que ele pense sobre o engajamento social dele como profissional? Vamos continuar na área do direito. Você vai trabalhar, por exemplo, a questão do direito trabalhista. Você pode trabalhar isso meramente como um conjunto, um agregado de leis ou você pode trabalhar o direito. Se eu fosse professor da área do Direito, fosse trabalhar direito trabalhista, eu trabalharia, por exemplo, o direito das funcionárias, das empregadas domésticas, que é alguma

coisa que mexe muito com o imaginário da elite brasileira. Eu não estou dizendo que não é trabalhado, veja, eu não sei, mas como não trabalhar isso de uma maneira cordial, gentil, amistosa, fraterna, mas como não trabalhar isso numa instituição onde majoritariamente o aluno, o alunado, é de uma elite econômica superpoderosa? Isso tem que ser trabalhado, porque esse aluno ele tem que ser melhor que a geração dos pais dele, dos avós dele, dos bisavós dele, então. Ou se nós pegarmos na minha área que a área que nós não temos aqui o curso de história, mas vale para qualquer instituição. Você vai trabalhar a história. Você pode trabalhar a história como uma sucessão de fatos ou você pode trabalhar a história à luz de uma pergunta. Quer dizer, essa história expressa na historiografia. Essa historiografia é a historiografia de uns poucos sobre si mesmos ou ela é a historiografia do conjunto da nação brasileira? Essa opção que você tem que fazer por gerar um país diferente. Se você não tiver claro essa opção de gerar um país diferente, você entra como um técnico na sala de aula e o aluno sai como um técnico, técnico no sentido amplo. Tecnicista também falando. O conteúdo tem que caminhar junto com a consciência, sempre.

Aliás, eu antes disso, centrado no aluno e no conteúdo, mas assim, a expressão correta até corrijo o que eu disse antes, a expressão correta, porque há anos eu não trabalho com isso. O ensino tem que ser centrado no aluno e não é no conteúdo. Refaço tudo e substitua tudo que eu disse para o ensino tem que ser centrado no aluno e na realidade. E ele não pensou como é fundamental, quer ver, por exemplo, tem uma que eu dou para os alunos e eu trabalho a partir dos objetos eu falei com gentileza com carinho para eles, digo assim, pessoal quem é que fez essa mesa quem é que fez esse chão quem fez essas paredes quem fez os automóveis que estão estacionados aqui na frente foram pessoas humildes que não tem acesso a nada disso. então nós temos que repensar isso. porque nós temos acesso porque as demais pessoas não tem também direito a ter acesso, entendeu? E isso não é uma reflexão ideológica. Ela não está comprometida com a união, a visão partidária, ela está comprometida com um país que precisa ser melhor e menos injusto. Não seria muito melhor para nós todos vivermos bem, sabendo que os outros também vivem bem? Qual é o preço que nós também pagamos por ter que viver bem? numa ilha, sabendo que quase todo mundo vive muito mal, entendeu? Essa é uma reflexão que tem que ser levada para o aluno de elite também. Isso é interesse de uma pessoa que mora na comunidade, mas isso é seu interesse também. Você tem que ter interesse em viver numa sociedade melhor. Você tem que ter interesse de poder sentar-se num restaurante que tem um vidro na frente da sua mesa e você não vê pessoas morrendo de fome na rua, ali do outro lado, olhando para o prato que você está comendo. É uma sociedade civilizada, é interesse de todo mundo. Então isso eu repito, não sei o quanto isso está sendo feito aqui, mas eu tenho uma sensação por evidência empírica de que precisaria

mais gente fazendo isso com os alunos, mais gente delicadamente, generosamente, afetosamente, mas criticamente.

## **Anexo IX - Transcrição da entrevista com docente modalidade: Educação executiva**

**A transcrição da entrevista: os conteúdos em cinza são complementares à pergunta original, incluindo perguntas e respostas adicionais.**

### **Investigadora: 1. Qual a sua modalidade de atuação na Instituição?**

**Entrevistado:** Eu sou docente da educação executiva e aí são cursos de curta duração, um caráter mais de especialização, mais curtos. E aí dentro dessa frente eu tive algumas experiências com diferentes papéis, então eu tive uma que foi no acompanhamento de uma liderança de curso, então eu participei desde o desenho até a prática de sala de aula, então desenho do curso, estruturação do curso e atividade em sala de aula. Atuei como docente convidada para um curso de alunos estrangeiros que vieram de intercâmbio fazer um curso aqui no Brasil e agora vou dar aula no curso como docente convidada no curso nosso da escola, mas como docente que não estruturou, não desenhou, enfim, eu venho só para dar uma aula específica.

### **Investigadora: 2. Há quanto tempo leciona/atua na Instituição?**

**Entrevistado:** Eu entrei no INSPER oficialmente em fevereiro de 2024, mas eu comecei a dar aula na educação executiva agora em 2025.

### **Investigadora: 3. Quais atividades são desenvolvidas em sua rotina?**

**Entrevistado:** Assim, especificamente em relação aos cursos, eu estou em uma frente aí que é de desenho e organização dos cursos de um portfólio específico dentro da instituição. Então, aí as atividades desenvolvidas vão desde a concepção do curso, pensar quem que vai dar aula, além do docente líder. Pensar assim, não cuida do operacional, porque há uma pessoa muito competente nessa área do operacional, mas a gente dá um apoio ali de vez em quando. Mas então a gente faz o desenho, a estrutura, organização do ponto de vista de conteúdo, cuida do conteúdo do marketing, do que é comunicado dos cursos, isso é uma frente de atuação. Mas dentro das outras atividades que eu atuo, também existe a prospecção de clientes, captação de recursos, desenvolvimento de projetos, e aí a gente tá falando de projetos pensados em extensão acadêmica, projetos de pesquisa aplicada em campo, a gente está falando também de uma atividade que não é ensino de educação executiva, mas é a capacitação de bolsistas para atuar em pesquisa aplicada. A gente faz articulação entre diferentes centros de ensino da escola e assim, resumindo muito, muito é isso. Essas são as rotineiras.

### **Investigadora: 4. Quais são as atividades mais desafiantes? E porquê? Quais são as mais prazerosas? E porquê?**

**Entrevistado:** Indo para as atividades, o que está mais diretamente relacionado ao ensino, o que eu acho mais desafiador é justamente entender o que o público de educação executiva quer dentro de um curso assim. Aqui, eu acho que é algo também muito relacionado a minha formação. Eu tenho uma área de formação que não é a área focal da escola onde eu estou atuando, então muitas vezes o público que chega para sala de aula é muito diferente do público que eu estou acostumada a lidar numa graduação, porque eu já tive experiência com isso, do que eu atuei como monitora de sala durante o mestrado, então é um público que é muito executivo, mas de áreas diferentes. Então eu acho que é difícil você pensar num conteúdo que justifique eventualmente uma pessoa vir de outro estado do país para cá para fazer um curso de curta duração e que seja denso ou significativo o suficiente para um curso de 20 a 30 horas, assim, de fim de semana. Então é desde o impacto que o conteúdo traz ali para esse aluno, dessa questão de valer a pena, de como a gente coloca isso em sala de aula de uma maneira objetiva o suficiente, mas ao mesmo tempo sem ser superficial. E com esse perfil do olhar da educação executiva, porque a graduação você tem um longo prazo ou até uma pós-graduação, você tem assim talvez mais tempo para trabalhar esse aluno. Eu acho que a curta duração dá um desafio extra e até em termos de diversidade de sala de aula, a gente, principalmente pelo nosso perfil de aluno, que é um perfil que a gente tem desde uma pessoa que não tem um nível de graduação, mas uma pessoa com experiência de território, até um alto empresariado ou um alto gestor público. Então é um conteúdo que ele tem que ser diverso o suficiente para o nosso público, que é diverso, ao mesmo tempo, eu acho que isso está no item do prazeroso, que é ter uma sala de aula com diversidade, uma sala de aula em que os alunos também constroem muito conteúdo, porque você tem perfis muito diferentes, experiências muito diferentes e que muitas vezes estão muito distantes na realidade. Então é uma sala de aula muito ativa e eu acho que a aprendizagem centrada do aluno dá um chão para isso também. E aí eu em relação ao que eu acho prazeroso. Eu gosto muito da parte do conteúdo. Assim, ao mesmo tempo que ele é difícil, eu gosto muito de produzir o conteúdo. Então assim, é algo que eu faço muito carinho, que é a produção do material que vai para a sala de aula e como que você constrói essa narrativa, é algo que eu gosto muito de fazer, porque eu acho que está justamente aí um pouco do que torna os cursos legais e de impacto. Eu acho que também é desafio porque você tem que estar ali atualizado, enfim, dar conta de todos esses setores, mas tudo bem. Eu acho bem prazeroso esse resultado e acho muito legal estar junto com um aluno, né? A atividade do ensino de estar em sala de aula é uma coisa que eu gosto muito. E isso, enfim, desde antes, não só aqui, né? Aí nas minhas atividades em geral, tirando essas que são mais relacionadas a ensino. Eu acho muito desafiadora a captação, assim, 100%, e aí eu acho que o motivo é muito do meu perfil, que é um perfil que embora eu seja assim, comunicativa, eu sou mais introspectiva, e isso é uma pessoa sem contato. E para você captar recursos, você

tem que estar ali. Enfim, talvez teria que ser um perfil mais político do que o meu, e eu não sou tão assim, enfim. Então, acho a captação muito difícil. Mas ao mesmo tempo é isso, eu gosto muito de preparar o material, construir narrativas, eu acho que isso para mim é a parte mais prazerosa, a construção de narrativas e descobrir coisas novas para estruturar projetos. Então, ir atrás, fazer pesquisa, ir atrás de novas fontes, pensar ali, articular e construir uma narrativa com base naquilo que as pessoas me dão de insumo, né? Tanto um possível o cliente, quanto a gente, como centro, os nossos pesquisadores e trazer uma narrativa para o que pode ser possível dentro do que tá todo mundo trazendo para a mesa. Isso é uma parte que eu gosto bastante.

**Investigadora:** Em cima disso que você falou assim, quando você fala do desafio de construir um material pensando num curso de curta duração, você entende assim, e até pela percepção, é porque são pessoas que na maioria dos casos, já tem certa experiência no tema ali daquele curso específico que ela escolheu. Não sei se você conseguiria diferenciar uma aula, você foi convidada para dar uma aula. E aí você vai ter um tema específico dessa aula, aí você vai fazer ali, você acha que você consegue fazer uma introdução sobre esse tema ou você consegue fazer uma introdução e já entregar um conteúdo, digamos assim, mais denso?

**Entrevistado:** É, eu acho que vai muito da estrutura. Se você está no curso todo, eu acho que imputar essa narrativa inteira e esse conteúdo é mais fácil construir essa ordem da narrativa, é muito mais lógica, até se você tem que articular. E aí eu acho que uma das coisas da educação executiva que no meu entendimento é isso, você como docente líder, acaba meio que fazendo uma curadoria de quem tá ali e aí eu acho que os melhores cursos, eles são aqueles que o docente líder instruiu bem os seus docentes convidados, porque também não adianta o cara chegar, dar uma palestra e ir embora, porque tem que estar articulado de alguma maneira a uma construção de conhecimento. Então eu acho que é um desafio quando você é um docente convidado, que o docente líder não te traz todo o insumo necessário para isso. Então, por exemplo, eu vou participar do curso agora, que eu estou com dificuldade nessa construção da narrativa e na assertividade do material, porque eu vou justamente desenvolver um exercício com os alunos, meu módulo de duas horas, e aí para tentar dar conta um pouco e não me repetir em relação ao conteúdo, eu vou assistir as aulas iniciais com os outros professores, para chegar na hora e fazer uma última amarração na hora que eu for apresentar a minha aula. Mas eu acho que isso é uma dificuldade e eu acho que uma dificuldade que eu esqueci de falar dessa coisa da do que é desafiador, é além do perfil, eu acho que está no perfil contemporâneo do aluno. Eu ainda sou de uma turma que se formou e fiz o mestrado, na medida do possível, tendo o celular como um acompanhante, mas assim, eu me formei na graduação sem rede social e sem WhatsApp, enfim, mal e mal a gente tinha o Google ali e o Facebook, mas no computador, não na

palma da mão, né? Então, eu acho que o ritmo de aprendizado era diferente e o nível de atenção dedicada dos alunos também era diferente. Então hoje a gente tem muito estímulo e aí para uma aula ficar desinteressante é muito fácil. Então essa produção do conteúdo para mim. Talvez na educação executiva isso teve uma relevância menor, porque exige muito dinamismo, não é tanto tempo de sala e isso seria mais direto no público de graduação. Mas o público mais novo é cada vez mais o público no 220v que mais fácil de se perder e temos que ser um conteúdo muito atrativo, visualmente, na fala, tem que ser dinâmico, enfim, então acho que isso também é um outro desafio, mas é para além da estrutura da faculdade, da universidade, que seja, eu acho que é uma coisa um pouco de sociedade mesmo, é um desafio que a gente está enfrentando em várias áreas, né, fazer uma reunião e estar dentro da reunião de corpo presente.

***Investigadora: 5. O que significa para você o conceito de educação continuada e de que forma acredita que ela tem refletido (ou pode refletir), no seu crescimento profissional?***

***Entrevistado:*** Eu vejo a educação continuada como um processo da gente continuar aprendendo, basicamente, independentemente da área de atuação. E na verdade, eu diria que até para além da área profissional, acho que é assim, a gente deveria se preocupar em evoluir em todas as frentes da vida. Então, acho que essa educação continuada é quando a gente procura de maneira efetiva incorporar novos conhecimentos. E aí dentro da sua própria área ou dentro de outra área que você acha que pode agregar aí dentro do seu conhecimento. Então, sei lá, eu vou dar um exemplo de quando eu fiz mestrado eu fiz as disciplinas que estavam dentro do meu programa, obviamente, mas eu fui atrás de disciplinas que estavam dentro de outro programa. Eu fui fazer uma disciplina na enfermagem, que é absolutamente aleatória, era uma disciplina de aprendizado focado em docência, mas era dentro da enfermagem. Então eu acho que é superinteressante você abrir esse leque, eu acho que ela reflete sim na minha atuação, eu acho que quanto mais, e aí eu não estou falando só de fazer cursos, estou falando de leitura, estou falando de pesquisa, eu acho que se manter curioso é importante para qualquer profissional em qualquer área. E aí eu acho que no meu crescimento profissional, ela tem refletido justamente por isso, acho que eu sou uma pessoa às vezes até inquieta demais, curiosa demais, que está interessada em aprender e sinto que tenho evoluído por isso. O processo de fazer a graduação, fazer cursos, participar de eventos e palestras formativos, participar de ambientes diferentes do seu, assim, para coletar informações, para mesclar, enfim, para ver outros universos. Acho que é isso, acho que é importante. Eu considero importante, mas muitas vezes a gente não tem tempo para isso.

**Investigadora: 6. Como vê a questão da educação continuada de docentes dentro da instituição? Você entende que essa ação é motivada pela instituição considerando o seu desenvolvimento e desempenho profissional? Poderia compartilhar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Aí eu vou responder, mas pode ser por desconhecimento também, tá? Eu tenho a sensação de que existem ações de formação, do tipo “olha temos isso”, mas não é que existe um incentivo a isso até porque quando a gente pede muitas vezes para adequar melhor a disponibilidade dos nossos docentes isso não acontece, então eu acho que existe, mas também se você não quiser da maneira como tá ali prescrito também não existe um incentivo a fazer. Acho que é meio difícil. Ao mesmo tempo, talvez, assim, as avaliações de NPS, dentre outras coisas, é, eu acho que elas podem ajudar a ter alguns insights, né, mas eu tenho uma ressalva, e eu não sei se tem uma pergunta sobre isso, né, mas sobre essa questão da avaliação por NPS, aí a avaliação por NPS, da maneira como ela é feita por um curso curto, uma aula muitas vezes muito curta, teria que ser um indicador muito bem pensado para você não desmotivar aquele docente também, que pode ser que ele só tivesse em um mau dia, as turmas são muito variáveis, enfim. Não existe muito em termos financeiros, eu acho que não existe uma motivação. Então você fez um curso, você fez um aprimoramento, você vai receber mais. Não, é um preço tabelado, independentemente disso. Então eu não sei assim, eu acho que você pode demonstrar esses conhecimentos e tudo mais, mas não é algo que eu vejo de maneira diretamente, incidindo em desempenho ou em uma métrica ou qualquer coisa que o valha, pelo menos eu, tá? E aí eu vou fazer uma grande ressalva, eu sou uma colaboradora pessoa jurídica, eu não sou dedicação exclusiva. Pode ser que um profissional registrado, dedicação exclusiva tenha uma outra atenção, eu não sinto isso em relação ao meu espectro de atuação.

**Investigadora: 7. Para elaborar a sua metodologia e escolha do material didático que será aplicado nas suas aulas, você teve alguma ambientação inicial ou capacitação para alcançar a excelência e qualidade estipulada pelo Insper? Poderia compartilhar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Eu participei no ano passado quando eu entrei como colaboradora geral, ainda sem a atuação na educação executiva, participei pela formação do Aprendizado centrado no Aluno (ACA) e do Desenho de Disciplina, enfim, fiz o módulo completo. Acho que foi interessante, mas eu já tinha conhecimento prévio sobre a maior parte do que eles deram, assim que quando eu fiz essa formação durante o mestrado, nessa da enfermagem, eu já tinha tido contato com a aprendizagem centrada no aluno, já tinha tido contato com algum referencial teórico sobre isso. Mas foi essa a capacitação que a gente teve. É, aí eu vou fazer um comentário, que isso foi feito um comentário, foi uma formação que a gente

recebeu, mas o nosso centro é um centro com um corpo de alunos, um corpo discente muito específico e diverso. Então, tinha momentos que essa formação mais confundiu do que ajudou. Em algum momento assim, tem algo uma coisa que a gente não acredita muito dentro do nosso centro, é um pouco em é entender que a pessoa que veio ali, que tem uma formação, por exemplo, mestrado, doutorado e uma prática no mercado de trabalho, que a gente considera ali de super relevância, que a gente tem que colocar essa pessoa num grupo como uma pessoa que veio do território, para que esta pessoa nesta posição, em teoria mais alta, ensinasse essa pessoa que veio do território e isso foi colocado. Então assim, e aí em alguns momentos a gente tinha que falar, então pessoal, acho que não é bem assim, a gente não está interessado em esse daqui colocar pra esse dentro de sala de aula. Então eu acho que existiu teve ali uma série de falhas, foi meio confuso e talvez mais tenha atrapalhado do que ajudado em alguns casos. E em relação ao material didático, zero, assim, nunca ninguém nem me passou nada, enfim, ninguém nunca me ajudou com isso. Eu que vou atrás do meu material didático e é isso. Não sei também se é porque o nível de especificidade do nosso conteúdo também requer isso, mas sim não acho assim que para além daquela formação ninguém nunca me deu muito qualquer outro suporte.

***Investigadora: 8. Dentro da sua modalidade de atuação, lhe foi proporcionado algum acompanhamento e/ou feedback sobre a sua atuação? Já teve alguma questão direta com alunos e sentiu a necessidade de buscar apoio? Poderia compartilhar alguns exemplos...***

***Entrevistado:*** Então a gente tem a avaliação da NPS, mas é isso, acho que já falei pouco, acho que ela é bem limitada ali, enfim, nunca ninguém acompanhou a minha aula a não ser os alunos. Então eu sinto que às vezes a gente possa ficar ali meio vendido, né? Enfim, então a gente tem essa situação de muitas vezes vira um aluno detrator no curso e aí aquilo abaixa substancialmente a nota de um professor. E eu acho que isso não é representativo o suficiente, né? É quase como se você deixasse ali na mão de alguém que não foi com a sua e isso pode acontecer, enfim. Então assim, não fui com a sua cara, vou dar nota baixa. Então eu nunca vi alguém da educação executiva acompanhar, alguém vir, dar um feedback. Aconteceu, sei em um curso específico, que eu estava como docente líder, algumas pessoas foram assistir, mas pessoas da própria equipe, mas não é que a instituição promoveu isso. Foram pessoas que trabalham com a gente e a gente faz um concurso dentro da nossa área, quer ir até o curso, assistir, trazer comentários para os docentes. Porque é isso, muitas vezes o NPS não é representativo da qualidade daquela pessoa com docente, às vezes pode ser representativo de uma pessoa que não entendeu, de uma pessoa que não alcançou e aquilo derruba, né? Então eu acho meio complexa essa avaliação do NPS, ela é a nossa métrica, então a gente segue

usando, mas eu acho complexa. Em relação aos alunos, eu acho que eu não tive nenhuma questão direta especificamente, pelo menos não que eu saiba.

**Investigadora: 9. Na prática e considerando o seu tempo de dedicação na instituição, entende que é de fácil acesso ser ouvinte de outras aulas, visando estabelecer troca de experiências e boas práticas aplicadas entre os docentes? Poderia compartilhar alguns exemplos...**

**Comentário Investigadora:** Essa pergunta 9 é sobre uma prática muito específica do Insper em colocar outros docentes terem docentes que tem mais tempo na cada, de serem mentores de um colega que chegou recentemente, no intuito de alinhar expectativas e dicas e não como um avaliador.

**Entrevistado:** Então, assim, tivemos um curso de educação executiva em que a gente conversou muito com uma docente da graduação que nos trouxe muitos insights de ferramentas que a gente poderia utilizar para colocar em sala de aula, mas foi uma coisa completamente espontânea, um pouco para o relacionamento pessoal. Não foi uma coisa da instituição. Pelo menos dentro dos nossos cursos e dos que eu tenho participado, é aberto assim para ter um ouvinte na sala, enfim, e ter essas devolutivas depois. Eu não sei se isso reflete outros cursos da escola, por exemplo. Então, pode ser que não, pode ser que seja uma visão muito restrita ali do meu funil. Então a gente tem assim, um pouco por prática, a gente um pouco por sei lá isso, amizade, coleguismo, profissionalismo. E porque a gente está aqui nessa área de cursos, a gente tem essa prática de acompanhar e tirar alguns insights ali durante as aulas e trazer esses feedbacks mais direcionados. Mas eu não acho que a instituição barra, mas pode ser que em outras áreas não seja assim. Pode ser que na nossa a gente tenha essa flexibilidade maior.

**Investigadora:** Esse apoio que vocês tiveram da docente da graduação, foi mais espontâneo ou foi mais como um pedido da docente que era responsável pelo curso da educação executiva?

**Entrevistado:** Foi um pedido, a docente não estava muito segura, a gente já tinha desenhado como ia ser tudo e ela achou que ela precisava ter um apoio além. A docente da graduação acompanhou o curso, ela não chegou a me dar feedbacks diretos, mas eu acho que ela deu para a docente líder. Mas para mim ela não deu feedbacks diretos, mas basicamente foi para desenhar um pouco os templates que os alunos iam preencher.

**Investigadora:** Quando você atua no desenho de um curso novo, você já ofereceu um docente volátil da instituição a possibilidade dele consultar outros docentes da instituição como um mentor ou orientador?

**Entrevistado:** Já notei o incentivo de participar e acompanhar algum outro curso executivo para ela entender um pouco melhor o perfil que é e se aproximar do público. Assim, para entender dinâmica, o que assustou um pouco a docente nova, pois o perfil do veterano era muito ativo e com outra dinâmica em sala de aula, o que ficou muito distante da sua atuação, metodologia e sua essência em sala de aula.

**10. Ao proporcionar uma formação teórico-prática para os alunos dessa instituição, quais são os principais desafios que você enfrenta no processo de ensino e aprendizagem?**

**Pode dar alguns exemplos...**

**Entrevistado:** Eu acho que o principal desafio está nessa questão da carga horária. A gente tem um ponto que é isso, curso de curtíssima duração, com muitos alunos que já vêm de outros estados, de outras cidades, então estão enfrentando uma viagem, uma hospedagem, que já é um processo cansativo, muitos chegam no dia anterior, viajaram horas, enfim, é complexo nesse sentido. Então, é intensivo quando eles entram em sala de aula e aí se você propõe um exercício de um projeto aplicado que nem a gente fez, você tem que dar conta ali de incorporar aquela dinâmica toda do projeto aplicado para o aluno, meio já assim, num espaço-tempo muito curto. Então eu acho que esse desafio ele é grande, principalmente pensando nessa diversidade que a gente tem. Mas, enfim, eu acho que é um desafio que vale a pena enfrentar, porque é dali que a gente extrai alguns resultados e algumas das dinâmicas ricas que a gente tem em sala de aula, que é sobre o mesmo objeto e o mesmo território você ter pessoas de diferentes contextos falando, aprendendo e trocando. Então, ao mesmo tempo que eu acho que é complexo, assim, e aí, no ponto de vista da montagem de aula, de sala de aula, assim, é isso. Ele é um curso que tem que ser teórico, mas ele não pode ficar no teórico, mas ele não pode ser vazio ao mesmo tempo, assim. Então, ser uma prática desassociada de uma teoria. O conteúdo eu vejo muito como uma mescla do que você consegue trazer de teoria e daquilo que é possível aplicar nesse espaço tempo curto. Tem que ser muito assertivo quando a gente escolhe algum exercício desse tipo, né, de vamos fazer um projeto, uma pilotagem, vamos fazer uma atividade em campo, sim, isso é muito, muito prático e a gente vai colocar em prática e eles conseguem colocar em prática da sala de aula para fora depois do curso, mas ao mesmo tempo a gente tem que trazer as problemáticas teóricas disso, né, trazer algumas ferramentas, trazer algumas linhas de teoria que embasem essas atuações. Enfim, eu acho que é uma dificuldade, mas eu acho que faz parte de qualquer processo. Se você vai colocar em prática as coisas, você tem que ter alguma teoria. Se não aquela prática é vazia. É um desafio que tem que enfrentar, se não o resultado é vazio. Senão eles depois para a prática profissional e vão executar de forma vazia.

**Investigadora:** Considerando o conceito do ACA, tem a questão de ter a valorização do que aquele aluno traz como um conteúdo também para sala de aula. E como a gente já falou, principalmente esse público de educação executiva, que já é um público mais sênior e que já tem experiência. Na prática, assim, é um equilíbrio, talvez uma aula mais expositiva e uma aula que vai trazer ali uma dinâmica para uma interação ou que questione muito, só que da sua percepção assim, e você entende? Que seria mais assertivo pensando nesse desafio que é o tempo? É um equilíbrio mesmo.

**Entrevistado:** Eu acho que é um equilíbrio. E aí tem uma coisa que eu não falei, é ao mesmo tempo que é muito bom. Quem está ali na vivência prática, trazer seus pontos de vista e tudo mais, o cuidado que a gente tem que ter é primeiro com as coisas muito inflamadas, do tipo, a minha visão e a minha experiência são a verdade, sabe assim? Então eu acho que a teoria ela ajuda a calibrar um pouco e equilibrar um pouco, e lógico, o aluno tem que estar disposto a isso também, enfim, né? A gente como professor também tem que entender que você está ali colocando um tema, mas que, cara, a pessoa vê que usou a vivência da vida dela que vai desmontar tudo que você falou, funciona daquele jeito. Mas eu acho que a teoria ajuda um pouco a aterrissar algumas questões, porque é isso, quando a gente tem uma vivência de muito tempo num determinado território, a gente corre o risco de ficar muito enviesado e de tomar aquilo que é a nossa verdade como verdade universal. Então, por isso que eu acho que é importante ter esses diferentes pontos de vista, porque quando você está ali no território, você acha que pode correr esse risco de achar que o poder público ninguém trabalha, que ninguém está interessado em você e que o privado só está interessado em te extorquir. E aí você coloca essas pessoas juntas e aí você entende um pouco quais são os desafios e limitações de cada um, é conexão e diálogo. Então, eu acho que é fundamental fazer essa mescla, agora se é 50,60 ou 70% de uma coisa ou de outra, acho que depende do tema, vai depender de diversos cenários, depende muito. E aí, enfim, é um desafio essa construção. Mas eu acho que a teoria ajuda um pouco também a não ficar uma aula com participações sobre opinião. Então assim, eu acho que o aprendizado centrado no aluno, é isso, a gente não está atrás só de opiniões, né? A gente está em construção de conhecimento. Então, a gente quer incorporar nessa pessoa. E que ela absorva outros pontos de vista, outras situações e que ela possa expor ali o que é o conhecimento dela também. E aí não é uma opinião, necessariamente. E às vezes isso se confunde e isso inflama a sala de aula. A gente já passou sobre situações assim.

