

Valorização pessoal e a qualidade de vida dos servidores na coordenadoria pedagógica de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Personal valuation and the quality of life of servers in the pedagogical coordination of a Federal Institute of Education, Science and Technology

Valoración personal y la calidad de vida de los servidores en la coordinación pedagógica de un Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología

Recebido: 13/08/2023 | Revisado: 27/08/2023 | Aceitado: 29/08/2023 | Publicado: 31/08/2023

Fábio Alexandre Pereira Lima da Silva Gomes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9222-1430>

Instituto Federal de Santa Catarina, Brasil

E-mail: flima@ifsc.edu.br

Gislene Miotto Catolino Raymundo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8554-2359>

Instituto Federal de Santa Catarina, Brasil

E-mail: gislene.miotto@ifsc.edu.br

Resumo

A Coordenadoria Pedagógica nos Institutos Federais desempenha um papel crucial na promoção e integração de alunos, professores e familiares, estabelecendo relações interpessoais saudáveis para aprimorar o processo de ensino e aprendizagem. Este artigo visa identificar as causas das dificuldades de atendimento na Coordenadoria Pedagógica do Instituto Federal de Santa Catarina, campus Joinville, com foco na valorização humana e qualidade de vida dos servidores. A pesquisa, qualitativa e de estudo de caso, coletou dados através de questionários respondidos por doze servidores da Coordenadoria. A análise dos resultados e revisão bibliográfica revelaram: a) o papel da coordenação pedagógica nos Institutos Federais; b) valorização dos servidores; c) perfil dos participantes da pesquisa; d) percepção dos servidores sobre qualidade de vida no trabalho. Os resultados indicaram que reconhecer os perfis dos servidores melhora as condições de trabalho e bem-estar. Os atuais fluxos de resolução de demandas afetam o bem-estar durante o expediente. Conclui-se que incentivar a valorização pessoal dos servidores da Coordenadoria Pedagógica aprimora a produtividade, reduzindo dificuldades de atendimento e melhorando a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Educação profissional e tecnológica; Coordenadoria pedagógica; Qualidade de vida; Instituto Federal.

Abstract

The Pedagogical Coordination in Federal Institutes plays a crucial role in promoting and integrating students, teachers, and families, establishing healthy interpersonal relationships to enhance the teaching and learning process. This article aims to identify the causes of difficulties in the service provided by the Pedagogical Coordination at the Federal Institute of Santa Catarina, Joinville campus, focusing on human appreciation and quality of life for these employees. This qualitative bibliographic research also constitutes an applied case study, collecting data through questionnaires from twelve Pedagogical Coordination employees. The analysis of the state of knowledge and the organization of the questionnaire responses revealed the following aspects: a) the role of pedagogical coordination in the context of Federal Institutes; b) staff appreciation; c) profile of the participants in the research; d) quality of work life: employees' perception. The results indicated that recognizing each staff member's profile improves both the workplace conditions and the well-being of the employees. It was also observed that the current resolution flows of demands in the sector affect employee well-being during work hours. In conclusion, encouraging the personal appreciation of the Pedagogical Coordination staff within the context of professional education enhances sector productivity, reduces service difficulties, and improves the quality of work life for these professionals

Keywords: Professional and technological education; Pedagogical coordination; Quality of life; Federal Institute

Resumen

La Coordinación Pedagógica en los Institutos Federales desempeña un papel fundamental en la promoción e integración de estudiantes, docentes y familias, estableciendo relaciones interpersonales saludables para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este artículo tiene como objetivo identificar las causas de las dificultades en el servicio proporcionado por la Coordinación Pedagógica en el Instituto Federal de Santa Catarina, campus Joinville, centrándose en la valoración humana y la calidad de vida de estos empleados en el entorno laboral. Esta investigación bibliográfica cualitativa también constituye un estudio de caso aplicado, recopilando datos a través de cuestionarios a

doce empleados de la Coordinación Pedagógica. El análisis del estado del conocimiento y la organización de las respuestas al cuestionario revelaron los siguientes aspectos: a) el papel de la coordinación pedagógica en el contexto de los Institutos Federales; b) valoración del trabajo del empleado; c) perfil de los participantes en la investigación; d) calidad de vida laboral: percepción de los empleados. Los resultados indicaron que reconocer el perfil de cada miembro del personal mejora tanto las condiciones laborales como el bienestar de los empleados. También se observó que los flujos actuales de resolución de demandas en el sector afectan el bienestar de los empleados durante las horas de trabajo. En conclusión, fomentar la valoración personal del personal de la Coordinación Pedagógica en el contexto de la educación profesional mejora la productividad del sector, reduce las dificultades en el servicio y mejora la calidad de vida laboral de estos profesionales.

Palabras clave: Educación profesional y tecnológica; Coordinación pedagógica; Calidad de vida; Instituto Federal.

1. Introdução

A Coordenadoria Pedagógica nos Institutos Federais têm extrema importância, pois articula o processo de ensino e aprendizagem entre alunos, professores e família dos estudantes estabelecendo de forma salutar as relações interpessoais entre todos os envolvidos. Para Placco (2016) a Coordenadoria Pedagógica requer uma relação de proximidade e parceria, um trabalho colaborativo, com os atores dentro da unidade escolar, visto que terão que tomar decisões em conjunto. Nesse sentido, a coordenação pedagógica é considerada o eixo fundamental da unidade de ensino, pois direciona os processos de aprendizagem.

Nos Institutos Federais as atividades da Coordenadoria Pedagógica são regulamentadas pelas legislações internas (Regimento Interno) e também pelo Regulamento Didático Pedagógico (RDP), sendo composta por servidores que ocupam cargo de Psicólogo, de Técnico em Assuntos Educacionais, de Assistentes de alunos, de Pedagogo(s) e Assistentes Sociais. Entre as atividades realizadas por esse setor destacamos que o atendimento de estudantes, professores e suas demandas institucionais relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem, constitui um dos maiores desafios.

Este desafio que as coordenadorias pedagógicas vivenciam nos remete à hipótese de que há várias demandas que podem precarizar o trabalho dos servidores deste setor. Entre essas demandas destacamos: uso de redes sociais, o excesso de atendimentos telefônicos, e-mails para contato com pais e estudantes, atendimento a professores e coordenadores de curso, fluxo das resoluções das demandas institucionais, organização e participação em conselhos de classe e outras.

Acreditamos que a excedência na realização dessas demandas interfere na qualidade de saúde do servidor e também no desempenho a contento da sua função. Sendo as pessoas o ativo mais importante nos Institutos Federais, em especial no setor da Coordenadoria Pedagógica, é fundamental que estejam atentos à qualidade de vida e também às necessidades e expectativas dos seus servidores.

Nesse sentido, objetivo desta pesquisa é identificar possíveis dificuldades de atendimento da Coordenadoria Pedagógica no Instituto Federal de Santa Catarina, câmpus Joinville, que interfere na produtividade deste setor, considerando a valorização humana e a qualidade de vida no ambiente de trabalho desses servidores.

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo trataremos sobre: a) a coordenadoria pedagógica no contexto dos Institutos Federais; b) o perfil dos servidores participantes da pesquisa; c) valorização do trabalho do servidor; d) a percepção dos servidores quanto à qualidade de vida no trabalho.

Este artigo compartilha os resultados parciais de uma pesquisa, realizada no Programa de Mestrado em Educação Profissional Tecnológica PROFEPT, que se encontra em andamento.

A presente pesquisa consiste numa pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa. Prodanov e Freitas (2006) declaram que a pesquisa qualitativa abrange uma proposta de estudo e compreensão das intenções e dos significados dos atos humanos. Também constitui um estudo de caso de natureza aplicada, pois coletou dados por meio de questionário junto aos servidores da Coordenadoria Pedagógica.

Para que seja significativa a contribuição deste estudo, especialmente para os envolvidos na Coordenadoria

Pedagógica, realizamos o levantamento do estado do conhecimento acerca da temática investigada. Segundo Morosini (2015, p. 102), o estado do conhecimento compreende a “identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica”.

Dessa forma, acreditamos que essa pesquisa poderá contribuir para ampliar o debate e a reflexão sobre como potencializar o tempo dos servidores para impactar em melhorias nos atendimentos realizados pela Coordenadoria Pedagógica atrelada à valorização humana dos servidores e a qualidade de vida desses sujeitos no ambiente de trabalho.

Na sequência, delinearemos o percurso metodológico realizado nesta pesquisa.

2. Metodologia

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa delineou-se a seguinte pergunta: “Como potencializar o trabalho da coordenadoria pedagógica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, campus Joinville?” Na busca de uma resposta foram especificadas as seguintes perguntas:

- a) O que discute a literatura da área sobre o tema de estudo?
- b) Qual o perfil dos servidores participantes do estudo?
- c) Quais os impactos da valorização dos servidores, no ambiente de trabalho, especificamente na Coordenadoria Pedagógica?

Para responder às perguntas de pesquisa, foram delineados alguns procedimentos metodológicos, que passamos a apresentar.

Para Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica, também denominada pesquisa de fontes secundárias, abrange toda bibliografia pública relacionada ao tema da pesquisa incluindo livros, revistas, teses, rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais, filmes e televisão. Procuramos através de diversas fontes bibliográficas como livros, revistas e artigos embasar e implementar os possíveis questionamentos que aparecerão ao longo da pesquisa.

A pesquisa também se caracteriza como um estudo de caso de natureza aplicada, contribuindo para identificar as causas de possíveis dificuldades de atendimento da Coordenadoria Pedagógica do IFSC-Campus Joinville devido à carga horária trabalhada e as demandas existentes neste Setor. Yin (2001) define estudo de caso como um método de pesquisa empírico que procura explicar situações através de questionamentos de “como” e “por quê” de determinado fenômeno.

Neste sentido, foi aplicado um questionário para os 12 servidores da Coordenadoria Pedagógica, do campus Joinville. Esses servidores ocupam os seguintes cargos: Pedagoga (o), Técnico em Assuntos Educacionais, Psicóloga, Assistente de Alunos, Assistente em Administração e Assistente Social. Com o intuito de manter o sigilo em relação aos participantes, denominamos de “servidor”, assim, eles foram numerados de servidor_1 a servidor_12.

O questionário foi elaborado através da ferramenta Google Forms e enviado via e-mail para todos os servidores envolvidos (sujeitos da pesquisa), da Coordenadoria Pedagógica, do IFSC – campus Joinville.

Entre os referenciais teóricos com os quais dialogamos neste estudo e fundamentam a temática investigada destacamos: Placco (2017), (2016); Vasconcello, (2019); Segatta (2021); Cruz (2019); Chapman (2012); Limongi-França (2015); Chiavenato, (2014), entre outros.

Realizamos também o levantamento do estado do conhecimento utilizando os seguintes descritores: i. profissionais da educação; ii. valorização do trabalho do servidor; iii. qualidade de vida no trabalho. Consideramos que o estado do conhecimento possibilita tanto a leitura da realidade do que está sendo estudada na comunidade acadêmica, quanto o percurso

metodológico para desenvolvimento da temática investigada (Morosini & Fernandes, 2014).

Dessa forma, o estado do conhecimento realizado nesta pesquisa englobou as produções no formato de dissertações e de teses disponíveis na Base de Teses e Dissertações da CAPES e também na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); e de artigos pesquisados no Observatório do ProfEPT, no Periódico da Capes e no Google Acadêmico. O Quadro 1 expressa o levantamento do estado do conhecimento dos trabalhos pesquisados entre os anos de 2010 a 2023. Esse levantamento do estado do conhecimento subsidiará a análise de dados que será realizada nesta pesquisa juntamente com pressupostos teóricos selecionados para fundamentar a temática investigada.

A análise dos títulos e também a leitura dos resumos destes trabalhos apontaram que as pesquisas listadas no Quadro 1 tratavam de fato da temática da qual nos ocupamos nesta pesquisa.

Quadro 1 - Descritores, Base de Dados e Resultados.

Descritor	Banco de Dados	Ano	Trabalho relacionado com a temática
Qualidade de vida no trabalho	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	2019	Absenteísmo-doença e qualidade de vida no trabalho entre os técnicos administrativos em educação da UFJF CRUZ, R. N.
Valorização do trabalho do servidor	Periódicos da Capes	2023	A valorização dos profissionais da educação: processo contraditório MOURÃO, A. R. B.
Valorização do trabalho do servidor	Periódicos da Capes	2022	Plano Municipal de Educação de Ananindeua-PA: formação e valorização dos profissionais da educação em diálogo com o Plano Estadual de Educação -PA e as metas 15, 16, 17 e 18 do PNE (2014-2024) SILVA, J. A. L.
Qualidade de vida no trabalho	Periódicos da Capes	2022	Qualidade de vida no trabalho e sua relevância para a produtividade NOVAES, G & MONSORES, G. L
Qualidade de vida no trabalho e Valorização do trabalho do servidor	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	2020	Estressores ocupacionais e impactos na saúde e qualidade de vida no trabalho de docentes-gestores BENIN, F. M. C.
Qualidade de vida no trabalho	Observatório do ProfEPT	2021	Espaços laborais e Qualidade de Vida No Trabalho remoto dos Técnicos Administrativos Educacionais: Uma pesquisa exploratória no Instituto Federal Do Paraná - Campus Curitiba SILVA, S. M
Qualidade de vida no trabalho	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	2018	Proposição de um modelo de programa de gestão da qualidade de vida no trabalho para uma instituição federal de ensino superior Bom, m. H. C.
Profissionais da Educação	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	2022	Formação continuada de técnicos administrativos em educação: um estudo sobre sua (des)articulação com a política nacional de desenvolvimento de pessoas – dissertação JUNIOR, J. M. F.

Profissionais da Educação	Google Acadêmico	2020	Formação continuada de profissionais da educação: problematizações na educação profissional e tecnológica - artigo SILVEIRA, F. R. CASTAMAN, A. S.
Profissionais da Educação	Google Acadêmico	2020	O Mestrado Profissional no Contexto da Formação Continuada e o Impacto na Atuação dos Profissionais da Educação MARQUEZAN, L. P. SAVEGNAGO, C. L.
Valorização do trabalho do servidor	Google Acadêmico	2020	O uso das tecnologias como ferramenta para a formação continuada e autoformação docente MACHADO, G. B. MACHADO, J. A. WIVES, L. K. SILVA, G. F.
Profissionais da Educação	Google Acadêmico	2020	Aposentadoria e planejamento para vida pós-trabalho: um estudo com servidores de um Instituto Federal de Educação CARNEIRO, M. F. C. ALVES, V. P. SILVA, H. S.
Profissionais da Educação	Google Acadêmico	2017	A coordenação pedagógica, a formação continuada e a diversidade étnico-racial: um desafio CATANETE, B.R. DIAS, L.R.
Profissionais da Educação	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	2017	A coordenação pedagógica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba: identidades e práticas BUARQUE, Maria do Socorro Lima

Fonte: Autores (2023).

Esse cenário científico sobre a temática investigada possibilitou mapear o que já foi discutido, e assim, apresentar contribuições e colaborar com o objetivo geral da pesquisa identificando os elementos necessários para aumentar a produtividade na Coordenadoria Pedagógica do IFSC-Câmpus Joinville atrelada a valorização humana dos servidores no ambiente de trabalho.

Apresentaremos a seguir as discussões e os resultados desta pesquisa considerando os seguintes aspectos: a) a coordenação pedagógica no contexto dos Institutos Federais; b) valorização do trabalho do servidor; c) o perfil dos servidores participantes da pesquisa; d) qualidade de vida no trabalho: a percepção dos servidores.

3. Resultados e Discussão

Neste capítulo apresentamos as discussões e resultados desta pesquisa a partir do levantamento do estado do conhecimento e também da organização e análise do questionário que foi aplicado com os doze servidores da coordenadoria pedagógica. Iniciamos esse capítulo apresentando uma breve discussão sobre a coordenação pedagógica, especificamente no contexto dos Institutos Federais.

3.1 A Coordenadoria Pedagógica nos Institutos Federais

A coordenação pedagógica é considerada o eixo fundamental da unidade de ensino, pois direciona os processos de aprendizagem. Para Vasconcellos (2019) os profissionais desse setor administram os assuntos associados à formação e qualificação dos professores, além de orientar como deve ser executado o projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.

Nesse sentido, Placco declara:

Não há dúvidas quanto à articulação da Coordenação Pedagógica - como função necessária à articulação do trabalho desenvolvido na escola - embora as questões de formação do coordenador pedagógico - CP -, as condições de trabalho deste e dos demais profissionais da escola e as questões do contexto social se revelem como desafios ao trabalho pedagógico e, por vezes, ponham em questionamento essa legitimidade. (Placco, 2017, p.09).

Placco (2017) corrobora com Vasconcellos (2019) sobre a importância da Coordenadoria Pedagógica e acrescenta questões como as condições de trabalho dos profissionais que atuam neste setor juntamente com questões do contexto social. Na sua rotina de trabalho, a Coordenadoria Pedagógica tem como missão fazer com que a unidade de ensino seja um ambiente de aprendizagem que inclua a todos.

Segundo Libâneo (2004) a Coordenação Pedagógica responde por tornar viável, integrado e articulado o trabalho pedagógico-didático em ligação estreita com os professores. A Coordenação Pedagógica tem o seu fim último a melhoria da aprendizagem dos estudantes. Nesta perspectiva, Buarque (2017) em sua pesquisa declara que uma das frentes de atuação dos profissionais da coordenação pedagógica destaca-se a formação continuada dos professores, pois impacta diretamente na qualidade da aprendizagem dos estudantes.

Catanante (2017) ressalta que o trabalho da coordenadoria pedagógica deve “contemplar estudantes, familiares, professores (as) e direção escolar, buscando no trabalho coletivo meios de integrar todos esses agentes, com o objetivo de dar maior sentido e qualidade à prática educativa” (Catanante & Dias, 2017, p. 106).

Segatta (2021) declara que o profissional que ocupa o cargo na Coordenadoria Pedagógica assume como agente articulador, mediador e propositor junto a equipe gestora como trabalho coletivo, sempre instigando a todos a refletirem sobre suas ações. Ele assume o desafio de transformar ou de fomentar não só o planejamento, mas o conhecimento sobre aquilo que cada um/a faz e o porquê o faz.

Sendo assim, é fundamental que quem trabalha na Coordenadoria Pedagógica tenha conhecimentos nas mais variadas didáticas e conheça todas as formas disponíveis para ensinar um conteúdo, além de se atualizar continuamente para conhecer novas maneiras de melhorar o aproveitamento do processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, é importante que o setor pedagógico tenha uma equipe multidisciplinar com especialistas em diversas áreas.

Sobre a identidade dos servidores da coordenação pedagógica Buarque (2017, p.30) declara é preciso compreender como se “processa a identidade dos profissionais que atuam na coordenação pedagógica, o que lhes é atribuído no âmbito dos sistemas de ensino, legitimado por seus agentes e o sentido de pertença dos sujeitos que se identificam com” com tais representações.

Especificamente no Instituto Federal de Santa Catarina (2018) descreve que “a Coordenadoria Pedagógica é o setor com equipe multidisciplinar cuja atribuição é planejar, implementar e avaliar ações que contribuem para o desenvolvimento e aprimoramento do processo educativo”. O Regimento Didático Pedagógico do IFSC (2018), ressalta que a Coordenadoria Pedagógica pode ser formada por equipe multidisciplinar que com apoio dos demais servidores podem auxiliar o processo educativo nos campus. Segundo o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC as atribuições dos cargos da Coordenadoria Pedagógica do IFSC-Campus Joinville são descritas com base na formação humanística e integral.

Considerando as constantes renovações dos públicos atendidos pela Coordenadoria Pedagógica, a entrada de

estudantes e de novos servidores; o aumento de demandas institucionais do IFSC - campus Joinville; novas demandas relacionadas ao processo de educativo; temos situações em que poderemos repensar as atribuições do setor e especificamente de cada cargo com o intuito de potencializar o trabalho da Coordenadoria Pedagógica frente aos estudantes, servidores e a comunidade externa.

Conforme Mendonça (2014, apud Raymundo, 2020) explica que a Educação Profissional Técnica e Tecnológica constitui uma das esferas da preparação profissional para o mundo do trabalho, sendo procurada pelos alunos para ampliarem suas oportunidades de inserção e possibilitar melhores condições de vida. Nesta perspectiva ao falarmos em mundo do trabalho isso implica em perceber o ser humano como sujeito complexo, ativo e transformador da sua realidade, podendo agregar valores para além do trabalho, como a cultura, a ciência e a tecnologia. Kulesza (2019) também aponta que o trabalho como princípio educativo se relaciona com uma postura ativa e criativa perante o mundo.

Dessa forma, ressaltamos que o servidor da Coordenadoria Pedagógica no exercício da sua função, deve compreender o trabalho como princípio educativo, constituindo uma possibilidade para transformar e melhorar a realidade do público atendido. Independente do contexto do trabalho do servidor da Coordenadoria Pedagógica, como um setor de apoio, Ferreira (2019) considerou em seu artigo que conhecer as bases conceituais da EPT, numa proposta de inclusão, contribuirá para uma maior conscientização do docente na sala de aula, e dos setores de apoio, em relação à formação do aluno, concebendo o trabalho como princípio educativo e não como preparação exclusiva para o mercado de trabalho.

3.2 Valorização do servidor público

Quanto aos prováveis motivos para a desmotivação de um servidor eficiente, Chapman (2012) declara que tem sido observado no funcionalismo público que a maioria dos servidores está perdendo a motivação gradativamente. As principais razões são a ausência de um efetivo sistema de mérito que promova e valorize o bom desempenho, além da estabilidade amplamente e quase incondicionalmente concedida ao equiparar injustamente bons e maus, competentes e incompetentes (Mourão, 2023). O autor declara ainda que a esses fatores se somam as constantes críticas ao governo, à sociedade e à mídia, o que afeta significativamente o aumento da autoestima e da autoconfiança dos governantes brasileiros.

Para Pérez e Ramos (1990), o desempenho de um servidor público, funcionário, diminui se ele perceber que não há oportunidades de crescimento:

Se um funcionário sente que um alto nível de desempenho pode levá-lo a atingir seus objetivos pessoais, ele decidirá lutar por um nível ainda mais alto de desempenho. Caso contrário, se sua percepção for de que a probabilidade de atingir os objetivos desejados não condiz com o esforço despendido, seu desempenho cairá (Pérez & Ramos, 1990, p. 132).

Em outras palavras, o dever do servidor público é efetivamente cumprido graças ao esforço e comprometimento do servidor, e isso só acontece se ele reconhecer a importância de seu trabalho e desempenho na busca de seus próprios objetivos, desta forma ele é motivado a trabalhar mais e alcançar melhores resultados.

Para outros autores (Mourão, 2023; Silva, 2022; Novaes & Monsore, 2022), um sistema meritocrático não seria a melhor solução para sanar o problema de desmotivação dos servidores, pois cada indivíduo é único e seus sistemas de pensamento e comportamento são diferentes. Para esses autores, esse sistema exigiria a igualdade dos servidores principalmente em termos de oportunidades.

No entanto, há falhas nessa afirmação, pois as pessoas e seus sistemas de pensamento e comportamento não são os mesmos e isso aponta para uma diferenciação em relação às características e valores que são analisados, por exemplo, em o programa de mérito e desempenho (Novaes & Monsore, 2022). Dessa forma, embora todos os servidores tenham chances iguais, a subjetividade de todos pode determinar o “ótimo” e o “não-ótimo” em determinada situação.

Em sua obra, Benin (2020) também trouxe à tona a discussão sobre a desmotivação dos servidores e sua insatisfação, que é causada pela forma como ascendem a cargos ou cargos de confiança na administração pública em geral. A autora trouxe à tona os fatores que emergiram através da literatura relacionada ao tema e constatou-se que há desigualdade na promoção porque não são utilizados critérios profissionais, o que gera um sentimento de insatisfação entre os servidores. Como resultado, eles estão estagnados em seu papel e não têm oportunidades de crescimento. Isso gera nos servidores interessados nesses cargos um desinteresse, uma busca por aperfeiçoamento profissional e capacitação, pois um dos principais fatores observados foi a utilização de critérios partidários na promoção de pessoas.

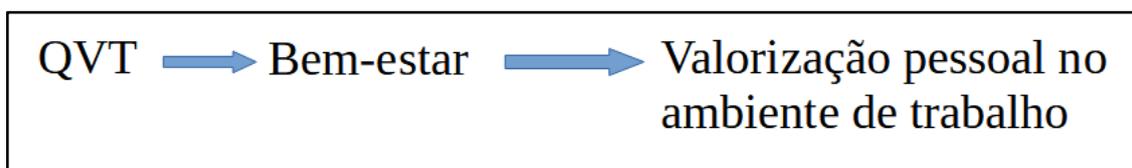
Cruz (2019) apresenta em seu artigo que uma política de valores voltada para o servidor da educação requer um diálogo entre governos e trabalhadores para a construção de sínteses e acordos, mesmo que haja divergências. Reflete a percepção dos participantes, o panorama político da época, e constitui a base do poder público, da representação sindical e da categoria. O mesmo autor acrescenta que os servidores entrevistados defendem um entendimento comum e enfatizam que a política de valorização do servidor deve incluir salário, carreira, educação superior e condições de trabalho. No entanto, três outros aspectos da política de avaliação dos profissionais da educação foram saneados: a valorização do trabalho, a valorização dos funcionários e a valorização das escolas públicas.

Paschoalino et al. (2010) apontam a falta de valorização profissional e salarial como causas das doenças dos servidores, que incluem a extensa formação desse profissional, o distanciamento do ideal da profissão e da realidade estabelecida nas escolas, o silêncio e o isolamento sobre este profissional. (Paschoalino et al., 2010). Conforme Novaes (2022) a valorização dos trabalhadores da educação está associada a Qualidade de Vida no Trabalho destes trabalhadores.

Podemos entender que Qualidade de Vida no Trabalho - QVT é o “conjunto de ações no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização” (Limongi & França, 2015, p. 167).

Para Limongi e França (2015) o termo QVT está atrelado ao bem-estar das pessoas na jornada de trabalho das organizações. Esse bem-estar das pessoas pode ser caracterizado pela valorização do servidor no ambiente de trabalho. Então, temos que a QVT está atrelada a valorização deste trabalhador.

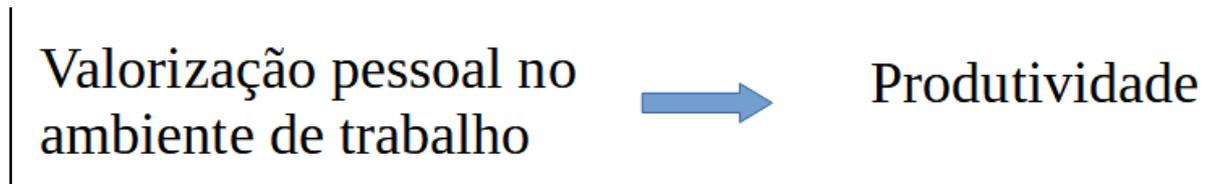
Figura 1 - QVT.



Fonte: Autores (2023).

Novaes (2022) acrescenta que a humanização no ambiente de trabalho potencializa a QVT gerando um desenvolvimento pessoal e por consequência um aumento de produtividade. Então, a valorização pessoal no ambiente do trabalho acarreta num aumento de produtividade.

Figura 2 - Valorização Pessoal.



Fonte: Autores (2023).

Trazendo esta sequência para a Educação Profissional e Tecnológica, mais especificamente para os servidores da Coordenadoria Pedagógica do IFSC-campus Joinville, Chapman (2012) ressalta que devemos considerar também o incentivo dado pelos empregadores da organização. Então, quais incentivos às chefias imediatas dos servidores da Coordenadoria Pedagógica poderiam implementar para aumentar a motivação de seus servidores?

Sob esse ponto de vista, o gestor público deve aplicar estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, desenvolver a convergência de interesses institucionais e pessoais e manter a motivação dos funcionários. Isso leva à qualidade do serviço e a maiores indicadores de produtividade e satisfação dos usuários do serviço público (Silva, 2021; Junior, 2022).

Silva (2020) mostra que a ausência de um espaço de reconhecimento e valorização profissional fragiliza a importância que os servidores públicos dão à sua vida laboral. Desta forma, o preocupante fato de que seu trabalho exige apenas uma sensação de estabilidade para garantir que suas necessidades financeiras sejam atendidas diante da volatilidade do mercado.

As ações das chefias imediatas na Coordenadoria Pedagógica devem modernizar o trabalho e reorganizar os fluxos de atendimento que resolvem demandas institucionais, para que a produtividade de seus servidores aumente sem que haja perda de bem-estar desse servidor. Por meio dessa modernização ou reorganização, os servidores gastariam menos tempo para realizar o trabalho necessário e ampliaram a quantidade de trabalho excedente exercido.

Bom (2018) propõe um caminho baseado em teorias de Programas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho - PGQVT num modelo institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) a partir da metodologia *Design Science Research*. Essa metodologia tem como características centrais: soluções criativas, resoluções de problemas reais.

Para (Silva, 2021; Junior, 2022), o trabalho pode se tornar uma oportunidade de desenvolver o potencial humano, atuando como fonte de autorrealização, autoestima, experiências psicossociais e propósito de vida. Assim, o trabalho recompensador não é apenas estabilidade financeira, mas sim uma fonte de prazer se houver espaço para o reconhecimento social da contribuição pessoal.

Mathias (2016) indica que as variáveis de remuneração e os benefícios são um fator considerado insatisfatório para os servidores técnico-administrativos. A remuneração menor ou insuficiente poderia afetar a produtividade do servidor no ambiente de trabalho (Albuquerque, 2013).

Almeida (2013) e Chapman (2012) contradizem Mathias (2016) onde indicam que um aumento na remuneração do trabalhador não indicaria aumento de produtividade efetiva e duradoura.

A ausência de uma avaliação favorável do trabalho limita a formação da dinâmica do reconhecimento afetando a ressignificação do sofrimento e a transformação das experiências de insatisfação em prazer. Essas frequentes críticas depreciativas atingem diretamente o servidor, pois o reconhecimento está no cerne do prazer e do sofrimento no trabalho (Silva, 2019; Bom, 2018; Silveira & Castaman, 2020; Markezan & Savegnago, 2020).

Ampliando o contexto apresentado por Mathias (2016) e Albuquerque (2013) a questão relacionada à variável remuneração, ao plano de carreira dos servidores, ainda precisa ser esclarecida, pois segundo Rodriguez (2018) a perspectiva de desenvolvimento de carreira tem se caracterizado como um dos fatores que mais afeta a movimentação de profissionais entre empresas. Diante disso, mesmo para um escritor, a oportunidade de ascensão na carreira é mais significativa e mais

comum. Para ele, os empregados de hoje sabem que não adianta aumentar o salário se não houver oportunidade de ascensão.

O plano de carreira deve motivar o servidor a buscar novas informações para aprimorar e enriquecer o campo profissional. O principal objetivo do plano de carreira de Felices (2018) é manter os talentos presentes nas empresas. Dessa forma, pode-se programar o tempo necessário para atingir as metas e avaliar a capacidade de implementar projetos e orientar a vida do indivíduo.

Machado *et al.* (2021) afirma que um plano de carreira significa uma intenção, uma espécie de guia, com o qual é possível criar caminhos para alcançar os objetivos estratégicos e desejados. Carreira significa rota, caminho, linha, área de ocupação. Com base no exposto, o conceito de plano de carreira refere-se à intenção de um percurso, um caminho, ou seja, um guia para alcançar os objetivos desejados na profissão escolhida. Todo profissional (público ou privado) tem objetivos a alcançar. Todos os públicos ou as organizações privadas têm tarefas e objetivos delineados (Machado *et al.*, 2021; Carneiro, Alves & Silva, 2021).

Esses estudos apresentados são importantes para reforçar a necessidade de uma política pública efetiva voltada para a valorização do servidor, cuidando de sua saúde, e fiscalizando a administração para garantir a satisfação do servidor sem prejudicá-lo. Embora esses estudos tenham como foco melhores condições de trabalho, valorização do funcionário e melhores planos de carreira, eles têm diferentes públicos-alvo, incluindo servidores, carreiras de educação e carreiras na área da saúde.

Sugere-se também a realização de pesquisas que busquem outras realidades da gestão pública nos níveis municipal, estadual e federal no Brasil, pois algumas deficiências observadas nos servidores municipais podem diferir daquelas observadas nos níveis estadual ou federal.

Em relação aos resultados apresentaremos que o reconhecimento do perfil deste servidor da Coordenadoria Pedagógica está atrelado a melhorias no setor incluindo benefícios para os próprios profissionais que atendem a comunidade acadêmica, conforme Machado (2021).

3.3 Perfil do Servidor da Coordenadoria Pedagógica

Em relação ao perfil de servidores da Coordenadoria Pedagógica do Instituto Federal de Santa Catarina, campus Joinville identificamos:

- Apenas um servidor tem formação dentro da Educação Profissional e Tecnológica, no entanto, isso não garante que o seu saber-fazer atenda as especificidades na dinâmica interna da EPT;
- Nenhum dos servidores da Coordenadoria Pedagógica têm conhecimento total das atribuições do seu cargo antes de entrar no IFSC.
- Que apesar de 41,7% dos servidores do serem licenciados desconheciam as atribuições no seu cargo no setor pedagógico.

Machado (2021) ressalta que a busca para identificação de um perfil para os servidores da Coordenadoria Pedagógica está associada a suas práticas no desempenho das suas atribuições do cargo, sendo importante para o aprimoramento de percursos nos atendimentos do setor correlacionados à qualidade de vida do próprio servidor.

Lembramos que a Educação Profissional e Tecnológica “deve ser articulada ao desenvolvimento das capacidades laborais dos estudantes no mundo do trabalho” (Raymundo et al., 2021, p. 116). Considerando essa especificidade da Educação Profissional e Tecnológica ao procedermos à análise do perfil dos servidores da Coordenadoria Pedagógica do Instituto Federal de Santa Catarina, campus Joinville, percebemos a necessidade da compreensão dessa especificidade nas atividades do setor.

Nesse sentido, a Coordenadoria Pedagógica enfrenta o desafio de renovar o seu perfil profissional constantemente e delimitar seu espaço de atuação, porém precisa resgatar sua identidade e consolidar um trabalho que vai muito além da dimensão pedagógica.

Chapman (2012) esclarece que a elaboração de estratégias de valorização pessoal no ambiente de trabalho da Coordenadoria Pedagógica perpassa pelo reconhecimento do perfil dos servidores deste setor. Dessa forma, esse reconhecimento pode fornecer informações sobre a compatibilidade, ou até incompatibilidade, com as atribuições do setor. E no caso da incompatibilidade será necessária a qualificação do servidor para o desempenho das atribuições do setor pedagógico na perspectiva de inclusão deste profissional. Assim, poderemos melhorar sua qualidade de vida e seu desempenho no setor, especificamente compreender as suas funções no contexto de Educação Profissional e Tecnológica. Possivelmente esse perfil identitário dos servidores pode repercutir em dificuldades no atendimento da comunidade acadêmica, especialmente os estudantes que buscam no contexto da Educação Profissional e Tecnológica sua inserção no mundo do trabalho.

3.4 Qualidade de vida no trabalho no ambiente da Coordenadoria Pedagógica de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

A qualidade de vida no trabalho do servidor na Coordenadoria Pedagógica é definida como “o regime dinâmico e aleatório dos fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que influenciam a cultura e renovam o clima organizacional e refletem o bem-estar dos empregados e a produtividade das empresas” (Fernandes, 1996, p. 45-46).

Assim, entendemos que o bem-estar deste servidor está relacionado a uma gestão dinâmica que resulta da mudança contínua do público atendido pelo setor pedagógico e é contingente porque depende das particularidades da Educação Profissional e Tecnológica e do contexto em que está inserido.

Ressaltamos que o bem-estar das pessoas pode ser caracterizado pela valorização do servidor no ambiente de trabalho. Por conseguinte, a valorização do trabalhador, servidor público, pode ser incentivada através de cinco grupos, sendo eles: motivação por palavras de afirmação, atos de serviço, presentes, tempo de qualidade e toque físico (Chapman, 2012)

Considerando a melhoria do bem-estar na Coordenadoria Pedagógica seguem ações propostas pelos servidores pesquisados:

“Melhorar comunicação e processos, inclusive com o restante da escola, para que venham demandas para o Núcleo que realmente sejam do setor e não de outros setores” (servidor_1)

“Rever os fluxos de atendimento em primeiro lugar.

Ter claro quais atividades a serem desenvolvidas pelo cargo e setor com primazia.

Construir um planejamento com os colegas e executá-los.

(servidor_3)

“Mais reuniões de equipe onde pudéssemos planejar as ações em conjunto, bem como discutir casos em que algum servidor possa estar com dificuldade em resolver” (servidor_12)

Observamos que os servidores propõem ações como reuniões entre os turnos, revisões nos fluxos de atendimento, deixar claro as atribuições de cada cargo e do setor de Coordenadoria Pedagógica, construir planejamentos entre os servidores e colocá-los em prática. Existem questões relativas também a parte estrutural e de logística como a proposta de ter outro servidor administrativo onde ocorresse uma filtragem e direcionamento nos atendimentos do setor. Outra ação prática seria a de fazer análises de casos provenientes de dificuldades de atendimento de servidores. Nesta perspectiva, Silva (2020) declara que a ausência de um espaço de reconhecimento e valorização profissional fragiliza a importância que os servidores públicos dão à sua vida laboral.

Uma outra questão aplicada aos servidores da coordenadoria pedagógica indagava se : “O fluxo para resolver as demandas na Coordenadoria Pedagógica afeta seu bem-estar durante seu horário de trabalho?” Vejamos alguns relatos:

“Sim. Afeta meu psicológico.” (servidor_10)

“Geralmente afeta de maneira positiva. Porém eventualmente existem problemas quando algumas demandas são passadas para mim mas que não condizem com meu cargo” (servidor_1)

“Sim.

1. Não é ordenado no momento. Infelizmente ainda há muitas emergências, os famosos incêndios a se apagar, coisas a serem resolvidas que muitas vezes não têm a visibilidade de um projeto de trabalho e consomem um grande tempo. Isso leva a um cansaço mental/emocional desnecessário.

2. Há ainda uma confusão da parte de outros setores sobre as competências da Coordenadoria Pedagógica. Uma das que mais se confundem aqui em ... é sobre o papel de Coordenadores de Curso/área e dos próprios professores nas atividades pedagógicas (por exemplo, o monitoramento da frequência estudantil; a importância dos conselhos de classe como forma de avaliar a atividade de ensino e não somente de aprendizagem).” (servidor_3)

“Sim. Muitas coisas que são feitas dentro do núcleo não tenho formação e precisamos da formação dos colegas para fazer um bom trabalho em muitos casos.” (servidor_9)

Considerando as 12 respostas a essa pergunta, verificamos (83%) dos servidores relatam que o fluxo atual para resolver as demandas na Coordenadoria Pedagógica afeta o bem-estar durante seu horário de trabalho. Sendo que dois servidores citam que na maior parte dos atendimentos não existe nem fluxo para resolver as demandas. Inferimos que especialmente as demandas do setor, especificamente aquelas que não apresentam fluxo institucional afetam o seu bem-estar do servidor durante seu horário de trabalho e conseqüentemente representam dificuldades de atendimento da Coordenadoria Pedagógica.

Na questão “Considerando a melhoria de seu bem-estar na Coordenadoria Pedagógica, e de seus colegas de trabalho, poderia propor ações no sentido de melhorar as resoluções das demandas recebidas pela Coordenadoria Pedagógica?” seguem as ações propostas pelos servidores pesquisados:

“Melhorar comunicação e processos, inclusive com o restante da escola, para que venham demandas para o Núcleo que realmente sejam do setor e não de outros setores” (servidor_1)

“Rever os fluxos de atendimento em primeiro lugar.

Ter claro quais atividades a serem desenvolvidas pelo cargo e setor com primazia.

Construir um planejamento com os colegas e executá-los.

Promover encontros com os coordenadores de curso para melhorar as atividades.” (servidor_3)

“Seria muito melhor se houvesse um servidor para receber as demandas e encaminhá-las ao setor responsável. Uma proposta de ação construída coletivamente atenderia de forma mais qualificada alunos e comunidade.” (servidor_8)

“Mais reuniões de equipe onde pudéssemos planejar as ações em conjunto, bem como discutir casos em que algum servidor possa estar com dificuldade em resolver” (servidor_12)

“Precisamos de mais encontros entre turnos.” (servidor_10)

Observamos que os servidores propõem ações como reuniões entre os turnos, revisões nos fluxos de atendimento, deixar claro as atribuições de cada cargo e do setor de Coordenadoria Pedagógica, construir planejamentos entre os servidores e colocá-los em prática. Existem questões relativas também a parte estrutural e de logística como a proposta de ter outro servidor administrativo onde ocorresse uma filtragem e direcionamento nos atendimentos do setor. Outra ação prática seria a de fazer análises de casos provenientes de dificuldades de atendimento de servidores.

Considerando as respostas dos servidores inferimos que deve ocorrer a melhoria da qualidade de vida dos servidores da Coordenadoria Pedagógica. E com essa melhora teremos melhorias nos atendimentos realizados pelo setor. Ressaltando que as ações propostas pelos servidores podem ser potencializadas se considerarmos as especificidades da Educação Profissional e Tecnológica, especialmente para que a ofereça aos estudantes uma formação para a leitura do mundo articulando a formação técnica e a formação geral, tendo como fundamento o trabalho, a ciência e a cultura, (Ciavatta, 2012).

4. Considerações Finais

Essa pesquisa teve por objetivo identificar as causas de possíveis dificuldades de atendimento da Coordenadoria Pedagógica dos servidores da Coordenadoria Pedagógica no Instituto Federal de Santa Catarina, câmpus Joinville, considerando a valorização humana e a qualidade de vida no ambiente de trabalho desses servidores.

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo discutimos sobre os seguintes aspectos: a) a coordenação pedagógica no contexto dos Institutos Federais; b) o perfil dos servidores participantes da pesquisa; c) valorização do trabalho do servidor; d) a percepção dos servidores quanto à qualidade de vida no trabalho face ao aumento da produtividade.

Tais aspectos foram analisados a partir da fundamentação teórica de autores que se debruçaram sobre a temática investigada neste estudo e também por meio do levantamento do estado do conhecimento. Nesse sentido, essa pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa também se caracteriza como um estudo de caso de natureza aplicada, pois coletou dados por meio de questionário aplicado a doze servidores da Coordenação Pedagógica, do Instituto Federal de Santa Catarina, campus Joinville.

Constatamos que a Coordenação Pedagógica no contexto dos Institutos Federais apresenta uma especificidade que é a formação dos sujeitos para o mundo do trabalho. No entanto, ao realizarmos a análise do perfil dos servidores deste setor verificamos que apesar de 41,7% serem licenciados desconheciam as atribuições no seu cargo no setor pedagógico. Possivelmente esse perfil identitário dos servidores pode repercutir em possíveis dificuldades no atendimento no contexto da Educação Profissional e Tecnológica.

Quanto à valorização do servidor e a qualidade de vida no trabalho constatamos que (83%) dos servidores relataram que as demandas do setor, especificamente aqueles que não apresentam um fluxo institucional afetam o seu bem-estar durante seu horário de trabalho e conseqüentemente representam dificuldades de atendimento da Coordenação Pedagógica.

Os servidores também propuseram diversas ações para melhorar a qualidade de atendimento do setor e conseqüentemente a melhoria da qualidade de vida dos servidores da Coordenação Pedagógica. Enfatizamos que tais ações propostas podem ser potencializadas se considerarmos as especificidades da Educação Profissional e Tecnológica, especialmente no atendimento dos estudantes que buscam a Educação Profissional para ampliarem suas oportunidades de inserção profissional e possibilitar melhores condições de vida.

Comunicamos na introdução que este artigo expressa os resultados parciais de uma pesquisa, realizada no Programa de Mestrado em Educação Profissional Tecnológica PROFEPT, que se encontra em andamento. Portanto, os resultados aqui apresentados representam os dados coletados até o presente momento.

Por fim, apontamos a possibilidade de investigações futuras, abrangendo outros aspectos que possam identificar as possíveis causas de dificuldades de atendimento da Coordenação Pedagógica, considerando além da valorização humana e a qualidade de vida no ambiente de trabalho dos servidores da Coordenação Pedagógica nos níveis municipal, estadual e também em outras instâncias federais.

Referências

- Almeida, A. (2013). *Qualidade de vida no trabalho: estudo com servidores técnico administrativos de uma instituição de ensino superior federal no Estado de Minas Gerais*. Faculdade Novos Horizontes.
- Alves, V. B. B., & Bastos, A. V. B. (n.d.). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, 28(3).
- Benin, F. M. C. (2020). Estressores ocupacionais e impactos na saúde e qualidade de vida no trabalho de docentes-gestores.
- Bergue, S. T. (2010). *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.
- Bom, M. H. C. (2018). *Proposição de um modelo de Programa de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho para uma instituição federal de ensino superior*.
- Brasil. (1998). *Lei 9608 - Lei sobre serviço voluntário*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm.
- Brasil. (2020). *Plano de Desenvolvimento Institucional – IFSC*. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024>.
- Carneiro, M. F. C., Alves, V. P., & Silva, H. S. (2021). *Aposentadoria e planejamento para vida pós-trabalho: um estudo com servidores de um Instituto Federal de Educação*.
- Chapman, G. (2012). *As cinco linguagens da valorização pessoal no ambiente de trabalho*. Editora Mundo Cristão.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.

- Cruz, R. N. (2019). *Absenteísmo-doença e qualidade de vida no trabalho entre os técnicos administrativos em educação da UFJF*.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda.
- Haddad, M. C. L. (2000). *Qualidade de vida dos profissionais de enfermagem*.
- Junior, J. M. F. (2022). Formação continuada de técnicos administrativos em educação: um estudo sobre sua (des)articulação com a política nacional de desenvolvimento de pessoas – dissertação.
- Kulesza, A. (2019). Trabalho e pedagogia. *Revista Educação em Questão, Natal*, 57(51).
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*, (5a ed.), Alternativa.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Mathias, J. P. C. B. (2016). A qualidade de vida no trabalho: um estudo com os servidores técnicos administrativos do IFPA - Campus Belém. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Ministério da Educação. (2005). Ofício circular nº 015/2005, de 28 de novembro de 2005. <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>.
- Morosini, M. C. (2015). Estado do conhecimento e questões do campo científico. *Educação (UFSM)*, 40(1).
- Morosini, M. C., & Fernandes, C. M. B. (2014). Estado do conhecimento: conhecimentos, finalidades e interlocuções. *Revista EneQ*, 12(2).
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*.
- Raymundo, G. M. C. (2020). Avaliação do processo de ensino e aprendizagem na educação profissional técnica de nível médio. *Revista RSD*, 9(9).
- Raymundo, G. M. C., Raitz, T. R. R., & Gesser, V. (2021). Prova: estratégia reguladora da aprendizagem na Educação Profissional e Técnica de nível médio. *Revista Humanidades & Inovação*, 8(2).
- Rodríguez, R. D. (2018). *Sustentabilidade em contextos empresariais: qualidade de vida, ambientes de trabalho e práticas saudáveis*.
- Silva, R. F. (2020). Análise da qualidade de vida no trabalho e do comportamento sedentário dos profissionais da educação do Instituto Federal do Piauí: construção de um guia de orientação da ginástica laboral.
- Silva, S. M. (2021). Espaços laborais e Qualidade de Vida No Trabalho remoto dos Técnicos Administrativos Educacionais: Uma pesquisa exploratória no Instituto Federal Do Paraná - Campus Curitiba.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*, (3a ed.). Saraiva.
- Vasconcellos, C. dos S. (2019). *Coordenação do trabalho Pedagógico - do projeto político ao cotidiano da sala de aula*. Cortez.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. – (2a ed.). Bookman.