

## O FUNCIONÁRIO ESCOLAR COMO EDUCADOR: FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS TRABALHADORES EM UM MUNICÍPIO DO MATO GROSSO

### SCHOOL EMPLOYEES AS AN EDUCATOR: TRAINING AND APPRECIATION OF WORKERS IN A MUNICIPALITY OF MATO GROSSO

### COLABORADORES COMO EDUCADOR: FORMACIÓN Y APRECIACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN UN MUNICIPIO DE MATO GROSSO

Elke Luanne da Silva Xavier<sup>1</sup>  
Edite Maria Sudbrack<sup>2</sup>

#### Resumo

O presente ensaio tem por objetivo analisar se a formação dos funcionários escolares contribui com o Projeto Educativo das escolas estaduais do município de São José do Povo/MT. Pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, com o registro de observações por meio da pesquisa bibliográfica e com aplicação de questionário com questões abertas e fechadas. Verificou-se que a formação dos funcionários escolares contribui com o Projeto Educativo das escolas estaduais do município de São José do Povo/MT de forma pouco expressiva e que tanto funcionários quanto os gestores questionados tem consciência da importância dos cursos de formação no desenvolver de suas atividades dentro da escola. Diante desses resultados, foi proposto a elaboração de uma cartilha ilustrativa para os docentes trabalharem em sala de aula com os alunos, promovendo a conscientização do papel dos funcionários das escolas também como atores do processo educativo. Espera-se que os funcionários escolares tenham real participação no projeto educativo da escola e superem a crença de não pertencimento como profissionais da educação.

**Palavras-chave:** Funcionários de escola. Valorização profissional. Projeto educativo.

#### Abstract

This essay aims to analyze whether the training of school employees contributes to the Educational Project of state schools in the municipality of São José do Povo/MT. Qualitative and exploratory research, with the recording of observations through bibliographical research and with the application of a questionnaire with open and closed questions. It was verified that the training of school employees contributes to the Educational Project of the state schools in the municipality of São José do Povo/MT in an insignificant way and that both employees and managers questioned are aware of the importance of training courses in the development of their activities within the school. In view of these results, it was proposed to create an illustrative booklet for teachers to work with students in the classroom, promoting awareness of the role of school employees as actors in the educational process. It is expected that school employees have a real participation in the school's educational project and overcome the belief of not belonging as education professionals.

**Keywords:** School employees. Professional enhancement. educational project.

#### Resumen

Este ensayo tiene como objetivo analizar si la formación de los empleados escolares contribuye al Proyecto Educativo de las escuelas públicas en el municipio de São José do Povo/MT. Investigación cualitativa y exploratoria, con registro de observaciones a través de investigación bibliográfica y con la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Se verificó que la formación de los empleados de las escuelas

<sup>1</sup> Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de Cuiabá (2012). Técnico em Secretaria Escolar pelo Instituto Federal de Mato Grosso (2014). Especialização em Gestão e Organização de Escola pela Universidade Norte do Paraná (2015). Mestranda em Educação pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI (2019). ORCID: [E-mail: elkeluanne@hotmail.com](https://orcid.org/0009-0001-9110-1110)

<sup>2</sup> Pós-Doutorado em Educação (2020) pela Universidade de Aveiro/Portugal; Pós-Doutorado em Educação (2016) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Doutora (2002) e Mestre em Educação (1995) pela UFRGS. Possui Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Santa Maria (1975). ORCID: [E-mail: sudbrack@uri.edu.br](https://orcid.org/0000-0001-9110-1110)

contribuye al Proyecto Educativo de las escuelas públicas del municipio de São José do Povo/MT de manera insignificante y que tanto los empleados como los gestores cuestionados son conscientes de la importancia de los cursos de formación en el desarrollo de sus actividades dentro de la escuela. En vista de estos resultados, se propuso la elaboración de un cuadernillo ilustrativo para que los docentes trabajen con los alumnos en el aula, promoviendo la toma de conciencia sobre el papel de los empleados de la escuela como actores del proceso educativo. Se espera que los empleados de la escuela tengan una participación real en el proyecto educativo de la escuela y superen la creencia de no pertenecer como profesionales de la educación.

**Palabras clave:** Empleados de la escuela. Mejora profesional. proyecto educativo.

## INTRODUÇÃO

A escola pode e deve ser o mais importante espaço de formação cidadã (BRASIL, 2004). A educação, compreendida como direito fundamental da pessoa humana, por ser condição necessária à vida na sociedade, vai além da escolarização e ocorre em diferentes espaços, pois incorpora o sentido de formação humana que, por ser humana, é ininterrupta e inacabada, por ser formação, é continuada, ou seja, se faz por toda a vida, o que pressupõe aprendizados de forma ininterrupta, ao longo de toda a vida, entendendo que, enquanto há vida, há possibilidade de formação/transformação (ASSMANN, 2012).

Segundo Monteiro e Arruda (2011), o direito do ser humano à educação, na prática, não é tão simples. O caminho, a forma como o aluno chega e a sua permanência na escola influencia no processo de aprendizagem. Muitos casos de evasão escolar estão relacionados a fatores socioeconômicos. Para muitos alunos, devido à sua origem social, a única fonte de informação é a escola. A família não lhes possibilita valores culturais, boa alimentação, habilidades e códigos linguísticos que lhes propiciem um padrão intelectual comum ao meio social em que vivem, assim, a origem social influencia no tempo de permanência na escola. Geralmente, a repetência é inevitável e a autoconfiança é abalada.

Dessa forma, no interior da escola deve ocorrer a mobilização de um conjunto de informações, habilidades e valores que, evidentemente, não são transmitidos somente com a atuação do professor em sala de aula, mas sim em todos os ambientes da escola. Em todos eles deve ocorrer a comunicação, interação e vivência coletiva dos alunos com os trabalhadores em educação não docentes, denominados de funcionários de escola (BRASIL, 2004).

No cenário brasileiro, em 2004, os funcionários de escola foram incluídos nos programas de Valorização dos Trabalhadores em Educação, com verbas específicas, consignadas no PPA 2004/2007. Estados e municípios puderam solicitar recursos no Ministério da Educação para capacitar merendeiras, vigias, porteiros, secretários, auxiliares administrativos e tantas outras

---

funções exercidas no interior das escolas, nas diversas etapas da educação básica (BRASIL, 2004).

Para que haja avanço desta formação, o esforço deve ser compartilhado entre governo (federal, estadual e municipal) e sociedade civil. Para isso, os funcionários devem ser conscientes de seu papel de educadores, precisam construir uma nova identidade profissional, isto é, ser profissionalizados, recebendo formação inicial e continuada tanto quanto os professores. Profissionalização, no entanto, não se traduz apenas em formação. Arelados a esse conceito, há a necessidade de uma remuneração condigna, que fixe o trabalhador a seu posto, uma carreira que o valorize permanentemente, com jornada e condições adequadas de trabalho, e o reconhecimento social (BRASIL, 2004).

## **METODOLOGIA**

O desenho metodológico deste ensaio, segundo Chizzotti (2014), baseou-se em uma pesquisa qualitativa e exploratória. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário semiestruturado.

Segundo Lakatos e Marconi (2021) o questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador.

O questionário foi aplicado por meio da ferramenta *online* denominada Google Forms, na qual é possível confeccionar formulários, por meio de uma planilha no Google Drive. Esses formulários podem ser questionários de pesquisa elaborados pelo próprio usuário, ou podem ser utilizados os formulários já existentes como modelo. É um serviço gratuito, obrigatoriamente conectado a uma conta no Gmail. Dessa forma, os formulários ficam armazenados no Servidor do Google, podendo ser acessado de qualquer lugar, não ocupam espaço no computador (MOTA, 2019).

O universo da pesquisa foi composto por 24 funcionários não docentes e 4 funcionários docentes. Os participantes da pesquisa foram todos funcionários não docentes das duas únicas escolas estaduais do município de São José do Povo - MT, nas quais foram pesquisadas: Escola Estadual Ludovico Vieira de Camargo (Zona Urbana) e Escola Estadual Wellington Flaviano Coelho (Zona Rural).

Para a escolha dos sujeitos que foram questionados, foi realizado um levantamento, nas duas únicas escolas estaduais do município, do total de funcionários administrativos do referido

ano letivo e seus respectivos gestores. Assim sendo, pedimos permissão para a gestão da escola para aplicar a pesquisa. Obtivemos o número de contato de cada entrevistado na própria escola em que ele estava alocado. O link de acesso ao formulário *online* foi enviado pelo aplicativo WhatsApp para os 24 funcionários e 4 gestores das escolas estudadas.

Foram aplicados questionários distintos para os funcionários não docentes e para os gestores de cada escola. Os participantes da pesquisa foram contatados via aparelho celular, através de ligações, devido às escolas estarem fechadas em decorrência da pandemia do COVID 19, para uma melhor explicação do objetivo da pesquisa. Devidamente informados sobre a pesquisa os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e responderam aos questionários via formulário eletrônico.

As principais vantagens do questionário sobre as demais técnicas de coleta de dados são: a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas em uma área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; c) garante o anonimato das respostas; d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado (GIL, 2019).

A análise de dados é qualitativa de acordo com Bardin (2015), que descreve a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a 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) destas mensagens (BARDIN, 2015, p. 47).

Segundo Moraes (2003, p. 191):

Pesquisas qualitativas têm cada vez mais se utilizado de análises textuais. Seja partindo de textos já existentes, seja produzindo o material de análise a partir de entrevistas e observações, a pesquisa qualitativa pretende aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de uma análise rigorosa e criteriosa desse tipo de informação, isto é, não pretende testar hipóteses para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa; a intenção é a compreensão.

Antes de empreender alguma análise detalhada, verificamos a consistência e a integridade das respostas. É importante ter um parâmetro para avaliar questionários incoerentes ou incompletos. Se a maioria dos respondentes atenderam a todas as perguntas, podemos tomar a decisão de rejeitar questionários incompletos. Alternativamente, podemos

achar que a maioria dos respondentes se omitiu em algumas perguntas específicas. Neste caso, é mais apropriado remover essas perguntas da análise.

## A EDUCAÇÃO COMO DIREITO FUNDAMENTAL DA PESSOA HUMANA

Esta parte do ensaio se debruça ao entendimento do tema, balizando-se pelos autores do campo e pela legislação pertinente. O direito à Educação integra o conjunto dos direitos sociais, estes, por sua vez, constituem uma das diferentes gerações ou dimensões dos direitos fundamentais da pessoa humana (ATRIA, 2005).

No contexto de redemocratização do país, com várias reorganizações internas, foi promulgada a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). A Carta Magna assegura o direito universal à educação, com Ensino Fundamental público e gratuito, independente de idade, conforme explicitado no art. 208, ao prescrever o “dever do Estado com a educação, mediante a garantia de ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria” (BRASIL, 1988, s/p).

Por isso, o art. 205 de nossa Constituição Federal é claro:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, s/p.)

O artigo 205 constitui um marco para a política educacional, a qual assume papel mediadora na sociedade brasileira, com a atribuição de resgatar milhares de brasileiros ainda na condição de analfabetos e marginalizados (BRASIL, 1988).

Diante das aquisições regulamentatórias, promulgada em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) organiza o sistema educacional brasileiro em dois níveis de ensino: a Educação Básica – formada pela Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, e o Ensino Superior.

A Educação Básica pode ser ofertada nas seguintes modalidades: educação de jovens e de adultos, educação profissional, educação especial, educação indígena e educação à distância. Assim explicita a LDB em seu art. 37:

Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria. [...] § 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas,

---

consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames (BRASIL, 1996, s/p).

O Direito Educacional, no viés de Miranda (1974 apud MORAIS, 2007), pensando na educação como direito de todos, isso só será possível se existirem instituições escolares em número suficiente e a garantia de que ninguém será excluído delas.

Nacionalmente, no século XX, a política social tem dois períodos políticos, inicialmente, tem-se o período da ditadura de Vargas e o populismo nacionalista, depois tem-se a ditadura militar, iniciada em 64, até a conclusão dos trabalhos da Constituição Federal de 1988 (VIEIRA, 2001).

Percebe-se que a democracia é um processo pelo qual a soberania popular começa a ganhar maior controle, também há o aumento dos direitos e os deveres, o que é um avanço significativo para a sociedade. Uma decisão tomada coletivamente é mais democrática. Nesse cenário, o Estado e o governo passam por um processo de democratização ou de antidemocratização, percebendo que particularização das decisões torna o processo menos ou nada democrático (VIEIRA, 2001).

É o estilo da sociedade que vai determinar o estilo do governo. Se a sociedade é fortemente democrática, tende a construir um governo democrático, mas sociedades predominantemente autoritárias, discriminatórias e violentas tendem a não sustentar esta espécie de governo. O Estado não cria a sociedade, pelo contrário. Determinada sociedade traduz determinado Estado e determinado governo, que reflete suas necessidades individuais e grupais, suas ansiedades, seus preconceitos, suas contradições e sua maldade, os quais estão presentes em várias circunstâncias passíveis de análise (VIEIRA, 2001).

Tratando da política educacional, a Constituição de 1988, cede direitos mais extensos, contribuindo com o interesse social pela educação. Ao colocar em ordem a sociedade e o Estado, a CF delimita a educação e a forma de consolidá-la, logo, quando se esquadriham as bases do Direito Educacional, deve-se sempre partir da CF, pensando em princípios abrangentes e capazes de se multiplicar em muitos direitos, garantias e deveres (VIEIRA, 2001).

## **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CONCEPÇÕES, IMPORTÂNCIA E FINALIDADES**

Nesta parte do ensaio, passamos a destacar o Projeto Político Pedagógico (PPP) como um mecanismo de construção coletiva das metas e objetivos de uma instituição escolar.

Previsto na Constituição Federal de 1988 e reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996, eis que representa um grande avanço em termos de vivência da gestão democrática. Vários estudiosos se lançaram à explicitação de sua importância como Paulo Freire (2021). De acordo com Freire (2021, p. 89):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.

Conforme o Pequeno Dicionário de Língua Portuguesa (FERREIRA, 2010, s/p), a expressão projeto vem do latim *projectu*, “lançado para diante. Ideia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro: plano, intento, desígnio. Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema”.

Segundo Gadotti (2000), projetar supõe uma transformação com o presente, significa uma promessa de melhora futura. Um projeto educativo pode ser tomado como uma promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

A organização do PPP pelas instituições educacionais se iniciou com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a qual, no seu artigo 12, antecipa que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996, s/p). Já no seu artigo 13, inciso primeiro, produz que: “Os docentes incumbir-se-ão de: participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” (BRASIL, 1996, s/p).

Porém, a concepção do PPP não pode apenas considerar as normas da legislação, precisa ir além. A legislação prevê os meios para alcançar os objetivos da elaboração do PPP e anuncia o direito de usufruir a liberdade que aprova que o coletivo da escola estabeleça as ações basais para que se construa o cidadão desejável. Logo:

Projeto porque faz uma projeção da intencionalidade educativa para futura operacionalização [...], político porque define uma posição do grupo, supõe uma proposta coletiva, consciente, fundamentada e contextualizada para a formação do cidadão [...], pedagógica porque define a intencionalidade formativa, expressa uma proposta de intervenção formativa. (EYNG, 2002, p. 26).

O Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar são os dois principais documentos de uma unidade escolar. Para entendê-la no âmbito de uma gestão democrática é preciso que se desenvolva, de forma efetiva, um trabalho coletivo na escola e que o mesmo venha ser um processo de intensa busca para quebra de uma gestão autoritária, para que assim se crie uma verdadeira gestão democrática (LIMA; REIS; OLIVEIRA, 2015).

O projeto pedagógico é um instrumento teórico-metodológico, que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa (VASCONCELLOS, 1995).

No que se refere à produção do Projeto Pedagógico a LDB, em termos gerais afirma:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (BRASIL, 1996, s/p)

Nesse sentido, foram elaboradas e aprovadas as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, conforme Resolução CNE/CEB n. 05, de 17 de dezembro de 2009. Essas Diretrizes tratam da obrigatoriedade da elaboração de Projeto Pedagógico ou Proposta Curricular nas instituições de Educação Infantil. Kramer (1997) mostra que projeto pedagógico e proposta curricular são expressões correlatas e trazem os princípios fundamentais para a organização do trabalho pedagógico com as crianças. A referida Diretriz Curricular define:

Art. 2º As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil articulam-se com as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica e reúnem princípios, fundamentos e procedimentos definidos pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, para orientar as políticas públicas na área e a elaboração, planejamento, execução e avaliação de propostas pedagógicas e curriculares (BRASIL, 2009, s/p).

Veiga (2006, p. 110) define o Projeto Pedagógico e afirma:

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso [...]. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.



O PPP objetiva ir além de aglomerados de planos de ensino e atividades. Ele precisa ser elaborado e posto em prática, não pode ser engavetado tornando-se apenas um meio de cumprir com as questões burocráticas e agradar às autoridades educacionais (LIMA, 2020).

O Projeto Político Pedagógico, quando é elaborado de forma democrática, decisoramente falando inquieta-se em compor de maneira organizacional no que tange ao trabalho pedagógico, conseqüentemente é tido como algo que busca superar os desafios e conflitos que existe na escola, liberta-se da rivalidade entre os envolvidos, elimina o autoritarismo, rompendo com a rotina do controle impessoal, fundamentado da burocracia que ocorre nas relações internas da escola. Quando isso acontece, há uma queda dos efeitos de quebra da hierarquização do trabalho e se eliminam as diferenças (LIMA, 2020).

A busca de um fazer pedagógico inovador e de qualidade está vinculada à elaboração e efetivação de um Projeto Pedagógico que organize, legitime e identifique o trabalho educativo, projeto este, diretamente ligado a uma gestão democrática, por envolver todos os protagonistas da comunidade escolar (ISSA; SARAIVA, 2008).

Visando a elaboração dos projetos das escolas, é relevante observar seu planejamento, aquilo que se propôs a fazer, sua intenção, o que será realizado. As estratégias descritas são importantes, pois é preciso levar em conta o que é possível ser feito. É necessário pensar o futuro de modo diferente do que está acontecendo. Gadotti (1994) assinala que:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 1994, p. 579).

A partir das discussões e abordagens feitas a respeito da concepção de infância, o Projeto Pedagógico precisa compreender as crianças como seres humanos concretos e reais, pertencentes a diferentes contextos sociais e culturais, sendo que a vivência nesses diferentes contextos é constitutiva de suas infâncias.

## AS VOZES DOS FUNCIONÁRIOS DE ESCOLA

Observou-se que 45% dos respondentes exercem a função de funcionário de escola entre 5 e 10 anos. Denota-se a média de atuação no serviço público no município pesquisado, que corresponde a 10 anos. Dessa forma, esses funcionários possuem um período

considerável de experiência profissional, mesmo que não seja na mesma unidade escolar, devido ao processo de atribuição ao cargo ser por meio de contagem de pontos realizada anualmente pelo Estado de MT para a atribuição ao cargo e preenchimento das vagas.

Quando perguntados se os funcionários realizaram cursos de formação profissional, 90% responderam afirmativamente.

A formação é um ato complexo, que requer tempo e dedicação do profissional, tanto pela exigência da função, como pela concorrência do mercado na hora de selecioná-lo para o trabalho (CRUZ; COSTA, 2017). Segundo Freire (2021, p. 25), “[...] quem forma se forma e reforma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado”. Em outras palavras, durante o processo de formação, o funcionário adquire experiência e conhecimento que o transforma na sua maneira de pensar e agir.

A seguir, foram elaboradas perguntas visando responder os objetivos específicos da pesquisa. O primeiro objetivo específico foi analisar se os cursos de formação contribuem para a valorização profissional, social e econômica dos funcionários de escola.

Quando perguntados se os cursos de formação profissional atenderam às expectativas e se aumentaram as perspectivas, 90% dos funcionários responderam afirmativamente. O F11 respondeu que *“Sim, a formação atendeu as minhas expectativas e aumentou a minha dedicação ao meu trabalho”*. O F14 complementa que os cursos profissionalizantes *“Mostram como melhorar e como facilitar nosso dia a dia na cozinha e nos instrui para melhorar sempre”*. Essas respostas evidenciam que para a execução de um bom trabalho possa ser realizado, faz-se necessário, também, que os funcionários da educação participem constantemente de formações continuadas, iniciais e em serviço. O despreparo de um funcionário escolar pode prejudicar muito a qualidade do trabalho e acarretar uma imagem negativa da unidade escolar, além de aumentar significativamente os custos como, por exemplo, na manipulação de alimentos.

O funcionário de escola é um sujeito de fundamental importância para a gestão do dia a dia da instituição educativa. Se entendido como parte integrante do processo educativo, amplia-se seu encargo para educador.

Dentre as respostas obtidas, uma delas causou certo estranhamento. O F20 respondeu que *“Porque agora somos profissionais”*. Essa resposta nos leva a refletir o quão desvalorizado e desmotivado esse funcionário realizava a sua função dentro da escola. Dessa forma, Monlevade (2008) considera que a ideia das identidades em relação as suas funções, passa de

forma subjetiva pelo próprio entendimento dos funcionários, como observado na resposta anterior de F20. Segundo o autor (2008, p. 45),

Uma merendeira, embora possa ser considerada na escola uma educadora, é simplesmente uma executora, uma fazedora de merendas. Já a técnica em alimentação escolar é uma educadora profissional, que domina os conhecimentos da nutrição, que planeja, executa e avalia seu trabalho, tanto como produtora dos mais saborosos cardápios, como educadora alimentar, integrada à proposta pedagógica da escola. Assim é também nas outras identidades. Com a habilitação profissional, além da competência, haverá um reconhecimento público: limpar uma sala de aula é uma ocupação, fazer a manutenção da infraestrutura, transformar os espaços das escolas em espaços educativos, será uma nova profissão.

Nessa citação, Monlevade (2008) nos leva a refletir que sem a profissionalização os funcionários se tornam meramente executores de tarefas, ou seja, não possuem o conhecimento da importância da sua função como promovedores da educação dentro do ambiente escolar. Pode-se observar também que, por falta de conhecimento, os funcionários executam suas tarefas com mais dificuldade e menor agilidade, como pode ser observado na resposta do funcionário F10 que *“através dos cursos de profissionalização aprendemos muitas coisas inerentes à nossa função, coisas que já fazíamos na prática com muita dificuldade pela falta da formação”*, ou seja, a profissionalização garantiu melhor desempenho na execução das atividades. Se em uma retrospectiva histórica, no Brasil, os funcionários de escola eram categorias menores, este viés colonialista não se justifica em tempos de complexidade da educação escolar e da ideia de participação do coletivo da escola na gestão da instituição. Princípio basilar da gestão democrática. Há que reiterar a ideia de que tais sujeitos não podem ser invisibilizados. Daí o importante papel do gestor em propiciar espaços de diálogo e de planejamento do projeto educativo, que considerem todos os atores da escola.

Indagados se após a realização do curso de profissionalização, houve mudanças na atuação profissional, a maior parte dos sujeitos responderam afirmativamente, 95% dos participantes da pesquisa, conforme atestam as justificativas a seguir: *“Ampliou a visão de como posso atuar”* (F1); *“A qualidade do serviço prestado”* (F4); *“Hoje sou mais útil devido ter aumentado meu conhecimento, consigo interagir com mais facilidade com outros profissionais”* (F6). Nota-se que esse (a) funcionário (a) não sentia unicidade com outros funcionários no ambiente escolar, acarretando uma dificuldade da integração com os demais. Essa integração é muito importante, pois possibilita a participação de todos na implantação de mudanças e melhorias na unidade escolar.

F15 relatou: *“Nos sentimos mais valorizados”*. Com essa resposta, observa-se que a concepção de mentalidade colonialista (aspecto cultural) ainda perpetua nos tempos de hoje.

Para F16: “*Sim. Com o que aprendemos nos cursos nós exercemos com mais êxito nossa função*”; “*Modo de pensar*” (F19); “*Porque agora temos mais segurança*” (F20). Nota-se que o funcionário que respondeu à pergunta anterior com “*Porque agora somos profissionais*” foi o mesmo que respondeu “*Porque agora temos mais segurança*”.

Dessa forma, pode-se destacar que além da necessidade de ênfase à sensibilização e envolvimento de toda a comunidade escolar no processo educativo, é necessário que os gestores ressaltem a importância do conhecimento, integração e contribuição de todos os atores, principalmente no que se refere à atuação dos funcionários escolares, com vistas a estreitar os laços de vivência para melhoria do relacionamento, buscando objetivos comuns (JUZWIAK; CASTRO; BATISTA, 2013), para que os funcionários se sintam integrados à escola, em um ambiente com relações saudáveis e que a cooperação seja mútua entre todos os atores da unidade escolar. Os respondentes ilustram em seus depoimentos, portanto, a necessidade de se sentir membro do grupo, de pertencimento.

Ainda em relação ao atendimento das expectativas, de forma geral, as respostas recorrentes foram que os cursos agregaram conhecimento teórico e prático, não somente na área específica que o funcionário atua, mas também conhecimento com relação a melhor interação com colegas de profissão, alunos e comunidade em geral. Dessa forma, os cursos contribuíram para a valorização profissional e social do funcionário. Tais atributos precisam ser reiterados com valorização e carreira. A primeira iniciativa no Estado do Mato Grosso foi o Projeto “Arara Azul”, conforme já mencionado nesta pesquisa. Eis que mais uma vez, o papel do gestor escolar é crucial para construção coletiva do projeto educativo da escola, na qual o funcionário deve ser também, protagonista. De acordo com Monlevade (2008, p. 52):

[...] o maior tamanho e a maior complexidade das escolas de educação infantil, ensino fundamental e médio resultaram, nos últimos anos, um crescimento exponencial da presença, além de professores, de diversos trabalhadores e trabalhadoras nas mais variadas funções dentro da escola

Portanto, a construção da identidade e a profissionalização dos funcionários são os grandes desafios dos estabelecimentos de ensino na contemporaneidade (MONLEVADE, 2008).

De acordo com Miranda; Rodrigues e Martins (2017) as lacunas na estrutura da escola atual ressaltam suas deficiências e mostram sua dificuldade, ainda, em administrar diferentes situações, bem como, em perceber que um dos fatores desse contexto pode residir em seus recursos humanos, da formação continuada dos docentes à ausência de profissionalização dos profissionais não docentes. Dessa forma, a partir de formações como o PROFUNCIÓNÁRIO,

percebemos um grande passo para a superação dessas debilidades, visto que os funcionários não docentes passam a discutir questões educacionais, redundando em sua valorização e em ganhos para a própria educação escolar.

Com relação ao aspecto social, os funcionários de escola, apenas recentemente, passaram a ser observados na elaboração de políticas de formação voltadas para a educação. Portanto, até pouco tempo, sua participação em decisões importantes tomadas em seu ambiente de trabalho era considerada desnecessária, uma vez que parecia constituir um corpo alheio à atividade fim desse espaço. Entendemos que isso vem se modificando a partir do reconhecimento legal desses profissionais como pertencentes à educação e com o advento de alguns programas de formação voltados para eles, dentre os quais o PROFUNCIÓNÁRIO, o que pode contribuir para que se sintam incluídos e corresponsáveis pela educação de crianças e adolescentes, bem como para elevar sua autoestima (MIRANDA; RODRIGUES; MARTINS, 2017).

Pode-se observar essa valorização no aspecto social e elevação da autoestima do funcionário de escola, relatado por Miranda; Rodrigues e Martins (2017), em uma das respostas quanto ao atendimento da expectativa do curso. O funcionário F1 respondeu que após o curso *“agora somos profissionais”*, ou seja, antes da realização do curso de profissionalização ele sentia que a função que desempenhava na escola não era importante ou era menos importante que outras funções existentes. Nota-se também na resposta do funcionário F2 *“Sim, através deles me tornei uma pessoa melhor e uma profissional comprometida com meus afazeres”*, a qual atesta a validade da formação.

Para Monlevade (2008), aos professores compete o papel de garantir a aprendizagem dos alunos, por meio de atividades de ensino. Às merendeiras, a educação alimentar; aos encarregados da limpeza e manutenção, a educação ambiental; aos auxiliares de bibliotecas, dos laboratórios, de vídeos, a educação para a cultura, para a comunicação, para o lazer; aos que trabalham nas secretarias, a educação para a gestão democrática, para a responsabilidade cidadã.

Para Cruz e Costa (2017), todo profissional, para desenvolver um bom trabalho, necessita de estímulos para que desenvolva bem suas tarefas, dessa forma os autores concluíram em seus relatos que a formação continuada deveria ser levada mais a sério pelas pessoas que coordenam a educação no Brasil.

Em uma das justificativas obtivemos a seguinte resposta do funcionário F1: *“contribui para o aprimoramento dos conhecimentos e adquiro novos”* e *“através dele aprendemos muitas*

*coisas inerentes à nossa função, coisas que já fazíamos na prática com muita dificuldade pela falta da formação*”, evidencia-se a importância da formação dos profissionais, uma vez que exercem a função entre 5 e 10 anos (Tabela 2). Outra resposta do funcionário F2 elucida que o curso *“mostra como melhorar, como facilitar nosso dia a dia na cozinha, nos instrui para melhorar sempre”*, evidenciando a importância da modernização das atividades profissionais e o uso de novas tecnologias.

Quando perguntados se houve aumento das perspectivas enquanto profissional da educação, 90% responderam afirmativamente. Dentre as respostas, pode-se destacar a do funcionário F7: *“conheci melhor a minha função”*, essa resposta evidencia a importância do oferecimento constante de qualificação, atualização e formação do profissional.

Os cursos de formação profissional possuem uma formatação global e depois uma visão específica das diferentes funções exercidas dentro da escola e sempre correlacionam com a função de educadores, portanto, em uma das respostas, observa-se essa formatação do funcionário F5: *“Me ajudaram com vários aspectos relacionados não só a educação mais também a outras áreas de atuação”*.

Verifica-se, por meio da matriz curricular dos cursos oferecidos pelo PROFUNCIÓNÁRIO, que os cursos são organizados com ampla matriz curricular, pois quanto mais conhecimento melhor a formação de um profissional capacitado, crítico, humano e consciente.

É possível visualizar em todas as matrizes curriculares a ênfase na formação integral do indivíduo. Quanto às mudanças na atuação profissional após o curso de profissionalização, 90% responderam que houveram avanços sendo elas: F1 *“Sim, pois os cursos nos esclarecem muitas dúvidas a respeito de sua área de atuação, são conhecimentos que geram mudanças e melhor aproveitamento enquanto profissional”*.

Em atendimento ao segundo objetivo específico: verificar se há indicadores que apontam para o avanço na carreira dos trabalhadores escolares após os processos formativos, ressalta-se, segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, s/p):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Ao longo da execução da pesquisa observamos que o próprio questionário pode ser considerado um indicador institucional e/ou sistema de medição de desempenho ou qualidade. Muito se discute sobre indicadores, principalmente em empresas privadas, mas também devem

ser adotados na administração pública. Sem dúvida, trata-se de um tema recorrente e considerado fundamental. Estudos como esses são muito importantes, pois servem de avaliação para observar se os objetivos estão sendo alcançados. Os questionários como indicadores podem confirmar se as estratégias estão adequadas e, se a instituição escolar não estiver alcançando seus objetivos, podem demonstrar que algo precisa ser feito para que os objetivos sejam alcançados.

Quanto à análise das respostas visando atender ao terceiro objetivo específico: evidenciar se há contribuição/participação das funções técnicas e administrativas com as funções educativas/projeto educativo, verificou-se a participação desses funcionários no Projeto político pedagógico da escola, observando-se que, 40% colaboram com opinião e 10% preferem não opinar. Dentre as respostas, uma delas nos instiga a um questionamento, a do funcionário F1: *“Pois como vigia eu não estou diretamente ligado ao ensino em si”*. Como dito anteriormente, a formatação do curso insere o funcionário como um agente educador, dessa forma, há um entrave: os funcionários realizam os cursos de formação somente pelo incentivo financeiro? Os funcionários parecem ser considerados agentes educadores somente na teoria? Os gestores precisam contribuir com o reconhecimento e confirmação desses funcionários como agentes educadores, incentivando a participação e o pertencimento à instituição escolar.

A Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso realizou, em 2015, o enquadramento definitivo, progressão horizontal e progressão vertical de mais de 11.750 servidores da educação. Entre eles, 2.400 passaram a receber mais que o dobro em seus respectivos vencimentos, com aumento de 66,67% nos proventos. São os servidores que concluíram curso de profissionalização (PROFUNCIONÁRIO). E, para outros, o ganho real foi de 21,33% (BESS, 2015). Portanto, pode-se constatar por meio da pesquisa que o incentivo financeiro é um importante atrativo para os funcionários.

O F11 afirmou que *“Após o curso aprendemos a ter ética profissional a cuidar do patrimônio escolar e que somos também profissionais da educação e não só apenas ao que faz a limpeza da escola”*, observa-se a conscientização da função do funcionário da escola após a realização do curso profissionalizante, como parte integrante da escola com função de educador, pois o ambiente escolar deve agregar aos alunos não só conteúdos, mas valores, princípios e postura, para que o aluno de fato possa adquirir conhecimento para dar conta de viver em sociedade.

Quanto ao atendimento do quarto objetivo: identificar o papel do gestor no processo de participação dos funcionários no Projeto Educativo, observamos que entre os gestores, 2 deles

atuam há 4 anos e 2 estão na função há 3 meses. Quando indagados se os cursos de formação profissional atenderam às expectativas dos gestores com a atuação dos funcionários, 75% (3 gestores) responderam afirmativamente e 25% (1 gestor) negativamente. Quando analisamos as justificativas observamos as seguintes falas: “*Insuficiente!*” (G1); “*Tomo como base anos anteriores na educação, onde toda formação se bem direcionada auxilia e proporciona no desenvolvimento na qualificação e mesmo como aprendizado*” (G2); “*Falta serem mais específicos*” (G3); “*Os cursos deveriam ser na área específica*” (G4).

Apenas um dos gestores respondeu positivamente. Nota-se que as respostas dos funcionários em relação às expectativas após o curso de profissionalização são mais otimistas. Dessa forma, pode-se inferir que há alguma deficiência e/ou dificuldade de os funcionários escolares aplicarem na prática o que aprenderam na teoria. A fragilidade do retorno dos gestores a esta questão, pode significar o entendimento equivocado da importância do papel do funcionário escolar, talvez ainda, na perspectiva de uma função menor. Ou, até mesmo de não acompanhamento do processo de formação e de mudança dos cursistas.

Quando perguntados se os cursos de formação profissional contribuíram para a valorização profissional, social e econômica dos funcionários de escola, o gestor considera que após a realização do curso de profissionalização houve mudanças na atuação desse profissional dentro da escola, houve 100% de respostas afirmativas. Dentre elas o G4 respondeu que “*melhora a convivência*”, dessa forma o ambiente profissional se torna mais saudável e colaborativo, perceptível no aumento da eficiência do trabalho.

Segundo os gestores (75%), após os cursos de formação dos funcionários de escola houve melhorias na contribuição desses profissionais na elaboração do Projeto Educativo da escola, sendo essas melhorias representadas por meio de ações. Dentre elas, elevaram a consciência do trabalho coletivo e elevaram também a participação e comprometimento dos funcionários nas suas funções. Os gestores responderam às perguntas do questionário de forma mais sucinta quando comparado aos funcionários. Portanto, o tema tratado ficou mais limitado.

Embora todos os funcionários escolares sejam conscientizados por meio dos cursos de profissionalização do seu papel no processo educacional no ambiente escolar, não percebiam a importância do “outro” e assim, a relação entre funcionários escolares e professores é distante e a interdisciplinaridade não ocorre. Neste aspecto, cabe ressaltar o que diz Bovo (2004, p. 02):



[...] a ação pedagógica da interdisciplinaridade aponta para a construção de uma escola participativa que deriva da formação do sujeito social em articular saber, conhecimento e vivência. A interdisciplinaridade perpassa todos os elementos do conhecimento pressupondo a integração entre eles.

As demandas de atuação dos funcionários no espaço escolar necessitam de constante reflexão. Atualmente, com o advento da Escola de Tempo Integral, precisamos pensar sobre como os Agentes Educacionais podem contribuir para a melhoria do atendimento no processo de ensino e aprendizagem. Um bom atendimento administrativo, um ambiente físico limpo e conservado, uma biblioteca com livros, materiais eletrônicos e agentes de leitura, orientações sobre como utilizar os recursos audiovisuais e laboratórios de informática, sem falar no preparo caprichado da merenda (lanche e almoço) e interação no intervalo escolar são pontos cruciais no desempenho dos funcionários na Educação Integral (FONTANINI; SARDINHA, 2013).

Em alguns estabelecimentos de ensino há uma abertura maior quanto ao processo de gestão democrática, colocando-se em prática a concepção de “educar, participar e conviver”. Educar tem que ser um compromisso de todos. Participar é um exercício de cidadania e para conviver se necessita, apenas, respeitar as diversidades (FONTANINI; SARDINHA, 2013, p. 389).

De acordo com Juzwiak; Castro e Batista (2013) os gestores precisam ser os intermediadores e articuladores de ações, tanto com a comunidade, quanto com os outros atores envolvidos no processo de educação. A comunicação entre todos os atores envolvidos deve ser estimulada para que os papéis identificados possam ser efetivos. Os coordenadores pedagógicos e professores apresentaram fala similar quando relataram a necessidade de sensibilização de todo o corpo docente da escola para que ocorra a promoção da alimentação saudável neste ambiente e destacaram a troca de experiências como importante para o aprendizado de todos os atores. De acordo com Lück (2009, p. 12)

Reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a nova economia mundial, a globalização, os avanços da tecnologia, a integração de diferentes culturas e conhecimentos, aumentam as exigências na área educacional,

---

intensifica o trabalho do professor e dos funcionários de escola, uma vez que a comunicação, interação e vivência coletiva dos alunos ocorrem em todos os ambientes. Dessa forma, as escolas são ambientes seletos que tem como objetivo específico o ensino e a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores.

Verificou-se que os cursos de formação contribuem de forma positiva para a valorização funcional dos funcionários de escola, principalmente com relação a elevação da autoestima fazendo com que eles conheçam a importância das suas funções no processo educativo das escolas.

Verificou-se que o retorno financeiro pode ser um indicador que aponta avanços na carreira dos funcionários escolares após a realização dos cursos, tornando o incentivo financeiro um importante atrativo para os funcionários. Salienta-se que o questionário pode ser utilizado como um instrumento de coleta eficiente para avaliar os indicadores que verificam os avanços obtidos.

Percebeu-se de uma forma geral, nas escolas avaliadas, que os funcionários escolares participam do projeto educativo da escola, porém de forma ainda muito tímida. Observou-se de forma muito clara uma cultura, uma crença de não pertencimento dos funcionários de escolas como profissionais da educação. Ainda atualmente, os funcionários escolares são reconhecidos como coadjuvantes, auxiliares administrativos, servidores, pessoal de apoio. Infelizmente, o mundo oficial, a burocracia, faz essa distinção: o professor é educador, os outros são seus auxiliares, seu apoio, seu suporte. É como se participassem, em menor escala e com menor responsabilidade, da missão educativa do professor.

Observou-se que o gestor possui um papel muito importante na participação dos funcionários no projeto educativo, porém eles não veem na prática a aplicação do conhecimento adquirido por parte dos funcionários escolares.

Notou-se também que há alguns gestores que não tem muito conhecimento sobre o curso PROFUNCIÓNÁRIO e a importância dele para o desenvolvimento de habilidades e uma consciência colaborativa dos funcionários escolares, isso se deve, provavelmente, pelo pouco tempo de experiência na função. Como um bom gestor de escola, eles devem ter conhecimento sobre os cursos de formação, a importância, não somente do curso de profissionalização PROFUNCIÓNÁRIO, como também de oficinas para promover a integração entre as diferentes classes de funcionários e a reciclagem dos conteúdos, além do mais, devem sempre incentivar os seus funcionários a buscar por qualificação.

Diante de toda a abordagem realizada, verificou-se que a formação dos funcionários escolares contribuiu com o Projeto Educativo das escolas estaduais do município de São José do Povo/MT ainda de forma pouco expressiva. E dessa forma, propõem-se algumas medidas de abordagem do assunto nas escolas, como elaborar um material em forma de cartilha ilustrativa para os docentes trabalharem em sala de aula com alunos, promovendo a conscientização do papel dos funcionários das escolas também como atores do processo educativo, uma vez que esses alunos poderão se tornar os futuros funcionários das escolas.

Outros estudos poderão vislumbrar outros pontos de vista e novas abordagens. No que diz respeito a *insights* para novos estudos pode-se inferir a pesquisa do tema abordado no âmbito de escolas rurais e urbanas.

## REFERÊNCIAS

- ASSMANN, Hugo. **Reencantar a Educação**. 12. ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Vozes, 2012.
- ATRIA, Fernando. Existem direitos sociais? **Revista do Ministério Público do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre/RS, n. 56, p. 9-46, set./dez. 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo/SP: Editora Edições 70, 2015.
- BESS, Eliana. Servidores têm ganhos reais de até 66,67% no salário. **Portal Transparência**, Cuiabá/MT, dez. 2015. Disponível: <<http://www.mt.gov.br/-/servidores-tem-ganhos-reais-de-ate-66-67-no-salario>>. Acesso em: 28 jun. 2021.
- BOVO, Marcos Clair. Interdisciplinaridade e transversalidade como dimensões da ação pedagógica. **Revista Urutágua**. Maringá/PR, n. 7, ago./set./out./nov. 2004.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF, out. 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 28 ago. 2020.
- BRASIL. Lei Federal n. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União (DOU)**, Seção 1, Brasília/DF, p. 27839, dez. 1996.
- BRASIL. Lei n. 12.014, de 6 de agosto de 2009. Altera o art. 61 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação. **Diário Oficial da União (DOU)**, Brasília/DF, ago. 2009.
- BRASIL. **Por uma política de valorização dos trabalhadores em educação**: em cena, os funcionários de escola. Brasília/DF: MEC/SEB, 2004.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 6. ed. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2014.

CRUZ, Evandro Costa; COSTA, Deuzeli Brandão da. A Importância da Formação Continuada e sua Relação com a Prática Docente. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ed 08. Ano 02, v. 3. P. 42-58, nov. 2017.

EYNG, Ana Maria. Projeto pedagógico: construção coletiva da identidade da escola, um desafio permanente. **Revista Educação em Movimento**, Curitiba/PR. v. 1, n. 1 p. 25-32, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário de língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba/PR: Editora Positivo, 2010.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Brasília/DF: IPEA, 2009.

FONTANINI, Afife Maria dos Santos Mendes; SARDINHA, Maria Onide Ballan. Agentes educacionais: desenvolvimento profissional e atuação na educação integral. In: XI Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. **Anais: [...]**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba/PR, 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo/SP: Editora Paz e Terra, 2021.

GADOTTI, Moacir. **Dimensão política do projeto pedagógico da escola**. Petrópolis/SP: Editora Pedagogia da Terra, 2000.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do Projeto Pedagógico. In: Conferência Nacional De Educação Para Todos. **Anais: [...]**. Brasília/DF: MEC, 1994.

GIL, Antônio Carlo. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2019.

ISSA, Maria Helena; SARAIVA, Rosália Alvim. Projeto político-pedagógico de escolas infantis: a gestão como base para sua construção e efetivação. **Revista Ciências e Letras**, Porto Alegre/RS, n. 43, p. 85-98, jan./jun. 2008.

JUZWIAK, Claudia Rideli; CASTRO, Paula Morcelli de; BATISTA, Sylvia Helena Souza da Silva. A experiência da Oficina Permanente de Educação Alimentar e em Saúde (OPEAS): formação de profissionais para a promoção da alimentação saudável nas escolas. **Revista Ciência Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro/RJ, v. 18, n. 4, p. 1009-1018, 2013.

KRAMER, Sonia. Propostas pedagógicas ou curriculares: Subsídios para uma leitura crítica. **Revista Educação & Sociedade**, ano XVIII, n. 60, dez. 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LIMA, DANIEL. A importância da construção do projeto político-pedagógico. **Brasil Escola**, 2020. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/educacao/a-importancia-construcao-projeto-politico-pedagogico.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

LIMA, Marileide Moutinho Pamponet; REIS, Lindiana Magalhães Alves; OLIVEIRA, Flávia dos Santos de. O papel do gestor escolar na construção de uma escola democrática e participativa. In: XII Congresso Nacional de Educação, Formação de professores, complexidade e trabalho docente. **Anais: [...]**. 2015. Disponível em: <[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/22124\\_9368.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/22124_9368.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2021.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba/PR: Editora Positivo, 2009.

MIRANDA, Fernanda Luzia de Almeida; RODRIGUES, Neuza Ricardo; MARTINS, Silvana Neumman. Programa PROFUNCIÓNÁRIO: aspectos estruturais, legais, formação e valorização profissional dos funcionários não docentes da educação. **Revista Panorâmica**. Barra do Garças/MT, v. 23, p. 275-295, jul./dez. 2017.

MONLEVADE, João Antônio Cabral de. **Funcionários de escolas**: cidadãos, educadores, profissionais e gestores. 3. ed. Brasília/DF: Universidade de Brasília; Centro de Educação a Distância; Ministério da Educação, 2008.

MONTEIRO, Vitor Borges, ARRUDA, Elano Ferreira. O impacto da violência urbana nos indicadores de evasão escolar na Região Metropolitana de Fortaleza. In: I Circuito de Debates Acadêmicos. **Anais: [...]**. Brasília/DF, 2011.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Revista Ciência & Educação**, Bauru/SP, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORAIS, Rafael de Freitas. **Efativação do direito à Educação nas políticas públicas para jovens e adultos no Estado de Minas Gerais**. 2007. 62f. Monografia (conclusão de curso). Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte/BH, 2007.

MOTA, Janine da Silva. Utilização do *Google Forms* na pesquisa acadêmica. **Revista Humanidades & Inovação**, Palmas/TO, v. 6, n. 12, 2019.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo. São Paulo/SP: Editora Libertat, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola**. Campinas/SP: Papirus Editora, 2006.

VIEIRA, Evaldo. A Política e as Bases do Direito Educacional. **Cadernos Cedes**, Campina/SP, ano XXI, n. 55, nov. 2001.