

GESTÃO ESCOLAR: IMPASSES E POSSIBILIDADES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ESCOLA

SCHOOL MANAGEMENT: IMPASSES AND POSSIBILITIES IN THE WORK RELATIONS AT SCHOOL

Alexandre Gomes Soares **1**
Sandra Marcianita de Oliveira Jardim **2**

Resumo: O presente trabalho é um recorte uma pesquisa realizada na Universidade Federal de Minas Gerais, que inclui um olhar ampliado sobre a gestão escolar e as relações de trabalho na escola. O objetivo geral é, por meio de um relato de experiência, analisar as relações de trabalho de uma escola municipal no município de Belo Horizonte. Para isso, adota-se a perspectiva metodológica de cunho bibliográfico e documental, e destacam-se, nesse contexto, o papel do gestor escolar e as dimensões conflitivas advindas de impasses oriundos das relações em diversas formas e regimes de trabalho, vislumbrando possibilidades de melhorias dessas relações numa gestão democrática da escola, bem como seu reflexo na ampliação destas com toda a comunidade escolar. A análise é permeada por dimensões presentes no Projeto Político-Pedagógico da escola, enquanto ações alicerçadas em uma prática profissional responsável. Por fim, à luz de alguns autores, como Cury (2009), Japecanga (2000), Monlevade (2001) e Perrenoud (2001), este estudo propõe rever os caminhos que se abrem às possibilidades, como resultados alcançados sob o prisma de uma gestão verdadeiramente democrática.

Palavras-chave: Gestão democrática. Relações de trabalho. Projeto Político-Pedagógico.

Abstract: The present work is part of a study carried out at the Federal University of Minas Gerais aiming at an expanded look into school management and work relations at school. The general objective is to use a case study to analyze the work relations at a municipal school in the municipality of Belo Horizonte. On the one hand, the analysis focuses on the role of the school manager and on the conflicting dimensions resulting from impasses in the different forms of relationships and employment contract; on the other, they are used to envisage ways to improve work relations in a truly democratic school management and extend them to the entire school community. The analysis is permeated by dimensions present in the school's Political-Pedagogical Project, as they point to actions based on a responsible professional practice. In the light of such authors as Cury (2009), Japecanga (2000), Monlevade (2001) and Perrenoud (2001), this study proposes to review the avenues that open up from the perspective of a truly democratic management.

Keywords: Democratic management. Work relations. Political-Pedagogical Project.

Doutorando em Educação (USP), Mestre em Educação Tecnológica **1**
(CEFET/MG), Pós-graduado em Gestão de Pessoas e Projetos Sociais pela
UNIFEI, Pós-graduado em Planejamento, Implementação e Gestão de
Educação a Distância pela UFF, Pós-graduado em História e Culturas Políticas
pela UFMG, Pós-graduado em Educação Empreendedora pela UFSJ, Pós-
graduado em Educação Profissional Integ. a Ed. Bás. na Educação de Jovens e
Adultos (CEFET-MG), Bacharel Licenciado em História pela PUC-Minas. E-mail:
prof.alexhis@gmail.com

Licenciada em Pedagogia pelo Centro Universitário de Belo **2**
Horizonte (UniBH). Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal
de Minas Gerais. E-mail: sandra.jardim@pbh.gov.br

Introdução

O fenômeno da globalização influenciou o cenário da educação, evidenciando modificações no aspecto gerencial e democrático, que, por sua vez, coloca como questão uma dura face da realidade: qual a relação da gestão escolar e as relações de trabalho produzidas na escola? É nesse sentido que assistimos às transformações no papel do diretor ou gestor escolar exigidas pela atual conjuntura. Uma vez que as relações de poder perpassam o processo de gestão democrática, entende-se como pertinente e relevante tal abordagem.

É no contexto relacional do trabalho diário da gestão na escola que se encontram situações de metas e objetivos não alcançados. Os conflitos daí advindos demarcam ações de controle sem deixar de considerar relações sociais. É nesse diapasão que este discurso se faz.

A presente análise objetiva destacar e refletir sobre o papel do gestor escolar diante dos impasses e possibilidades advindos das relações de trabalho na escola municipal de Belo Horizonte, que, conseqüentemente, refletem e mobilizam procedimentos para atingir os objetivos propostos no Projeto Político-Pedagógico (PPP).

A princípio é relevante clarear o papel da gestão escolar, diante do entendimento e do cumprimento dos marcos normativos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9.394/1996, bem como outros aspectos gerenciais técnicos e administrativos de seu trabalho. Em seguida, são levantados os impasses que repercutem direta ou indiretamente nas relações de trabalho que ocorrem diariamente no âmbito de uma relação com funcionários contratados, sem desconsiderar a interligação ou pormenorizar as relações com servidores ou concursados. Após, são vislumbradas as possibilidades de diminuição dos impasses apresentados. É possível pensar que a execução do Projeto Político-Pedagógico construído é capaz de convergir interesses e equacionar conflitos?

Com base em metodologia bibliográfica, a partir da revisão de literatura, faz-se necessário rever os impasses (problemas e dificuldades enfrentadas pelo gestor escolar) para descobrir caminhos que se abrem às possibilidades de garantia da gestão democrática e de relações de trabalho mais saudáveis na escola. Aprofundar a análise das relações de trabalho dentro da escola, por meio de estudos já realizados implica também pensar na tão almejada excelência na qualidade da educação, uma vez que não diz respeito somente às práticas pedagógicas ou ao corpo docente e discente, mas a todos que atuam na escola e, por isso, são corresponsáveis por viabilizar a educação como direito de todos.

Além da importância e atualidade dessas questões vivenciadas por todas as escolas municipais de Belo Horizonte, trata-se ainda de um esforço pessoal, como gestor escolar eleito democraticamente por parte da comunidade escolar, de analisar dentro do próprio local de trabalho a evolução da complexidade das relações nesse âmbito. Tendo em vista os encaminhamentos de discussões e decisões coletivas que muitas vezes esbarram nas condições de trabalho de cada ator envolvido e nos tratamentos diferenciados exigidos pelas formas de contratações de funcionários, entende-se que uma relação de trabalho democrática perpassa pela perspectiva da igualdade de direitos.

Gestão Escolar: Impasses e Possibilidades nas Relações de Trabalho na Escola

A complexidade do papel do gestor escolar

A atividade de gestão escolar democrática é hoje abordada como de vital importância para a garantia da qualidade em educação. Tal função, sem dúvida, caracteriza uma identidade profissional de sustentação da escola e cujo ingresso, no caso de escolas da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) onde se concentra o palco desta análise, é feito a partir do processo de eleição direta para diretor e vice-diretor.

Conforme Monlevade (2001, p. 28), no caso dessa cidade, a eleição para direção das escolas municipais é entendida “como proposta de educação aberta e democrática” e o cargo de gestor escolar, “como uma função político-educacional, ligada a um mandato e a um projeto pedagógico”. Contudo, e de modo geral, é considerado cargo comissionado, a todo tempo controlado pela

Secretaria Municipal de Educação e por outros órgãos a fim de, como lembra Japecanga (2000, p.41), “melhorarem a administração escolar e a eficácia do ensino a ser ministrado”.

Alimentando essa reflexão, torna-se importante considerar alguns aspectos. Hutmacher (1995, p. 57 apud JAPECANGA, 2000, p. 43) destaca:

Segundo Vitor Paro (1991), o Estado reserva uma função de gerente para o diretor, este deve fazer a escola funcionar tal e qual a empresa capitalista. Eficiência, racionalidade e produtividade são, na verdade, palavras de ordem para quem tem esta função. É o diretor-gerente que o Estado projeta. Por outro lado, esse mesmo profissional se vê diante de uma grande contradição, ou seja, a especificidade da escola é o ensino, portanto, o pedagógico é essencial na escola, mas o diretor é considerado pelo Estado um profissional essencialmente técnico. A ele, não cabe a preocupação com o pedagógico, apenas com os aspectos administrativos. Também, pudera, a escola é uma organização burocrática. Nesse sentido, refere-se Hutmacher: “Os estabelecimentos de ensino fazem parte do mundo das organizações de tipo burocrático, devido ao seu modo predominante de regulação e de exercício de poder”.

Assim, na rede pública municipal, todo diretor (gestor escolar) é um professor que, ao assumir temporariamente a função de gestor escolar – mandato de 3 anos, podendo ser reeleito sem interstício, por mais 3 anos – assume também uma mudança de perfil profissional, inerente ao cargo. Na verdade, não se trata somente de mudar ou de consolidar outro perfil, mas de garantir a identidade, enquanto professor, no papel de gestor democrático na educação escolar, das atividades que compõem essa função que “não se agregam” somente a um “profissional essencialmente técnico”, mas a uma gestão.

Nesse sentido, Cury (2009, p.21) esclarece que:

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de *gestatio*, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa *fazer brotar, germinar, fazer nascer*. Da mesma raiz provêm os termos *genitora, genitor, germen*.

Ainda segundo Cury (2009, p.21), a gestão de uma escola pública implica uma postura metodológica dialética entre seus interlocutores “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas na arte de governar”. Nesse sentido, não pode ser tratada de forma comum, como o é, pelo poder público, com exigências de prazos e atitudes que evidenciam a herança do modelo clássico de administração.

Esse pensamento é reafirmado em Brasil (2014, p. 1), no artigo *O trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação*, ao resgatar a etimologia da palavra “gestão” feita por Cury, trazendo duas implicações importantes:

[...] a) a gestão, em qualquer dimensão, implica sempre a presença do outro; b) se gestão pode significar conservação e manutenção de estruturas autoritárias, como é comum nas relações de subordinação em empresas, traz também em si possibilidades de mudança, de rupturas com o instituído.

Faz-se necessário considerar que administrar uma escola a partir de uma concepção de gestão democrática diferencia-se do gerenciamento de uma empresa privada. Assim, se o sucesso/insucesso da execução do PPP ou da qualidade da educação está na gestão democrática, isso também se mostra na capacidade que esta tem de estar sempre submetida à crítica da lucidez nas

relações de trabalho.

Cabe destacar que, neste estudo, compreende-se relação de trabalho como:

Conjunto de normas e princípios que regem a relação entre aquele que detém o poder de contratar outro para desenvolver determinada atividade e aquele que mobilizado para tal executa mediante determinadas condições. Relação entre Capital e Trabalho. (CASTIONI, 2010, p.1).

Não obstante, Perrenoud (2001, p. 50) ressalta a necessidade de “ultrapassar a reflexão global” diante da complexidade do trabalho do diretor na escola. Evidentemente, nesse espaço, também o saber emerge das relações de trabalho, e é no convívio cotidiano com a complexidade de ações de cada trabalhador em educação que esse saber será construído. Vale destacar que as informações sobre os profissionais terceirizados e efetivos na área de educação ficam concentrados na sede da Secretaria Municipal de Educação, o que denota falta de transparência na gestão pública.

Os impasses nas relações de trabalho na escola

Há muito tempo a escola deixou de ser “uma instituição onde só se ensina e se aprende”, como destaca Monlevade (2001, p. 19). Ainda, segundo o autor, as escolas se tornaram uma “praça de socialização complexa”¹ e “refletem estruturas produtivas da sociedade”, na qual convivem outros atores além de alunos e professores, sob a responsabilidade, de certa forma, sempre atenta da gestão escolar. Assim, como ficam as relações de trabalho na escola? Relações que muitas vezes foram e são, como destaca Monlevade (2001, p. 54), “contaminadas pelos preconceitos de classes que perpassam o mundo do trabalho, inclusive e infelizmente o âmbito da escola”.

Nesse disposto, Perrenoud (2001, p. 50) adverte: “Se a complexidade aumenta para a escola, é evidente que também aumenta para o diretor da escola, pois ele é um pivô, uma encruzilhada, um líder para o qual todos os problemas convergem.”.

A própria diversificação dos trabalhadores em educação dentro da Rede Municipal de Educação em Belo Horizonte evidencia uma organização de diversas classes de trabalhadores, representantes dos interesses e valores coletivos da escola, como: professores concursados com o seu sindicato; auxiliares de serviço (porteiros, vigias, cantineiras, faxineiras, artífice) contratados pela Caixa Escolar e de secretaria e biblioteca concursados; monitores do Programa Escola Integrada (PEI), contratados pela Associação Municipal de Assistência Social (Amas) e Caixa Escolar, e estagiários de convênios com faculdades; e também monitores de apoio à inclusão e ao Programa Saúde na Escola (PSE) e oficinheiros voluntariados Programa Escola Aberta (PEA).

As exigências das contratações feitas pela direção, por meio da Caixa Escolar, em regime celetista para as funções de auxiliares de apoio à inclusão, monitores de informática, de PSE e PEI (estes também contratados pela Amas), e de cantineiros(as), faxineiros(as), artífices, porteiros(as) e vigias – todas admissões –, acabam engessando a máquina administrativa, por reduzir a margem de ação dos diretores de escola e dificultar uma gestão profissional mais pedagógica, inovadora e construtiva.

Ocorre que a complexidade e a diversidade de profissionais ocasionadas pela forma de inserção na escola (contratações pela Amas e Caixa Escolar, por convênios, concurso público, estágios remunerados e voluntariados), com exigências diferenciadas em relação à escolaridade (formação), à jornada de trabalho e a questões salariais proporcionam diversos conflitos entre funcionários. Em outras palavras, as diferenças nas contratações causam, de certa forma, insatisfações, comparações e divisões em setores.

Assim, de acordo com elucidações de Monlevade (2001, p. 42), percebe-se que, na escola em análise, as dificuldades nas relações de trabalho também estão arraigadas, além do regime de

1 O autor explica essa expressão: “Onde convivem com os professores e alunos muitos outros atores. [...] Os mais ou menos intrusos, ou pelo menos ‘outros atores’, são funcionários ‘de apoio’. Secretários, auxiliares de secretaria, escriturários, datilógrafos, digitadores, arquivistas, merendeiras, vigias, inspetores de aluno, porteiros, motoristas, atendentes de biblioteca (para não ferir o ‘status’ das bibliotecárias com curso superior...) e toda sorte (ou azar) de ‘auxiliares’ ou ‘administrativos’ – estes são os outros atores, os subalternos, discriminados, tão intrusos que as novas tecnologias e as novas concepções gerenciais os estão ameaçando de exclusão.” (MONLEVADE, 2001, p. 20).

contratação, ao “desnível cultural, [à] falta de escolaridade e de profissionalização que justifica o papel secundário dos funcionários no cotidiano da escola e na sua gestão”.

Para tanto, o impasse se descortina na seguinte indagação: “Como construir ‘sentidos’ compartilhados por todos, de modo que se possa alcançar uma unidade em termos de ação?” (BRASIL, 2014, p. 3).

No trabalho diário, as dificuldades nascem e se multiplicam na medida em que os conflitos são mal resolvidos. O gestor (diretor) mostra-se muitas vezes sem agilidade para dar suporte a uma demanda cada vez mais crescente e diversificada de trabalhadores (profissionais) arraigados na velha ordem processualística administrativa de dirigente e dirigidos, impedindo que seja realizado um trabalho de uma forma eficiente e eficaz. Para Japecanga (2000, p. 44), “[...] a existência de conflitos no interior da escola é provocada por interesses antagônicos entre a administração e subgrupos que entram em choque para ampliar seu espaço de poder.”. Isso, segundo a autora, provoca “ruptura de laços sociais importantes” na “democratização das relações”.

Esses conflitos são estampados, por exemplo, em época de escolha da direção escolar, processo legítimo e democraticamente correto, mas politicamente incorreto quando são considerados votantes para a rede de educação municipal somente os profissionais concursados, pais/responsáveis e alunos com mais de 16 anos. Os demais atores contratados, também profissionais da educação – por que não –, são impedidos de participar do processo eleitoral, o que constitui ao gestor democrático uma democracia incompleta e incognoscível. Desse fato decorrem inúmeros conflitos nas relações de trabalho e a desvalorização de uma categoria importante no encadeamento da qualidade do trabalho oferecido pela escola.

Por conseguinte, é preciso que surjam no trabalho diário do gestor escolar práticas alternativas, visando ao desenvolvimento eficiente e eficaz do processo ensino-aprendizagem e consequentemente do trabalho político-pedagógico administrativo qualitativo. Eis mais um grande desafio para a gestão escolar democrática: “Como articular, mobilizar tanta diferença em torno de um projeto comum?” (BRASIL, 2014, p. 3).

As possibilidades: caminhos para fazer a diferença?

Garantir a democracia nas diversas formas de relação de trabalho na escola, e consequentemente na qualidade da educação oferecida, pode estar atrelada e/ou começar, segundo estudos de Perrenoud, pelo reconhecimento e enfrentamento da complexidade:

Nas profissões humanistas, todos têm de enfrentar a complexidade. Seja qual for a divisão do trabalho, ela não dispensa os profissionais de cooperar e não impede que todos sejam confrontados, individual ou coletivamente, com as contradições que atravessam a sociedade, o sistema educativo e o estabelecimento do ensino, bem como as práticas individuais (PERRENOUD, 2001, p. 48).

É fato que práticas autoritárias não “condizem mais com uma escola pública popular”. Como lembra Japecanga (2000, p. 43): “Penso que seria de extrema relevância a busca por uma gestão diferente, em que o trabalho seja de fato coletivo e significativo.”. Para Cury (2009, p.11), ainda, na garantia da qualidade do trabalho em educação, a gestão democrática deve se concretizar de “forma dialógica e participativa”.

Perrenoud (2001, p. 48) ainda adverte:

No mundo da escola, essa tomada de consciência está muito dividida, está longe de ser geral. Ainda se raciocina segundo um modelo burocrático clássico, que deixa nas mãos do “chefe” a tarefa de desembaralhar o novelo... É claro que o papel de um diretor ou de qualquer responsável é estar na linha de frente e coordenar o trabalho sobre a complexidade. Porém, cada vez mais ele deve evitar assumir toda a responsabilidade sozinho, chegar sorrindo diante de seus colaboradores e anunciar-lhes: “Refleti, encontrei a solução”. Uma solução elaborada dessa

maneira raramente é a única ou a melhor solução. Não passa de uma primeira hipótese, inútil tanto por ser rígida e fechada quanto por seu autor defendê-la como se fosse um filho seu. Uma direção realista tem de estimular as ações que envolvam boa parte dos colaboradores e dos usuários da escola. Em uma gestão moderna, enfrentar a complexidade é promover uma unidade de trabalho, e não de seus únicos responsáveis.

Salienta também que é preciso “ultrapassar a reflexão global e levantar a questão da complexidade a partir de diversos ângulos” (PERRENOUD, 2001, p. 50) e pode-se afirmar que diante do processo cotidiano relacional no trabalho escolar “cooperar não significa estar de acordo em tudo, mas saber gerenciar os desacordos.”

Ademais, na escola, é preciso “compreender que os problemas, dificuldades, obstáculos são únicos, que, embora possam se assemelhar em alguns aspectos, diferenciam-se em muitos outros” (BRASIL, 2014, p. 5). Assim, infere-se que as relações de trabalho não fogem a essa regra.

Em seu desenvolvimento, as relações de trabalho no interior da escola também são permeadas de situações que envolvem relações humanas diversificadas e de poder, bem como

[...] correlações de força, dinâmicas interpessoais, representações e crenças nas quais ancoram seu trabalho pedagógico, concepções e valores a partir dos quais estabelecem as prioridades pedagógicas e administrativas (BRASIL, 2014, p. 5)

Para Perrenoud (2001, p. 52), diante da complexidade, os diretores devem “fazer pessoas diferentes trabalharem juntas” de forma a “criar as regras e o espírito de uma comunidade educativa”, conferindo “identidade” ao projeto da escola.

Diante da absorção dos diversos funcionários contratados, o comprometimento com resultados deve incorporar a filosofia da escola e a construção do PPP, bem como os condicionantes ideológicos da participação (JAPECANGA, 2000, p. 46), a qual, segundo a autora é “requisito essencial para a democracia”. No entanto, esta “é uma prática que não se dá de modo espontâneo”, precisa ser construída coletivamente, daí o papel do gestor. Logo, cabe ao gestor escolar democrático dar confiança e viabilidade ao PPP, compartilhando os desafios e as futuras conquistas.

Para Cury (2009, p. 10), “o projeto pedagógico ganhará em riqueza e diversidade pela consideração e pelo envolvimento da subjetividade dos profissionais no processo consciente de propiciar o melhor para todos”. Já o gestor escolar ganhará mais preocupação, no sentido de garantir a qualidade do trabalho e conseqüentemente da melhoria da educação ao saber lidar com as diversas nuances de relações que se descortinam à sua frente.

Considerações Finais

A partir das reflexões apresentadas, torna-se relevante considerar que o papel do gestor está indissolúvelmente vinculado à atividade de planejamento e ao trabalho realizado por todos os atores na escola, sendo de sua responsabilidade a viabilização deles. É necessário garantir um processo de formação e reflexão constante para que os gestores, num trabalho coletivo, possam auferir resultados e potencializar objetivos e metas a serem alcançados. Nesse caso, a solução poderia estar na atuação dos Conselhos Escolares, desde que a ação fosse conduzida com projetos concretos com envolvimento de toda a comunidade escolar.

Para tanto, essa função tem sido um campo de reflexão para estudiosos, diante das exigências nos aspectos jurídicos, administrativos e pedagógicos, e no enfrentamento das dificuldades nas relações sociais e de trabalho na escola.

Autores citados neste estudo pontuam que a relação de trabalho quando alicerçada em uma prática profissional responsabilmente democrática, compartilhada e coletiva, elimina do interior do cotidiano escolar as relações competitivas, corporativas, autoritárias e burocráticas. Assim, imprescindível se faz a eliminação de distorções nas relações sociais de respeito, ética, confiança, credibilidade e a conseqüente valorização dos companheiros de trabalho.

Cabe considerar que o olhar e a ação do gestor democrático, diante da complexidade dessas

relações, podem representar diferenciais inovadores fundamentais na busca e na garantia de possíveis melhorias aos impasses descortinados à sua frente.

Torna-se ainda imperativo afirmar que o exercício de uma gestão democrática constitui, sem dúvida, traço comum ao trabalho aberto à mudança, como constatado ao longo deste estudo.

Assim, é necessário promover a motivação dos atores quanto à luta para a valorização crescente de todas as profissões na área da educação, principalmente no seio da escola, bem como investir em um novo processo de trabalho, mais cooperativo, discreto, racional, profissional e desalienante. Nesse sentido questiona Monlevade (2001): será preciso estabelecer uma nova identidade profissional nas escolas? Fica a sugestão para novos estudos.

Referências

ANTIPOFF, Daniel I. **Helena Antipoff**: sua vida, sua obra. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora S.A., 1975. p.172.

BRASIL. Ministério da Educação. **O trabalho do gestor na escola**: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação. 2014. Projeto Vivencial. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/referencias.htm>. Acesso em: 05 jan. 2015.

CASTIONI, R. Relações de trabalho. In: OLIVEIRA, D.A. ; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO**: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O Direito à Educação**: Um campo de atuação do gestor educacional na escola. 2009. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em: 08 dez. 2014.

GONÇALVES, Juçara dos Santos e CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão Escolar e o Processo de Tomada de Decisão**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Pará. Centro de Ciências Humanas e Educação da UNAMA. 2001. Capítulos 2, 3 e 4. Disponível em: <http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/gestao_escolar_e_o_processo_de_tomada_de_decisao.pdf>. Acesso em 09 dez. 2014.

JAPECANGA, Alaíde Pereira. **A Democratização das Relações de Trabalho na Escola Pública Básica**. 2000. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/orgdemo/article/viewFile/458/357>>. Acesso em 06 dez. 2014.

MONLEVADE, João Antônio Cabral de. **Funcionários das Escolas Públicas**: educadores profissionais ou servidores descartáveis? Ceilândia, DF: Idéa, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. Trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001. 208p.

Recebido em 24 de novembro de 2018.

Aceito em 22 de fevereiro de 2019.