

A qualidade de vida no trabalho de coordenadores pedagógicos da rede municipal de educação: um estudo de caso na cidade de Santa Bárbara/MG

Quality of Life at Work: a case study with educational coordinators in Santa Bárbara, Minas Gerais

Silvania de Lourdes Amaral¹
Anna Clara Arcanjo Fonseca²
Douglas Ribeiro de Moura³

Resumo: No presente artigo, buscou-se analisar a qualidade de vida no trabalho dos coordenadores pedagógicos da rede municipal de educação da cidade de Santa Bárbara, Minas Gerais. Para tanto, foi aplicado um questionário estruturado a dezesseis servidores efetivos dessa área. Com uma abordagem quali-quantitativa de caráter descritivo, a pesquisa mostrou que o nível de contentamento dos coordenadores pedagógicos em relação ao trabalho é relativamente satisfatório. Ademais, os dados obtidos permitiram constatar a necessidade de investimento constante por parte dos agentes públicos nas áreas que envolvem as esferas de avaliação para que sejam mantidas as práticas de sucesso e aperfeiçoadas aquelas nas quais ainda existem falhas e/ou indicativos de descontentamento, de modo a beneficiar toda a comunidade escolar, direta ou indiretamente.

Palavras-chaves: Educação; Coordenação Pedagógica; Qualidade de Vida no Trabalho.

Abstract: This piece sought to analyze the quality of life at work of the educational coordinators that work for the city of Santa Bárbara, in Minas Gerais. In order to achieve that, sixteen coordinators, who are also public servants per Brazilian law, were asked to reply to a structured questionnaire. The results of this research, which is descriptive and has both qualitative and quantitative approaches, show that the level of contentment of these educational coordinators regarding work is relatively satisfactory. In addition, the gathered data verify that the public sector needs to constantly improve the spheres of evaluation of this research. Whatever the workers consider as satisfactory should continue as it is and what they believe is poor should be reformed therefore benefiting the entire school community.

Keywords: Education; Educational Coordination; Quality of Life at Work.

¹ Graduada em Letras, com habilitação em Língua Portuguesa pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Atua na Secretaria Municipal de Educação de Santa Bárbara (MG). E-mail: silvanialourdesamaral@gmail.com.

² Mestre em Letras pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Atua na Secretaria Municipal de Educação de Santa Bárbara/MG. E-mail: annacl.fonseca@gmail.com.

³ Mestre em Letras, na área de Estudos do Texto e do Discurso pela UFMG. Secretário Executivo no Gabinete da Reitoria da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: douglasmoura@gmail.com.

1. Introdução

Cada vez mais, a ideia de que a sociedade valoriza — ou não — seus trabalhadores em função da profissão por eles exercida parece se fortalecer. Nesse sentido, estudos como o de Tiecher e Diehl (2017) indicam que a própria autopercepção dos indivíduos é moldada pelas relações laborais estabelecidas. Segundo apontam esses autores, o trabalho ocupa um espaço fundamental na vida dos sujeitos, influenciando diretamente sua motivação, satisfação, produtividade etc.

Pinto, Paulo, Lobato e Boas (2015) afirmam, ainda, que a performatividade dos trabalhadores reflete em sua qualidade de vida tanto em âmbito físico quanto psicológico. No caso dos coordenadores pedagógicos, que possuem um papel central no ambiente educacional por serem os responsáveis por sistematizar o trabalho escolar evitando desarticulações com a realidade por parte de alunos e professores (Catanante & Dias, 2017), a avaliação de como se sentem em relação ao próprio emprego é crucial para o levantamento de aspectos positivos ou para a identificação de práticas de gestão de pessoas que precisam ser modificadas.

Com base nessa necessidade, o presente artigo teve como objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho (doravante QVT) dos coordenadores pedagógicos da rede municipal de educação da cidade de Santa Bárbara, localizada no interior de Minas Gerais. Para cumprir com o proposto, foi aplicado um questionário estruturado, entre os dias 1º e 15 de agosto de 2020, a 16 profissionais, todos estes professores concursados e integrantes do quadro de servidores efetivos da Prefeitura Municipal.

Para cumprir com o proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva, que permitiu, a partir de uma abordagem quali-quantitativa, recuperar dados acerca da QVT dos coordenadores pedagógicos da cidade de Santa Bárbara/MG. Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, dada a especificidade da amostra e o fato de seu objeto de estudo ser único e específico (Paiva, 2019) e se justifica pela importância desses profissionais para a estrutura educacional do município.

O artigo apresenta a seguinte estrutura: após esta introdução, há o desenvolvimento teórico e os procedimentos metodológicos; em seguida estão os resultados e discussões e, por fim, as considerações finais.

2. Desenvolvimento Teórico

2.1. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

As mudanças históricas nos sistemas econômicos, associadas às suas consequências mais recentes, como as inovações tecnológicas e as transformações culturais, alteraram significativamente as relações de trabalho. Como mostram Moura-Paula, Moreira e Ferraz (2020), se nos modelos taylorista e fordista de produção existia um controle excessivo — e até mesmo físico — sobre os trabalhadores das fábricas, o que se verifica hoje são novas formas de enxergar o universo laboral.

Uma vez que a afirmação de Oliveira, Minetti e Oliveira (2012) de que os trabalhadores passaram a ser considerados o capital humano das instituições é entendida como verdadeira, a preocupação com a qualidade de vida dessas pessoas assume um *status* central na cultura organizacional⁴. Freire (2013), na esteira desse pensamento, defende que o capital intelectual das empresas, isto é, os funcionários e como estes se relacionam com o trabalho, é um dos principais fatores que podem resultar em sucesso (ou insucesso) organizacional.

É, portanto, o comprometimento resultante do labor desenvolvido em um ambiente colaborativo que facilitará o alcance das metas (Garcia, 2017). Logo, dizem Boas e Morin (2016), o que as organizações devem fazer é oferecer autonomia e liberdade a seus colaboradores, permitindo que eles se desenvolvam e se sintam confortáveis e aptos a balancear vida pessoal e profissional. Esse cenário é bastante distinto das visões vigentes quando do surgimento das primeiras práticas gerenciais voltadas a uma integração harmoniosa entre empregados e empregadores, nos anos 1970 (Nascimento, Pereira, & Pereira, 2013).

É preciso esclarecer que o termo “qualidade de vida”, embora tenha sido associado inicialmente à posse de bens materiais e de um padrão de vida elevado, é hoje entendido como

⁴ No caso dos secretários executivos, indicamos a leitura do trabalho de Campanha, Baêta e Moura (2021).

a percepção que cada indivíduo possui em relação a si mesmo no interior de uma determinada cultura, levando em consideração seus valores, crenças, objetivos e expectativas (Zwielewski & Tolfo, 2016). Logo, a qualidade de vida relacionada ao trabalho está diretamente ligada a outras dimensões da vivência subjetiva, como a econômica, a social, entre outras (Dyniewicz, Moser, Santos, & Pizoni, 2009).

Como se pode observar, uma QVT em níveis satisfatórios garante trabalhadores dispostos a executar suas tarefas e a contribuir para o alcance dos objetivos institucionais, favorecendo ambas as partes. Como a noção de QVT varia de acordo com a escolha dos autores, optou-se, nesta pesquisa, por aquela apresentada por Sirgy *et al.* (2001). Na visão desses autores, são 7 as esferas de avaliação para um diagnóstico preciso de QVT, como descrito abaixo.

A **primeira esfera** está ligada à percepção que os trabalhadores têm em relação à saúde e à segurança no ambiente de trabalho, se há ou não uma política organizacional voltada à proteção das pessoas, entre outros.

A **segunda esfera** relaciona-se com a visão dos indivíduos sobre o retorno financeiro, ou seja, se o pagamento recebido está em conformidade com a formação acadêmica e/ou profissional possuída; também considera os benefícios e a razoabilidade do tempo de trabalho.

A **terceira esfera** avalia a sociabilidade dentro e fora da organização, isto é, como são as relações com os colegas e qual é a disponibilidade de tempo para realizar atividades de lazer.

A **quarta esfera** liga-se à autoestima e ao reconhecimento do trabalho interna e externamente à instituição. Assim, o que se busca identificar é se os funcionários sentem que seu emprego é valorizado por colegas e pela sociedade em geral.

A **quinta esfera** questiona o recebimento de *feedbacks* de superiores. Em outras palavras, o que se objetiva é verificar se as pessoas recebem comentários e/ou críticas que podem contribuir com sua prática cotidiana.

A **sexta esfera** aborda o oferecimento de oportunidades de desenvolvimento, isto é, se as organizações oferecem ou estimulam a participação de seus membros em cursos e demais atividades de capacitação.

A **sétima e última esfera** é relacionada ao espaço físico e ao senso estético. *Grosso modo*, o que se busca identificar é se a estrutura disponibilizada favorece a realização das atividades por parte dos funcionários ou se são necessárias mudanças nesse sentido.

Como já dito, a intenção desta pesquisa foi analisar a QVT dos coordenadores pedagógicos da rede municipal de educação da cidade de Santa Bárbara/MG com base nessas esferas. Por isso, a seguir, traça-se um rápido perfil desses profissionais.

2.2. Os coordenadores pedagógicos

Do ponto de vista etimológico, o que se espera de um coordenador é a sistematização de processos específicos. No caso dos coordenadores pedagógicos, afirmam Júnior e Cury (2007), suas tarefas poderiam ser resumidas em:

aprimorar a atuação do professor na elaboração e encaminhamento de questões pedagógicas; realizar o acompanhamento e orientação de alunos; encaminhar a criação de diferentes estratégias de avaliação; dirigir e supervisionar o trabalho desenvolvido em sala de aula; articular a construção coletiva e viabilização do projeto pedagógico da instituição e orientar a elaboração dos planejamentos de ensino (Júnior & Cury, 2007, p. 49).

A figura da coordenação pedagógica, com as atribuições descritas, nem sempre foi constante, tendo passado por diferentes momentos ao longo da história.

No Brasil, o responsável por realizar a mediação entre os alunos, os professores e a administração deriva do Inspetor de Ensino, presente no período imperial. Especialmente nos momentos de ruptura democrática, a função de coordenador pedagógico esteve muito ligada à vigilância sobre o espaço escolar, com mentalidade autoritária e voltada à punição. Para Kassick (1993), isso ocorria porque “uma das formas do sistema manter-se é esquadrihar todos os espaços e distribuir os indivíduos (...), cabendo-lhes uma função específica, pré-determinada a desempenhar, como forma de controle social, a manutenção do poder e da estrutura social” (Kassick, 1993, pp. 16-17).

Em relação à origem da profissão no país, destacam Lima, Santos e Silva (2012, p. 4): “muitos teóricos que discutem sobre a invenção do coordenador pedagógico na Administração Escolar brasileira distinguem-se em dois momentos históricos diferentes, antes da Constituição brasileira de 1988 e depois dela”. Isso porque a Lei nº 5962/71, ao reformar o ensino de primeiro e segundo graus, “passou a estabelecer funções no quadro do magistério comprometidas com a ação supervisora, [e] dentre elas estaria a de coordenador pedagógico” (Lima, Santos, & Silva, 2012, p. 2), embora o caráter de gestão pedagógica atual tenha sido consolidado somente duas décadas depois, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), em 1996.

Com a nova legislação, o que se propôs foi a superação do caráter tecnicista e burocrata para uma atuação de cunho mais educacional. No entanto, o que ainda ocorre, segundo Lima e Santos (2007), é que

várias metáforas são construídas sintetizando o seu papel e função na escola com distintas rotulações ou imagens, dentre elas, a de “bombril” (mil e uma utilidades), a de “bombeiro” (o responsável por apagar os fogos dos conflitos docentes e discentes), a de “salvador da escola” (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos). Além destas metáforas, outras aparecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das “emergências” que lá ocorrem, isto é, como um personagem “resolve tudo” e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola (Lima & Santos, 2007, p. 79).

Como se observa, a coordenação pedagógica é uma função bastante exigente e não são raras situações em que “os coordenadores percebem-se muito aflitos, exaustos, angustiados, pois trabalham muito (...) e não percebem mudanças significativas na estrutura da escola que possam corresponder como produtos de seu trabalho” (Franco, 2008, p. 123). Ademais, tais considerações testemunham que a atuação desses trabalhadores, em determinados momentos, vai além do campo educacional, sendo necessário realizar tarefas que, ao menos teoricamente, extrapolam essa esfera.

Diante do exposto, e sem a pretensão de discutir elementos de identidade profissional, o presente estudo buscou verificar como os coordenadores pedagógicos lotados na Prefeitura Municipal de Santa Bárbara/MG percebem sua QVT. A justificativa para a busca, como se observa, está na necessidade de constante reflexão sobre profissionais tão importantes e responsáveis por tantas tarefas.

3. Procedimentos metodológicos

Como dito anteriormente, foi empreendida uma pesquisa descritiva e de abordagem quali-quantitativa para chegar ao objetivo proposto. Para Oliveira, Minetti e Oliveira (2012), investigações descritivas são aquelas em que há a coleta, o registro e a análise de dados sem a interferência dos pesquisadores. Além disso, a coleta das informações ocorre por meio de técnicas padronizadas.

A técnica de coleta de dados utilizada na presente pesquisa foi a plataforma Google Forms. Nela, os autores criaram um questionário estruturado e com 7 questões fechadas, cada uma relativa a uma das esferas de avaliação da QVT apresentadas por Sirgy *et al.* (2001), seguidas de um espaço para comentários adicionais e opcionais. Em cada questão, havia uma breve explicação sobre o que cada esfera englobava e uma escala que ia de 0 (insatisfação) a 10 (total satisfação). Disponibilizou-se, também, um espaço abaixo de cada questão para os respondentes justificarem suas notas, caso desejassem, pois não era item de resposta obrigatória.

O *link* do questionário foi enviado por *e-mail* a todos os 25 coordenadores pedagógicos da rede municipal de Santa Bárbara/MG e que trabalham com os segmentos de educação infantil ao ensino fundamental anos finais no dia 1º de agosto de 2020 com um prazo de 15 dias para retorno. Após esse período, foram recebidas 16 respostas, 64% do universo de pesquisa, uma amostra considerada satisfatória e que permitiu a continuidade da pesquisa.

Na sequência, iniciou-se a etapa de análise dos dados. A primeira tarefa foi a realização de uma média aritmética simples das notas e, depois, a análise de conteúdo dos

casos em que houve comentários dos respondentes (Moraes, 1999). Em termos éticos, foram garantidas a privacidade e a confidencialidade, de forma que nenhum dos respondentes pudesse ser identificado. A aplicação dos questionários tampouco alterou a rotina laboral dos participantes. A seguir, apresentamos os resultados e as discussões.

4. Resultados e discussões

Aplicados os questionários, as respostas dos coordenadores pedagógicos da rede municipal de educação da cidade de Santa Bárbara/MG foram quantificadas. Para melhores visualização e análise, as médias aritméticas simples das notas dos servidores para cada esfera de avaliação da QVT foram calculadas e expressas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Média das notas em relação às esferas de avaliação

Esfera de avaliação	Média das notas dos coordenadores pedagógicos
Saúde ocupacional e segurança	6,8
Remuneração e benefícios	7,5
Cooperação e tempo livre	7,6
<i>Feedbacks</i>	7
Reconhecimento por serviços prestados	7,8
Treinamento e capacitação	6,8

Espaço	7
--------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em primeiro momento e em geral, verifica-se que todas as médias se encontram mais próximas do número 10 do que do 0. Com isso, os coordenadores pedagógicos manifestaram uma situação relativamente satisfatória quanto à qualidade de vida no trabalho.

A maior média obtida (7,8) foi a relacionada ao âmbito do reconhecimento por serviços prestados. Pode-se, a partir desse dado, inferir que os coordenadores pedagógicos se sentem acolhidos e respeitados pela comunidade escolar santa-barbarensense, o que pode, na esteira do que foi mostrado por Tiecher e Diehl (2017), ter um impacto positivo na motivação e na produtividade desses trabalhadores.

Em sequência, com avaliações próximas, encontram-se as esferas que abarcam cooperação e tempo livre (7,6) e remuneração e benefícios (7,5). Essas foram as duas esferas às quais foram submetidas justificativas para as notas atribuídas.

Um coordenador pedagógico indicou, quanto à cooperação e tempo livre, que “por trabalhar em mais segmentos, e com grande demanda de alunos, o tempo é pouco para a realização do trabalho que desejo. Isso faz com que eu utilize parte do tempo livre para algumas tarefas”. Já outro servidor apontou que “a remuneração do professor em geral no município é satisfatória e atende às minhas necessidades. A observação é que, tendo em vista as atribuições e responsabilidades, a pequena diferença de remuneração entre professor e coordenador faz com que poucos se interessem por assumir a função”, referindo-se à sua avaliação do quesito remuneração e benefícios.

Embora se tratem de pareceres acerca de esferas distintas, as afirmações acima vão ao encontro das falas de Franco (2008) e de Lima e Santos (2007) sobre o excesso de trabalho sem o devido reconhecimento. Constata-se que ao profissional que ocupa o cargo de coordenador pedagógico são atribuídas muitas tarefas e é alto o nível de responsabilidade dele exigido, principalmente por lidar diretamente com a esfera educacional, ou seja, com a garantia de qualidade do ensino e da aprendizagem. Se no ponto anterior dissemos que

poderia haver um impacto positivo na atuação dos coordenadores pedagógicos, aqui o cenário se altera. Embora as notas sejam relativamente altas, percebe-se que os trabalhadores se encontram em uma situação difícil, marcada pela satisfação em exercer as suas funções, mas, ao mesmo tempo, sobrecarregados de demandas, comprometendo até mesmo seu tempo livre. O ponto relativo à pequena diferença remuneratória entre professores e coordenadores pedagógicos também merece atenção. Se a pouca desigualdade salarial entre cargos pode ser vista como algo positivo, é igualmente recomendado que a Secretaria Municipal de Educação e a Prefeitura tornem a carreira de coordenador pedagógico mais atraente para aqueles que a desejem exercer.

Com as mesmas médias (7), apresentam-se *feedbacks* e espaço. Desse resultado depreende-se o contentamento de boa parte dos servidores com os retornos que recebem acerca de sua atividade profissional e com a estrutura física oferecida para que realizem suas atividades.

As menores médias (6,8) foram atribuídas às esferas de saúde ocupacional e segurança e de treinamento e capacitação. Para essas duas categorias, espera-se, como apontado por Sirgy *et al.* (2001), que a organização proceda a uma instauração de política institucional que vise, respectivamente, à proteção das pessoas e ao incentivo à participação em formações educacionais. Nesse sentido, observa-se que os coordenadores pedagógicos, embora tenham se mostrado moderadamente satisfeitos, almejam maiores iniciativas do setor público municipal no que diz respeito à prevenção de doenças e demais problemas que possam se originar no ambiente de trabalho e também ao oferecimento de capacitações profissionais.

Isso posto, é importante pontuar que, apesar da constatação de uma avaliação relativamente satisfatória da qualidade de vida do trabalho dos e pelos coordenadores pedagógicos da rede municipal de educação da cidade de Santa Bárbara/MG, não foi verificado o cenário de completa satisfação por parte da totalidade dos respondentes, ou seja, não foi obtida a média 10 para nenhuma das esferas. Com isso, entende-se que são necessários investimentos constantes nessas áreas para que sejam mantidas as práticas de sucesso e aperfeiçoadas aquelas nas quais ainda existem falhas e/ou indicativos de descontentamento; desse modo, pode-se esperar uma melhoria no desempenho institucional, assim como postula

Freire (2013). Para o contexto específico desta pesquisa, a atenção dos agentes públicos hierarquicamente responsáveis pelos coordenadores pedagógicos se torna indispensável, uma vez que, por se tratar de uma condição de entidade pública, os benefícios se estendem a toda a população do município, direta ou indiretamente.

5. Considerações finais

Partindo do objetivo de analisar a QVT dos coordenadores pedagógicos da rede municipal de educação da cidade de Santa Bárbara/MG, pode-se dizer que este estudo cumpriu com sua proposta. A partir da análise das médias aritméticas simples das notas dos servidores conferidas a cada esfera de avaliação da QVT, verificou-se um cenário de relativa satisfação, uma vez que todas as médias obtidas se aproximaram mais do número 10, que indicava a total satisfação quanto àquele campo, do que do número 0, que correspondia à insatisfação.

Pôde-se, ainda, constatar que esses profissionais se encontram contentes principalmente em relação ao reconhecimento por seus serviços prestados e relativamente mais pesarosos no que se refere às esferas de saúde ocupacional e segurança e de treinamento e capacitação, que, portanto, são as áreas que carecem de maior atenção dos dirigentes por elas responsáveis.

Enfim, é fundamental mencionar a importância da realização de investimentos constantes que favoreçam a qualidade de vida no trabalho dos coordenadores pedagógicos. É sabido que uma QVT em níveis satisfatórios faz com que os servidores estejam mais dispostos a cumprir com suas demandas com qualidade e, com isso, contribuam com a consecução das metas e objetivos da instituição — desse modo, para a rede municipal de educação da cidade de Santa Bárbara/MG, tem-se o desenvolvimento das práticas de ensino/aprendizagem, o que favorece direta e indiretamente todos os munícipes.

Como sugestões de trabalhos futuros, indicamos uma atualização da pesquisa ora apresentada, seja com as mesmas esferas de avaliação, seja a partir de outras perspectivas

sobre a QVT, como forma de verificar possíveis mudanças. Ademais, é possível adaptar os questionários a outros ambientes de trabalho, públicos ou privados.

Referências bibliográficas

- BOAS, A. A. V., MORIN, E. (2016). Sentido do Trabalho e Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção de Professores Brasileiros e Canadenses. *Revista Alcance - Eletrônica*, 23(3), pp. 272-292. Recuperado de <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/8722/pdf>.
- CAMPANHA, I. A. N. I., BAÊTA, O. V., MOURA, D. R. (2021). A qualidade de vida no trabalho das secretárias executivas de uma empresa automobilística multinacional. *Secretariado Executivo em Revist@*, 15(2), pp. 214-228. Recuperado de <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/11003/114116194>.
- CATANANTE, B. R., DIAS, L. R. (2017). A coordenação pedagógica, a formação continuada e a diversidade étnico-racial. *Educar em Revista*, 1, pp. 103-113. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/er/nspe.1/0104-4060-er-01-00103.pdf>.
- DYNIEWICZ, A. M., MOSER, A. D., SANTOS, A. F., PIZONI, H. (2009). Avaliação da qualidade de vida de trabalhadores em empresa metalúrgica: um subsídio à prevenção de agravos à saúde. *Fisioterapia em Movimento*, 22(3), pp. 457-466. Recuperado de <https://periodicos.pucpr.br/index.php/fisio/article/view/19481/18825>.
- FRANCO, M. A. S. (2008). Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. *Revista Múltiplas Leituras*, 1(1), pp. 117-131. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ML/article/viewFile/1176/1187>.
- FREIRE, M. G. (2013). *Qualidade de Vida no Trabalho* (Monografia). Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <http://www.repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/3959>.
- GARCIA, Y. M. (2017). Qualidade de Vida no Trabalho segundo a Percepção dos Técnicos Administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). *Revista Organizações em Contexto*, 13(26), pp. 195-214. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/7198/pdf>.

- JÚNIOR, V. C., CURY, M. C. F. S. (2007). A contribuição da coordenação pedagógica na escola de medicina. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 31(1), pp. 44-51. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rbem/v31n1/07.pdf>.
- KASSICK, N. B. (1993). *Os caminhos da ruptura do autoritarismo pedagógico: a ruptura das relações autoritárias para a construção coletiva do conhecimento*. Dissertação (Mestrado). Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/75932>.
- LIMA, M. A. P., SANTOS, D. G., SILVA, T. A. (2012). *O coordenador pedagógico e a construção de sua identidade: desafios e realidades*. Anais do IV Encontro de Pesquisa Educacional em Pernambuco: Caruaru. Recuperado de https://www.fundaj.gov.br/images/stories/epepe/IV_EPEPE/t5/C5-182.pdf.
- LIMA, P. G., SANTOS, S. M. (2007). O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. *Educere et Educare*, 2(4), pp. 77-90. Recuperado de <http://saber.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/viewFile/1656/1343>.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. (1999). *Revista Educação*, Porto Alegre, 22(37), pp. 7-32. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf.
- MOURA-PAULA, M. J., MOREIRA, P. A. A., FERRAZ, D. L. S. (2020). Management techniques and organizational silencing: a manager's account. *Organizações & Sociedade*, 27(93), pp. 216-230. Recuperado de https://www.scielo.br/pdf/osoc/v27n93/pt_1984-9230-osoc-27-93-216.pdf.
- NASCIMENTO, W., PEREIRA, M. F., PEREIRA, J. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e conceitos - uma revisão bibliográfica. *Coleção Gestão da Saúde Pública*, 13, p. 179-200. Recuperado de <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-13-Artigo09.pdf>.
- OLIVEIRA, P. P. T., MINETTI, L. J., OLIVEIRA, L. N. (2012). Qualidade de Vida no Trabalho: um enfoque no profissional de secretariado executivo de uma instituição federal de ensino superior. *Revista de Gestão e Secretariado*, 3(2), pp. 87-105. Recuperado de https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/132/pdf_13.
- PAIVA, V. L. M. O. (2019). *Manual de pesquisa em estudos linguísticos*. 1. ed. São Paulo: Parábola.
- PINTO, L. B., PAULA, A. V., LOBATO, C. B. P., BOAS, A. A. V. (2015). Sentidos do Trabalho - Um Estudo Exploratório com Trabalhadores do Polvilho em Minas Gerais. *Revista Pretexto*, 16(4), pp. 65-81. Recuperado de

<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2529/artigo%204%20%204%202015.pdf>.

SIRGY, M. J., EFRATY, D., SIEGEL, P., LEE, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, pp. 241-302. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1010986923468>.

TIECHER, B., DIEHL, L. (2017). Qualidade de Vida no Trabalho na Percepção de Bancários. *Pensamento & Realidade*, 32(1), pp. 41-60. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/31338/22479>.

ZWIELEWSKI, G., TOLFO, S. R. (2016). Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 22(2), pp. 510-542. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000200510&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.