

A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR E BEM-ESTAR DOCENTE

The relationship between school management and teaching staff welfare

SILVA, Juliana Cristina ¹

MARTINS, Gisele Bervig ²

FOSSATTI, Paulo ³

RESUMO

O artigo objetiva verificar a influência do trabalho do gestor na promoção do bem-estar docente. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tipo estudo de caso, contextualizada na Rede de um município do Sul do Brasil, com gestores e docentes. Os procedimentos metodológicos incluem revisão de literatura, análise documental e a aplicação de questionário *on-line*. A análise dos dados considera Bardin (2011). Os resultados recaem sobre: Status e Escolha Vocacional pela Profissão Docente; Aspectos Legais; Grupos Externos; O Papel do Gestor interfere no Bem-estar Emocional, Físico e Intelectual docente e o lugar da Dimensão Humanista e Motivacional da Gestão Escolar na docência. Conclui-se que a formação para a gestão escolar, muito além de aspectos legais e administrativos, inclui elementos de formação humana e motivacionais.

Palavras-Chave: Bem-estar docente. Formação humana. Gestão escolar.

ABSTRACT

The article aims to verify the influence of the work of the manager in the promotion of teacher welfare. It is a qualitative research, with a case study, contextualized in the Network of a city in the South of Brazil, with managers and teachers. The methodological procedures include literature review, documentary analysis and the application of an online questionnaire. Data analysis considers Bardin (2011). The results fall on: Status and Vocational Choice by the Teaching Profession; Legal Aspects; External groups; The Manager's Role interferes in the Emotional, Physical and Intellectual Teacher welfare and the place of the Humanistic and Motivational Dimension of School Management in teaching. It is concluded that training for school management, in addition to legal and administrative aspects, includes elements of human and motivational training.

Keywords: Teacher welfare. Human formation. School management.

¹ Mestra em Educação pela Universidade La Salle (UNILASALLE). Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos, da UNILASALLE. E-mail: <ju2lucas.lorenzo@gmail.com>.

² Mestra em Educação. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos, da UNILASALLE. E-mail: <giselebervig@gmail.com>.

³ Doutor em Educação. Docente do Programa de Pós-graduação em Educação (PPGEdu) e líder do Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos, da UNILASALLE. E-mail: <paulo.fossatti@unilasalle.edu.br>.

INTRODUÇÃO

O trabalho da gestão escolar tem como personagem chave do processo o gestor, que se responsabiliza pela instituição e sua eficiência (PARO, 2010). Neste contexto gerido por este profissional, situam-se os professores, trazendo consigo uma formação, um propósito e inúmeros sentimentos e vivências desencadeadores de bem-estar ou mal-estar docente. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) brasileira, Lei nº 9394/1996, encontram-se os princípios de valorização dos profissionais, gestão democrática das escolas públicas e qualificação do ensino ofertado. Ao se pensar em valorização e democracia, o estudo sobre a gestão e o bem-estar docente torna-se fundamental, inclusive para aquele que se responsabiliza pelo processo, no caso, o gestor escolar.

Este artigo tem por objetivo verificar a influência do trabalho do gestor escolar na promoção do bem-estar de seus respectivos docentes. Tal pesquisa ocorreu na Rede de um município do Estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil e está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) de uma Universidade da mesma região.

No Brasil, a Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) acena para um comprometimento dos PPGE na qualificação da Educação Básica. Dois autores do presente escrito são gestores de escola pública municipal e integram a Linha de Pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas, dentro do PPGE da referida Universidade. Também participam do grupo de pesquisa de seu PPG através de um olhar para os diferentes cenários da gestão educacional, pública ou privada, da educação básica ou do ensino superior. Essa situação reforça a inserção da Universidade dentro da perspectiva proposta pela CAPES.

Para exercer a função de gestor escolar nas escolas da referida rede, é exigido que o candidato seja professor efetivo, tenha formação acadêmica na área da Educação e certificação em Gestão Escolar através de curso de Extensão de 40h. O processo de escolha se dá por eleição direta, na qual participam professores, responsáveis e alunos com 12 anos ou mais, conforme a Lei Municipal 5.246/07, modificada pela Lei nº 5.672/12. Exige-se ainda que o(a) candidato(a) apresente plano de ação na ocasião de sua inscrição no pleito e que esteja há um ano, no mínimo, no quadro de funcionários da escola na qual pretende concorrer. Não consta na base legal em questão a carga horária e quais assuntos seriam abordados neste curso. Também não menciona se o desempenho do participante é levado em consideração para a aprovação.

Ainda que os estabelecimentos sejam regidos por um Projeto Político Pedagógico (PPP) próprio e sigam diretrizes indicadas pela Secretaria Municipal de Educação (SME), grande parte do trabalho pedagógico de ponta acontece a partir do docente. A mantenedora e equipes gestoras das escolas oferecem formações continuadas de cunho pedagógico e administrativo. Inclusive estas são partes do calendário oficial das escolas. Em contrapartida, assuntos de natureza mais subjetiva relacionados ao bem-estar docente praticamente não são abordados nestes espaços.

A problemática da pesquisa consiste na identificação da influência do trabalho do gestor na promoção do bem-estar de seus respectivos docentes, na opinião de gestores

e professores de uma Rede Municipal do Sul do Brasil. Neste recorte, apresenta-se o olhar dos gestores sobre a promoção do bem-estar a seus respectivos docentes.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, cujos sujeitos são os 43 gestores de 43 escolas municipais de Ensino Fundamental. A rede de ensino em questão possui 78 escolas municipais de Educação Básica, sendo 44 de Ensino Fundamental e 34 de Educação Infantil, conforme dados da SME. Cada escola possui um gestor e os atuantes na Educação Infantil são indicados pela Secretaria. No caso do Ensino Fundamental, foco desta investigação, há eleição direta, como já mencionado.

Como instrumentos de coleta de dados têm-se a análise documental, o diário de campo dos pesquisadores e um questionário aplicado na modalidade *on-line*, endereçado aos gestores e professores. O mesmo foi elaborado com perguntas fechadas e uma questão aberta. O processo de Análise de Conteúdo se dá conforme Bardin (2011).

REVISÃO DE LITERATURA E DISPOSITIVOS LEGAIS

Realizou-se o estudo da literatura a respeito das temáticas: *gestão escolar* e *bem-estar docente* e, conforme o conceito de Bardin (2011) e a leitura flutuante dos resumos publicados. Foram consideradas as pesquisas no banco de dados da CAPES dos últimos cinco anos, relacionadas aos dois descritores principais. Ao utilizar o descritor "*gestão escolar*", na plataforma Scielo, foram encontrados 38 trabalhos. Verificou-se que 19 destes tratavam de práticas de gestão, 11 tinham como enfoque o estudo do gestor escolar e outros profissionais que atuam em conjunto com este. O restante, num total de oito pesquisas, está direcionado à gestão democrática.

Na consulta aos Periódicos da CAPES com o descritor *bem-estar docente*, havia apenas dois estudos publicados: um sobre o bem-estar e felicidade do professor e o outro vinculado a indicadores de bem-estar e mal-estar. Ao visualizar o número escasso, recorreu-se ao Banco de Teses da CAPES, no qual foram encontrados 24 trabalhos sobre o tema. Deste número, 11 consistiam em estudo sobre indicadores de bem e mal-estar docente, quatro versavam sobre a formação de professores, três a respeito da qualidade de vida e saúde docente e somente um específico ao bem-estar e felicidade docente, sem contemplar o mal-estar. Os demais, cinco ao todo, não estavam vinculados à área da Educação.

Não foi encontrado nenhum trabalho ao utilizar os descritores *gestão escolar* e *bem-estar docente* nos Periódicos da CAPES. Já no banco de Teses da CAPES existiam apenas três, com enfoques diversificados e distanciamento entre os dois temas, o que tornou esta proposta de aproximação mais oportuna e importante. Foi possível verificar que poucos estudos vinculam gestão escolar e bem-estar, além de nem sempre focalizarem o viés da positividade quando tratam de bem-estar docente.

Com base no estudo realizado, destacam-se, na Tabela 1, abaixo, as pesquisas que trazem informações pertinentes para este artigo, com enfoque em gestão escolar e bem-estar docente.

TABELA 1
Autores investigados

| Autor | Título | Objetivo | Achados |
|-------------------------|---|--|---|
| Aguiar (2016) | “Tendências e implicações da formação continuada para a identidade profissional docente universitária” | Analisa o processo de reconfiguração da formação continuada na educação superior enfatizando que a docência universitária engloba sujeitos diferentes, que estão no confronto e na conquista do conhecimento. | A identidade profissional do professor se constrói sobre os saberes profissionais e sobre as atribuições de ordem ética; recebe influências do contexto sociopolítico, da cultura do grupo de pertença Profissional. |
| Alves (2010) | “Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano” | Dialogar acerca de gerir, trabalhar e a complexidade do trabalho humano. | Racionalidade redutora da gestão repercute negativamente sobre os trabalhadores. |
| Both (2017) | “Bem-estar do trabalhador docente de educação física do sul do Brasil” | Avaliar o nível de associação do bem-estar do trabalhador docente de educação física a partir dos parâmetros socioambiental (satisfação no trabalho) e individual (estilo de vida) considerando o vínculo no magistério público dos estados da Região Sul do Brasil. | Os fatores ligados aos aspectos ambientais e as políticas que regem a profissão docente de cada estado interferem com maior propriedade nos componentes do parâmetro individual. |
| Ivo e Hypolito (2015) | “Políticas Gerenciais em Educação: efeitos sobre o trabalho docente” | Analisar efeitos sobre o trabalho docente, originados pelas políticas de gestão educacional na rede municipal de ensino de um município de porte médio do RS | Política orientada estritamente pelos índices e indicadores de qualidade, que regula o trabalho docente a partir do desempenho dos alunos, está longe de uma política realmente preocupada com a qualidade da Educação. |
| Pereira e Santos (2012) | “Eleição direta para diretor escolar: desafio à democratização da gestão” | Relacionar gestão democrática e eleição de diretores. | Estrutura tradicional favorece o autoritarismo e exclusão. |

TABELA 1 | Autores investigados - continuação

| Autor | Título | Objetivo | Achados |
|------------------------|---|---|---|
| Pinheiro (2011) | “O bem-estar na escola salesiana: evidências da realidade” | Identificar fatores responsáveis por ambientes positivos de trabalho. | Bem-estar relacionado à valorização do professor enquanto pessoa e identificação com a escola. |
| Rebolo e Bueno (2014) | “O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho” | Analisar fatores que desencadeiam bem-estar. | Bem-estar fruto da avaliação cognitiva e afetiva do professor. |
| Santana e Neves (2017) | “Saúde do trabalhador em educação: a gestão da saúde de professores de escolas públicas brasileiras” | Compreender, por meio de uma revisão da literatura, “se” e “como” a gestão em saúde do trabalhador tem proposto ações e políticas para os docentes | São necessárias ações e políticas que não silenciem a realidade, bem como novos estudos tanto do processo saúde/ adoecimento como da falta de gestão sobre ele. |
| Santos (2012) | “A influência da gestão escolar no bem-estar docente: percepções de professores sobre líderes de uma escola particular de Porto Alegre” | Investigar o papel do gestor escolar no bem-estar docente. | Percepção positiva dos professores sobre os gestores. |
| Silva e Silva (2017) | “Trabalho e educação: ambiente, relações de trabalho e saúde dos profissionais (professores) da educação de Altamira” | Identificar os fatores implícitos nas instituições municipais de ensino de Altamira, que colaboram para o surgimento e/ou agravamento do mal estar docente e analisar como o ambiente e as relações de trabalho promovem o desequilíbrio na saúde desses profissionais. | Tanto o ambiente, quanto as relações de trabalho implicam diretamente na saúde docente. |
| Souza (2009) | “Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática” | Verificar perfil do gestor escolar. | Marcas fortes de gênero na função do gestor escolar e instrumentos da gestão democrática com contribuições pedagógicas. |

Fonte: autoria própria, 2016.

Além da busca de referenciais que pudessem servir de apoio a esta pesquisa, foi visitado o arcabouço legal brasileiro que ampara a Educação, com prioridade à gestão escolar e eleição de diretores de escola. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu art. 3º, traz como princípios a valorização dos profissionais da educação, a gestão democrática das instituições públicas escolares e a garantia do padrão de qualidade da educação ofertada. Considera que estes são parte do papel do gestor escolar, responsável direto por todas as demandas presentes no interior da escola (BRASIL, 1996).

O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado no dia 25 de junho do ano de 2014, tem, dentre suas diretrizes (da mesma forma que a LDB), a valorização dos profissionais da educação e a promoção do princípio da gestão democrática nas escolas públicas. Essas diretrizes não explicitam de que trata esta valorização dos profissionais, tampouco o que pode ser considerado um exemplo de gestão democrática no interior das escolas públicas. Dentre as atribuições legais do gestor escolar estudadas, nenhuma está associada à promoção do bem-estar docente.

Além das diretrizes, o PNE é composto de 20 metas, sendo a número sete a que mais tem afinidade com a atividade do gestor escolar: “[...] fomentar a qualidade da Educação Básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)” (BRASIL, 2014). Nesta perspectiva, as estratégias de cumprimento mencionam a introdução de processos contínuos de auto avaliação das escolas e grifam a elaboração de planejamento estratégico, plano de ação, aprimoramento da gestão democrática. Esses pontos, ainda que realizados em colaboração com as Secretarias de Educação, são direcionados ao gestor escolar.

Mesmo que o planejamento estratégico exposto no PNE seja construído em consonância com os demais membros escolares, a experiência dos autores deste artigo mostra que o gestor escolar seria o principal articulador deste processo. Além disso, os próprios profissionais apresentam formações diferentes, muitas delas demasiadamente específicas na área em que atuam, como no caso dos docentes dos anos finais do Ensino Fundamental. Esses motivos impulsionam a importância de refletir sobre quem é este gestor e qual sua formação para operar todo o processo pertinente à instituição escola.

As funções do gestor escolar não aparecem na Lei de eleição de diretores, mas sim prescritas na Lei Municipal nº 5.580/2011. Esta apresenta como funções gestoras a realização de atividades inerentes à direção e representação de unidade escolar, além da coordenação em consonância com o Conselho Escolar. Destaca ainda a elaboração, execução e avaliação do projeto administrativo-financeiro- pedagógico da escola. Observa as políticas públicas da SME e contribui para a melhoria do trabalho docente. Garante ainda a promoção permanente da aprendizagem do aluno.

Na descrição acima, a melhoria do trabalho docente aparece como atribuição do gestor, sem designar de que natureza seriam essas melhorias. Já a descrição analítica do cargo, que exhibe um maior detalhamento da função, aponta como função gestora o cumprimento das normas estabelecidas nesta Lei. Exige ainda atualização do tombamento de bens públicos, preservação de princípios e finalidades da educação.

Na descrição analítica do cargo, não foi vista nenhuma publicação relacionada ao bem-estar docente ou de cunho humano. O que se encontrou dá conta da viabilização do trabalho docente em si dentro dos parâmetros legais, e o incentivo à formação e à qualificação dos professores pertencentes ao quadro de profissionais da respectiva escola. Ao analisar os itens contidos no Plano de Carreira do Magistério Municipal referentes ao gestor, é visível o destaque para aspectos administrativos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi enviado na modalidade *on-line* para os 43 gestores. O retorno foi de 18 questionários, o que resulta em um total de 41,86% de respondentes. Destes, 88,9% declararam ser do sexo feminino e 11,1% do sexo masculino. Em relação à escolarização, 100% afirmaram ter cursado pós-graduação, dos quais 88,9% Especialização (*Lato sensu*) e 11,1% Mestrado (*Stricto sensu*). Nenhum tem curso em nível de doutorado, nem mesmo em andamento. Para ser gestor escolar na Rede de Ensino pesquisada, é imprescindível formação acadêmica na área da educação, mas não necessariamente em gestão escolar, uma vez que são oferecidas formações na modalidade de curso livre aos candidatos a gestores.

Nas perguntas aos gestores sobre os fatores que contribuem para o bem-estar docente, seguiu-se a lógica da escala Likert: *nada*, *muito pouco*, *pouco*, *muito* e *muitíssimo*. Foram elencados, como fatores promotores, os seguintes: "Status e Escolha Vocacional pela Profissão Docente"; "Aspectos Legais"; "Grupos Externos"; "O Papel do Gestor interfere no Bem-estar Emocional, Físico e Intelectual na Docência"; e "O lugar da Dimensão Humanista e Motivacional da Gestão Escolar na docência".

STATUS E ESCOLHA VOCACIONAL PELA PROFISSÃO DOCENTE

Um total de 55,6% dos gestores escolheu as opções *muito* e *muitíssimo* ao refletir sobre o status da profissão docente como uma das causas de bem-estar. Os demais, 44,5% consideraram *pouco*, *muito pouco* ou *nada*. Libâneo (2010) alerta para a inexistência de um consenso mínimo sobre o papel da escola hoje e para a desvalorização de salário e formação dos educadores, cuja falta possivelmente esteja refletida nas opiniões dos gestores escolares. Para Nóvoa (1999), existem evidências da perda do prestígio do professor, este não pertence mais às elites e, por ser um grupo numeroso de profissionais, se torna mais complicado melhorar sua situação socioeconômica. O status da profissão tem influência no bem-estar docente, embora o quadro atual traga que a situação dos professores já foi bem melhor, dentro desse âmbito.

A maioria dos pesquisados respondeu entre *muito* e *muitíssimo* e dá um enfoque à escolha vocacional frente ao bem-estar docente. Ser um bom professor conduz à sensação de bem-estar, na visão dos sujeitos da pesquisa, e apresenta total afinidade com a colocação de Marchesi (2008), que vê o componente vocacional com muita força dentro da atividade docente, pela boa dose de envolvimento, dedicação e preocupação com os alunos.

De fato, na profissão docente, os vínculos afetivos ocupam lugar de destaque. Fossatti (2013, p. 52) afirma que “a compreensão das motivações, expectativas, dificuldades e limitações do educador é essencial para a problematização da sua ação pedagógica”. E complementa que os sujeitos que preenchem sua vida de sentido, se alimentam deste como estratégia de superação. Com isso, pode-se concluir que os aspectos afetivos e o sentimento de fazer bem beneficiam a condição de bem-estar do docente. Aguiar (2016) e Silva e Silva (2017) corroboram com o autor anterior, ressaltando que é na relação com os seus pares que o professor constitui sua identidade, confirmando-a e definindo-a a partir de referências significativas.

ASPECTOS LEGAIS

Os aspectos legais responsáveis pelo bem-estar dos docentes direcionam-se para três elementos: salário, jornada de trabalho e plano de carreira. Os dados mostram que a maior parte dos gestores participantes respondeu “muito” e “muitíssimo” em relação ao fator salário como causa do bem-estar docente. Ao se pensar nas frequentes manifestações de sindicatos de professores acerca das questões salariais e mesmo falas de professores nas escolas brasileiras, pode-se verificar afinidade com a resposta dos gestores.

Talvez a questão não deva ser interpretada isoladamente das demais, uma vez que os achados teóricos refletem olhares diferenciados sobre os proventos da profissão. A docência está enquadrada em meio às profissões comuns, já que se configura em uma prestação de serviços remunerada à comunidade, regulamentada legalmente conforme Marchesi (2008). Nesse sentido, o fator salário faz parte e, segundo Vieira (2007) é tão precário quanto as condições das escolas em que os educadores trabalham.

No entanto, para Jesus (1998) o salário não se configura como um fator de aumento da motivação, mas pode contribuir para diminuir a insatisfação. Nesse caso, uma das hipóteses possíveis seria que o salário pode ser uma fonte de bem-estar docente, porém, não pode ser considerado como um mecanismo de aumento deste bem-estar. Cabe também esclarecer que, como as escolas deste estudo de caso são mantidas pelo governo, o fator salário não perpassa pela gestão escolar.

Já jornada de trabalho se configura como uma das causas de bem-estar na opinião da maioria dos gestores respondentes com “muito” e “muitíssimo”. Na rede municipal em estudo, a carga horária do professor é de 40h semanais, tendo uma minoria ainda que cumpre 20h, de concursos públicos anteriores ao ano de 2012. Não é regra que a carga horária seja cumprida na mesma escola. Muitos professores, em especial os iniciantes, têm a sua jornada dividida em duas ou até três escolas.

A falta de tempo para darem conta de todas as tarefas pertinentes à função é queixa frequente dos professores. Jesus (1998) entende que os professores, com frequência, trabalham à noite e finais de semana para “darem resposta a todas as exigências que sobre eles são colocadas” (JESUS, 1998, p. 77). Uma carga horária exaustiva pode, então, comprometer a sensação de bem-estar.

Dessa forma, entende-se que uma jornada de trabalho cumprida em um ambiente positivo contribui para o bem-estar e o gestor tem um papel fundamental, uma

vez que lideranças sem características apoiadoras prejudicam as ações docentes, segundo Fullan e Hargreaves (2000).

O Plano de Carreira Docente é percebido como uma causa de bem-estar, uma vez que 55,8% marcaram entre “muito” e “muitíssimo”. Os 44,4% restantes ficaram com a opção “pouco”, concluindo-se que, na opinião da maioria dos gestores, o plano de carreira é causa de bem-estar. Estes 44,4% podem significar que o Plano não seja muito atrativo, tendo em vista que o Plano de Carreira do município foi modificado em 2011 pela Lei Municipal 5.580. No ano de 2014, novo Plano de Carreira foi apresentado aos novos servidores, com base na Lei Municipal 5.878/2014, o que gerou muitas dúvidas dentre os professores de carreira da rede, foco deste estudo de caso.

Neste cenário, Ivo e Hypólito (2015) abordam a questão da responsabilização docente pelos resultados dos alunos. Os autores alertam que políticas educacionais que se orientam somente por índices e indicadores, tendem a regular o trabalho docente de forma responsabilizadora, modalidade que, segundo sinalizam, caminha longe da qualidade. Esta qualidade envolve desde a aprendizagem até mesmo o bem-estar docente. Também nesta perspectiva, a pesquisa de Santana e Neves (2017) apontou a falta de políticas de cuidado da saúde dos professores, bem como ações afirmativas para ampará-los em caso de adoecimento psicológico causado pelo mal-estar.

Também Both *et al* (2017), ao realizarem robusta pesquisa na qual ouviram 1.645 docentes da área da Educação Física, encontraram forte relação entre o bem-estar docente e as políticas que regem a profissão. Neste cenário, pode-se inferir que estão incluídas as políticas de gestão.

GRUPOS EXTERNOS

O Apoio de seus Familiares, das Famílias dos Alunos, da Direção da Escola do Grupo de Professores e a aprendizagem dos alunos se apresentam como grupos externos responsáveis pelo bem-estar docente. Dentre os gestores respondentes, 66,7% responderam “muito” e “muitíssimo” importante o apoio de seus familiares como uma das causas de bem-estar docente. Já 33,4% atribuíram os valores “pouco” e “muito pouco”. A família do professor é parte da vida pessoal deste profissional e se o apoio desta pode ser uma das causas de bem-estar, logo a intimidade e questões pessoais do docente devem ser valorizadas, conforme escreve Mosquera (1978). O autor alinha-se com Fullan e Hargreaves ao afirmar que, ao olhar para um professor não se pode esquecer que este é “um ser humano com seus potenciais energéticos, suas ideias, estruturas mentais e limitações” (MOSQUERA, 1978, p. 90).

Quanto à relevância do apoio das famílias dos alunos ser considerada uma das causas do bem-estar docente, 77,7% das respostas recaíram sobre as alternativas “muito” e “muitíssimo”. Com este resultado, confirma-se a intenção do grupo pesquisado em integrar o apoio das famílias dos alunos ao bem-estar docente. Nas instituições escolares é comum o discurso docente acerca da baixa participação e interesse das famílias dos alunos. Jesus (1998) considera fundamental a participação das famílias para que se obtenha sucesso nas práticas dos professores. Ele sugere

que estas famílias não sejam chamadas apenas para explicitar baixo rendimento e indisciplina, mas para tratar de assuntos de cunho positivo.

Lück (2014a) afirma que a organização de um ambiente de participação e compartilhamento é vinculada à atividade da gestão educacional, tornando nítido o compromisso do gestor junto ao trabalho docente e, conseqüentemente, na promoção do bem-estar. Um total de 83,3% dos gestores atribuiu entre “muito” e “muitíssimo” importante o apoio da direção da escola como uma fonte de bem-estar docente. O número expressivo demonstra que os gestores escolares têm ciência de seu papel junto aos professores.

Rebolo e Bueno (2014) se aproximam desta visão ao afirmarem em sua investigação que o apoio do gestor diminui o mal-estar docente. Elegem o *feedback* do trabalho, isento de discriminação, como uma das ferramentas gestoras para produzir o bem-estar em seus grupos de professores. Lück (2014b) salienta que os gestores considerados líderes teriam um diferencial diante dos demais. Nesta perspectiva, os gestores não apenas controlam, mas, têm as pessoas como objetivo e sabem ouvir, confiar e apoiar. Sendo a Gestão Democrática um princípio legal das escolas públicas brasileiras, um gestor não apoiador destoa completamente desta realidade atual.

Quanto à parceria do grupo de professores ser uma das causas do bem-estar docente, 66,7% dos respondentes marcaram as opções “muito” e “muitíssimo”. O resultado apresenta afinidade com os autores Fullan e Hargreaves (2000), ao afirmarem que o isolamento prejudica o trabalho docente. Segundo os mesmos, a partilha nos espaços de convivência é considerada essencial. Jesus (1998) atribui ao gestor escolar a função de propiciar estes momentos de compartilhamento docente focalizados no apoio e resolução de problemas. E grifa que as políticas individuais de cada escola podem favorecer ou não essa parceria.

Ao serem questionados sobre a importância da aprendizagem dos alunos, 77,8% assinalam “muito” e “muitíssimo” em relação ao bem-estar docente. Logo, a aprendizagem dos alunos se mostra relevante para a sensação de bem-estar docente, no olhar dos gestores. Ao retratar a situação atual da educação no Brasil, Libâneo (2010) critica a ideia de que as condições de aprendizagem sejam responsabilidade direta dos professores. O professor seria um, mas não o único protagonista deste processo de aprendizagem, tanto que na Lei Municipal nº 5.580/2011 registra-se a promoção permanente da aprendizagem do aluno como uma função do gestor escolar. Com isso, reflete-se que, se o gestor escolar atua em conjunto com o docente nas questões de aprendizagem, não somente o educando é beneficiado como também o educador, o qual tem sua responsabilidade compartilhada e o bem-estar pode ser promovido.

O PAPEL DO GESTOR INTERFERE NO BEM-ESTAR EMOCIONAL, FÍSICO E INTELECTUAL NA DOCÊNCIA

Todos os gestores acreditam que o gestor tenha sua contribuição no bem-estar docente, dentro do quesito emocional. A totalidade acentua a ação do gestor no bem-estar e é possível identificar as afirmações de Fullan e Hargreaves (2000)

ao considerar que gestores que “culpam ao invés de elogiar, que somente veem problemas onde outros veem possibilidades, são diretores que criam professores desencorajados e desanimados” (FULLAN; HARGREAVES, 2000, p. 105).

O trabalho na Educação não envolve apenas técnicas profissionais e sim outros elementos de natureza subjetiva. Tem-se o processo de ensino e aprendizagem, no qual estão presentes educandos e educadores, além do grande leque de relações existentes na instituição escolar. “As exigências, portanto, para ser um bom professor são extremamente rigorosas, o que torna a profissão do magistério uma das mais sacrificadas e, ao mesmo tempo, desafiadoras” (MOSQUERA, 1978, p.89). Nesse caso, um gestor voltado às questões humanas dos membros de sua equipe desenvolve uma maior possibilidade de saúde emocional destes. O próximo item tratará de bem-estar físico e ação do gestor.

Ao serem questionados sobre a contribuição do gestor com o bem-estar físico do docente, 61,1% dos respondentes marcaram as opções “muito” e “muitíssimo”, enquanto os outros 38,9% optaram pelas intensidades “pouco” e “muito pouco”. É possível perceber que os sujeitos da pesquisa acreditam no vínculo do gestor escolar com o bem-estar físico do docente, bem como em sua responsabilidade frente a este, uma vez que se está trabalhando com o olhar exclusivo do gestor nesta fase da análise.

A opinião expressa pelos gestores compactua com o estudo de Santos (2012) ao apontar a insatisfação docente geradora de estresse e problemas de saúde. Alves (2010) nos traz a presença de dificuldades no tocante à gestão, tais como restrições de orçamentos, demandas de natureza hierárquica institucional e outras situações. No entanto, vê a atenção aos saberes dos trabalhadores como um aliado. A contribuição do diretor com o bem-estar intelectual é abordada na próxima questão.

Ao serem questionados sobre a contribuição do gestor escolar no bem-estar intelectual do docente, 72,2% dos sujeitos responderam entre “muito” e “muitíssimo”. O conceito de Lück (2014a) sobre a gestão educacional traz uma evolução da burocratização para uma ação coordenada, comprometida com o “desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento de ensino” (LÜCK, 2014a, p. 91). A autora reafirma o desenvolvimento do professor praticamente como uma atribuição do gestor, o que já é previsto na legislação do município em estudo acerca das funções gestoras.

Pinheiro (2011) relaciona o bom desempenho profissional, que está diretamente ligado à dimensão intelectual, ao bem-estar. O gestor como promotor de bem-estar docente trabalha pelo desenvolvimento profissional de seus colegas docentes. Acredita-se que não basta apenas ofertar formações dentro do ambiente escolar como também viabilizar outros tipos de participação do professor em eventos pertinentes ao cargo de professor.

O LUGAR DA DIMENSÃO HUMANISTA E MOTIVACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR NA DOCÊNCIA

A questão aberta mostra claramente a dimensão humanista e motivacional da gestão escolar como característica responsável pelo bem-estar de seus professores.

O elogio a um trabalho bem-feito; a relação afetiva com os professores; o apoio na superação de situações-problema em sala de aula; a comunicação clara e respeitosa e o incentivo à formação continuada são conteúdos que emergem da questão aberta e também de questões fechadas.

Como consequência, o cultivo das emoções positivas traz as mais variadas benesses. Estudos comprovam que “Existem evidências claras de que a emoção positiva funciona como previsão de saúde e longevidade, que são bons indicadores de reservas físicas” (SELIGMAN, 2004, p. 550). Da mesma forma, Mosquera (1975, p. 95-96) aponta para a dimensão pessoal do professor como um dos elementos essenciais na compreensão de sua constituição:

Como pessoa, o professor tem um passado histórico que se mede, não apenas num relato subjetivo, mas, e principalmente, nas experiências realizadas e nas ações que conseguiu desencadear através de comportamentos sucessivos. A história do indivíduo parece fundamental para entender o significado de sua profissão.

Essa compreensão humanista e motivacional dos gestores para com seus professores leva-nos a recuperar Frankl (1978, p. 12) quando ressalta que: “Em virtude de sua vontade de sentido, o homem não só tende a buscar um sentido, e realizá-lo, mas também a encontrar outras existências sob a forma de um *tu*, a fim de lhes dedicar o seu afeto”.

Quando questionados sobre os elogios a um trabalho bem-feito, todos os gestores afirmam que os fazem, um número que traduz a relevância dada ao elogio. Os resultados levam a acreditar que estes gestores se utilizam do elogio em sua atividade o que, segundo Lück (2014b, p. 63), tem afinidade com a característica das lideranças, quando afirma que “A liderança é o processo de influência desempenhado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços”.

O elogio pode ser uma das formas de mobilização dos talentos. Para Fullan e Hargreaves (2000), a indiferença e o negativismo dos líderes levam à retração do docente e essa atitude é compreensível, desde um ponto de vista humano. Ainda dentro das atitudes do gestor de escola na promoção do bem-estar docente, a relação afetiva é a próxima abordagem.

A totalidade dos gestores afirma apresentar relação afetiva com o grupo de professores. Ainda que este tipo de vínculo não esteja descrito como atribuição legal do gestor, este é parte do contexto dos gestores das escolas de Ensino Fundamental pesquisadas. Em estudo desenvolvido por Rebolo e Bueno (2014), os professores participantes daquela pesquisa creditaram ao relacionamento com gestores - se positivo -, uma das possibilidades de execução de metas em grupo e atendimento às necessidades de amizade.

No contexto da presente pesquisa, o professor permanece 40h semanais em seu local de trabalho, na grande maioria dos casos. Essa ocorrência supõe que, muitas vezes, a convivência com colegas de trabalho é maior do que com familiares. Nesse caso, os diferentes papéis assumidos, como, por exemplo, o profissional e o de amizade, podem acabar se misturando pela condição humana e integral indissociáveis.

Paro (2010) enfoca o protagonismo do gestor escolar na eficácia do ensino, assim como o conjunto legal também o propõe. Portanto, o uso do elogio pode favorecer condições de natureza subjetiva, como o bem-estar docente, e também condições de natureza objetiva, como a qualificação do ensino.

Quando questionados sobre o apoio dado ao docente na superação de situações-problema em sala de aula, 83,3% dos gestores acreditam que o oferecem de forma ostensiva, pois optaram pelos graus "muito" e "muitíssimo". Percebe-se, diante das respostas, que os gestores se incluem nas situações relativas à sala de aula, não sendo estas tarefas exclusivas do professor.

A universalização da escola pública brasileira fez com que todas as camadas sociais se façam presentes nas salas de aula, com toda a diversidade cultural existente no país. De acordo com Paro (2010), um público privilegiado culturalmente era atendido pela escola pública e a estrutura focalizada na transmissão de conhecimentos dava conta da realidade. Hoje, este olhar resumido do ensino não dá conta do contexto atual e a postura de alunos vista como indisciplinada desencadeia mal-estar entre os professores, segundo Jesus (1998). O autor afirma que a indisciplina tem estimulado sentimentos saudosistas baseados em práticas não condizentes com países e locais "que constituem modelos de democracia, liberdade e inovação" (JESUS, 1998, p.101).

Foram explicitados anteriormente neste estudo recortes da legislação brasileira, fundamentada na democracia. Logo, verificou-se a distância deste saudosismo frente à proposta legal da educação pública brasileira, o que leva a crer na importância de investir em estratégias em que o bem-estar seja beneficiado com o intuito de, além da consideração do professor enquanto pessoa, fazer valer os objetivos reais do ensino. Considera-se importante enfatizar que o zelo pelo ensino é um dos papéis do gestor escolar.

Quanto às suas atitudes como gestor escolar na promoção do bem-estar docente, 100% afirmam possuir comunicação clara e respeitosa, marcando as opções "muito" e "muitíssimo" dentro da escala Likert. Os achados sugerem uma boa visão geral dos gestores sobre seu relacionamento com os professores, sendo repetidos os resultados de 100% quando questionados sobre suas atitudes. Os sujeitos reconhecem a importância desse estreitamento de vínculos com docentes e do respeito e afeto nas suas relações.

Souza (2007) coloca o diálogo como indissociável da democracia e conclui que as escolas com gestores eleitos atuam de maneira mais coletiva, o que se aproxima da realidade da rede em estudo, na qual o provimento dos cargos de gestores das escolas de Ensino Fundamental se dá por intermédio de eleição direta. A eleição pode ser um dos indicadores da efetivação do diálogo e comunicação no relacionamento dos gestores e professores, uma vez que para se manter em seu cargo, o gestor depende da aprovação dos docentes.

A investigação de Pereira e Santos (2012) sinaliza que, embora a legislação brasileira tenha a gestão democrática como base, a formação dos gestores necessita ser reformulada nesta perspectiva. Neste estudo de caso, os gestores são docentes da rede de ensino eleitos por seus pares e participam de um curso de Gestão Escolar quando aspiram candidatar-se a gestores. Para atender a essa situação,

acredita-se que a formação deverá explicitar temas como diálogo e relacionamento interpessoal, considerando que sua formação docente inicial não trata, na maioria das vezes, de assuntos específicos da gestão.

Em relação ao incentivo à formação continuada, não se vê a unanimidade das questões anteriores a respeito das atitudes dos gestores na promoção do bem-estar, porém, um número significativo. Um total de 88,9% avaliou como “muito” e “muitíssimo”, pelo que se percebe um compromisso dos gestores com o desenvolvimento do grupo docente.

O conceito formação situa-se na ordem do inacabado, muitas vezes inatingível e inusitado. Quanto mais ele é buscado, mais longe parece estar, fato que mantém os educadores num processo intenso e singular de formação e qualificação, talvez nunca sentido antes na história da humanidade (FOSSATTI, 2013, p. 170).

A formação docente se inicia na universidade ou, em alguns casos, na Educação Básica e ali não se encerra. Há uma infinidade de cursos de extensão, eventos e, no caso do Município da pesquisa, há a formação continuada. Esta formação acontece tanto em serviço, coordenada pela gestão da escola, como em encontros propiciados pela Secretaria Municipal de Educação. Dessa forma, o gestor tem uma participação essencial, tanto na organização das reuniões que ocorrem no interior das escolas, como também na viabilização da ida deste professor a encontros extraescolares.

Os gestores participantes desta investigação demonstraram ter ciência de seu compromisso na formação docente. Um ponto de reflexão pertinente seria em relação à formação do gestor, uma vez que esse profissional, de certa forma, é responsável pela formação continuada do docente e necessita ter base para isso. O ato de oportunizar espaços para desenvolver e socializar habilidades docentes é tema da questão seguinte.

Dos 18 gestores, 15 (83,3%) afirmaram que oportunizam espaços para desenvolver e socializar habilidades docentes, ao marcarem “muito” e “muitíssimo” como resposta. O gestor que valoriza a socialização dos saberes facilita a produção do conhecimento no âmbito escolar. Também salienta a importância de todos os membros, já que todos teriam algo para ensinar e algo para aprender.

Paro (2010) ressalta que todos os envolvidos no sistema escolar sejam sujeitos do processo e, nesse sentido, a valorização do saber pode auxiliar. Por sua vez, Jesus (1998) complementa que é função do gestor escolar motivar o professor para que trabalhe em parceria com os demais, o que se julga ser peça chave da promoção do bem-estar docente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs uma problematização da gestão escolar, com o objetivo de verificar a influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente. O estudo mostrou uma escassez de investigações relacionadas ao bem-estar docente no viés da positividade e, menos ainda, a aproximação com a gestão escolar.

A legislação brasileira e da cidade do sul do Brasil alvo deste estudo de caso, contempla as funções do gestor escolar, que dizem respeito aos aspectos pedagógicos e administrativos das ações. Observou-se que o administrativo se sobressai em relação ao pedagógico e o bem-estar docente é totalmente ignorado pela legislação como uma atribuição do gestor.

Embora não seja previsto pelo conjunto legal brasileiro, os gestores acreditam fazer parte de suas atribuições uma vez que, com base em suas respostas, foi possível perceber o seu comprometimento com os colegas docentes através das afirmações de apoio na resolução de problemas, estabelecimento de vínculos afetivos e responsabilidades compartilhadas.

Este estudo sugere que o bem-estar está associado ao relacionamento positivo com gestores, à valorização do docente enquanto pessoa e profissional com saberes e à partilha entre o grupo de trabalho. A docência apresenta-se como uma profissão desafiadora e exige a presença do diálogo, o ambiente positivo, a produção de sentido e o olhar sensível do gestor escolar no favorecimento do sentimento de bem-estar.

O elogio, o vínculo afetivo, o diálogo, o compartilhamento dos saberes e responsabilidades, o apoio e a parceria do grupo são alguns dos indicadores de gestão promotora de bem-estar docente. O gestor que se utiliza dessas ferramentas em sua ação e assume a postura de líder motivacional, oportuniza não só o bem-estar docente como também melhora o clima organizacional, considerando que o professor que se sente bem desenvolve melhor o seu ofício.

Diante destes achados de pesquisa, conclui-se que a formação para a gestão escolar, muito além de aspectos legais e administrativos, inclui elementos de formação humana e motivacionais. Da mesma forma, a promoção do bem-estar docente pode ser considerada uma função do gestor escolar e propõe-se que este tema seja contemplado na formação dos gestores escolares, seja ela inicial ou continuada.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. da C. C. Tendências e implicações da formação continuada para a identidade profissional docente universitária. **Revista Trabalho & Educação**, v.25, n.1, p. 35-47, jan-abr., 2016.

ALVES, W. F. Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. **Educação e Sociedade**, v. 31, n. 110, p. 17-34, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo, 2011.

BOTH, J.; NASCIMENTO, J. Vi. SONOO, C. N.; LEMOS, C. A. F.; BORGATTOE, A. F. Bem-estar do trabalhador docente de educação física do Sul do Brasil. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 39, n. 4, p. 380-388, Out-Dez 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Dispõe sobre a aprovação do Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>.

CANOAS. **Lei nº 5.246, de 14 de dezembro de 2007.** Dispõe sobre a eleição de diretores e vice-diretores de escolas municipais de ensino fundamental e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Canoas, Canoas-RS. Disponível em: <<http://www2.leismunicipais.com.br/a1/rs/c/canoas/lei-ordinaria/2007/524/5246/lei-ordinaria-n-5246-2007-dispoe-sobre-a-eleicao-de-diretores-e-vice-diretores-de-escolas-municipais-de-ensino-fundamental-e-da-outras-providencias-revogando-a-lei-n-5010-05.html>>.

CANOAS. **Lei nº 5.580, de 11 de fevereiro de 2011.** Dispõe sobre o Plano de Cargos, de Carreira e de Remuneração do profissional do magistério do Município de Canoas. Gabinete do Prefeito, Canoas-RS, 2001.

FOSSATTI, P. **Perfil docente e produção de sentido.** Canoas: Unilasalle, 2013.

FRANKL, V. E. **Fundamentos antropológicos da psicoterapia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

FULLAN, M., HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente:** buscando uma educação de qualidade. 2ª ed. Trad. Regina Garcez. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

IVO, A.; HYPOLITO, Á. M. Políticas Gerenciais em Educação: efeitos sobre o trabalho docente. **Currículo sem Fronteiras**, v. 15, n. 2, p. 365-379, 2015.

JESUS, S. N. **Bem-estar dos professores:** estratégias para realização e desenvolvimento profissional. Porto, PT: Porto Editora, 1998.

LIBÂNIO, J. C. A escola brasileira em face de um dualismo perverso: escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. In: **X Encontro de Pesquisa em Educação da Anped-Centro Oeste**, Uberlândia, Universidade Federal de Uberlândia, 2010.

LÜCK, H. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 2014a.

LÜCK, H. **Liderança em Gestão Escolar.** 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 2014b.

MARCHESI, Á. **O bem-estar dos professores:** competências, emoções e valores. Trad. Naila Tosca de Freitas. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MOSQUERA, J. J. M. **O professor como pessoa.** 2ª ed. Porto Alegre, Sulina, 1978.

MOSQUERA, J. J. M. **Psicodinâmica do aprender.** Porto Alegre: Sulina, 1975.

NÓVOA, A. O passado e o presente dos professores. In: NÓVOA, A. (org.). **Profissão Professor.** Trad. Irene Lima Mendes, Regina Correia, Luisa Santos Gil. Porto: Porto Editora, 1999.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, 2010.

PEREIRA, L. da R.; SANTOS, T. F. A. M.. **Eleição direta para diretor escolas:** desafios à democratização da gestão. 2012. Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Belém: Programa de Pós-Graduação em Educação, 2012.

PINHEIRO, L. B. **O bem-estar na escola salesiana:** evidências da realidade. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

REBOLO, F.; BUENO, B. O. O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho. **Acta Scientiarum Education**, Maringá, v. 36, n. 2, p. 323-331, 2014.

SANTANA, F. A. L.; NEVES, I. R. Saúde do trabalhador em educação: a gestão da saúde de professores de escolas públicas brasileiras. **Saúde e Sociedade**, v. 26, p. 786-797, 2017.

SANTOS, D. L. **A influência da gestão escolar no bem-estar docente:** percepções de professores sobre líderes educacionais de uma escola particular de Porto Alegre. 2012. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SILVA, R. R.; SILVA, V. A. Trabalho e educação: ambiente, relações de trabalho e saúde dos profissionais (professores) da educação de Altamira. **Revista Labor**, v. 1, n. 3, p. 96-113, 2017.

SELIGMAN, M. E. P. **Felicidade autêntica**: usando a nova psicologia positiva para a realização Permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SOUZA, Â. R. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação**, 2007. Disponível em: <<http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-3334--Int.pdf>>.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009.

Data da submissão: 21/11/2017

Data da aprovação: 23/12/2017