SEFIC2015 UNILASALLE
Canoas, RS – 20 a 22 de outubro de 2015
ISSN 1983-6783
COMUNICAÇÕES ORAIS

PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR DOCENTE: UMA ATRIBUIÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Juliana Cristina da Silva, Paulo Fossatti (orient)
UNILASALLE - CANOAS

Resumo

O presente artigo é um recorte de uma investigação em andamento acerca da influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente. Tem por objetivo verificar qual é a influência que o gestor escolar pode exercer na promoção do bem-estar de seus colegas professores. Trata-se de uma pesquisa quali-quanti, tipo estudo de caso, contextualizada na Rede Municipal de Canoas, que tem como sujeitos da pesquisa os gestores e docentes pertencentes às escolas de Ensino Fundamental da rede em questão. Os procedimentos metodológicos incluem revisão de literatura; análise documental e a aplicação de um questionário *on-line*, conforme a escala Likert, com perguntas fechadas e uma aberta, aos gestores escolares. A análise dos dados qualitativos considera Bardin (2011). Os resultados da pesquisa confirmam a importância significativa do gestor escolar na promoção do bem-estar de seus professores. Este bem-estar apresenta-se na ordem do emocional, físico e intelectual. Conclui-se, portanto, para a relevância de inclusão da promoção do bem-estar docente na formação dos gestores escolares, pois esta apresenta-se como uma de suas atribuições.

Palavras-chave: gestão escolar, bem-estar, educação básica

Área Temática: Ciências Humanas

1. Introdução

A gestão escolar tem como peça-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 que habitam um ser humano. No campo dos sentimentos, tanto os positivos ou negativos podem estar presentes e serem alimentados, significando que o bem-estar possa ser promovido dentro desse grupo docente.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/1996[1], 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, pois só pode sentir-se valorizado aquele que é considerado em seu espaço, especialmente por aquele que se responsabiliza por este, no caso o gestor escolar.

Este artigo decorre de uma investigação em andamento, uma pesquisa qualitativa tipo estudo de caso. Tem por objetivo verificar, a partir do olhar dos gestores e professores, qual é a influência dos gestores das escolas na promoção do bem-estar de seus colegas docentes. Tal

[1] 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, 21 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 18 out. 2014.

pesquisa ocorre na Rede Municipal de Canoas-RS, Brasil. Nesta etapa, será considerado o olhar dos gestores.

Conforme notícia publicada no site oficial[2] do município de Canoas no ano de 2013, a Secretaria Municipal de Educação (SME) estaria lançando o projeto Bem-estar Docente, com iniciativas relacionadas à qualidade de vida aos professores da Rede de Ensino, tais como sessões de cinema, teatro e um evento de confraternização em comemoração ao dia do professor. A preocupação em torno do bem-estar surge, possivelmente, do mal-estar exalado dentre os docentes, e as atividades refletem o que então a mantenedora entenderia por promoção de bem-estar.

O propósito aqui não seria criticar a ação da mantenedora mas sim de tentar compreender melhor o que geraria um sentimento de bem-estar dentre os docentes, no viés da positividade. E aproximar a ação do gestor escolar frente a isto. Um professor valorizado em seu contexto profissional pode melhor beneficiar os educandos. Esta situação de bem-estar favoreceria não somente as pessoas envolvidas neste processo, mas a Educação como um todo. Por indiferença ou desconhecimento, este ainda seria um ponto frágil da Rede Municipal de Canoas.

2. Referencial Teórico e Trabalhos Relacionados

A gestão das escolas públicas é compartilhada com demais membros pertencentes à escola, conforme a dimensão legal existente. Um dos objetivos aqui presentes é ir além do papel gestor diante da eficiência do ensino e do cumprimento de tarefas específicas. Explicita-se aqui a relação da gestão escolar e bem-estar docente, tendo como início a identificação do volume de produção científica a respeito dos 2 temas. Após, realiza-se a leitura flutuante dos resumos publicados, conforme o conceito de Bardin (2011).

Ao examinar periódicos da Capes, não foram encontrados nenhum trabalho ao utilizar os descritores *gestão escolar* e *bem-estar docente*. Já no banco de Teses da Capes, encontrou-se 3, com enfoques diversificados. Um era relacionado à inovação na prática escolar, outro na produção de professores e o último, de autoria de Santos (2012), teve como objeto de estudo “A influência da gestão escolar no bem-estar docente: percepções de professores sobre líderes de uma escola particular de Porto Alegre”. Sua dissertação teve várias aproximações com a que está em construção, inclusive a imersão do pesquisador nesta. O autor é formado em Educação Física, atua como gestor de escola, o que também coincide com a experiência profissional de um dos autores.

Santos (2012) investigou o papel do gestor escolar no bem-estar dos professores, bem como a percepção dos professores sobre seus líderes educacionais. Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário aos professores de uma escola particular. Em seus achados de pesquisa, foi constatada uma percepção positiva por parte dos docentes e algumas sugestões de ações para a gestão escolar, o que também compactua com um dos objetivos deste estudo, que é propor indicadores de gestão promotores de bem-estar docente.

Ferreira (2004, p. 1231) traz uma reflexão a respeito da importância de “humanizar a formação e as condições de trabalho e de existência dos profissionais da educação”. Acena a atual mistura da realidade real e virtual como fonte de inquietações dos profissionais comprometidos com o rumo da humanidade, dentre estes cita docentes e gestores. Esses últimos necessitam, mais do que nunca, valerem-se da respeitosa convivência de diferentes culturas e ideias, segundo Ferreira (2004), e aqui incluem-se, não apenas a relação com o aluno, mas com o docente. Também é possível perceber que, além da universalização da escola pública como

[2] Disponível em: <http://www.canoas.rs.gov.br/site/noticia/visualizar/id/116841>. Acesso em: 08 de jan. de 2015.

modificação no trabalho do professor, o mundo virtual se faz presente neste aspecto, frisa a autora.

Em seus estudos, Fullan e Hargreaves (2000) concluíram que os professores têm ciência das mudanças no ensino nas últimas décadas. E que as inovações, Educação Especial, compromisso com questões sociais e de comportamento de educandos ampliaram em demasia a tarefa docente e resulta na sobrecarga nesses profissionais. Para estes autores, as novidades, por vezes fragmentadas e passageiras, acabam aumentando as expectativas e a sobrecarga, dificultando ainda mais o trabalho. Acreditam ser essencial que o docente possa compartilhar e planejar com colegas, ao invés de seguir trabalhando de forma isolada.

O gestor escolar deve incumbir-se de propiciar estes momentos de compartilhamento docente, conforme Jesus (1998). O isolamento do educador, na opinião do autor, depende da política individual da escola. Ambientes que primam pela motivação docente, caracterizam-se por realizarem reuniões de equipe focalizadas no apoio e resolução de problemas. Jesus (1998) coloca também que, em algumas situações, "os professores participam de reuniões com colegas ficando com a percepção de que estiveram a perder tempo ou que realizariam melhor as tarefas se trabalhassem sozinhos" (JESUS, 1998, p. 80). Para que esta situação seja evitada, sugere que algumas regras sejam utilizadas para organização destes momentos, tais como motivação para o trabalho em equipe e ambiente agradável para as reuniões.

Até aqui, estão sendo tratadas as situações externas que afetam o trabalho docente atual. Em seus estudos, Alves (2010) cita a opinião de Secretários de Educação, que veem a vantagem pecuniária e a formação docente, meios de alcançar melhores resultados no ensino. O pesquisador não exclui o mérito dessas ações, mas alega falta de questionamento do contexto do trabalho docente, evidência de opiniões baseadas em senso comum e, especialmente, falta de entendimento da complexidade do trabalho humano.

Os pesquisadores Rebolo e Bueno (2014) trazem contribuições relevantes a respeito do ato de trabalhar, afirmando que este permite que o homem transforme a si e ao meio em que vive.

> De um lado é visto como um mal necessário que apenas garante a sobrevivência, como atividade geradora de sofrimentos; de outro, como atividade prazerosa, que possibilita a realização psicossocial daquele que o realiza. Esses dois extremos, no entanto, fazem parte de um mesmo processo e não podem ser considerados isoladamente, uma vez que a atividade laboral pode oferecer bem-estar ao propiciar a satisfação das necessidades e desejos e, ao mesmo tempo, dificultar esse estado por gerar insatisfações, frustrações e conflitos (REBOLO; BUENO, 2014, p. 324).

Outro ponto que merece atenção, segundo os mesmos autores, seria de que o sentimento de bem e mal-estar não é absoluto, já que cada professor tem associações próprias para um ou outro dentro de suas funções. Em seus resultados de investigação, constataram que o relacionamento positivo com gestores e demais membros da escola diminui as frustrações e favorece a solidariedade e apoio mútuo. O *feedback* do trabalho realizado isento de discriminação e competitividade são uma das ferramentas possíveis para que o docente tenha bem-estar em sua atividade, elencam os autores. Neste caso, o gestor escolar pode se apropriar dessas para desenvolver o bem-estar dentre os componentes de sua equipe.

> A liderança do diretor é, possivelmente, uma das dimensões que mais influenciam na situação dos professores. Sua capacidade para elaborar um projeto coletivo, para evitar conflitos e negociar soluções e para criar uma cultura que facilite o trabalho docente é um elemento fundamental nessa atividade profissional. O abandono dessas funções aumenta a tendência ao conflito e favorece o mal-estar (MARCHESI, 2008, p. 55).

Marchesi (2008) vê a participação do educador no todo da escola como ponto de motivação e aumento da autoestima e satisfação no trabalho. Lück (2013) relata o depoimento de um gestor escolar em um curso de gestão promovido por esta. Na opinião do gestor citado pela autora, os professores não estão interessados em trabalhar em equipes colaborativas. Em contrapartida, a pesquisadora atribui esta responsabilidade ao gestor, que, quando tem manifestações destes indivíduos semelhantes à do depoimento aqui descrito, significa que estes não têm a compreensão que seu papel seria de superar problemas no lugar de somente controlar a existências destes, além de estar se omitindo de sua função.

Em ambientes escolares nos quais a liderança não tem características apoiadoras, as iniciativas dos professores não obterão sucesso, afirmam Fullan e Hargreaves (2000). 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). Os autores não eximem os docentes de seu compromisso frente a sua atividade, no entanto, compreendem, num ponto de vista humano, as retrações diante do "negativismo ou indiferença por parte de seus líderes" (FULLAN; HARGREAVES, 2000, p. 105). Outro ponto de reflexão em questão, relaciona-se ao ato de ensinar o que, segundo os autores, não se restringe a um conjunto de técnicas e habilidades empacotadas em cursos e, principalmente, une-se à pessoa e à vida de quem o executa. Desse modo, o docente enquanto pessoa não pode passar despercebido pelo seu gestor.

Mosquera (1978) afina com Fullan e Hargreaves (2000) quando afirma que, ao olhamos para um professor, não podemos esquecer que este é "um ser humano com seus potenciais energéticos, suas ideias, estruturações mentais e limitações" (MOSQUERA, 1978, p. 90), e sua intimidade e questões pessoais devem ser valorizadas. Vê, no afetivo, uma fonte importante de compreensão do docente enquanto pessoa e afirma que, nesta dimensão, o educador busca significar sua vida e as coisas que dela fazem parte.

Para Fossatti (2013, p. 52), "a compreensão das motivações, expectativas, dificuldades e limitações do educador é essencial para a problematização de sua ação pedagógica" e ressalta que os problemas existentes na docência, que acompanham a profissão, desde seu desenvolvimento histórico, são complexos e não teriam condições de superação a curto prazo. Todavia, afirma que o sujeito que está preenchido de algo que faz sentido para sua existência, se alimenta disso como estratégia de superação. O autor evidencia em sua investigação a importância do outro e do amor na vida humana, o que, ao refletir sobre a pesquisa em questão, conduz à crença na influência do gestor sobre o bem-estar docente, ao considerar a existência de uma relação.

3. Metodologia

Trata-se de um Estudo de Caso na Rede Municipal de ensino da cidade de Canoas, estado do Rio Grande do Sul (RS). É uma pesquisa qualitativa, cujos sujeitos da pesquisa são os 43 gestores das escolas municipais de Ensino Fundamental da rede de ensino de Canoas e seus 1.572 respectivos professores. Nesta etapa, será considerado o olhar do gestor.

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 do Setor Administrativo da Secretaria Municipal de Educação (SME). Cada escola possui um gestor, sendo que os atuantes na Educação Infantil são indicados pela SME e, no caso do Ensino Fundamental, foco desta investigação, os gestores são eleitos.

Como instrumentos de coleta de dados, tem-se análise documental; diário de campo e um questionário aplicado *on-line*, endereçado aos gestores e professores, com perguntas fechadas e uma pergunta aberta. Segundo Gil (2010), a elaboração de um questionário implica o registro dos objetivos da pesquisa. Salienta ainda que o pesquisador deve evitar palavras estereotipadas nas

perguntas e limitar o número destas, para um melhor aproveitamento. O processo de análise de conteúdo se dá conforme Bardin (2011).

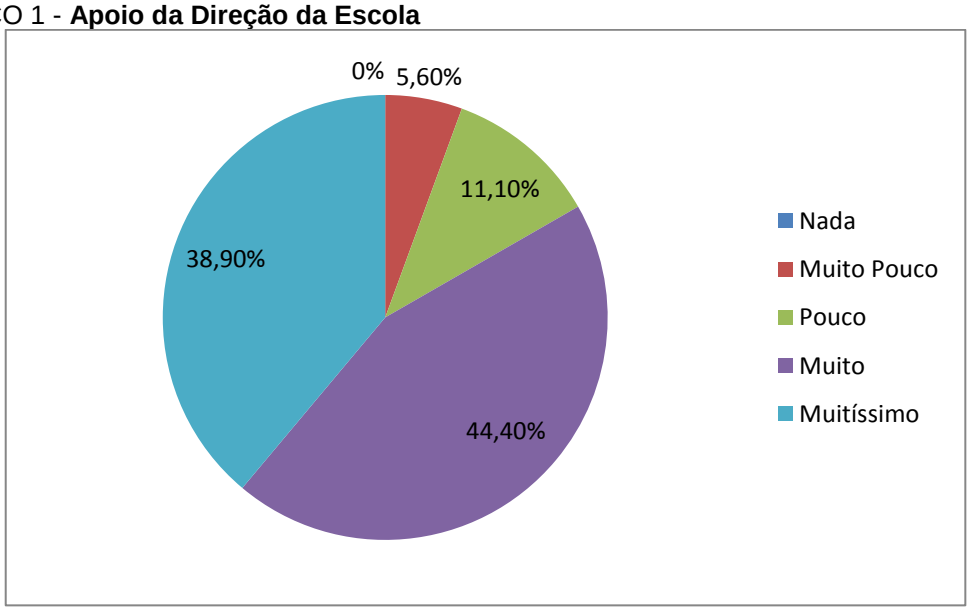
4. Resultados e Discussões

O questionário foi enviado on-line para os 43 gestores. O retorno foi de 18 questionários, o que resulta em um total de 41,86% dos gestores. Destes, 88.9% declararam ser do sexo feminino e 11.1% do sexo masculino. Em relação à escolarização, 100% afirmaram ter cursado pós-graduação, sendo que 88.9% Especialização e 11.1% Mestrado. 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 as causas que contribuem para o bem estar docente, seguimos a lógica da escala Likert: nada, muito pouco, pouco, muito e muitíssimo..

Comecemos pela visão dos gestores sobre a influência do apoio da direção da escola para o bem-estar docente.

GRÁFICO 1 - **Apoio da Direção da Escola**



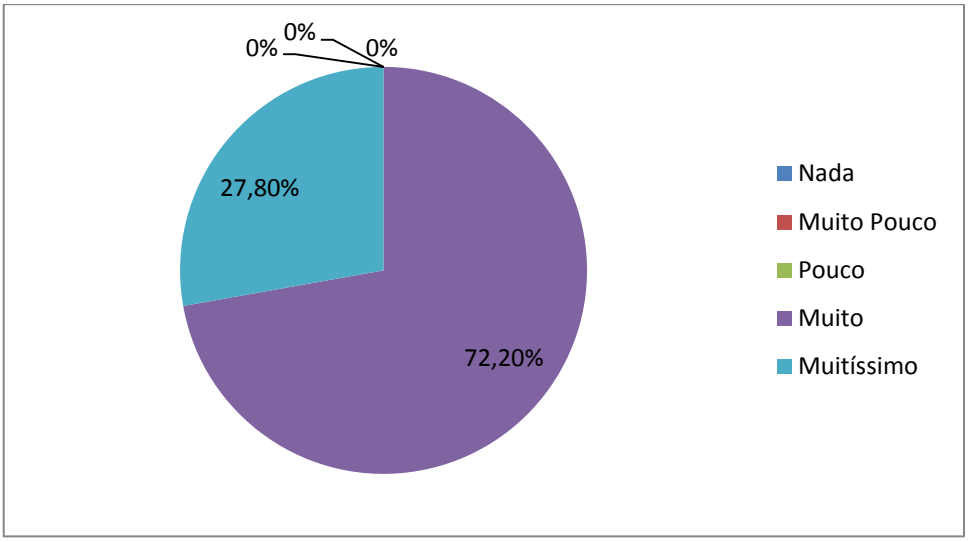
Fonte: própria autoria, 2015.

Um total de 83,3% dos gestores atribuíram 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 tem ciência de seu papel junto aos seus 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, tem as pessoas como objetivo e sabem ouvir, confiar e apoiar.

Vejamos a seguir o que os gestores dizem sobre a importância do apoio emocional para o bem-estar de seus professores.

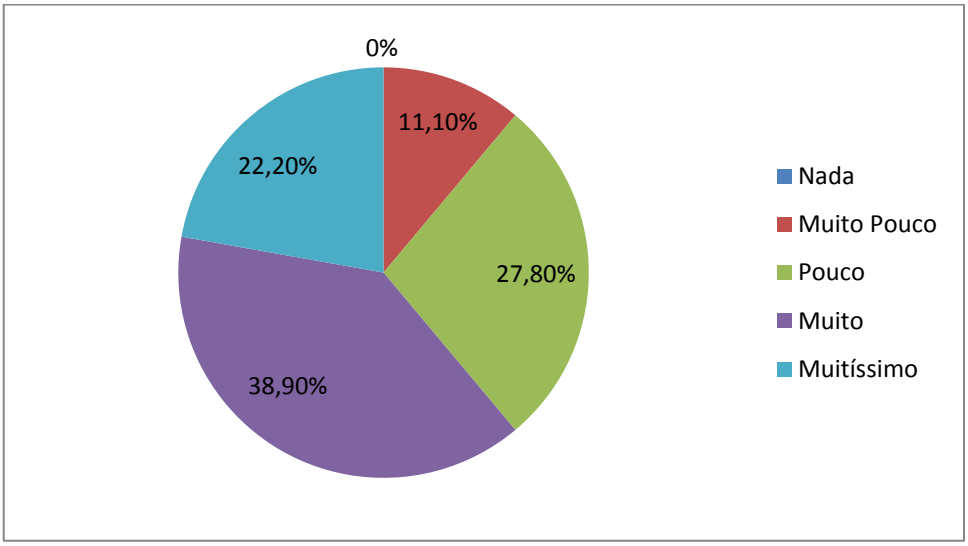
GRÁFICO 2 - **Emocional**



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), que consideram que gestores tem a função de encorajar e compartilhar os anseios junto de seus colegas professores.

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). Neste caso, um gestor voltado às questões humanas dos membros de sua equipe, desenvolve uma maior possibilidade de saúde emocional destes. O próximo item a ser tratado é acerca do bem-estar físico e a ação do gestor sobre este.

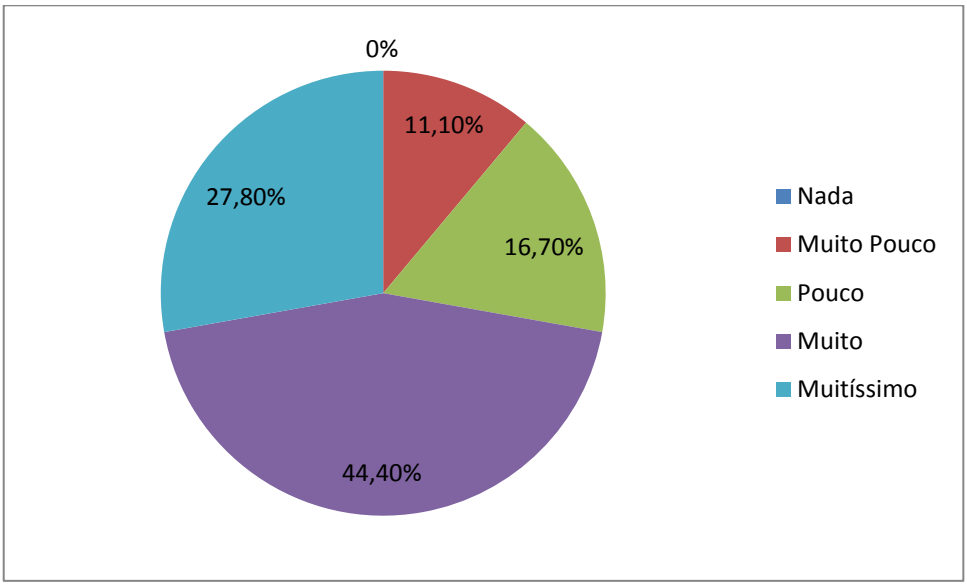
GRÁFICO 3 -**Físico**



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 estamos trabalhando com o olhar exclusivo do gestor nesta fase da análise.

A opinião expressa pelos gestores compactua com o estudo de Santos (2012), que aponta a insatisfação docente pode gerar estresse e problemas de saúde. Alves (2010) nos traz a presença de dificuldades no tocante da 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 gestor com o bem-estar intelectual é abordada na próxima questão.

GRÁFICO 4 - **Intelectual**



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 Lei Municipal nº 5.580/2011, de Canoas[3], 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. Acreditamos que não apenas ofertando formações dentro do ambiente escolar como também viabilizando a participação do professor em eventos pertinentes ao cargo de professor.

[3] CANOAS. Lei n° 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 de Canoas**, Canoas, 11 fev. 2011. Jairo Jorge da Silva, Prefeito Municipal de Canoas.

5. Considerações Finais

Os dados nos levam a concluir para a significativa importância dada ao gestor escolar na promoção do bem-estar docente. Embora a legislação aborde a gestão democrática e valorização dos profissionais da educação, a promoção do bem-estar docente não aparece como atribuição do gestor escolar. Expressões como valorização docente e melhorias do trabalho docente foram identificadas, no entanto, não existem descrições sobre qual o tipo de valorização nem quais as melhorias que seriam vinculadas à ação do gestor escolar. Na Rede Municipal de Canoas, foco deste estudo de caso, existe uma ação voltada ao bem-estar docente, mas em nenhum momento verifica-se o atrelamento desta às funções gestoras.

O estado da arte realizado evidencia o distanciamento entre a gestão escolar e o bem-estar docente, frente ao número extremamente baixo de pesquisas que tratam dos 2 temas. Os achados parciais trazem a necessidade de se humanizar as condições profissionais dos docentes e de serem promovidos espaços de compartilhamento e de diálogo com seus pares.

A liderança do gestor é uma das fortes influências na situação dos professores e o relacionamento positivo com o gestor diminui a frustação docente. Os gestores que consideram este aspecto subjetivo, se aproximam, incentivam e criam vínculos com seus colegas docentes promovem maior bem-estar entre os seus. Conclui-se, portanto, para a relevância de inclusão da promoção do bem-estar docente na formação dos gestores escolares pois esta apresenta-se como uma de suas atribuições.

Referências

ALVES, Wanderson Ferreira. Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 110, p. 17-34, jan.-mar. 2010.

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

FERREIRA, Naura. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura organizada. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1227-1249, set.-dez. 2004.

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

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JESUS, Saul Neves de. **Bem-estar dos professores**: estratégias para realização e desenvolvimento profissional. Portugal, Porto, 1998.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

_____. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014b.

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

MOSQUERA, Juan José Mouriño. **O professor como pessoa**. 2. ed. Porto Alegre, Sulina, 1978.

PARO, Vitor Henrique. 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.

PINHEIRO, Leandro Brum. **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, Flavinês e BUENO, Belmira Oliveira. 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, jul.-dez. 2014.

SANTOS, Douglas Leal. **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.