

Saúde emocional: Um estudo com gestores escolares de Santa Catarina

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.009-002>

Bruna Piacentini Stupp Valgas

Licenciatura em Educação Física - Universidade do Estado de SC (2007), Especialização em Práticas Pedagógicas Interdisciplinares: ênfase em Educação Física Escolar – 2008. Efetiva no Estado de SC desde

fevereiro de 2014. Eleita Gestora escolar desde 2020, na Escola de Educação Básica João Teixeira Nunes.

Amanda Oliveira Ramadam

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as situações e demandas vivenciadas pelos gestores escolares de escolas públicas, que atuam na Coordenadoria Regional de Tubarão (CRE) de Santa Catarina (SC), a fim de contribuir para a melhoria da sua saúde emocional. Buscando identificar as responsabilidades da função e sua importância para a melhoria na qualidade da educação escolar em sua comunidade. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem exploratória, através de levantamento bibliográfico e documental, com entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores da CRE de Tubarão/SC. Diante das informações apuradas por esta pesquisa, foi possível compreender que o gestor escolar assume um papel significativo no contexto escolar e que o seu desempenho repercute consideravelmente na melhoria, ou não, do ensino ofertado, bem como, na promoção da aprendizagem dos estudantes e em todos os aspectos de seu desenvolvimento e na formação de um ambiente educacional favorável ao ensino. As discussões apresentadas demonstram a complexidade dos aspectos que envolvem a administração dos espaços educacionais de forma democrática e participativa. Conclui-se que os gestores participantes deste estudo, mesmo diante dos desafios de suas atribuições e responsabilidades depositadas na função de gestor escolar, não medem esforços para realizar um trabalho de excelência, que se dá mediante a busca constante de melhoria no ensino ofertado e no entrosamento com toda a comunidade escolar com o objetivo de melhorar a educação. Concluiu-se que, necessariamente a função exige dos gestores capacidade de lidar com pressão, conhecimento estratégico, e resolução de conflitos, porém entende-se que a falta de suporte profissional afeta sua saúde emocional e sua vida pessoal. Este estudo é de extrema relevância, pois um gestor desmotivado, dificilmente conseguirá motivar sua equipe. E ações devem ser pensadas pela coordenadoria no sentido de minimizar a sobrecarga de trabalho do gestor para uma melhor qualidade no processo educacional.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Escola Pública, Saúde Emocional.



1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como interesse contextualizar a saúde emocional de gestores escolares, um tema pouco estudado, mas com grande importância para os profissionais de gestão escolar principalmente de escolas públicas, devido as mais variadas demandas do ambiente escolar. Os gestores precisam verbalizar suas angústias e inquietações sobre a função, compreendendo os desafios que se apresentam cotidianamente.

O interesse pela temática deste estudo se deu por questões vivenciadas na prática de gestão de uma escola pública. A autora deste trabalho atua como professora de educação física desde 2007, na Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina (SED/SC), tendo se efetivado na função no ano de 2014, com lotação na Escola Básica João Teixeira Nunes - Tubarão (SC). Já no ano de 2019, percebendo muitos anseios não atendidos da comunidade escolar em relação a gestão democrática escolar, e havendo nesse ano processo de eleição, a autora concorreu ao cargo sendo nomeada para estar à frente da gestão escolar em 2020/2023.

No entanto, em 2020 com a pandemia, tornou-se um desafio ainda maior ocupar o cargo de “gestor”. As mudanças no atendimento educacional e a orientação aos pais e professores de forma online, trouxe uma grande diferença no crescimento profissional e também pessoal do gestor. Esse período, trouxe uma certeza de que qualquer adversidade à frente da gestão escolar, pode ser superada e cada novo desafio e decisão a ser tomada deve ser realizada com cautela e sabedoria.

Partindo da vivência com outros gestores, da troca de experiências em grupo das reflexões e discussões frente às exigências burocráticas e as demandas diárias das escolas, percebe-se um cenário de desmotivação e problemas emocionais que podem desenvolver doenças psicossociais, levando alguns profissionais a tomar medicamentos para a ansiedade e depressão. Pois, além de conciliar práticas administrativas e pedagógicas, ainda existem, atualmente, as normas sanitárias, o distanciamento social e as aulas online e presenciais decorrentes da pandemia do COVID-19.

Como afirma Silva (2021), a realidade imposta na organização da escola, no período da pandemia, necessita de novos olhares para a vivência da gestão escolar, especialmente, na forma de condução das propostas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais.

Pensando racionalmente, o gestor escolar, na maioria das vezes, é um professor que mudou de função, e, ao assumir o cargo vive sem saber como fazer, como agir nos desafios diários. É na prática, que realmente se aprende a ser gestor, se aprimorando e desenvolvendo habilidades necessárias, das quais o gestor não tinha conhecimento antes de assumir o cargo. Essa rotina diária, constantemente, afeta a saúde emocional das pessoas que nela estão.

Entende-se que, no exercício de sua função principal o gestor cumpre a função de mediar situações de conflitos da comunidade escolar, o que acarreta uma sobrecarga emocional, que pode desenvolver problemas de saúde. De acordo com James (2015), saúde emocional é poder cultivar

emoções positivas de modo intencional, utilizar as forças pessoais, saber solucionar problemas, desenvolver hábitos para respirar corretamente e, principalmente, reconhecer as emoções em si e também no outro. Enfim, a saúde emocional é essencial para o desenvolvimento da vida, e quem trabalha com educação sabe que precisa ter saúde emocional para lidar com todas as dificuldades enfrentadas.

Diante do contexto apresentado, surge o problema da pesquisa: como as vivências e complexidades escolares afetam a saúde emocional de gestores que atuam em escolas Estaduais de Santa Catarina (SC) na Coordenadoria Regional de Educação (CRE) de Tubarão? Para responder a tal problemática o objetivo desta pesquisa é analisar as situações e demandas vivenciadas pelos gestores escolares que atuam na CRE de Tubarão, a fim de, contribuir para a melhoria da sua saúde emocional.

Esse trabalho, se justifica devido aos poucos estudos encontrados até o momento que analisam a saúde emocional pela perspectiva dos gestores escolares, pois, “a maioria das pesquisas têm foco nos docentes” (MAZON, 2012, p.39). Nesse sentido, vê-se que é necessário pesquisar e debater essa temática, como forma de ampliar as discussões em relação à gestão escolar/educação/saúde emocional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Para definir a gestão escolar recorreu-se ao conceito apontado por Luck (2017), que afirma que gestão escolar é um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações na tomada de decisões.

Ainda citando Luck (2017), a autora conceitua gestão como parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende em parte da mobilização da ação construtiva e conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado pela vontade coletiva. Sendo uma condição fundamental para a complexidade e a importância de seus objetivos e processos.

Ainda segundo Luck (2017), como toda e qualquer organização, faz-se necessário que haja gestão para que os objetivos sejam alcançados. No âmbito educacional, a gestão escolar é assunto pertinente para todos os envolvidos no processo educacional.

Menezes (2018) afirma que gestão é um processo, pelo qual a organização é gerida, e pelo qual decisões são tomadas contemplando as variáveis existentes, como ambiente e recursos disponíveis. Nesse contexto surge o termo gestão escolar, substituto do termo administração escolar. Administração significa técnica, hierarquia e fragmentação, ambos baseados em autoridade e poder. Libâneo (2007)



declara sua preferência ao termo gestão escolar pois esse compreende uma visão sociocrítica de gestão, que propõe inter-relacionamentos, agrega pessoas.

“Considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Para Oliveira e Menezes (2018), o gestor escolar, no aspecto político, exerce certa autonomia que demanda estreita relação com a comunidade, com os pais e responsáveis e com as organizações que atuam paralelamente à escola.

A gestão escolar foi concebida desta forma, no Brasil, após a Revolução Industrial, século XX, era necessário haver mão de obra suficiente e qualificada para atuar no mercado de trabalho, o que trouxe um modelo tecnicista de educação ao país. Após essa demanda, foram necessários anos para que o Estado Democrático de Direito se tornasse responsável pela educação, de forma a promover uma “educação pública, gratuita e de qualidade” (VASQUES, 2018, p. 63).

Diante desta concepção entende-se que, historicamente, a educação no Brasil foi atrelada ao modelo econômico, buscando conceber uma educação baseada nas necessidades do mercado. Luck (2009), afirma que, somente no final do século XX, em torno da década de 1980, que o termo gestor escolar eclodiu no âmbito educacional para substituir e superar o termo administração escolar.

Libâneo (2001) revela que, devido aos avanços sociais e ideológicos no país, a gestão escolar, que possuía concepção com enfoque científico-racional, recebeu outro enfoque, crítico, impulsionado por motivos sócio-políticos. No primeiro enfoque, a organização escolar é objetiva, neutra e racional podendo ser organizada e planejada de forma a alcançar índices elevados em avaliações de desempenho, sendo o modelo mais comum no país. Entretanto, o segundo enfoque, de cunho crítico, vislumbra a escola como um sistema vivo, que agrega pessoas, sendo pertinente e importante as interações assim como os contextos sociais e políticos da nação, sendo essas as que tornam possíveis a gestão democrática.

Gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação visando os melhores resultados do processo educacional (LUCK, 2005, p. 23).

De acordo com Luck (2017), essa participação dá às pessoas oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados, portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Daí o motivo pelo qual, a participação competente, é o caminho para a construção da autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica de uma realidade e não apenas com o complemento da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros.

Segundo Oliveira (2009), o que se observa é que a gestão da escola e o trabalho do gestor têm se tornado complexos, incorporando novas práticas pedagógicas e novos modelos de gestão. A consequência deste processo de incorporação é a ampliação das atribuições do gestor escolar, por meio do aumento das demandas e responsabilidades assumidas pela escola.

Com relação à ampliação das atribuições do gestor, Luck (2011) afirma que ele tem assumido um papel cada vez mais complexo em função de alguns fatores, uma vez que vem assumindo responsabilidades que eram da família e da sociedade. A soma de funções, as situações adversas existem e exigem uma resolução ou uma intervenção do gestor, o que acaba por sobrecarregá-lo, contribuindo assim, com o processo de aumento do estresse, e em consequência o adoecimento.

Entende-se que, o conceito de saúde não pode ser considerado apenas a concepção biológica, segundo Moreira e Rodrigues (2018), a saúde pode ser considerada pela influência do meio, que perpassa o ambiente de trabalho de um gestor. Que diante aos desafios atuais de uma pandemia, tornou-se muito evidente o quão estressante pode ser essa função.

Conforme Shaw (2020), a covid-19 acarretou diversos prejuízos tanto físico, mental, social e econômico. Trazendo essa realidade ao meio educacional em que os profissionais ficaram mais vulneráveis ao adoecimento mental, seja ele por meio de notícias de morbimortalidade de colegas, familiares, pressões das instituições de ensino, ter que se adaptar ao uso de tecnologias para dar continuidade às aulas, além de sua vida pessoal que atribui seus relacionamentos, filhos, atividades domésticas e outras responsabilidades que lhe são facultadas.

Portanto, é inegável que a função de gestor é uma atividade repleta de desafios e responsabilidades podendo muitas vezes, causar prejuízos à saúde emocional. Segundo Moreira e Rodrigues (2018), no ambiente de trabalho é possível desenvolver alguns transtornos e doenças, a gestão está inserida neste contexto, a convivência com os outros colaboradores, e além das pressões constantes para que se possa desenvolver um trabalho com eficácia no meio educacional.

Luck (2017) afirma que muitos gestores apresentam dificuldades de suprir toda a demanda atribuída ao cargo, pois além da responsabilidade em cumprir prazos de documentações e determinações vindas da Secretaria de Educação e da Coordenadoria de Educação, existe o desgaste diário em ter que resolver problemas estruturais da escola.

Entende-se que, na maioria das vezes, são problemas pré existentes que já foram discutidos em outras instâncias da escola e, conseqüentemente, não foram solucionados, necessitando assim, da intervenção do gestor. Teoricamente, o gestor é quem resolve ou encaminha para outras instâncias as situações mais complexas. A defasagem de profissionais de apoio como orientadores, supervisores, entre outros profissionais, faz com que, o gestor escolar, tenha uma sobrecarga de trabalho muito além do que consegue atender.

De acordo com Luck (2017), apesar da sobrecarga burocrática e da defasagem de pessoal, o gestor escolar deve proporcionar um ambiente de trabalho agradável, analisar e identificar as dificuldades dos professores em sala de aula e fora dela, levar em consideração as sugestões e opiniões dos professores, garantir uma educação de qualidade, um ambiente de trabalho agradável, professores motivados, criando um sentido de equipe, que como consequência, aproxima a relação do gestor com os docentes, o que facilita o andamento do processo de ensino aprendizagem e administrativo escolar.

2.2 A SAÚDE EMOCIONAL DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

De acordo com Gatti (2016), a educação é um evento que compreende indivíduos em seções desiguais de saberes que em conjunto propõe-se partilhar de seus conhecimentos para um bem comum. O contexto escolar apresenta características de ambiente gerencial de um ou mais indivíduos, comprometendo-se em direcionar a construção teórica e prática sobre as vertentes cognitivas, sociais, morais e afetivas.

Nesse sentido, entende-se que a educação é uma instrumento para o desenvolvimento humano, e conforme princípio da Constituição Federal de 1988 no art. 205 pontua que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação profissional” (BRASIL, 1988, p. 323), esse fato representou um grande marco para a democratização da educação no Brasil.

Gouvêa (2016) afirma que, esse processo de democratização escolar, acarretou em reflexos contemporâneos nas condições de trabalhos enfrentadas pelos profissionais da educação, visto que, apesar dos imensuráveis benefícios pertencentes a universalização, a sua reprodução impactou e permanece impactando a força de trabalho dos profissionais da educação, tornando cada vez mais comum o adoecimento em virtude das condições de trabalho.

A saúde do profissional de educação tem sido pauta de diversas discussões, Gouvêa (2016) relata que, além de ser frequentemente comprometida pelas atividades ocupacionais, é influenciada pelo estrutura educacional e sua qualidade, isso significa dizer que entre a saúde dos profissionais e a qualidade da educação há um espelho que reflete os benefícios e impasses de uma relação mútua e indissociável.

Para Scliar (2007), o entendimento sobre saúde foi modificado inúmeras vezes ao longo do tempo. Diferencia-se de acordo com a cultura e costumes em povos diferentes. No passado, refletir sobre saúde era apenas considerar o aspecto físico do indivíduo. Com o passar dos séculos, as contribuições de inúmeros campos de saber, como a filosofia, a sociologia, a antropologia, trouxeram uma nova visão sobre o tema.

Almeida Filho (2011) afirma que a saúde deve ser compreendida contemplando todos os aspectos da vida dos sujeitos: físico, emocional, espiritual e social. A escola é um local muito complexo, pois há indivíduos de diversas realidades e culturas, cuja dinâmica mostra inúmeros desafios para os gestores.

Quando se discute saúde emocional em docentes, busca-se entender a prática do gestor escolar. A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p. 23).

“A prática profissional voltada à educação tem exibido uma defasagem nas condições de trabalho, devido à sobrecarga de responsabilidades, acarretando uma maior pressão e sobre-esforço das atividades” (GASPARINI; BARRETO; ASSUNÇÃO, 2005 p. 45).

Entretanto, como afirmam Silva e Guillo (2015), há um comprometimento das condições de saúde desses profissionais devido à intensa e extensa rotina de trabalho, desencadeando exaustão emocional e física, interferindo diretamente na qualidade de vida dos mesmos. As condições de trabalho inadequadas e inconsistentes são potenciais determinantes na realidade vivenciada pelos profissionais da educação.

Na pesquisa de Silva e Guillo (2015), os autores afirmam que foram observados diversos problemas que interferem na qualidade de vida dos docentes, sendo os mais comuns: estresse, doenças psicológicas emocionais (crise de pânico, angústia, depressão e nervosismo), comprometimento da voz, afecções musculoesqueléticas (dores dorsais lombares, dores em membros inferiores e superiores), afecções psicossomáticas, afecções gastrointestinais, enxaqueca e afecções cardiovasculares.

No entanto, como afirmam Silva e Nakano (2011) os traços da personalidade humana são utilizados para resumir e explicar a conduta de um indivíduo, sugerindo a ocorrência de um determinado comportamento, indicando que um processo interno indique esse comportamento.

Nesta perspectiva, os autores acima citados advertem que o comportamento é a condição essencial para que uma pessoa seja considerada apta e desempenhe bem suas atividades. Para tal, entende-se que estudos na área aconteçam para oferecer suporte a esses profissionais como por exemplo, as *Soft Skills*.

As *Soft Skills*, foram definidas pela Organização Mundial de Saúde (2018), como sendo as competências que pertencem à personalidade e ao comportamento profissional de cada indivíduo. São aptidões mentais, sociais e emocionais, habilidades particulares e aprimoram-se de acordo com a cultura, experiência e educação de cada pessoa.

Estão relacionadas à forma de interação social e como a pessoa se expressa e reage às fases de sua vida. Nesta perspectiva, pode-se compreender as *Soft Skills* como habilidades socioemocionais,

que de acordo com o Banco Mundial (2018) são competências “para a vida”, necessárias para uma boa condução de existência e aplica-se a um leque de disciplinas aprendidas ao longo da vida, inclusive no ambiente familiar, na escola ou no ambiente de trabalho.

O conceito de *Soft Skills* é uma nova definição para o meio organizacional, entretanto Andrade (2016) sugere que seja o conjunto de comportamentos originados dos traços de personalidade, estimulados ou não de acordo com o contexto de cada indivíduo e os estímulos que ele recebe, considerando, além disso, a formação profissional. A formação de uma pessoa está atrelada aos estímulos do meio organizacional, influenciando seus traços de personalidade e conjunto de comportamentos.

Andrade (2016) define as *Soft Skills* como conjunto de habilidades que englobam características de habilidades de comunicação, interpessoal, liderança e solução de problemas. Essas são algumas habilidades e talentos que uma pessoa pode utilizar em seu trabalho, entretanto, existem outras diversas competências que estão associadas a *Soft Skills*. Essas competências transversais atuam em complemento às *Hard skills*, que são habilidades técnicas necessárias para o trabalho.

Ainda, Campos (2016) em seu estudo descreve a observação de um processo de recrutamento e seleção (R&S) em uma determinada empresa especializada, e afirma que na segunda etapa do processo ao entrevistar um candidato a companhia analisa a formação acadêmica, percurso profissional e as competências sociais e técnicas - *soft skills* e *hard skills*.

As *Soft Skills* são associadas a capacidades e habilidades que podem ser aprimoradas, pois “apesar de as características como capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal constituírem o caráter do indivíduo, ou seja, características naturais ao homem, elas ainda podem ser aprimoradas através do desenvolvimento pessoal” (COSTA, 2015, p. 14). As competências transversais podem ser aprimoradas ao decorrer da carreira profissional e moldadas pelo contexto organizacional, estimulando o índice de sucesso e reconhecimento.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, tendo como forma de abordagem do problema a pesquisa exploratória, que busca proporcionar um enfoque do problema através do levantamento de informações ou a constituição de hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico e documental, entrevistas com pessoas, análise de exemplos e outros.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir da análise e interpretação do conteúdo de materiais como livros, artigos de periódicos e textos da Internet, levando ao pesquisador buscar ideias relevantes ao estudo, com registro confiável de fontes.

Como procedimento de coleta de dados foram realizadas entrevistas, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), trata-se de método utilizado na investigação social, a fim de obter informações a

respeito de determinado assunto para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

No caso deste estudo, realizou-se entrevistas semi-estruturadas, conduzidas via aplicativo whatsapp durante o mês de junho de 2022. O aplicativo do WhatsApp apresenta recursos diversos que facilitam a comunicação. De acordo com Vieira de Lima et al. (2018), a capacidade de pensar, construir e articular opiniões pode não ser tão fácil para todos, os participantes em entrevistas presenciais podem ter dificuldades para expressar em palavras aquilo que sentem. Portanto, estar sob a proteção do aplicativo, ajuda a responder por não se ver na presença de outra pessoa, por poder permanecer calmamente acomodado, em local de sua preferência, gravando suas respostas em áudio e até utilizando outros recursos que venham a complementar ou substituir expressões verbais, como os emojis, sem precisar explicar o que querem dizer.

O roteiro de entrevista foi composto por 15 perguntas semi-abertas (disponível no apêndice deste artigo) as questões foram elaboradas tendo como base questionamentos pertinentes ao cotidiano de um gestor escolar, refletindo sobre todos os aspectos relacionados à função. Sendo que, todos foram entrevistados on-line, com prévio contato onde foi exposto o objetivo da entrevista, deixando claro, que não seriam identificados na pesquisa. É importante ressaltar que não houve entrevista presencial. As conversas tiveram duração média de 25 minutos por entrevistado, o entrevistado ficou livre para escolher o período da entrevista, os gestores foram identificados como entrevistados, 1, 2, 3, 4 e 5. A coordenadoria é responsável pelo gerenciamento de 39 escolas, totalizando então, em torno de 12,8% dos gestores escolares entrevistados.

Para Manzini (1990), a entrevista semi-estruturada está focada em um assunto sobre o qual é confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Um ponto semelhante, para ambos os autores, se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa.

Os dados foram analisados por meio da transcrição das entrevistas e discussão com os aspectos apresentados no referencial teórico. Gil (2008) cita que a interpretação dos dados é entendida como um procedimento que advém através da análise do autor afirmando que a análise e a interpretação dos processos devem estar intimamente relacionados. Além disso, este autor afirma que nas pesquisas qualitativas, sobretudo, não há como separar os dois processos sendo esse um motivo de muitos relatórios de pesquisa não contemplarem subdivisões separadas para discutir os dois processos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Em relação à escolaridade dos gestores entrevistados, todos são pós-graduados na área da educação, sendo que, um dos entrevistados, além de pós-graduação na área de educação, tem formação de pós-graduação em gestão empresarial, o que segundo ele lhe forneceu subsídios para resolver questões administrativas da escola. Além disso, os gestores apresentam idade entre 35 a 45 anos.

Quanto ao perfil profissional dos entrevistados, todos estão ocupando o cargo de gestão há mais de três anos. Quando questionados sobre os requisitos para concorrer ao cargo de gestor escolar da Secretaria Estadual de Educação de Santa Catarina, os gestores responderam que é necessário: ser efetivo, não estar em período de estágio probatório e apresentar um plano de gestão para a comunidade escolar.

Quando questionados sobre a preparação específica, ou treinamento, para o cargo após a eleição, os entrevistados relatam terem recebido um curso rápido sobre o trâmite burocrático e aspectos relacionados aos procedimentos pedagógicos, ressaltam que é importante haver enfoque na saúde emocional na formação.

A formação inicial não superou a expectativa da prática da gestão escolar, onde muitos assuntos não foram relacionados, como assuntos pertinentes ao emocional (ENTREVISTADO 1).

Os entrevistados 2, 3 e 5 corroboraram com a afirmação do entrevistado 1 de que a formação inicial dos gestores deixou a desejar ao não tratar de assuntos cotidianos e importantes, no ponto de vista do gestor. Perceberam que os assuntos tratados eram relacionados à burocracia da Secretaria de Educação. No entanto, o entrevistado 4 revelou que no seu primeiro ano de gestor *protempore*, recebeu da gestora anterior um “treinamento”, sobre todos os trabalhos pertinentes a função, o que, segundo ele, foi primordial e se tornando um diferencial para o exercício da função (ENTREVISTADO 4).

Desta forma, o entrevistado afirma que se sentiu mais seguro ao tomar decisões. Ressalta-se que, não há na agenda formativa, por parte da SED e, conseqüentemente, pela Coordenadoria Regional, qualquer treinamento ou curso de formação no que tange aos aspectos referentes à função, como rotina administrativa e pedagógica, relacionamento interpessoal. Nesse sentido, todos os gestores entrevistados ressaltam ser muito importante que houvesse mudanças, desta forma, facilitaria muito o seu desempenho. Quanto ao relacionamento interpessoal e saúde emocional, nada foi mencionado no curso de formação e até o momento nada tem sido ofertado.

Quando questionados sobre os principais desafios e dificuldades que abalam a saúde emocional do gestor escolar, nota-se:

O maior desafio, por mim enfrentado, se refere a equipe pedagógica. Na minha visão, quando o gestor tem apoio e uma equipe engajada com a proposta pedagógica, o trabalho segue uma



fluência satisfatória. Um dos maiores problemas enfrentado refere-se a cobrança constante das atribuições dos professores, como por exemplo, a pontualidade, o preenchimento dos diários no aplicativo *professor on-line*, essa situação acaba desgastando a relação professor x gestor, pois, muitas vezes os professores não aceitam cobranças, ficando o gestor com a visão de ser autoritário, comprometendo sua autonomia na escola (ENTREVISTADO 1).

Percebe-se que as relações entre os colegas podem interferir na resolução dos conflitos que surgem e depende do posicionamento ético do gestor. Segundo Rocha (2010), relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio.

As relações interpessoais fortalecem não apenas o desempenho do profissional, mas também traz à tona boas expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor ao negócio, uma vez que o melhor relacionamento não é aquele que une pessoas perfeitas, mas aquele em que cada um aceita os defeitos do outro e consegue perdão pelos próprios defeitos (GOMES, 2010, p. 45).

Entende-se que o relacionamento interpessoal no trabalho é importante, pois contribui para um bom ambiente em diferentes instituições, no qual, pode resultar em aumentos na produção e esse resultado só é conquistado quando as pessoas conhecem a si mesmas e, portanto, são capazes de se colocar no lugar dos companheiros de equipe enquanto expressam suas opiniões.

Segundo Libâneo (2008), para que o trabalho apresente sucesso no seu funcionamento, os membros da instituição escolar necessitam aprender determinadas competências, como: capacidade de comunicação e expressão da oralidade, competências para o trabalho em equipe, poder de argumentação, criatividade na solução de problemáticas existentes.

Meu maior desafio se refere a participação dos pais na vida escolar dos filhos, bem como, a aceitação pelos pais dos problemas com indisciplina de seus filhos, por se tratar de uma comunidade com vulnerabilidade social, vários aspectos interferem nessa relação entre escola e família. Portanto, a ausência da família no acompanhamento dos próprios filhos eleva a carga de trabalho da escola (ENTREVISTADA 2).

“Os benefícios de uma boa integração entre a família e a escola relacionam-se a possíveis transformações evolutivas nos níveis cognitivos, afetivos, sociais e de personalidade dos alunos” (POLONIA; DESSE, 2005, p. 305).

Cury (2008) afirma que o gestor é o responsável por envolver as famílias para que elas se interessem pelo desempenho, pelo resultado de seus filhos. E, ao mesmo tempo, tem de estabelecer uma ligação com outras realidades dessa comunidade: o Conselho Tutelar, ONGs etc. A gestão escolar incorporou a tríplice divisão com a Constituição de 1988, que determinou que as escolas públicas devem ser geridas de forma democrática.



A escola, por formar cidadãos, não têm apenas o objetivo da transmissão sistemática dos conteúdos, mas também a participação da diversidade, buscada principalmente através da participação da família e comunidade.

“Sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura” (PARO, 2004, p. 19).

Meu maior desafio se refere ao equilíbrio emocional da equipe gestora na resolução de conflitos, principalmente relativos ao atendimento ao público. Entendo que muitas vezes os conflitos não são resolvidos por conta da falta de um treinamento em resolução de conflitos, muitos pais chegam exaltados na escola, e assim, o gestor precisa primeiro acalmá-lo, e em seguida, expor a situação ou ouvir o relato do pai ou responsável (ENTREVISTADO 3).

Berg (2012) afirma que o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional. Os conflitos existem e fazem parte de qualquer ambiente de trabalho, pois pessoas pensam de forma oposta do outro, agem diferente, mas vai depender de como o gestor media esse conflito e quais estratégias são usadas para resolvê-lo, aprendendo a lidar com ele, todos os conflitos se tornam benéficos e construtivos para o crescimento profissional e pessoal.

Entende-se que, a dinâmica da gestão educacional é complexa, pois está constantemente lidando com pessoas que têm opiniões próprias, estilos de personalidade, crenças, valores e sentimentos. Conforme Libâneo (2005), são características de um gestor escolar sua forma de autoavaliação, ouvir os que o cercam como forma de aperfeiçoamento, ter disposição para o trabalho coletivo, ser mediador, ter iniciativa, dominar os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos e financeiros, ser ético, solidário, conhecedor da realidade.

O maior desafio é o pouco poder de gestão, entendo que a falta de autonomia em alguns pontos da gestão, acabam por causar momentos estressores. Muitas decisões precisam passar pela Coordenadoria, o que muitas vezes faz o gestor ter um trabalho duplo (ENTREVISTADO 4).

“A carga excessiva de trabalho é um dos fatores geradores de esgotamento mental e físico, trazendo prejuízos à saúde do trabalhador” (DEJOURS, 2006, p. 34).

Conforme destaca Ferreira (2011), as instituições educacionais deveriam se constituir em unidades autônomas para que, conjuntamente com suas equipes de trabalho, tomassem decisões considerando suas prioridades e realidade, visando beneficiar o processo de ensino e aprendizagem.

Vejo que meu maior desafio, é a falta de profissionais de suporte na equipe gestora como supervisora educacional e o orientadora pedagógica, com a ausência desses profissionais na escola, ocasiona um volume extra de trabalho para a gestora. Entendo que a escola, enquanto instituição construída socialmente para realizar a formação humana nas diferentes temporalidades de vida, é visível que a escola necessita de profissionais habilitados para oferecer suporte aos alunos, aos pais, aos professores. É angustiante não conseguir atender adequadamente às demandas da comunidade escolar, por falta de profissional na escola (ENTREVISTADA 5).

O orientador educacional segundo Libâneo (1998), consiste no profissional que compõe a equipe de gestão, trabalhando diretamente com os estudantes, ajudando-os em seu desenvolvimento pessoal em parceria com os professores. Atua de forma a compreender o comportamento dos estudantes, para agir de maneira adequada com relação a suas ações. Também tem como função ajudar na organização e desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico com os estudantes e comunidade, orientando, ouvindo e dialogando com pais e responsáveis.

Com a defasagem de profissionais de apoio ao gestor como orientadores, supervisores, entre outros profissionais dentro da escola, o gestor escolar tem uma sobrecarga de trabalho muito além do que consegue atender. Além disso, a equipe, por consequência, também fica sobrecarregada, e não consegue realizar as tarefas com excelência

Segundo Luck (2017), a função do gestor como uma pessoa que realiza dentro da escola um papel de liderança, ao desenvolver e controlar determinadas atividades, coordenando os funcionários da instituição, portanto o gestor necessita de uma equipe para poder dar suporte às suas demandas.

Quanto ao desgaste emocional e as estratégias para enfrentá-lo, os entrevistados relatam que buscam por iniciativa própria meios para tentar amenizar um pouco esse desgaste. Três dos entrevistados começaram a utilizar medicamentos para ansiedade, e todos constantemente buscam diferentes atividades físicas para aliviar a tensão.

O termo tensão refere-se às “características de uma situação que podem ser problemáticas para o indivíduo e que equivalem a exigências de alguma espécie de adaptação” (ALBRECHT, 1990, p. 51). Para Arroba e James (1994), têm uma definição complementar para pressão: “o conjunto de todas as exigências depositadas sobre você”. A pressão ou fonte de tensão pode ser ocasionada por fatores tanto externos (ambientais) quanto internos (intrapésíquicos).

Rio (1995), assevera que, os seres humanos estão sujeitos a uma infinidade de estímulos, que vêm do próprio corpo, da vida psíquica e do mundo externo. A todo o momento, o corpo recebe vários estímulos dos mais diversos meios. Grande parte desses estímulos é integrada naturalmente pelo indivíduo, não apresentando força suficiente para perturbar seu equilíbrio de forma significativa. Os estímulos são percebidos. O indivíduo reage a eles ou, simplesmente, os ignoram, mas não precisa dispor de esforços adaptativos de maior intensidade. No entanto, alguns estímulos têm graus mais elevados de potência e acabam exercendo certa pressão sobre o indivíduo. Tais estímulos, pela sua intensidade e capacidade perturbativa, são chamados de “pressões” ou “fontes de tensão”.

As fontes de tensão são inúmeras e variadas. Elas acabam sempre estando presentes na vida de todos. Para Rio (1995), algumas são fontes externas e são facilmente reconhecidas porque se situam no mundo ao nosso redor. Podem ser constituídas de relações mal resolvidas, perdas (sentimentais, de emprego, de dinheiro, de prestígio, etc.), dificuldades financeiras, excesso de trabalho, expectativas da sociedade, preconceitos, tratamento desigual ou responsabilidades em demasia.

Para enfrentar essa pressão Limongi-França e Rodrigues (2005), revelam que o enfrentamento é o conjunto de esforços que uma pessoa desenvolve para manejar ou lidar com as solicitações externas ou internas, que são avaliadas por ela como excessivas ou acima de suas possibilidades. “As reações de enfrentamento utilizadas pelos indivíduos dependerão de seus recursos sociais, psicológicos, de autocontrole e de autoestima” (HURREL JR; SAUTER, 2011, p.76).

Não há uma única reação de enfrentamento que sirva para todas as situações de pressão. Quanto maior e mais variado o repertório de estratégias, maiores serão as chances de reduzir ou esquivar-se das pressões e dos sentimentos de tensão. No ambiente de trabalho, quanto maior o controle do trabalhador sobre seu processo de trabalho, maiores suas possibilidades de enfrentamento do estresse.

Quando perguntado aos entrevistados sobre suporte da Coordenadoria no que se refere ao apoio psicossocial para diminuir, ou solucionar ou minimizar as demandas que aparecem no cotidiano escolar, todos os entrevistados foram enfáticos ao declarar que não há suporte psicossocial oferecido pela SED ou pela Coordenadoria.

Stoner e Perrewé (2008) realizaram um estudo no qual perceberam que quando sadia a rede de relacionamento interno da organização pode ser favorável no processo de recuperação de psicopatologias. Também foi constatado que o apoio social dos superiores organizacionais têm influência positiva nas relações humanas estabelecidas. Macik-Frey et al. (2009) realizaram um estudo visando compreender os métodos preventivos de administração de estresse de executivos bem-sucedidos. Mais especificamente, estudaram como eles mantinham sua saúde e seu bem-estar sob condições exigentes e estressantes. Foi encontrado que importantes denominadores comuns entre os métodos de administração do estresse para esses homens e mulheres eram: a autoconfiança, apegos seguros e apoios sociais. Sendo assim, quando há um forte e positivo vínculo entre os membros de tais grupos, os impactos negativos das tensões e, até, do estresse já instalado podem ser minimizados.

Quanto ao aspecto da vida pessoal, todos os entrevistados afirmam que houve uma mudança radical em suas vidas após assumir o cargo de gestor. Iniciando pelo fator férias, todos os gestores relatam que, desde que assumiram a função, não há período de férias sendo respeitado pela Coordenadoria. Tal situação decorre de demandas de ordens administrativas no mês de Janeiro, período de férias escolares, como entrega de material didático e a limpeza da escola, que necessita obrigatoriamente a presença dos gestores. Esse fator reflete na saúde do gestor, já que, eles não conseguem um período de descanso.

Como afirma Couto (1987), o estresse de sobrecarga surge quando as demandas do ambiente exigem mais do que a estrutura psíquica do indivíduo é capaz de suportar. É comum em contextos em que são exigidas responsabilidades acima da competência intelectual, psicológica e física do indivíduo, em ambientes de trabalho permanentemente conflituosos e tensos.

Todos descrevem também que o uso do aplicativo de *Whatsapp* pela Coordenadoria em horários extras ao funcionamento da escola, também é um fator estressor, relatam ainda, que os técnicos disparam cobranças de trabalho duplicado, considerados um retrabalho. Os gestores asseguram que dessa forma a Coordenadoria não considera o lado pessoal do gestor.

Todos foram uníssonos em afirmar que o trabalho de gestor não acaba após o horário normal da escola, as demandas continuam a noite, de madrugada, nos finais de semana, que acaba por causar conflitos na família. A entrevistada (E1), conta que esse fator, já fez repensar várias vezes a permanência no cargo. A entrevistada (E5), chama atenção pela mudança de rotina após assumir a gestão, necessitando acordar às 04:30 para poder ter um tempo pra si, onde pode com calma tomar um banho tranquila, e ter cuidados pessoais que não consegue em outros horários.

A sobrecarga de trabalho, segundo Lipp (2005), é o estressor profissional mais citado nas pesquisas sobre fontes de estresse e é um empecilho à dedicação de mais tempo para outros ambientes, como lazer e família. A mesma autora alerta que a quantidade de trabalho, tarefas e projetos que uma pessoa pode aceitar ou, até mesmo, se impor sem ter os efeitos negativos do estresse vai depender de duas variáveis importantes: se ela é ou não vulnerável à sobrecarga de trabalho; e se ela possui ou não estratégias de enfrentamento adequadas para lidar com o estresse.

“Fatores de estilo de vida, como forma física e prática de exercícios, nutrição, abandono da bebida alcoólica e do fumo, têm o poder de proteger a saúde contra os efeitos dos estressores ocupacionais” (HURRELL JR; SAUTER, 2011, p. 54).

É válido destacar, que os entrevistados apresentam sentimento de constante vigilância, na sua vida diária o que reflete na própria qualidade de vida. Neste sentido, com o advento da pandemia surgiram muitas mudanças de modelos estruturais das escolas, modificando as práticas de gestão, o que acarretou um aumento considerável de trabalho do gestor, como por exemplo cobrar do professor a atualização constante do aplicativo professor *online*, entre outras atribuições que anteriormente não existiam.

Para finalizar, durante as entrevistas os gestores sugeriram algumas ações que na visão pessoal deles poderia amenizar a pressão e o estresse da função, tais como: a busca por maior diálogo com os gestores, por parte da coordenadoria; poderiam por vezes chamar o gestor para uma conversa amena e agradável; hoje as conversas, encontros e reuniões são baseadas em cobranças e desempenho; oferta de apoio de um profissional de atendimento psicossocial, como forma de diminuir as tensões; busca por parte dos profissionais da coordenadoria em ouvir os gestores com relação a demanda relacionados aos pais, pois, esses sempre são ouvidos e seguidamente o gestor já é convocado e muitas vezes não consegue expressar as verdades dos fatos; autonomia em assuntos relacionados ao setor administrativo; que os técnicos da Coordenadoria, devem ter consenso nas atribuições e demandas apresentadas ao gestor.

Diante os resultados, percebeu-se que, as atribuições atualmente impostas aos gestores geram um sentimento de incapacidade e impotência para realizar todas as obrigações em tempo hábil, influenciando diretamente na saúde emocional dos gestores que atualmente estão à frente das Instituições de Ensino.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objeto, analisar as situações e demandas vivenciadas pelos gestores escolares de escolas públicas, que atuam na CRE de Tubarão (SC). As informações capturadas por esta pesquisa possibilitaram compreender que o gestor escolar assume um papel significativo no contexto escolar, e que, o seu desempenho repercute consideravelmente na melhoria, ou não, do ensino ofertado, na promoção da aprendizagem dos estudantes e em todos os aspectos de seu desenvolvimento e no formação de um ambiente educacional favorável ao ensino.

As discussões apresentadas demonstram a complexidade do que é administrar os espaços educacionais de forma democrática e participativa mediante as implicações que são características do ser humano do ponto de vista da política, pedagógica e técnica, além das também históricas e culturais. Sendo que essas discussões carecem de um maior aprofundamento diante da constatação da complexidade do tema.

De maneira especial, o gestor das escolas públicas brasileiras, em meio a tantas responsabilidades e atribuições, necessariamente deve passar por processos de formação inicial e continuada juntamente com as atividades que desenvolvem no chão da escola. Sendo assim, necessita estar bem informado sobre todas as dimensões ao qual sua função abrange, principalmente a dimensão pedagógica, que muitas vezes fica em segundo plano devido à demanda burocrática das outras dimensões, que acabam tomando a maior parte de seu tempo.

Concluiu-se que é importante o apoio da Coordenadoria de Educação, no que tange às demandas exigidas aos gestores, que devido ao grande trâmite burocrático, acaba por ter que dedicar muito mais tempo a escola em detrimento à convivência familiar e social, sendo urgente que alguma providência seja efetivada nesse sentido.

Cabe destacar que, o cotidiano da escola pública é complexo exigindo um equilíbrio emocional para tomada de decisões, o que acaba por demandar desse profissional uma dedicação exclusiva. Percebe-se que as consequências do trabalho dos gestores da escola são inúmeras, e seguem orientações e políticas educacionais que possibilitem que eles tenham condições de desenvolver as suas funções com qualidade social, a fim de cumprir o objetivo da educação.

Diante o exposto, entende-se que uma gestão democrática participativa necessita de envolvimento, participação, engajamento, articulação e cooperação mediante o diálogo de forma plural



e com autonomia e transparência, sem perder de vista o ato pedagógico de ensinar e aprender, o que não é tarefa fácil, e desta forma acaba por afetar a saúde física, emocional e psicológica do gestor.

Conclui-se que os gestores participantes deste estudo, mesmo diante dos desafios de suas atribuições e responsabilidades depositadas na função de gestor escolar, não medem esforços para realizar um trabalho de excelência, que se dá mediante a busca constante de melhoria no ensino ofertado e no entrosamento com toda a comunidade escolar com o objetivo de melhorar a educação.

Concluiu-se que, necessariamente a função exige dos gestores capacidade de lidar com pressão, conhecimento estratégico, e resolução de conflitos, porém entende-se que a falta de suporte profissional afeta sua saúde emocional e sua vida pessoal. Este estudo é de extrema relevância, pois um gestor desmotivado, dificilmente conseguirá motivar sua equipe. E ações devem ser pensadas pela coordenadoria no sentido de minimizar a sobrecarga de trabalho do gestor para uma melhor qualidade no processo educacional.

Considerando que foram discussões interessantes, que certamente contribuíram, mas não encerram os debates para o entendimento dessa forma de gerir os espaços educacionais, que teoricamente nos parece tão fácil, mas que na prática, no chão da escola ficou evidente sua complexidade, fruto do que é lidar com o ser humano.

Entende-se que o tema deve ser motivo de pesquisa e debate no meio acadêmico, para que os futuros gestores possam ter um melhor suporte e preparação para exercer a função, e assim, usufruir de uma qualidade de trabalho onde terão capacidades e habilidades para gerir e mediar conflitos de uma forma mais equilibrada e consciente, melhorando assim, sua saúde emocional e conseqüentemente a vida pessoal. Para tal, essa temática poderá ser desenvolvida em futura pesquisa de mestrado, assim como sugere-se uma pesquisa sob o olhar da Coordenadoria Regional de Educação, para que haja um possível entendimento das demandas e situações citadas neste trabalho.



REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

ALMEIDA FILHO, N. de. O que é saúde. Rio de Janeiro: Fio Cruz, 2011.

ANDRADE, L. S. C.; A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>>. Acesso em: 16 de set. 2022.

ARROBA, T.; JAMES, K. Pressão no trabalho: um guia de sobrevivência para gerentes e executivos. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BANCO MUNDIAL. Competências e Empregos: uma agenda para a juventude. Brazil, p. 39, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em: < <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-deconstata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-e-recomenda%C3%A7%C3%B5es-depol%C3%ADticas>>. Acesso em: 10 de set. 2022

BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1998.

CAMPOS, V. L. J. Os Processos de Recrutamento e Seleção na Hays- Portugal: que motivos potenciam a rescisão do contrato durante o período after care? Dissertação de Mestrado (Universidade Católica Portuguesa). Portugal, 2016. Disponível em: < <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/21636> >. Acesso em: 02 de set. 2022.

COSTA, N. A Importância das Competências Transversais (Soft Skills) na Formação do Engenheiro. Projeto de Monografia (Universidade de São Paulo). São Paulo, 2015. Disponível em: . Acesso em: 04 de set. 2022.

COUTO, H. A. Stress e qualidade de vida dos executivos. Rio de Janeiro: COP, 1987

CURY, Jamil. Basta de papelório. Disponível em: < <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/basta-papelorio-423977.shtml>. 2008. > Acesso em: 20 de junho de 2022.

DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GASPARINI, M. S.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, maio./ago. 2005.

GATTI, Bernardete A. Formação de professores no Brasil: características e problema. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, Departamento de Pesquisas Educacionais. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/R5VNX8SpKjNmKPxxp4QMt9M/abstract/?lang=pt#> Acesso em: 15 de julho de 2022.



GATTI, B. A. Formação de professores: condições e problemas atuais. Revista Internacional de Formação de Professores (RIFP), Itapetininga, v. 1, n.2, p. 161-171, 2016. Disponível em: <https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/347>. Acesso em: 17 jun. 2022.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, D. M. Competências e habilidades do diretor. Campo Grande: CDB, 2010.

GOUVÊA. L. A. V. N. As condições de trabalho e o adoecimento de professores na agenda de uma entidade sindical. Saúde Debate | rio de Janeiro, v. 40, n. 111, p. 206-219, OUT-DEZ 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sdeb/v40n111/0103-1104-sdeb-40-111-0206.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

HURRELL JR., J. J.; SAUTER, S. L. Stress ocupacional: causas, consequências, prevenção e intervenção. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A. (Orgs.). Stress e qualidade de vida no trabalho: stress social – enfrentamento e prevenção. São Paulo: Atlas, 2011.

JAMES, OLIVER. Como desenvolver saúde emocional. Tradução: Cássio Zanon. 1ª ed. Rio de Janeiro. Objetiva 2015. Recurso digital (the school life).

Lima ICV, Galvão MTG, Pedrosa SC, Cunha GH, Costa AKB. WhatsApp na saúde de pessoas com HIV. Escola Anna Nery 22(3) 2018. DOI: 10.1590/2177-9465-EAN-2017-0429.

LIBÂNEO, J. C. Organização e de gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; Educação escolar: políticas estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e Pedagogos, Para Quê? São Paulo: Cortez, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005

LIPP, M. E. N. Stress e o turbilhão da raiva. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2005.

LUCK, H. Gestão Participativa na Escola\Petropolis RJ. Vozes, 2017. Série Cadernos de Gestão.

LUCK, H. Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares. Curitiba: Fundação Victor Civita, 2011.

LUCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 2005.

MACIK-FREY, M. et al. A liderança a partir de uma perspectiva de saúde positiva: um estudo qualitativo. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs.). Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009



- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2003.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991
- MOREIRA, D. Z.; RODRIGUES, M. B. “Saúde mental e trabalho docente”. Estudos de Psicologia, vol. 23, n. 3, 2018.
- OLIVEIRA, J, F. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. Revista Brasileira de Política e Administração Educacional. V. 25, n. 2, p. 233-246. Maio\Ago 2009.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 2004.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ática, 2004.
- POLONIA, A. C. & SENNA, S. R. C. M. (2005). A ciência do desenvolvimento humano e suas interfaces com a educação. Em M. A. Dessen & A. L. Costa Junior (Orgs.), A ciência do desenvolvimento humano: tendências atuais e perspectivas futuras (pp. 190-209). Porto Alegre: Artmed Editora S.A
- RIO, R. P. O fascínio do stress. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.
- ROCHA, C. C. Adoecimento de professores/as: o processo e o contexto pós-readaptação funcionais. In: Formação de professores e a condição do trabalho docente 2. Organização JUSTUS; Michéle Barreto. Ponta Grossa. PR, Ed. Atena, 2019. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2019/07/E-BOOK-Formacao-de-Professores-e-a-Condicao-do-Trabalho-Docente-2.pdf>. Acesso em 24 junho.2022.
- SHAW Rajib. 2020. "Corona Virus (COVID-19) “Infodemic” and Emerging Issues through a Data Lens: The Case of China" International Journal of Environmental Research and Public Health 17, no. 7: 2309. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072309>. Acessado em 15 de julho de 2022.
- SCLIAR, M. História do conceito de saúde. Physis Revista Saúde Coletiva. Vol 1, p.29-41, Rio de Janeiro, 2007.
- SILVA, R. A. O; GUILLO, L. A. Trabalho docente e saúde: um estudo com professores da educação básica do Sudoeste Goiano. Revista eletrônica da pós-graduação em Educação, UFG, Regional Jataí. v.11, n. 2, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/rir/article/view/36845>. Acesso em: 17 jan. 2020.
- SILVA, S. M. C. As Entrevistas de Saída: Um Testemunho Organizacional. Relatório de Estágio em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Coimbra, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/1110/1/RELAT%c3%93RIO%20DE%20EST%c3%81GIO%20-%20CAROLINA%20SILVA.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2022.
- STONER, J.; PERREWÉ, P. L. As consequências do humor deprimido no trabalho: a importância do apoio dos superiores. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). Stress e qualidade de vida.
- VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa. v.48 n.169 p.876-900 jul. /Set. 2018



ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Qual seu nome completo e idade?
2. Qual sua formação Profissional e formações complementares?
3. Na escola que você atua como gestor, quais níveis de ensino são ofertados?
4. Exerce essa função há quanto tempo?
5. Você exerce outra profissão concomitante à gestão escolar?
6. Qual o pré-requisito estabelecido pela Secretaria de Educação para você assumir o cargo de gestor escolar?
7. Houve alguma formação inicial com o objetivo de prepará-lo para a função? Se sim, superou a sua expectativa? Nessa formação houve alguma abordagem relacionada à saúde emocional?
8. Qual o principal desafio do gestor escolar no seu ponto de vista?
9. Quais as dificuldades que se apresentam no seu cotidiano escolar que abalam seu estado emocional?
10. Você percebe desgaste emocional no exercício da sua função? Se sim, quais estratégias você utiliza para enfrentar esse desgaste emocional que sua função exige?
11. Com relação ao apoio psicossocial, a Coordenadoria oferece suporte para diminuir ou solucionar ou minimizar as demandas que aparecem no cotidiano escolar?
12. Que aspectos na sua vida pessoal foram modificados após você assumir a função de gestor escolar?
13. Como você organiza seu tempo fora do trabalho? Consegue efetivamente descansar?
14. Durante o exercício dessa função, você já buscou ajuda de profissionais da área de saúde emocional (psicólogo, terapeuta ou psiquiatra)? Desenvolveu alguma síndrome? Utiliza algum medicamento? Quais?

Quais sugestões você propõe à CRE para amenizar as demandas de trabalho e consequentemente diminuir a sobrecarga emocional da sua função?