



II FÓRUM INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO
VI SEMINÁRIO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO
XIV FÓRUM NACIONAL DE EDUCAÇÃO
XVII SEMINÁRIO REGIONAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA
De 27 à 30 de abril de 2016 na Universidade de Santa Cruz do Sul.

PRÁTICAS GESTORAS E BEM-ESTAR DOCENTE: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL

Juliana Cristina da Silva¹-UNILASALLE

Aline Maria de Oliveira Weber Moraes²-UNILASALLE

Paulo Fossatti³-UNILASALLE

GE: Pesquisa e Educação Básica.

Resumo

O presente artigo integra uma pesquisa maior acerca da gestão escolar e bem-estar docente. Esta etapa trata das práticas da EMEF Tancredo Neves e tem por objetivo refletir sobre a influência da gestão escolar na promoção do bem-estar do grupo de docentes. Dois dos autores desta pesquisa atuam na equipe gestora e corpo docente desta instituição. De natureza qualitativa, a metodologia é composta por análise documental, revisão de literatura e diário de campo. Os participantes da pesquisa são os docentes que compõem o quadro de recursos humanos da escola em questão. Os resultados da pesquisa apontam que os gestores escolares têm condições de influenciar o bem-estar docente através de ações que contemplem integralmente o professor, ou seja, enquanto profissional e pessoa. O estreitamento dos vínculos afetivos entre gestor e docente em uma perspectiva fraterna, unido a uma postura de escuta e diálogo configuram-se por atitudes promotoras de bem-estar docente. Consta-se

¹ Mestranda em Educação pelo Unilasalle. Diretora da EMEF Tancredo de Almeida Neves.

² Especialista em Psicopedagogia pelo Unilasalle. Professora da EMEF Tancredo de Almeida Neves.

³ Doutor em Educação pela PUCRS. Professor do Programa de Pós-Graduação do Unilasalle.

também que apenas a instrumentalização da profissão não garante uma condição de bem-estar. Ela vem aliada ao sentimento de acolhimento e de pertencimento ao local no qual o docente desenvolve suas atividades.

Palavras-chave: Bem-estar docente, Gestão da escola, Humanização.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem como peça-chave do processo o gestor, que se responsabiliza pela instituição e sua eficiência, segundo Paro (2010). Neste contexto gerido por este profissional, situam-se os docentes, que trazem consigo uma formação, um propósito e inúmeros sentimentos e vivências que habitam um ser humano. No campo dos sentimentos, tanto os positivos quanto os negativos podem estar presentes e serem alimentados, o que significa que o bem-estar possa ser promovido dentro desse grupo docente.

Quando iniciamos a gestão de uma escola em 2011, a preocupação e compromisso com os profissionais que compunham o corpo docente cresceram de forma significativa, pois não tínhamos a intenção de gerir um ambiente onde o mal-estar imperasse, mas, sim, a colaboração e as relações afetivas, transparentes e saudáveis, mesmo que este espaço estivesse com a madeira tomada de cupins e com toda a difícil rotina pertinente a uma escola.

Também desejávamos que os indivíduos que nela trabalhassem fossem vistos como profissionais e pessoas, sem comprometer a qualidade do ensino ofertado. E, para isso, foram implementadas algumas ações que acreditávamos serem benéficas para o bem-estar, a partir de nossa própria experiência na docência, além do diálogo com autores que tratam das temáticas gestão escolar e bem-estar docente.

A pesquisa foi de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso, e foi realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Tancredo de Almeida Neves, pertencente à Rede de Ensino de Canoas. Teve por objetivo principal refletir sobre a influência das práticas gestoras na promoção do bem-estar do grupo de docentes. Como parte da metodologia, realizou-se diário de campo, observação e revisão de literatura.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Campo Empírico:

A EMEF Tancredo de Almeida Neves localiza-se no bairro Estância Velha, Canoas, Rio

Grande do Sul (RS). De acordo com os dados administrativos da escola, tem 34 professores, 7 funcionários e 6 estagiários. A equipe gestora é composta pela diretora, vice-diretora, orientadora educacional e supervisora escolar.

Conforme a Lei Municipal nº 5.246/2007⁴, modificada pela Lei nº 5.672/2012, para gerir uma escola de Ensino Fundamental, a pessoa precisa ser docente efetivo na Rede, e estar há, no mínimo, um ano no quadro de recursos humanos da escola pretendida. Também se faz necessária a formação acadêmica e curso de extensão na área de Gestão Escolar, promovido pela mantenedora. O processo de escolha se dá através de eleição direta, na qual participam docentes, pais e discentes matriculados no 5º ano em diante ou maiores de 12 anos.

Antes do ano de 2011, a escola contava apenas com turmas de anos iniciais. De forma gradativa, o atendimento foi estendido para o Ensino Fundamental completo, o que totaliza 522 alunos. No entanto, a estrutura física permanece a mesma, em madeira e bastante precária. Tanto que, para que as novas turmas fossem comportadas, salas de material pvc foram locadas pela mantenedora, enquanto a construção do novo prédio está em andamento.

O novo prédio foi uma conquista da comunidade escolar, que venceu 2 Orçamentos Participativos (OP), política que implica na escolha da população para a execução de obras locais. A liderança dos colegiados presentes na escola foi fundamental para este ato com destaque para o Conselho Escolar (CE) e Círculo de Pais e Mestres (CPM).

Em relação às avaliações externas, de acordo com o site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)⁵, a EMEF Tancredo de Almeida Neves tem nota 6,0 no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Esta média é a segunda mais alta da Rede Municipal de Canoas e está 0.7 acima da meta projetada para o ano de 2013.

2.2 Campo Teórico:

Para fundamentação teórica deste artigo, faz-se necessário identificar o volume de produção científica a respeito das temáticas *gestão escolar* e *bem-estar docente*. Para tanto, realizamos uma pesquisa tipo estado da arte e, conforme o conceito de Bardin (2011), a leitura

⁴ 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-revogado-a-lei-n-5010-05.html>>. Acesso em: 30 set. 2014.

⁵ <http://ideb.inep.gov.br/resultado/>. Acesso em: 29 nov. 2015.

flutuante dos resumos publicados. Foram consideradas as pesquisas dos últimos 5 anos (2011-2015) relacionadas aos 2 descritores principais. Este procedimento foi adotado em todas as consultas ao banco de dados do presente estudo.

Ao utilizar o descritor *gestão escolar* no Periódico da Capes foram encontrados 38 trabalhos. Verificamos 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, total de 8 pesquisas, eram direcionadas à gestão democrática.

Na consulta aos Periódicos da Capes com o descritor *bem-estar docente*, havia apenas 2 estudos publicados: um sobre o bem-estar e felicidade do professor e o outro vinculado a indicadores de bem e mal-estar. Ao visualizar o número escasso neste, recorreremos ao Banco de Teses da Capes, no qual foram encontrados 24 trabalhos sobre o tema. Deste número, 11 se tratavam de estudo sobre indicadores de bem e mal-estar docente, 4 sobre a formação de professores, 3 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, 5 ao todo, não estavam vinculados à área da Educação. Damos continuidade, com ênfase nos aspectos relevantes da gestão escolar com base em pesquisadores da área, citados ao longo deste texto.

Diante da realidade da escola pública brasileira e da especificidade do trabalho educacional de forma geral, toma-se como princípio a necessidade dos espaços escolares serem geridos à luz de suas características próprias (PARO, 2010; DOURADO, 2007). Da mesma forma ressalta a importância de construir um conceito deste tipo de gestão.

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação de escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2014a, p. 35).

A autora afirma que o conceito de gestão aparece como uma superação ao de administração, agregando uma visão diferenciada ao promover o trabalho coletivo orientado por uma equipe de gestão. Esta equipe é composta, não só de educadores e gestores, como também inclui membros da sociedade civil e comunidade escolar, firmando assim, seu compromisso com resultados de fato produtivos e significativos para o âmbito educacional.

Para tanto, Lück (2014a) lembra que se torna necessário compreender a dimensão global dos problemas educacionais e, por isso, a ação tem de ser de um todo, não de partes isoladas vinculadas ao sistema, criticando igualmente a ausência de visão a longo prazo. Em suma, a gestão pode ser um caminho para emergir, da descontextualização e fragmentação e progredir para um trabalho conjunto e consistente, munido de “referencial teórico-metodológico avançado para organização do trabalho em educação” (LÜCK, 2013, p. 23).

Na análise de Ferreira (2004), observamos que o compromisso da gestão, vai além do educando, pois esta se refere a um senso maior, o saber viver, no qual podemos concluir que o professor está incluído, cujo bem-estar é um dos propósitos deste trabalho.

A escola então pode ser considerada um espaço formativo de pessoas e também um local de trabalho de pessoas, tanto de funções gestoras, docentes e outras ocupações ali existentes. Os pesquisadores Rebolo e Bueno (2014) trazem contribuições relevantes a respeito do ato de trabalhar, ao afirmarem 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 docente tem associações próprias para um ou outro dentro de suas funções. Em seus resultados de investigação, verificaram 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).

Mosquera (1978) afirma que, ao olharmos para um professor, não podemos esquecer que este é “um ser humano com seus potenciais energéticos, suas ideias, estruturas 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 docente 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”. Ele ressalta ainda 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 pesquisa a importância do outro e do amor na vida humana, o que, ao refletir sobre o presente artigo, conduz à crença na influência do gestor sobre o bem-estar docente, ao considerar a existência de uma relação.

Timm, Mosquera e Stobäus (2008) definem que, apesar de não existirem receitas de como encontrar e viver eternamente as manifestações de felicidade, o “processo de sua construção” (p.41) deve ser contínuo. Dentre toda a imensidão das maneiras de se existir, os autores colocam que o cuidado consigo está presente, e na profissão docente não é diferente.

“Tendo em vista que o construto de resiliência toma dimensões a partir de processos que explicam a superação de adversidades, poder-se-ia sugerir que o conceito de resiliência busca tratar de fenômenos indicativos de padrões de vida saudável” (YUNES, 2006, p. 45). Estando a docência exposta a todas as questões que configuram o quadro ainda longe do ideal da educação brasileira, a resiliência pode ser uma importante aliada na promoção do bem-estar. Porém, não se refere à adoção de estratégias paliativas e sim pensar sobre seu projeto de vida e conceitos de autoimagem e autoestima, de acordo com Timm, Mosquera e Stobäus (2008).

Esta é a figura do educador que se espera: alguém com desenvolvimento saudável e saúde global, que tenha postura adequada e otimista perante a vida e a própria profissão, e que possa, com isso, intervir, de modo positivo, no desenvolvimento dos educandos e propiciar-lhes situações de aprendizagens educativas. (FOSSATTI, 2013, p. 75).

A seguir, um resumo das principais ideias no quadro-síntese:

Quadro-síntese 1 – Gestão Escolar e Bem-estar

Autor	Gestão Escolar e Bem-estar
--------------	-----------------------------------

Fossatti (2013)	Produção de sentido e importância do outro.
Lück (2013, 2014a)	Gestão democrática e autonomia.
Ferreira (2004)	Gestão democrática e humanização.
Rebolo e Bueno (2014)	Experiências positivas, de dimensões objetivas e subjetivas.
Timm, Mosquera, Stobäus (2008)	Felicidade: processo contínuo de construção.
Yunes (2006)	Psicologia positiva, resiliência.

Fonte: Autoria própria, 2015.

2.3 METODOLOGIA

Ao mesmo tempo em que buscamos nos apropriar de referenciais teóricos para amparar nossas experiências gestoras, algumas práticas foram introduzidas à luz destes autores pesquisados. Em nosso diário de campo, relatamos a seguir algumas destas iniciativas.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da EMEF Tancredo Neves, as formações continuadas, como objetivo de aperfeiçoamento do grupo docente, acontecem em serviço e são cumpridas 40h anuais. Negrine (1994) afirma que a formação do profissional da educação deve se embasar em 3 vertentes: teórica, pedagógica e pessoal.

Nestes momentos nos quais todos estão reunidos, a prioridade é dada para reflexões sobre nossas ações, dinâmicas que oportunizam a integração, afetividade, momentos de fala e escuta. Para simples recados administrativos, utilizamos como comunicação mural fixado na sala de professores, aplicativos de celulares e e-mail. O objetivo é aproveitar ao máximo estes encontros, de forma produtiva.

A profissão docente é uma das mais desafiadoras, de acordo com Mosquera (1978). Além disso, a ocupação passa por um ciclo de vida profissional, na visão de Huberman (2000), que sinaliza diferença entre os docentes iniciantes e outras etapas. A equipe gestora aprofundou um pouco o estudo do autor e propôs um trabalho em uma das reuniões da EMEF Tancredo de Almeida Neves.

O encontro teve início com uma breve explanação da teoria de Huberman (2000), para que os colegas tivessem a oportunidade de identificar a etapa a qual se encontravam e refletir sobre a relação com sua realidade. Todos que se manifestaram concordaram com o que foi

dialogado, e demonstraram satisfação ao perceberem que alguns sentimentos eram naturais. Após este momento, foi distribuída uma folha em branco e materiais como folhas coloridas, cola e tesoura para que cada docente construísse sua linha do tempo profissional.

Ao final, cada professor socializasse sua linha do tempo com os demais colegas, um de cada vez. Foi disponibilizado um turno de 4 horas para toda esta atividade, para que o tempo não impedisse que todos os presentes participassem ou tivessem suas falas reduzidas por este detalhe.

A preocupação da gestão quanto ao bem-estar docente não é restrita ao trabalho em formações, mas também no cotidiano da escola. A crença em um olhar mais humano, que considera o docente de forma integral faz parte das ações gestoras. Atitudes como desejar um bom dia, interessar-se pela saúde de familiares dos docentes, prestigiar projetos executados em sala de aula, apoiar situações de indisciplina dos alunos são frequentes.

Situações de lazer também são promovidas em comemorações pelo dia do professor e ou funcionário público. Consideramos esta data um ponto alto, uma vez que é próxima do fim do ano letivo (mês de outubro) e, com isso, o acúmulo de tarefas impera dentro da instituição em questão. Dedicar um dia para que o docente seja homenageado e possa se desligar um pouco de seu ofício e se divertir é um compromisso que assumimos na condição de gestores.

Cruzando os dados obtidos na pesquisa bibliográfica e os dados empíricos provenientes do diário de campo e observação, registramos os resultados e conclusões do presente trabalho.

3 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, na aproximação dos campos teórico e empírico, destacam que, ainda que a Educação Pública tenha suas fragilidades, é possível criar condições de bem-estar, a partir de ações promovidas pela gestão escolar. Outros aspectos foram identificados como causas de bem-estar estar, como veremos a seguir.

A convivência afetiva marca presença no interior da escola entre o grupo de trabalho. Pela equipe gestora ter sido eleita pelo grupo e também por ter pertencido ao grupo docente, o estreitamento dos vínculos foi favorecido. Na opinião de Rebolo e Bueno (2014) o relacionamento positivo com gestores beneficia a execução de metas e necessidades afetivas.

Os docentes tem uma boa visão em relação às práticas de escuta e diálogo da gestão da EMEF Tancredo de Almeida Neves, o que compactua com o pesquisador Souza (2007), que coloca o diálogo como inerente da democracia e que os gestores eleitos teriam uma atuação mais coletiva. Freire (2013) agrega ao atribuir ao ato de escutar uma abertura à fala e

diferenças do outro, sem que isso signifique uma auto anulação. Ou seja, um gestor democrático não tem sua ação reduzida, mas sim ampliada pela interação com o outro.

As horas de lazer existentes são apreciadas pelos profissionais, que expressam seguidamente este pensamento nos recreios, conversas individuais e até mesmo nas redes sociais. Mosquera (1978) vê o cultivo do lazer e do descanso como um aliado para lidar com as dificuldades de quem leciona e, por consequência, colabora com o bem-estar docente.

4 CONCLUSÕES

A Educação pública brasileira atualmente conta com uma série de entraves que reincidem em seu funcionamento e no trabalho do professor. Mesmo assim, existem algumas possibilidades que, com auxílio da gestão escolar, podem criar condições de bem-estar docente.

Na EMEF Tancredo de Almeida Neves, por exemplo, as práticas gestoras visam promover o bem-estar dos colegas pertencentes ao grupo em questão. As práticas atrelam a gestão escolar e bem-estar docente e se mostram como uma experiência inovadora, inclusive nas produções acadêmicas, nas quais verificamos um número significativo de estudos. O viés da positividade se torna ainda mais incomum e significativo.

Embora a relação bem-estar docente e gestão seja uma novidade na Academia, em nossos estudos constatamos que as ações gestoras que contribuem na promoção do bem-estar não são especificamente novas e sim mais ligadas à humanização das ações. Nesta perspectiva, evidenciamos a valorização dos aspectos de naturezas objetivas e subjetivas do docente pela gestão escolar.

Por fim, os dados mostram uma gestão ocupada com a subjetividade e bem-estar de seus docentes para além de aspectos burocráticos e administrativos necessários ao bom funcionamento da gestão escolar. Conclui-se pela importância em considerar aspectos de bem-estar docente como componente significativo na formação da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

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

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, out. 2007.

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.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2013.

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

HUBERMAN, Michaël. O ciclo de vida dos professores. In: NÓVOA, António (Org.). **Vidas de professores**. 2. ed. Tradução: Maria dos Anjos Caseiro e Manuel Figueiredo Ferreira. Porto: Porto, 2000.

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

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

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

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

NEGRINE, Airton. **Aprendizagem e Desenvolvimento Infantil**: perspectivas psicopedagógicas. Porto Alegre: Prodil, 1994.

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.

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, jul.-dez. 2014.

SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO. **Projeto Político Pedagógico**. Canoas: EMEF Tancredo de Almeida Neves, 2015. 40p.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **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>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

TIMM, E. Z.; MOSQUERA, J. J. M.; STOBÄUS, C. D. Resiliência: necessidade e possibilidade de problematização em contextos de docência. **Educação**, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 39-45, jan.-abr. 2008.

YUNES, Maria Angela Mattar. Psicologia Positiva e resiliência: foco no indivíduo e na família. IN: DELL'AGLIO, D. D.; KOLLER, S. H.; YUNES, M. A. M. (Org.). **Resiliência e psicologia positiva**: interfaces do risco à proteção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.