



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO COM
VISTAS À SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS
DOCENTES: REFLEXÕES A PARTIR DO OLHAR DE
SEUS DIRETORES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Marinês Verônica Ferreira

Sobradinho, RS, Brasil
2014

**A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO COM
VISTAS À SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS
DOCENTES: REFLEXÕES A PARTIR DO OLHAR DE
SEUS DIRETORES**

por

Marinês Verônica Ferreira

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Latu Sensu em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof. Dr. Hugo A Fontana

Sobradinho, RS, Brasil

2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova
a Monografia de Especialização

**A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO COM
VISTAS À SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS
DOCENTES: REFLEXÕES A PARTIR DO OLHAR DE
SEUS DIRETORES**

elaborada por
Marinês Verônica Ferreira

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Comissão Examinadora

Hugo A Fontana, **Dr**
(Orientador/UFSM)

Sueli Menezes Pereira, **Dr(a)**
(UFSM)

Claudia Letícia de Castro do Amaral, **Ms(a)**
(UFSM)

Sobradinho, 29 de novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse ao longo de minha vida e, não somente nestes anos como universitária, mas em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Aos meus mestres, que dê alguma forma contribuíram para a minha formação profissional e pessoal, compartilhando saberes, transmitindo segurança e incentivando para continuar a busca pelo conhecimento.

Ao Vantoir, amor da minha vida, companheiro de todos os momentos, que me incentiva, me apoia e me faz crescer, se faz presente de forma incondicional, compartilhando as alegrias, angustias e fazendo com que continue sempre acreditando que é possível tornar o sonho realidade.

Ao meu pequeno, grande Lorenzo, que dá sentido á tudo, que consegue com pequeno gesto transformar a lágrima no sorriso.

A minha família, que dê alguma forma contribuiu na minha caminhada;

Aos meus sogros por compreenderem e aceitarem os momentos de estudo;

E, a todos os amigos e colegas que de alguma forma contribuem na minha formação.

Muito obrigado

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO COM VISTAS À SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS DOCENTES: REFLEXÕES A PARTIR DO OLHAR DE SEUS DIRETORES

AUTORA: MARINÊS VERÔNICA FERREIRA

ORIENTADOR: Prof. DR. HUGO A FONTANA

Data e Local da Defesa: Sobradinho, 29 de Novembro de 2014.

O estudo foi desenvolvido com o intuito de responder o seguinte problema de pesquisa: “Como os diretores de duas instituições de ensino do Município de Santa Maria (RS), têm gestado suas instituições com vistas à satisfação profissional do seu quadro docente? Tais posturas têm influenciado no trabalho docente?”. Para tanto, realizou-se um estudo de caso descritivo de caráter qualitativo. A unidade de análise da pesquisa é composta por 2 diretoras e 8 docentes de duas escolas municipais da cidade de Santa Maria – RS. Para coleta dos dados utilizou-se uma entrevista semi estruturada aplicada as diretoras e com os professores foi aplicado um questionário. Com relação a gestão das escolas com vistas a satisfação profissional foi possível perceber o empenho e preocupação das diretoras pois as mesmas tem conhecimento de quão importante para o desempenho da função a satisfação do profissional. Entretanto, poucas condições são tidas para o desempenho das suas funções, devido à falta de condições de trabalho. Os professores demonstraram perceber o esforço e envolvimento das diretoras em contribuir no trabalho docente. Quanto à satisfação profissional foi possível perceber graves problemas que levam ao aumento da insatisfação profissional e ao afastamento das atividades docentes devido a problemas de saúde, na sua maioria, problemas esses causados pela não implementação de políticas públicas que garantam a qualidade de vida do servidor.

Palavras chave: Satisfação profissional, Gestão Escolar, Papel do Diretor

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS WITH VIEWS TO THE SATISFACTION OF PROFESSIONAL TEACHING: REFLECTIONS FROM THE LOOK OF ITS DIRECTORS

AUTHOR: MARINÊS VERÔNICA FERREIRA

ADVISOR: Prof. DR. HUGO A FONTANA

Time and place of defence: Sobradinho, 29 November, 2014.

The study was developed in order to answer the following research problem: "As the directors of two schools in the city of Santa Maria (RS), have gestated their institutions with a view to job satisfaction of its faculty? Such attitudes have influenced the teaching? ". Therefore, we performed a descriptive case study of qualitative character. The analysis of the research unit consists of 2 directors and 8 teachers from two public schools in Santa Maria - RS. For data collection a structured interview half applied was used the principals and teachers a questionnaire was applied. Regarding the management of schools with a view to job satisfaction was possible to see the commitment and concern of the directors because they are aware of how important for the function of the performance of professional satisfaction. However, few conditions are taken for the performance of their duties due to lack of working conditions. Teachers demonstrated realize the effort and involvement of the directors to contribute in teaching. As for job satisfaction it was revealed serious problems that lead to increased job dissatisfaction and the loss of teaching activities due to health problems, the majority of these problems caused by the non-implementation of public policies that ensure server quality of life.

Keywords: Professional satisfaction. Teachers. Directors. Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.2 A Gestão escolar e o papel do Diretor	12
3 Caminhos da percorridos na investigação.....	14
4 GESTÃO ESCOLAR: POSSIBILIDADES PARA A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES	18
5. Delineamentos conclusivos	25
Apêndice A:	29
Apêndice B:	31

INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A vida do trabalhador constantemente sofre mudanças e isso se deve muitas vezes, as novas tecnologias e alteração organizacional que ocorre no ambiente de trabalho. Estas mudanças e o corre-corre do dia-a-dia acabam por influenciar no comportamento dos docentes e a refletir no trabalho desenvolvido pelos diretores das escolas. Após alguns anos evidencia-se um aumento na preocupação no que tange a saúde do docente e suas consequências.

Autores como Moraes (2007), Oliveira-Castro (1999), Siqueira (2005), e outros, têm pesquisado e desenvolvido estudos no âmbito do bem estar do trabalhador. Tais autores pretendiam conhecer e proporcionar melhorias no ambiente de trabalho através de condições organizacionais. Afirmam eles que através do conhecimento das necessidades, culturas e situação pode-se compreender a forma de como seu trabalho está sendo realizado e o seu rendimento, pois tudo isso de alguma forma influencia na saúde do trabalhador.

A vida dos docentes também tem sido afetada pelas estruturas organizacionais e o estresse gerado por elas. O ensino e a aprendizagem do aluno é o objetivo principal da escola. Entretanto esta tarefa recai, inúmeras vezes, como responsabilidade dos docentes o que acaba, algumas vezes, gerando um desconforto, chegando, em alguns momentos a altos níveis de insatisfação profissional. Além disso, as instituições de ensino sofrem forte pressão por parte da comunidade o que obriga as instituições a pensarem estratégias para maximizar os resultados bem como a satisfação dessa comunidade. Frente a isso conhecer o que as equipes gestoras têm realizado no que tange satisfação profissional de seus docentes torna-se deveras importante.

O diretor escolar precisa de muito jogo de cintura para conseguir desenvolver a sua proposta de trabalho num ambiente complexo e, muitas vezes com alto grau de descontentamento. Hoje, o exercício da docência é permeado por condições de trabalho adversas, salários baixos, insuficiência de recursos materiais, didáticos, salas com um número excessivo de alunos, tensão no relacionamento com colegas e discentes, carga horária de trabalho excessiva, inexpressiva participação no planejamento da instituição e nas políticas institucionais e falta de segurança no ambiente escolar (SILVA, 2009). Considerando esta complexidade no contexto de

trabalho dos professores, o diretor precisa compreender os fenômenos que possam influenciar a saúde desses professores e desenvolver ferramentas para minimizar este *estresse* escolar.

Justifica-se a importância deste trabalho devido sua relevância no âmbito profissional, uma vez que estamos em uma época em que toda a sociedade passa a questionar o papel dos docentes, e a eles incumbir a responsabilidade da educação, com isso eximiram-se os verdadeiros responsáveis pelo insucesso e o fracasso da educação. Assim pretendo desenvolver essa investigação no intuito de contribuir com a construção de conhecimentos referentes a práticas de gestão desenvolvidas na atualidade com vistas a ampliar processos qualificados de gestão que primem pela produção de espaços de trabalho no âmbito escolar com maior qualidade de vida e satisfação profissional.

No que tange a minhas inquietações pessoais optei por investigar essa temática uma vez que tenho imenso apreço pelos processos de gestão. Tanto no período que fui docente quanto no período que tenho trabalho no contexto empresarial a gestão desses espaços tem se revelado importante recurso para a construção de espaços que contribuam para a satisfação pessoal e profissional dos recursos humanos envolvidos. Assim conhecer o que os diretores escolares tem pensado e implementado no que tange a gestão escolar com vistas a tais processos torna-se mais que pertinente e sim uma necessidade. Frente ao exposto apresento o problema de pesquisa: **como os diretores de duas instituições de ensino do Município de Santa Maria (RS), têm gestado suas instituições com vistas à satisfação profissional do seu quadro docente? Tais posturas têm influenciado no trabalho docente?**

Assim, delineou-se o objetivo geral dessa investigação, qual seja conhecer como os diretores de duas instituições de ensino do Município de Santa Maria (RS), têm realizado a gestão nessas escolas com vistas a satisfação profissional do seu quadro docente e perceber se estas posturas têm influenciado no trabalho docente e como objetivos específicos: perceber as práticas de gestão desenvolvidas nas escolas e analisar a satisfação profissional dos docentes dessas escolas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão escolar: repensado processos de ensino

Temos aprendido com Lück (2000) que a gestão escolar é uma tentativa de maximizar a atuação das ações da gestão escolar no intuito de que se possa promover a organização, a mobilização e articulação das condições materiais e humanas para promover o desenvolvimento socieducacional com objetivo final de qualificar os processos de ensino e aprendizagem existentes nos variados espaços educativos. Todavia, esses processos podem ocorrer sob várias égides da gestão. Um deles é a gestão democrática, a qual sabemos se instituiu no Brasil a partir da discussões primeiramente originadas com a instauração da Constituição Federal (CF 05/10/1988), num momento posterior se ampliou essa discussão com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394 de 20/12/1996), e pelo Plano Nacional de Educação (PNE – Lei n. 10.127, 09/01/ 2001). No mesmo sentido ainda fortaleceu esses preceitos com a resolução nº 07 do Conselho Nacional de Educação da Câmara de Educação Básica (CNE/CEB – 14/12/2010) (BRASIL, 1988; 1996; 2001; 2010).

É importante perceber que para além da demarcação da existência do conceito 'gestão democrática' com a implementação da LDB 9394/1996 essa legislação também sistematiza significativas contribuições que fortalecem esse processo, a exemplo da eleição de diretores, dos pressupostos da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão, da garantia de participação da comunidade via conselhos escolares e das associações de pais e mestre, bem como dos grêmios estudantis, além, é claro da elaboração dos projetos pedagógicos das escolas pelos próprios profissionais da escola com a participação de sua comunidade.

A pesar da garantia da criação dos conselhos escolares, bem como da eleição para diretores, o que diga-se de passagem ainda não ocorre em todo o país, muito ainda precisa ser feito no que tange a garantir a gestão democrática, como bem nos ensina Souza (2009, p. 125),

A instituição de conselhos de escola, eleições para dirigentes escolares ou outros mecanismos tidos como de gestão democrática que atuam a partir da regra da maioria, *per si*, portanto, não representam a essência da democracia. Se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas.

Assim, se percebe a gestão democrática como uma forma de gestão na qual a tomada das decisões ocorre de forma compartilhada, nesse sentido o papel do diretor é figura impar com sua “[...] sua influência na criação de um clima organizacional favorável” (VASCONCELLOS, 2002, p. 51), é nesse sentido que ainda o autor supracitado vai destacar da importância da equipe diretiva na implantação da gestão democrática uma vez que,

Tendo em vista o papel de referência que a equipe diretiva desempenha, podemos dizer que o desenvolvimento de práticas autenticamente democráticas no interior da escola vai depender, em grande medida, de uma nova postura a ser assumida por esta equipe.(VASCONCELLOS 2002, p. 53).

Isso pois, quando se fala em gestão democrática se fala de um

[...] processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA ,2009, 125-126).

Assim, vivemos um momento histórico no qual mais do que nunca, perceber as instituições educativas como espaços de necessitam de gestão qualificada no intuito de potencializar os recursos humanos e garantir a qualidade de vida e o bem estar desses profissionais torna-se cada vez mais urgente. Nesse mesmo sentido sabemos que esse momento histórico tem perpassado por inúmeras mudanças, mudanças essas que

[...] demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um projeto educacional competente. Acima de tudo, elas implicam num posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e instituições de que participam.(LÜCK 2006, p. 22-23)

Perceber, nesse sentido, o diretor como figura impar na gestão dos espaços educativos, não significa romper com a gestão democrática, todavia ainda se faz necessário um regente qualificado para que a orquestra/escola não fuja do tom acordado e articulado por todos os artistas do fazer educativo. Dizer isso significa perceber o diretor como agente impar na articulação dessa perspectiva de gestão, qual seja a gestão democrática.

Assim, entender o diretor como um líder que desenvolve uma gama complexa de funções é percebê-lo como profissional que pode contribuir significativamente com a construção de um processo a qualidade de vida e com a satisfação profissional das equipes que coordena. Cabe a ele assegurar que a instituição educativa siga sua missão e que seja um espaço de construção de conhecimentos e habilidades que valorizem a formação humana, sem esquecer que a formação humana perpassa diretamente pela formação das equipes que gestam esse processo. Assim sabemos que dentre as atribuições da direção das escolas esta a de coordenar a equipe gestora no sentido de coordenar o trabalho pedagógico com o objetivo de maximizar a atividade fim de qualquer instituição educativa, qual seja desenvolver a aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido não se pode esquecer que tanto docentes quanto discentes são sujeitos aprendentes e como tal se faz necessário observar que

[...] todo ser vivo aprende com o seu contexto: aprendizagem é a relação com o contexto. Quem dá significado ao que aprendemos é o contexto. Por isso, para o educador ensinar com qualidade, ele precisa dominar, além do texto, o contexto, além de um conteúdo, o significado do conteúdo que é dado pelo contexto social, político, econômico... Enfim, histórico do que ensina. (GADOTTI, 1994, p. 48).

Assim, se espera que a equipe diretiva consiga perceber as necessidades de formação dos profissionais por elas coordenados tendo em vista que, conforme nos ensinou Freire (1996) para se falar em qualidade de ensino é preciso compreender a qualificação profissional dos professores. Nesse sentido fica evidente que a equipe gestora precisa propiciar ações, programas e projetos que visem a formação permanente dos professores com base nas necessidades existentes naquele contexto educativo.

2.2 A Gestão escolar e o papel do Diretor

Dentro da organização escolar o diretor desempenha um importante papel. Conforme encontrado em Libâneo o gestor é responsável por diversas atividades, e também tem a função de:

[...] por em ação, de forma integrada e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação, coordenação. (2008 p. 215).

Além disso, o diretor deve conseguir o apoio do maior número de colaboradores possíveis, pois assim, conseguirá almejar a realização da sua proposta sendo que para isso a sua função exige ser desempenhada dentro dos pressupostos da democracia, ou seja, deve dirigir e coordenar de forma coletiva através da canalização dos esforços do grande grupo. O trabalho do diretor pode ser desempenhado de forma a facilitar ou dificultar o trabalho participativo sendo que tem a responsabilidade de agir na capacitação profissional de forma a proporcionar que aconteça a reflexão-ação do trabalho docente. O diretor tem como principal função a de facilitar a resolução de problemas em grupo, deve conseguir desenvolver trabalho tanto com os professores como com os demais colaboradores de forma a conseguir identificar suas necessidades. Para Libâneo, o diretor precisa,

[...] reconhecer que seu trabalho tem uma característica genuinamente interativa, ou seja, seu trabalho está a serviço das pessoas e da organização, requerendo deles uma formação específica para buscar soluções para os problemas, saber coordenar o trabalho conjunto, discutir e avaliar a prática, assessorar e prestar apoio logístico aos professores na sala de aula. (2008 p. 217).

O diretor também precisa ser capaz de ouvir o que os outros tem a dizer, delegar autoridades assim como dividir poder. Sendo assim, ao diretor cabe a virtude de saber ouvir, pois, é ele os demais colegas se remetem para dar ideias, falar dos seus anseios e desejos cabe salientar, que a esse profissional por isso precisa ser aberto. O papel que representa o diretor para a sua equipe é o de uma pessoa que está comprometida com o grupo, valoriza o trabalho em equipe, identifica suas necessidades de capacitação de maneira a desenvolverem habilidades necessárias para atuarem com qualidade. A prática desempenhada visa realizar os objetivos da escola abrangendo desta forma a aprendizagem escolar e a formação do sujeito.

A escola que prima pela formação do aluno cria ferramentas para contribuir no processo e conta com pessoas que trabalham de forma a atender a essa demanda, a realização desse processo é árduo, mas, compensatório. Delizoicov em uma de suas obras consegue sintetizar esse novo olhar que os diretores precisam desenvolver no desempenho de suas funções,

A Capacidade de enfrentar situações do cotidiano, trabalhos em grupo, a redescoberta, a resolução de problemas individual e coletivamente são exercícios de competências de vida em comunidade. Aprende-se a lidar com os limites e possibilidades de cada um e de cada grupo e usar procedimentos racionais como fundamento e consequência do agir. (2011 p. 145)

Percebe-se que o cargo de diretor também exige que o sujeito tenha um olhar humanizado¹, que consiga desempenhar as funções que o cargo exige de maneira a satisfazer também os sujeitos que estão inseridos no processo da formação da escola. Segundo Delizoicov a “[...] escola está organizada em função de um objetivo – acesso ao conhecimento.” (2011, p. 141). Mas o ambiente influencia na construção do conhecimento e quanto mais harmonioso for, mais irá contribuir para que este ocorra.

Entretanto a figura do diretor concentra energia no desempenho de funções administrativas, sendo estas necessárias para organizar e tornar a escola funcional, Libâneo (2008), explicita algumas tarefas do diretor como por, exemplo a de,

- dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola;
- assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas;
- assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente;
- articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais). (p.216).

Este autor ainda salienta a importância do diretor conseguir desenvolver alguns pré- requisitos de forma a contribuir para desempenhar suas atribuições como, por exemplo: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa. Um diretor não desenvolve uma gestão eficaz ou eficiente se não de forma democrática e participativa.

3 Caminhos da percorridos na investigação

Nesta investigação optou-se por trabalhar por meio de uma abordagem qualitativa, isso por acreditar tanto na importância de realizar estudo exploratório no que tange as percepções de uma determinada informação em um grupo de profissionais, isso numa tentativa por estabelecer reflexões sobre estes dados.

Através da análise buscou-se conhecer como os diretores de duas instituições de ensino do Município de Santa Maria (RS), têm realizado a gestão

¹ O uso do termo Humanizado, neste contexto se refere a tentar dar melhores condições no ambiente de trabalho.

nessas escolas com vistas a satisfação profissional do seu quadro docente e perceber se estas posturas têm influenciado no trabalho docente. Também perceber quais são as práticas de gestão desenvolvidas por suas equipes nas escolas e analisar a satisfação profissional dos docentes que atuam naquele *lócus* profissional.

A coleta dos dados foi realizada em duas escolas municipais de Santa Maria no Rio Grande do Sul. A população alvo constou de duas diretoras² e 28 professores da rede municipal de ensino. Os dados foram coletados através de entrevista (conforme apêndice A) com as diretoras e aplicação de questionários (conforme apêndice B) para os professores. Os questionários foram aplicados aos 28 professores, obteve-se retorno de 8 professores, o que representa 28,6% de índice de retorno.

A entrevista seguiu o roteiro pré-estabelecido (apêndice A), organizado de forma a conduzir a referida coleta. O questionário (apêndice B) foi estruturado de forma a poder relacioná-lo com a entrevista.

Os colaboradores dessa investigação foram 8 professores que atuam na docência em duas escolas de Santa Maria RS. Estes foram identificados na Tabela A, e caracterizados por meio de dados demográficos como: idade, sexo, formação e tempo de atuação na empresa.

Quadro 1: Perfil dos professores

Variáveis	Entrevistados	Frequência	\bar{X}	DP	Mediana	Mín./Máx.
Idade	-	-	44	$\pm 8,48$	44	38-50
Sexo	Feminino	75,00%	-	-	-	-
	Masculino	25,00%	-	-	-	-
Estado Civil	Solteiro (a)	2,0%	-	-	-	-
	Casado (a)	75,0%	-	-	-	-
	<i>Divorciado (a)</i>	20,0%	-	-	-	-
	União Estável	3,0%	-	-	-	-
Formação	Graduação	20%				
	Pós-Graduação	80%				

² Neste trabalho as diretoras serão intituladas como D1 e D2.

Tempo de atuação como docente (anos)	-	-	21,5	±6,10	18,5	13-30
Número de escola que atua (un)	-	-	2,5	±1,06	2	1 - 4
Tempo que trabalha na escola (anos)	-	-	6	±3,79	5,5	1 - 11
Carga horária semanal (horas)	-	-	30	±10,69	30	20 - 40
Carga Horária diária (horas)	-	-	6	±2,13	6	4 - 8
Média de alunos por turma	-	-	22,5	±5,26	24,5	15 - 30
Atividades extraclases (horas)	-	-	5,5	±2,20	5,5	3 - 8

Quando se observa os dados apresentados quanto ao perfil dos docentes que responderam ao questionário percebe-se que estes professores têm faixa etária média de 44 anos, com uma variação entre o mais jovem e o mais velho de 38-50 anos. Verifica-se também, que a maioria, dos profissionais que responderam o questionário são mulheres, casadas, correspondendo a 75%. O número de homens que contribuíram respondendo o questionário foi de 25%.

Evidencia-se ainda, os índices referentes à formação deste grupo de professores, sendo que 20% possuem curso de Pós-Graduação. Entretanto, deste grupo de professores tão somente 20% apresentam apenas a graduação. Tal formação pode significar muitas coisas, uma primeira, talvez diga respeito ao desejo de formação e aprimoramento desses profissionais, uma segunda, talvez seja o reflexo dos planos de carreiras, tais planos incitam muitos profissionais a buscar qualificação uma vez que o aumento salarial torna-se significativos com as mudanças de níveis de formação.

Os colaboradores dessa investigação estão atuando na carreira docente em média há 21,5 anos, e trabalham na escola pesquisada a mais de 1 ano. Nota-se, que neste âmbito profissional, estes sujeitos sinalizam em suas respostas que trabalham em média 30 horas semanais, uma vez alguns professores atuam em média 6 horas diárias frente aos alunos.

No que tange as turmas de alunos das escolas investigadas existem uma média de 22,5 alunos. Dessa forma, as turmas dos professores participantes da investigação são compostas de 15 a 30 alunos. E esses professores recebem em média de 3 a 8 horas semanais para desenvolver atividades planejamento. Assim, nas próximas subseções serão realizadas as descrições das percepções dos diretores e professores sobre questões que abrangem o ambiente de trabalho.

4 GESTÃO ESCOLAR: POSSIBILIDADES PARA A SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES

Abordar as ações organizadas pelos Diretores de duas realidades educacionais santa-marienses no que tange a busca pela satisfação profissional de suas equipes, bem como, a percepção destas sobre suas ações necessita conhecer as concepções desses profissionais sobre satisfação profissional bem como aproximar-se das significações de docência e de prática profissional no intuito de compreender as ações desenvolvidas naqueles lócus educativos ampliando ou minorando a satisfação profissional. Assim, num primeiro momento abordarei a representação dos gestores com relação as suas ações com vistas à satisfação profissional dos docentes e num segundo momento trabalharei com a percepção dos professores sobre essas práticas de gestão desenvolvidas.

Quando foi buscado compreender o significado da satisfação profissional através das diretoras, estas fizeram as seguintes colocações:

D1: Para mim, estar satisfeita profissionalmente; implica inicialmente em estar satisfeita internamente, primeiro vem a satisfação pessoal e depois vem o profissional. É sentir-se seguro no ambiente de trabalho, é sentir-se querido no ambiente de trabalho, compreendido, acolhido no ambiente de trabalho e acima de tudo é o reconhecimento que é a última coisa, que talvez a gente nunca alcance esse reconhecimento, mas, todo mundo busca reconhecimento. A satisfação profissional para mim é isso, é sentir-se motivado, pelo retorno que tu vê do teu trabalho.

D2: Para mim, para se ter satisfação no trabalho, precisa ter condições mínimas no trabalho, ajuda dos diretores, assessoramento da equipe diretiva, com iniciativas tanto pedagógicas quanto profissionais, apoio também da administração municipal para as escolas, também assessoramento com materiais, multimídias e apoio técnico.

Através das colocações das diretoras, evidencia-se que satisfação profissional não requer apenas salários dignos, mas condições de trabalho e tempo para a vida pessoal. Enfim, o professor precisa de condições de trabalho, e esse trabalho precisa ser planejado em momentos distintos da vida pessoal.

Na sequencia, as diretoras foram questionadas se para elas os professores que atuam nas escolas em que são responsáveis pela gestão são satisfeitos?

D1: Não.

D2: Hoje, eu não vejo isso, até em função do perfil que hoje as instituições têm, eu sinto o professor muito sobrecarregado, tanto sugado, devido a uma carga horária muito alta e carga horária baixa para planejamento e busca de conhecimento, né. A rede municipal hoje a gente pode dizer que ela esta doente. Hoje se tem falta de profissionais e pela sobre carga para os que estão atuando. Temos professores com quarenta horas que estão atuando

dez horas em cada instituição, e correm de uma para outra instituição a semana toda, eu vejo, como algo humanamente impossível de atuar de tal forma.

Essa questão, evidenciou o sentimento de frustração que os professores estão vivendo, sendo algo percebível pelos gestores. Mas, os professores percebem que a direção está preocupada com a satisfação profissional dos docentes. Tanto que 85% dos professores concordam totalmente que a direção preocupa-se com a satisfação dos mesmos no trabalho e com o seu bem estar. Enquanto que 25% respondeu que concorda no quesito da satisfação profissional preocupar a direção.

As diretoras quando perguntadas se, gestão do diretor pode contribuir para a satisfação do trabalho docente? As diretoras responderam,

D1: Pode contribuir sim, no sentido de dar maior apoio ao professor, no seu dia a dia da sala de aula, né, nos ambientes da escola, nos diversos ambientes da escola a direção deve ser presente, ela deve se fazer presente, não como fiscalizadora mas, como mentor, como alguém que está ali para motivar prá fazer com que o professor se organize melhor, para se tranquilizar para entrar na sala de aula. O fato do diretor estar presente, do professor sentir a presença efetiva da direção da segurança para ele.

D2: Sim, é vital, o professor precisa de um assessoramento só que a rede municipal, falo da rede municipal porque da rede estadual não tenho conhecimento e não tenho tempo de buscar informações, mas a rede municipal está deficiente do profissional em si, tem muita gente se aposentando uma geração saindo e não tem profissionais. Por motivos diversos ela não fez o concurso para suprir essas aposentadorias e, o que está acontecendo, hoje, adotou a suplementação e esgotou o recursos humanos pela suplementação e esgotou os recursos humanos pela complementação de carga horária, que é este que sai e faz dez horas aqui e vai e faz dez em outra escola. E, agora esgotaram as aprovações de contratos emergenciais o número que foi solicitado para a câmara e precisou que fosse votado de novo e semana que vêm irão se apresentar professores que irão suprir as ultimas necessidades. Mas, esses professores irão chegar quando o ano já está terminando. Então esse ano de 2014 foi bem mais pesado que 2013.

Segundo as colocações das diretoras, é de suma importância a função do diretor e seu processo de gestão irá contribuir no trabalho do docente. Para os professores quando perguntado como ocorre o processo de compartilhamento de informações entre direção e professor, 50% respondeu que é indiferente e 30% respondeu que ocorre o compartilhamento das informações, e os outros 20% discordaram quanto o compartilhamento de informações vindas da direção. Mas quando os professores foram questionados se as informações importantes são compartilhadas por todos as respostas foram unânimes 100% respondeu que concordam que há compartilhamento das informações.

As diretoras foram então questionadas se a gestão que desenvolvem é feita de forma a contribuir para a satisfação do trabalho docente? Através das respostas

das mesmas, percebe-se que estas julgam desenvolver uma gestão que contribui para a satisfação dos professores. Isso pode ser percebido na sequencia,

D1: Desenvolve sim, desenvolve. Os professores sempre pediram que houvesse a presença física né de alguém da equipe, da direção da equipe diretiva na entrada na saída, no recreio na organização da entrada deles para a sala de aula, né. E, nós fazemos isso, nós recebemos os alunos, organizamos os alunos para o professor entrar com uma turma mais organizada mais tranquila. Que ele tenha uma facilidade maior de colocar essa turma no seu ritmo logo que ele entra na sala de aula. Se é necessário, se a gente percebe que os alunos estão muito agitados ou não estão cumprindo com as normas de convivência nós sempre fazemos uma fala ali na frente. Infelizmente eles, é um trabalho constante, é um trabalho diário, porque as normas estão sempre sendo descumpridas, né, então a gente sempre tem que estar reforçando. Não pode dizer uma vez e deixar que corra o restante do ano. Então de tempo em tempo paramos com os alunos, reforçamos as normas de convivência e eu pessoalmente me preocupo muito dentro da minha função em fazer esse trabalho. De organizar os alunos nas filas em fazer essa fala de tranquilização e de organização, para que eles entrem na sala de aula com um outro olhar, porque eles veem muito agitados de fora. Assim, eles já entram com outro espírito, isso facilita o trabalho do professor.

D2: Dentro deste contexto em que a escola municipal se encontra, a direção desenvolve atividades para contribuir na satisfação dos professores. A gente assim, a falta de um professor quem substitui até o décimo quinto dia em que ele sai em licença a saúde, quem substitui ele é o vice diretor ou o supervisor. Uma supervisora adoeceu e está em laudo e a outra supervisora está substituindo a professora de primeiro ano e a orientadora passou para a supervisão dos anos finais e a orientação ficou na deficiência então não tem como um profissional desenvolver a suas atividades com tranquilidade buscando alternativas de solução se ele corre de uma função para outra, e é deslocado conforme a necessidade da sala de aula. Não tem como suprir isso aí.

No entanto, para 80% dos professores, as informações sobre decisões que envolvem o trabalho que realizam são repassadas, e 20% dos professores discordaram, ou seja, julgaram falho o processo de tomada de decisão no que se refere ao trabalho que realizam.

Quando as diretoras foram questionadas sobre quais ações desenvolvem de forma a valorizar o trabalho docente as mesmas responderam:

D1: É na verdade, o que deveria ser feito não é feito, eu acho que deveria ter essa valorização deveria ser mais formalizada, não existe uma formalização, né, porque o que nós fazemos é, eu converso com os professores no corredor ou na sala dos professores na hora do recreio, na hora de entrada. E, sempre faço questão em dizer, olha tu foi muito elogiada, o teu trabalho está bom. Mas, eu faço isso esporadicamente sem uma organização. Mas na conversa com os professores eu faço isso.

D2: Nós tentamos contribuir de diversas formas, o nosso trabalho ele serve, para que o professor consiga desempenhar a sua função de uma forma mais tranquila, se isso é possível.

Para os professores as ações da direção são pouco efetivas pois, 70% dos docentes responderam negativamente a essa questão ou seja, discordaram quando foram questionadas se percebem ações desenvolvidas pela direção que valoriza o trabalho docente. No entanto, 20% responderam positivamente e 10% concordaram totalmente com as ações desenvolvidas pela direção.

Quando foi perguntado se as diretoras estão disponíveis a ouvir os problemas dos professores responderam que,

D1: Dentro do que a gente acredita sim. Sempre disponível para ouvir, eu posso falar, assim, particularmente eu estou sempre pronta para ouvir.

D2: Dentro deste contexto em que a escola se encontra, acaba não tendo tempo para ouvir os professores.

Para 85% dos professores a direção sempre está disponível para ouvi-los. 10% discordou, para eles a direção nem sempre está disponível á ouvi-los e 5% foi indiferente.

Para a questão como você sente a relação entre os professores? As diretoras responderam,

D1: Entre os professores, eu acho que é uma relação de cumplicidade, amizade, mas, a grande maioria uma relação de cumplicidade, como se, eles se apoiassem entre eles, nas coisas que eles são contra.

D2: Entre eles é de cooperação, eles ainda conseguem se articular. Assim, em conversas de corredor nos intervalos de 15 minutos para o lanche, ainda conseguem se articular e realizar um bom trabalho. Isso, pela experiência que tem, pela caminhada como professor e se propõem em um complementar o outro na interdisciplinaridade, trazendo ideias que vivenciam em outras instituições que deu certo. Ainda conseguem realizar essa troca.

Para os professores, no entanto, percebem esta relação um pouco diferente, 40% respondeu que as pessoas gostam umas das outras e 52% que podem compartilhar com as outras pessoas seus problemas pessoais. Mas, para 48% dos professores as pessoas não gostam umas das outras, 12% responderam como indiferente. Para 48% dos professores os problemas pessoais não podem ser compartilhados com as outras pessoas.

Quanto ao ambiente de trabalho na escola, este é um ambiente de harmonia, as diretoras responderam que,

D1: Atualmente aqui não, devido a situações e algumas circunstancias que aconteceram não tem sido um ambiente tranquilo, aqui dentro da escola

neste momento o ambiente não é um ambiente tranquilo. E, isso está na expressão do rosto de todos os professores.

D2: Existe, o professor é muito flexível, o professor é muito polivalente. Ele tem facilidade para se adequar no último momento, ele é um profissional que acaba adquirindo essa capacidade.

Para 62% dos professores o ambiente é de harmonia, mas 38% responderam que este ambiente não é harmonioso.

Para a questão, quando percebem algum clima de conflito entre os professores, fazem algum tipo de interferência, ou simplesmente ignoram os acontecimentos? As diretoras responderam que,

D1: Não existe, assim entre os professores não há grande clima de conflito ao contrário. Como eu disse eles são bastante cúmplice uns dos outros. No sentido de se ampararem quando eles não estão de acordo com algo que a direção coloca.

D2: Precisa conseguir, por que a harmonia e a sintonia a gente precisa lutar e conseguir. Não é fácil, mas, a gente precisa conseguir até em relação a comunidade os pais que reivindicam, que questionam determinadas posturas, a gente tem que encontrar um consenso, as coisas tem que acontecerem.

Através das respostas dos professores obteve-se 69% indiferente, e 31% que não existe conflito entre os professores.

Quanto ao que é feito quando um professor evidencia que está desmotivado, as diretoras responderam,

D1: Sempre é feito algo, a equipe diretiva junto com a direção tem tentado desde o início de todos os anos letivos estimular os professores, motivar os professores trazer ideias novas, trazer pensamentos novos, só que há uma resistência muito grande porque o professor não aceita. Ele não enxerga no nosso estímulo como estímulo, ele enxerga o nosso estímulo como cobrança então ele vem na defensiva como uma colega esses dias, só para concluir estava com uma dificuldade imensa na turma mais difícil que nós temos de trabalhar aqui que é o oitavo ano, é uma turma complicada e eu tinha um texto que dizia "Socorro eu tenho a pior turma" mas neste texto falava todas as estratégias que o professor deve refletir avaliar, para que ele mesmo solucione o seu problema, enfim, e a colega não aceitou ela veio com o texto para mim apontou o dedo para mim aqui na minha mesa e disse: eu não entendo, eu li esse texto que tu me deste mas isso aqui hó, colocar os alunos de forma organizada, isso aqui tudo eu faço então, que é que está errado afinal nós não estamos errados. Então, os professores não conseguem receber o estímulo como estímulo, mas, como crítica e forma de cobrança.

D2: É preciso né, mas sem tempo, às vezes uma conversa rápida com uma colocação mal interpretada às vezes gera polemica, né, às vezes as coisas podem ficar ainda piores, isso não é simples não. É um desafio muito grande.

Através das respostas dos professores obteve-se 100% que concordam totalmente que a direção preocupa-se com a satisfação no trabalho.

Quando perguntado as diretoras se a satisfação profissional pode influenciar na prática docente, expuseram que,

D1: Com certeza, com certeza, o docente que vem com problemas pessoais, financeiros enfim, ele não consegue dar uma boa aula. Ele não consegue se concentrar, ele não consegue. Se, ele já não tendo problemas assim, muitas vezes ele já não se compromete em dar uma boa aula, com esses problemas então, a gente nem chega a interferir. Até que ele próprio resolva seus problemas para que a gente possa intervir pedagogicamente aqui na escola.

D2: Influencia. Agora eles ficaram muito satisfeitos quando viram no jornal que o prefeito assinou o aumento de dois ponto quinze parece, era de dois ponto quatro parece então a gente percebe que o professor ele sente assim, que ele foi valorizado, é um pouquinho, é um pouquinho, mas, teve uma valorização né, acho que a valorização é o que ainda vai levantando a força e a vontade de conseguir atingir os objetivos, propósitos, metas que cada um tem. Ainda a gente tem o horário de almoço aqui na escola, tem o mais educação, então, tem uns professores que saem desta escola e vão para outra escola então, eles almoçam aqui e saem e, na hora do almoço ainda tem umas trocas, trocas que uns amadureceram que o outro ainda não percebeu acaba abrindo os olhos para observar e também interpretar aquele amadurecimento que o colega teve. Então em uma conversa assim, na hora do almoço. Na passada do almoço ocorre essa troca, o professor na verdade, ele esta sempre falando da sala de aula, da escola. É professor é esse tipo de conversa.

Isso evidencia a necessidade de ações que favoreçam a satisfação docente, para que este consiga desempenhar com qualidade sua função em sala de aula.

E quanto afastamento de algum professor devido a problemas de saúde, as diretoras responderam,

D1: Sim, eu mesma por depressão. Eu tive uma crise depressiva, em outros anos tivemos professores aqui afastados. Eu acredito que tenha pessoas da direção que esteja passando por problemas de depressão. Eu entendo que alguns estão sobrecarregados e não estão conseguindo lidar com esse conflito interno.

D2: O stress a gente já vem ouvindo a muito tempo mas, de um tempo para cá é comum a gente ouvir falar a palavra stress na escola, o stress já afastou muita gente, é tristeza é assim a depressão não só pelo trabalho da escola mas do trabalho da escola somado com a vida pessoal a vida pessoal do portão para fora. As duas coisas tem gerado esse stress, acredito que também pela questão salarial. Eu acredito, em um professor de vinte horas, bem pago com tempo para planejar, que seja bem estruturado e atendendo a vida pessoal, particular separado da escola. Um professor de quarenta horas como, por exemplo, quando o colocam em quatro escolas, dez horas em cada como ele vai conciliar essa correria com um bom planejamento, qualidade em sua sala de aula, alegria em estar ali, aquela relação professor aluno, ser uma relação leve, solta, natural com a vida pessoal, como ele vai separar da vida pessoal. Isso é complicado. Dê uns cinco anos para cá a gente percebe essa mudança no professor, e cada vez mais ele está adoecendo, porque ele trabalha quarenta ou sessenta horas, coisa que eu acho um absurdo. Eu acho que o professor deveria trabalhar vinte horas, ser bem pago e ser feliz. Trabalhar vinte e ter uma vida.

As respostas das diretoras reforça o problema que a escola vem enfrentando que é o afastamento dos professores devido a doenças causado por stress e insatisfações profissionais.

5. Delineamentos conclusivos

Alguns autores já vinham apontando o ambiente de trabalho docente como sendo um local de constantes pressões, stress, desgaste emocional e físico, sendo que isso contribui para a concepção de que a docência é uma das atividades mais estressantes (REIS et al.; 2005). Desse modo, atualmente, percebe-se a intensificação do trabalho docente, ampliação do seu raio de atuação, tendo em vista o acúmulo de atividades, o que, conseqüentemente, ocasiona maiores desgastes e insatisfação por parte dos indivíduos. (REIS et al. 2005; OLIVEIRA, 2006).

Diante de tais afirmações, este estudo foi guiado pelo seguinte problema de pesquisa: “Como os diretores de duas instituições de ensino do Município de Santa Maria (RS), têm gestado suas instituições com vistas à satisfação profissional do seu quadro docente? Tais posturas têm influenciado no trabalho docente?” Para tanto, a pesquisa desenvolveu-se por meio de entrevista com as diretoras e aplicação de questionários com os professores, e a análise de cunho descritivo.

Em relação a satisfação profissional as diretoras entendem que ela depende de condições mínimas de trabalho, salário compatível com a função que o docente exerce, reconhecimento profissional, menor carga horária de trabalho, tempo para planejamento e tempo para a vida pessoal. Sendo que muitas destas questões não dependem da gestão do diretor, mas, de políticas públicas que contemplem essas questões.

Quanto a gestão desempenhada pelas diretoras, estas alegam que tentam fazer de forma participativa, tentando ouvir e atender as reivindicações dos professores. Mas, segundo as diretoras as escolas se encontram “doentes” e tem sido muito difícil desenvolver qualquer tipo de gestão, pois os problemas do dia-dia são muitos, a contar com falta de docente para atuarem frente aos alunos. Elas ainda relatam a dificuldade para realizarem reuniões, o corre-corre dos professores de uma escola para outra e a substituição dos professores doentes por membros da equipe diretiva. E, ainda o afastamento de membros da equipe diretiva por problemas de saúde decorrentes do stress emocional.

Com tantos problemas que as escolas vêm enfrentando e isso acaba por refletir no trabalho dos diretores. Pois, os mesmos acabam por desempenhar tantas funções que não conseguem atuar como diretores, sendo esta a função que ali

estão para articular, mas foi possível perceber que os professores conseguem reconhecer nas diretoras os seus esforços.

Foi possível observar que a relação entre os docentes das escolas não é tão amigável ou de tanta cumplicidade quanto às percepções das diretoras, a relação de amizade esta sendo afetada e isso também pode estar influenciando no trabalho docente. Os docentes não estão se preocupando tanto uns com os outros.

Desse modo, pode-se evidenciar que este estudo respondeu ao seu questionamento central, no qual foi possível analisar a percepção de satisfação docente através da gestão dos diretores. Diante destas considerações, pode-se perceber que este estudo avançou na linha de entendimento acerca dos aspectos envolvidos nas relações de trabalho dos docentes, tendo em vista a realidade vivenciada por eles em uma escola municipal.

Como fatores limitantes, pode-se citar o baixo número de docentes que participaram da pesquisa, limitando as análises realizadas. Sugere-se que estudos futuros avancem nesta linha, uma vez que é reconhecida a importância do papel do professor para a sociedade atual. Neste sentido, estudos que busquem investigar a satisfação docente em todas as escolas municipais, visando assim obter dados com maior relevância.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO Brasil**. promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 20/10/2014.

_____. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CEB nº 7 de 14 de dezembro de 2010**. Brasília, 2010.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

_____. Ministério da Educação. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/>. Acesso em 20/10/2014.

DELIZOICOV, D., ANGOTTI, J. A., PERNANBUCO, M. C. A., **Ensino de Ciências: Fundamentos e Métodos**. São Paulo. Cortez, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, M. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino: 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público**. Belo Horizonte, julho 1994.

LIBÂNEO. J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e Prática**. MF Livros. Goiânia, 2008.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília, v.17, n.72, p. 11-33, fev/jun.2000.

MORAES, M.V.G. **Enfermagem do Trabalho: programas, procedimentos e técnicas**. 2ª ed. Íatria: São Paulo-SP, 2007.p. 17-22.

OLIVEIRA, P. R., TRISTÃO, R. M.; NEIVA, E. R.. *Burnout* suporte organizacional em profissionais de UTI-Neonatal. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**, v. 1, n.1, 2006.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário.** Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 29-51, maio/ago 1999.

REIS, E. J. F. B. et al. **Trabalho e distúrbios psíquicos em professores da rede municipal de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil.** Cad. Saúde Pública, v. 21, n. 5, p. 1480-1490, 2005.

SILVA, N. R. **Condições de trabalho e saúde de professores de alunos com ou sem necessidades educacionais especiais.** Tese (Doutorado em Educação Especial) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho.** Estudos de Psicologia, v. 10 n. 1, 83-93, 2005.

SOUZA, A. R. de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educação em Revista. Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009. Disponível em: www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf Acesso em: 08 dezembro 2014.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2002.

Apêndice A:

Curso de Pós-Graduação a Distância *Latu Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)

Entrevista

Esta entrevista faz parte de um **Trabalho de Conclusão de Curso** que tem por objetivo Conhecer como os diretores de duas instituições de ensino do Município de Santa Maria (RS), têm realizado a gestão nessas escolas com vistas a satisfação profissional do seu quadro docente e perceber se estas posturas têm influenciado no trabalho docente. *Destacamos que a participação é voluntária, que os dados não serão tratados de modo individualizado e que a confidencialidade dos respondentes será mantida.*

Aluna: Marinês Ferreira

Orientador: Prof. DrHugo A Fontana

PARTE I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. **Idade:** _____anos

2. **Sexo:** 1.() Masculino 2.() Feminino

3. **Estado civil:**

1.() solteiro (a) 2.() casado (a) 3.() divorciado (a) 4.() viúvo (a) 5.() união estável

4. **Formação:** _____

5. **Curso:** _____

6. **Tempo de atuação como docente:** _____anos

7. **Número de escola que atua:** _____un

8. **Tempo que trabalha nesta escola:** _____anos

PARTE II -

- 1- O que você entende por satisfação profissional?
- 2- Para você, os professores que atuam junto a sua instituição são profissionais satisfeitos?
- 3- A gestão do diretor pode contribuir para a satisfação do trabalho docente?
- 4- A gestão que você desenvolve é feita de forma a contribuir para a satisfação do trabalho docente?

- 5- Quais são as ações desenvolvidas na sua gestão que valoriza o trabalho docente?
- 6- Você como diretor, está disponível a ouvir os problemas dos professores?
- 7- Como você sente a relação entre os professores?
- 8- Quanto ao ambiente de trabalho na escola, é um ambiente de harmonia?
- 9- Quando percebem algum clima de conflito entre os professores, fazem algum tipo de interferência, ou simplesmente ignoram os acontecimentos?
- 10-O que é feito quando um professor evidencia que está desmotivado?
- 11-Para você a satisfação profissional pode influenciar na prática docente?
- 12-Na sua gestão houve afastamento de algum professor devido a problemas de saúde?

Apêndice B:

Curso de Pós-Graduação a Distância *Latu Sensu* em Gestão Educacional,
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)

Questionário

Este questionário faz parte de um **Trabalho de Conclusão de Curso** que tem por objetivo Conhecer como os diretores de duas instituições de ensino do Município de Santa Maria (RS), têm realizado a gestão nessas escolas com vistas a satisfação profissional do seu quadro docente e perceber se estas posturas têm influenciado no trabalho docente. *Destacamos que a participação é voluntária, que os dados não serão tratados de modo individualizado e que a confidencialidade dos respondentes será mantida.*

PARTE I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. **Idade:** _____anos
2. **Sexo:** 1.() Masculino 2.() Feminino
3. **Estado civil:**
1.() solteiro (a) 2.() casado (a) 3.() divorciado (a) 4.() viúvo (a) 5.() união estável
4. **Formação:** _____
5. **Curso:** _____
6. **Tempo de atuação como docente:** _____anos
7. **Número de escola que atua:** _____un
8. **Tempo que trabalha nesta escola:** _____anos
9. **Carga horária semanal:** _____horas
10. **Média de alunos por turma:** _____
11. **Tempo que trabalha nesta instituição de ensino:** _____anos
12. **Tempo no cargo:** _____
13. **Carga horária diária:** _____
14. **Em média, quantas horas semanais você dedica para atividades extraclasse:** _____horas

PARTE II -

Para cada item, marque o número que melhor corresponde à sua resposta. Para expressar sua opinião, utilize o código abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

Na escola onde eu trabalho...					
1. As pessoas gostam umas das outras.					
2. As pessoas podem compartilhar umas com as outras seus problemas pessoais.					
3. Existem algum tipo de conflito entre os colegas.					
4. O ambiente de trabalho é de harmonia					
5. Pode-se confiar nos superiores.					
6. As pessoas se preocupam umas com as outras.					
7. As pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.					
8. Há facilidade de acesso às informações importantes.					
9. As informações importantes para o trabalho são repassadas com agilidade.					
10. A direção desenvolve ações que contribuem para o meu trabalho					
11. É possível obter ajuda do diretor quando tenho um problema.					
12. A direção parece realmente preocupa-se com meu bem estar.					
13. Esta direção preocupa-se com minha satisfação no trabalho.					