



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

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO
ENFRENTAMENTO DA SINDROME DE *BURNOUT*:
UM ESTUDO NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
DE SAPUCAIA DO SUL (RS)**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Lauri Alfonso Mombach

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil
2010**

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ENFRENTAMENTO
DA SINDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO NA REDE
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)**

por

Lauri Alfonso Mombach

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

Orientadora: Ana Paula da Rosa Cristino

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2010

**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

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ENFRENTAMENTO DA
SINDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO NA REDE MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)**

elaborado por
Lauri Alfonso Mombach

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ana Paula da Rosa Cristino - UFSM
(Presidente/Orientadora)

Maria Luiza Rodrigues Flores - UFSM

Patrícia Thoma Eltz - SMEC

Santa Maria, 18 de setembro de 2010.

*Dedico este trabalho aos meus filhos
Bernardo e Glória
E a minha esposa Cláudia, amor da minha vida,
Pelo carinho, compreensão e companheirismo*

AGRADECIMENTO

À orientadora Ana Paula da Rosa Cristino, pelo carinho, compreensão, competência e paciência na orientação deste. A você, Ana Paula, muito obrigado.

À toda a equipe que compõe a EaD da UFSM, pela preocupação em ofertar um programa de qualidade com as orientações precisas e pela prontidão no atendimento às dúvidas e dificuldades.

À Prefeitura Municipal de Sapucaia do Sul que, preocupada com a formação continuada dos servidores e população, não mediu esforços para a instalação do Pólo de EaD nesta cidade.

A coordenadora do Pólo de Sapucaia do Sul, Sra. Elizabet Petersen e a tutora presencial Sra. Patrícia Thoma Eltz, pelas broncas carinhosas e orientações.

Ao todos os professores e tutores que participaram deste programa, que sabiamente souberam conduzir e orientar o trabalho.

Aos colaboradores das escolas que prontamente atenderam ao pedido de responderem um questionário.

À minha família, que soube entender e respeitar este momento.

RESUMO

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

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ENFRENTAMENTO DA SINDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)

AUTORA: LAURI ALFONSO MOMBACH
ORIENTADORA: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 18 de setembro de 2010.

A presente pesquisa é uma proposta de análise das relações entre a Síndrome de *Burnout* e a Gestão Escolar na Rede Municipal de Ensino de Sapucaia do Sul (RS). Desenvolveu-se para tal, um estudo de caso, onde participaram doze profissionais da educação de duas escolas, sendo eles diretores, orientadores pedagógicos e professores de anos finais do Ensino Fundamental. Optou-se pela abordagem qualitativa, sendo aplicado questionário com perguntas abertas. Utilizou-se análise de conteúdo para a categorização das informações. As reflexões elaboradas apontam para a importância de um processo de descentralização das relações de trabalho nas escolas. A Gestão democrática é uma reivindicação e ao mesmo tempo o caminho apontado pelos colaboradores para se chegar a uma excelência de ensino, onde os professores e demais profissionais das escolas possam ser valorizados, evitando que estes adquiram a Síndrome de *Burnout*, uma “desistência” de quem ainda está na profissão. Entre os inúmeros sintomas desta Síndrome, foram observados nos colaboradores, sentimentos de impotência diante das problemáticas escolares e das precárias condições de trabalho. A educação perpassa necessariamente pelos professores e por uma gestão escolar. A qualidade, por uma construção coletiva. Quando conseguirmos juntar efetivamente os professores numa gestão participativa estaremos encaminhando a escola a gerar a qualidade social da educação.

Palavras-chave: Síndrome de Burnout. Gestão Escolar. Mal-estar Docente.

ABSTRACT

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

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ENFRENTAMENTO DA SINDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)

AUTHOR: LAURI ALFONSO MOMBACH
ADVISER: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 18 de setembro de 2010.

The present research is a proposal of analysis about the relations between the Burnout Syndrome and school Management in the municipal net of education of Sapucaia of Sul city (RS). It was developed, a case study, where twelve education professionals of two schools had participated, they were the principals, the pedagogical coordinators and teachers of final years of the Fundamental School. It was opted for the qualitative boarding, being applied questionnaire with open questions. Analysis of content for the categorization of the informations was used. The elaborated reflections shows the importance of a process of decentralization of the work relations at schools. The democratic management is a claim and at the same time the way pointed by the collaborators to get at an excellency in education, where teachers and the others professionals of the schools can be valued, preventing that those can have the Burnout Syndrome, a “desistance” of who still is in the profession. Between the innumerable symptoms of this Syndrome it had been observed in the collaborators, feelings of impotence ahead of the school problematics and the precarious conditions of work. The education permeates necessarily between the teachers and the school management. The quality, for a collective construction. When effectively we get the teachers in a participative management, we will be directing the school to generate social quality of the education.

Keywords : Burnout Syndrome. Management Scholl. *Teaching Malaise*.

LISTA DE SIGLAS

SOP - Serviço de Orientação pedagógica

SOE - Serviço de Orientação Educacional

RS - Rio Grande do Sul

PPP – Projeto Político-Pedagógico

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Termo de consentimento informado	56
APÊNDICE 2 - Questionário	58

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
CAPÍTULO 1 A Gestão Escolar: entre a utopia e o cotidiano do trabalho dos professores	13
1.1 Considerações iniciais acerca da gestão escolar e o trabalho dos professores.....	13
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Encaminhamentos metodológicos	16
1.3.1 Caracterização teórico-metodológica da pesquisa	16
1.3.2 Procedimentos Metodológicos:	17
CAPÍTULO 2 Gestão Escolar e a Síndrome de <i>Burnout</i> nos professores	19
2.1 Síndrome de <i>Burnout</i> e suas implicações no cotidiano escolar.....	19
2.2 As mediações possíveis entre o tipo de gestão escolar e o aparecimento de <i>Burnout</i>	23
2.3 A gestão escolar que dinamiza a escola.....	28
CAPÍTULO 3 Olhares acerca da Síndrome de <i>Burnout</i> e Gestão Escolar no município de Sapucaia do Sul (RS)	30
3.1 Contextualização do campo de pesquisa e dos colaboradores.....	
3.2 Síndrome de <i>Burnout</i> : sintomas físicos e psicológicos decorrentes do trabalho docente.....	32
3.3 Da (in) satisfação dos professores, supervisores e diretores no exercício de sua profissão: o olhar de si mesmo	36
3.4 O olhar dos professores, supervisores e diretores acerca da gestão escolar	46
3.5 As implicações da gestão no cotidiano escolar: perspectivas para o <i>Burnout</i> .	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52

REFERÊNCIAS	56
APÊNDICES	

APRESENTAÇÃO

A educação é o princípio pelo qual o ser humano se desenvolve e adquire maior autonomia em relação à natureza e ao próprio homem. A escola é um espaço por excelência para essa aprendizagem. O educador, nesse sentido, tem papel fundamental e uma grande responsabilidade. Assumi o compromisso de ser educador há cerca de doze anos. Trabalhei vários anos na Rede La Salle de escolas, como membro do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs. Posteriormente, por dois anos, atuei na Rede Salesiana, no Instituto Maria Auxiliadora. Atualmente, estou na Rede Municipal de Educação de Sapucaia do Sul e na Rede Municipal de Dois Irmãos, (RS). Nesta trajetória, muitos aspectos têm despertado minha curiosidade, seja no corpo docente, discente ou na área da gestão escolar. No entanto, nenhuma mais do que a forma como os educadores lidam com suas frustrações, seu cansaço e sua exaustão do trabalho. E mais, como a equipe gestora lida com esse tipo de trabalhadores da educação. Pude presenciar, na escola privada, inúmeros profissionais serem injustiçados e descartados por apresentarem sintomas de exaustão física e psíquica. Agora, na escola pública, a realidade é outra, pois existe a estabilidade. Pretendo analisar e compreender de que modo a gestão escolar lida com esses profissionais, que tipo de trabalho preventivo é realizado e o que poderia ser feito a mais. Talvez a maior motivação venha de mim mesmo, pois como educador vivi ou presenciei algumas adversidades nas quais os gestores não agiram ou agiram de maneira que não atingissem objetivos mais complexos. Sempre encontrei na profissão motivos relevantes mais significativos para ficar do que para sair.

Nas escolas em que atuo, percebo vários educadores fisicamente cansados, desmotivados, contando os minutos para o fim da jornada ou da semana. Também é notório o número de professores desempenhando outras funções que não da sala de aula (biblioteca, laboratório de informática, etc), por não se identificarem mais com a mesma.

Quando há cerca de dois anos, procurei compreender um pouco mais o que acontecia com os educadores em relação a suas motivações e desmotivações, deparei-me com o que é denominado de Síndrome de *Burnout*¹. Logo percebi que existe um agravante dependendo da postura da gestão escolar em relação aos seus educadores. Por esse motivo, surgiu a proposição de um estudo da Síndrome de *Burnout* relacionando-a à gestão escolar e vice-versa.

A Gestão Escolar e o atual panorama das escolas públicas é o assunto do primeiro capítulo deste trabalho, trazendo também os objetivos, a justificativa para a escolha do tema e o percurso metodológico pelo qual se desenvolve a pesquisa. Pretendemos trazer para o debate as fraquezas e fortalezas das escolas públicas tendo como ponto de partida a realidade de Escolas Municipais de Sapucaia do Sul (RS).

O segundo capítulo vai aprofundar o estudo sobre a Gestão Escolar e a Síndrome de *Burnout*, conceituando-os e analisando os tipos de relações estabelecidos com e entre os professores e suas conseqüências para com a qualidade da educação.

Acreditamos ser a infra-estrutura fundamental para o bom funcionamento das escolas. Nós não podemos incorrer no erro de atribuir à gestão escolar ou aos professores responsabilidades que são frutos da falta de infra-estrutura. A responsabilidade de prover a infra-estrutura básica para o trabalho na escola pública é do Estado. Segundo Batista; Codo (2002), existem duas razões principais para se estudar a infra-estrutura das escolas: a primeira trata das condições físicas de trabalho, ou seja, os meios disponíveis para um trabalho mais confortável, menos desgastante, mais prazeroso e também por isso mais produtivo. A segunda, por estarmos tratando da educação, ou seja, um trabalho de importância inegável, posto no centro das estratégias de desenvolvimento, pelo fato da infra-estrutura ser diretamente proporcional à qualidade de ensino. Entende-se aqui como infra-estrutura um conjunto de aspectos que servem de suporte para as atividades que caracterizam a dinâmica escolar, dentre eles os que têm influência direta no trabalho de ensino/aprendizagem dos professores e alunos (carteiras, quadro com giz, copiadora, ambiente arejado e limpo para trabalhar, compatível com o número de

¹ Segundo Codo (2002), *Burnout* foi o nome escolhido para descrever algo como “perder o fogo”, “perder a energia” ou “queimar (para fora) completamente”(…) É uma síndrome através da qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho, de forma que as coisas já não o importam mais e qualquer esforço lhe parece ser inútil (CODO, 2002, p. 238).

alunos, etc), e os materiais de apoio (som, biblioteca, computadores, material didático, laboratórios específicos, etc). Além disso, existem outros aspectos complementares (telefone público, sala de repouso para os professores e servidores em geral, armário para os professores, computador disponível, etc).

O terceiro capítulo servirá para a análise das informações coletadas através da pesquisa e para analisar o processo de *Burnout*, principalmente através da Gestão Escolar. A temática proposta é deveras ampla, complexa e certamente não se extingue aqui. No entanto, pretendemos sinalizar algumas atitudes e possibilidades que levem à reflexão sobre a necessidade de uma atenção especial da Gestão Escolar sobre a saúde do educador para que dessa forma possamos exercer com mais qualidade a missão social da educação.

CAPÍTULO 1 A GESTÃO ESCOLAR: ENTRE A UTOPIA E A COTIDIANO DO TRABALHO DOS PROFESSORES

1.1 Considerações iniciais acerca da gestão escolar e o trabalho dos professores

Estas considerações iniciam a análise sobre a Síndrome de *Burnout* em professores, realizada nas escolas municipais de Sapucaia do Sul, Estado do Rio Grande do Sul, na qual se procurou verificar o ambiente de trabalho a partir das relações estabelecidas com a gestão escolar.

É importante conhecer os motivos pelos quais a Síndrome de *Burnout* afeta a classe dos profissionais em educação, ou seja, que tipo de ambiente existe nessa classe que propicia o surgimento desse quadro. Identificar como a gestão interfere e influencia neste ambiente de trabalho educativo em escolas da rede municipal de Sapucaia do Sul (RS), é o ponto chave em questão. Julgamos fundamental o papel dos gestores educacionais nesse processo, por isso, a importância de compreendê-lo.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico; à participação responsável de todos nas discussões, decisões, efetivação das decisões, acompanhamento e avaliação; e dialogicidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos (GARCIA, 2008, p. 8).

De modo geral, podemos dizer que hoje temos um cenário escolar onde os educadores não só ensinam, mas também educam, papel que muitas famílias se abstiveram de fazer. Administram os mais diversos conflitos, assumindo muitas vezes, além do papel de professores, o de cuidadores, e até, por que não dizer, de pais. É dever da gestão escolar dialogar e encontrar soluções para facilitar o trabalho dos professores na sala de aula. A escola precisa assegurar de modo democrático no seu Projeto Pedagógico caminhos que vão ao encontro de tal problemática assumindo uma postura única diante destas dificuldades.

Confia-se (em parte) a custódia à escola do mesmo modo que se confia a produção do pão ao padeiro, a do leite ao leiteiro, etc. (...) Atualmente, a escola complementa a família como no passado o fazia a pequena comunidade envolvente (ENGUIITA 2007, p.87).

O cotidiano escolar atual exige profissionais capacitados, que tenham condições de trabalhar com as mais diversas realidades sociais: falta de limites, drogadição, distúrbios sexuais, violência das mais diversas naturezas, etc. Esta realidade afeta os profissionais da educação pois o nível de exigência é cada vez maior. Os educadores são, ou ao menos se sentem, responsáveis pelo sucesso de seus educandos. O risco do insucesso acaba gerando um elemento estressor que pode abalar a estrutura psíquica e física dos professores.

Este cenário, juntamente com a falta dessa postura, tem acarretado consequências por vezes maléficas à saúde dos profissionais da educação. Segundo Codo (2002), a Síndrome de *Burnout* apresenta-se, hoje, como um dos problemas psicossociais que afeta profissionais de diversas áreas, e dentre elas está a classe dos professores. Esta realidade tem gerado interesse e preocupação não só da comunidade científica, mas também de entidades governamentais, empresariais, educacionais e sindicais no Brasil, devido as consequências, tanto para o âmbito individual quanto institucional.

Observando o cotidiano das escolas do município de Sapucaia do Sul e região da Grande Porto Alegre, (RS), é possível identificar educadores cansados, desmotivados e estressados pela fadiga da jornada diária. Também é notório o número de educadores que faltam ao serviço em razão de problemas de saúde. Supomos que seja resultado da expressiva jornada de trabalho e da pouca valorização destes profissionais. Não pretendemos fazer nenhum julgamento desses profissionais, até porque acreditamos que são vítimas de um sistema que não os valoriza como o esperado. A escola é, sobretudo, composta de seres humanos, ora fortes, ora frágeis. A rotina de sala de aula é intensa e necessita de profissionais com formação e motivados para dar conta da demanda. Por outro lado, precisa de um sistema que dê suporte ao trabalho do educador. À gestão escolar cabe criar esse ambiente, senão ideal, mas o mais humano possível, para que os educadores se sintam valorizados e tenham condições plenas de exercer dignamente seu trabalho. A Síndrome de *Burnout* se apresenta neste meio educacional por diversas

razões, porém, especialmente como resultado de um contexto no qual os profissionais desta área estão desamparados ou desassistidos.

A Síndrome de *Burnout* ocorre devido a uma tensão crônica originada por uma vasta exposição a sintomas estressantes de maneira que esta interação culminaria em uma baixa percepção do valor profissional por parte da escola como um todo (direção, pais e alunos) e do próprio professor (Carlotto *apud* DEMÁSIO *et al.*, 2010, p.3).

Codo (2002), compreende a Síndrome *Burnout* como uma reação à tensão emocional crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outros seres humanos, especialmente quando estes estão preocupados ou com problemas. Consideram que o “cuidar” gera uma tensão emocional constante, uma atenção perene. Além disso, entendem que as grandes responsabilidades espreitam o profissional a cada gesto no trabalho. Há um envolvimento afetivo do trabalhador com seus clientes, e desse modo se desgasta e, numa situação extrema, desiste, não agüenta mais, entre em *Burnout*.

Conforme Benevides-Pereira (2002), a Síndrome de *Burnout* de professores é conhecida por uma exaustão física e emocional. Seu início dá-se com um sentimento de desconforto e pouco a pouco aumenta à medida que a vontade de lecionar gradualmente diminui. Sintomaticamente, em geral, reconhece-se a síndrome pela ausência de alguns fatores motivacionais como a energia, a alegria, o entusiasmo, a satisfação, o interesse, a vontade, os sonhos para a vida, as idéias, a concentração, a autoconfiança e humor.

O objetivo primeiro para se estudar é assim poder compreender o *Burnout* justifica-se na medida em que tais investigações permitem a possibilidade de poder se prevenir e/ou intervir sobre os processos que desencadeiam esta síndrome, minimizando suas consequências. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002, p.18).

Na atualidade, há a necessidade de se proporcionar a interação entre os profissionais da educação, criando instâncias onde os educadores possam ouvir os anseios e reais necessidades uns dos outros e pensar a educação. É preciso que a escola seja uma coletividade com um propósito comum. Este objetivo precisa ser perseguido por todos os agentes imbricados.

Educação não é obra de um solista, ou se orchestra, ou não ocorre. Entre os professores há que haver coordenação, diga-se cooperação em torno de objetivos comuns, entre funcionários (todos) e professores, tanto quanto entre alunos e corpo de professores e funcionários, é preciso construir, de

alguma forma, uma 'comunidade de destino'; por último, comunidade, direta e indiretamente envolvida na escola, precisa, de alguma forma, participar do processo. Se tudo isso é um valor moral, uma prerrogativa política e uma ideologia, no caso da educação é também uma exigência técnica, um pré-requisito sem o qual, simplesmente, os objetivos não são atingidos (BATISTA; CODO, 2002, p.188).

Considerando tais aspectos, apresenta-se como eixo a seguinte questão norteadora: Quais são as relações entre a Síndrome de Burnout e a Gestão Escolar na rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul (RS)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre a Síndrome de Burnout e o modelo de Gestão Escolar da Rede Municipal de Ensino de Sapucaia do Sul (RS).

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar sintomas relacionados com a Síndrome de *Burnout* em diretores, orientadores pedagógicos e professores de Anos Finais do Ensino Fundamental em escolas da rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul (RS).

Compreender as concepções de Gestão Escolar de professores, diretores e orientadores pedagógicos em escolas municipais de Sapucaia do Sul (RS).

Analisar as relações entre as manifestações da Síndrome de *Burnout* e a organização da gestão escolar em escolas municipais de Sapucaia do Sul (RS).

Investigar como as escolas públicas de Sapucaia do Sul analisadas lidam com as situações extressantes, prevenindo o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*.

1.3 Encaminhamentos Metodológicos

1.3.1 Caracterização teórico-metodológica da pesquisa

A pesquisa é uma atividade que parte de um dado problema e busca, por meio do método científico as respostas ou soluções. A metodologia, por sua vez, é, segundo Minayo (1996, p.16), o “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Em outras palavras, podemos dizer que a metodologia compreende as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que o pesquisador utilizará para compreender seu trabalho.

Por esse caminho, este estudo tem por característica um enfoque qualitativo, norteado pelo modo interpretativo de questões relacionadas a gestão escolar e a saúde dos professores.

Assim como Gomes e Araújo (2009), entendemos que um estudo qualitativo pode ser capaz de revelar riqueza maior de detalhes além de possibilitar uma exploração maior de eventuais contradições e paradoxos. Além disso, a pesquisa qualitativa pode aproximar o pesquisador do pesquisado, podendo analisar informações mais próximas da realidade do contexto da pesquisa.

Segundo Minayo e Sanches (1993):

É no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa (...). A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se volta com empatia aos motivos, as intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas (MINAYO E SANCHES, 1993, p. 244).

A pesquisa procurou valer-se do estudo de caso, desenvolvido em duas escolas da rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul (RS). Conforme Lüdke; André (1996, p.19):

(...) os estudos de caso buscam a realidade de forma completa e profunda. O pesquisador procura revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo. Este tipo de abordagem enfatiza a complexidade natural das situações, evidenciando a interrelação dos seus componentes (LÜDKE E ANDRÉ, 1996, p.19).

De acordo com Lüdke e André (1996), quando se tem a intenção de alcançar os propósitos do estudo de caso, é fundamental que o pesquisador delimite a investigação com clareza e objetividade, além da consciência de delimitar quais são os focos e os aspectos mais relevantes na investigação, estabelecendo os contornos do estudo.

Portanto, a pesquisa qualitativa responde a proposta deste trabalho na medida que nos dá suporte para compreender, a partir de professores, diretores e orientadores educacionais, as possíveis relações entre a gestão escolar e a Síndrome de *Burnout*, e pensar possíveis intervenções que possam ser basilares para a saúde do trabalhador da educação.

1.3.2 Procedimentos metodológicos

Dentre as 26 escolas da Rede Municipal de Educação de Sapucaia do Sul, foram analisadas duas escolas, sendo que destas participaram ao todo seis professores de Anos Finais, dois diretores, dois vice-diretores e dois orientadores pedagógicos. Optamos trabalhar com este contingente para podermos nos aproximar mais da realidade do cotidiano das escolas. Para tanto, foram contatadas as Escolas e a seguir, apresentado um Termo de Consentimento (APÊNDICE 1), no qual os colaboradores concordavam em responder anonimamente aos questionamentos da pesquisa.

As escolas e os colaboradores foram escolhidos de modo aleatório, pela sua disponibilidade de acesso e pelo pronto atendimento à proposta de pesquisa.

Para a coleta das informações, foi elaborado um questionário com questões abertas (APÊNDICE 2) originadas dos objetivos específicos. “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 1991, p. 90).

Para a análise das informações, foi utilizado a categorização simples das informações coletadas, fundamentada na Análise de Conteúdo. Segundo Lüdke e André (1996), todo o processo de análise dos dados qualitativos é extremamente complexo, envolvendo procedimentos e decisões que não se restringem a um conjunto de regras pré-estabelecidas.

Segundo Bardin (2004):

(...) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 2004, P. 31).

A autora estabelece três etapas para a análise que são a pré-análise; a fase de exploração do material/categorização e a fase de análise dos resultados (BARDIN, 2004).

Dada a complexidade da investigação, o caminho metodológico se faz fundamental para a busca dos objetivos propostos. São as ferramentas da pesquisa. Negligenciar neste aspecto seria seguir ao acaso. A metodologia aqui empregada é apropriada ao tipo de trabalho a que nos propomos.

CAPITULO 2 GESTÃO ESCOLAR E A SÍNDROME DE *BURNOUT* NOS PROFESSORES

2.1 Síndrome de *Burnout* e suas implicações no cotidiano escolar

“Do educador se exige muito, o educador se exige muito; pouco a pouco desiste, entra em Burnout” (CODO, 2002, p.240).

O trabalho do professor é carregado de contradições. Enquanto, por um lado, é lhe atribuído o nobre trabalho de educar crianças e jovens, por outro, carece de condições adequadas para realizá-lo. Este antagonismo, entre a exigência e responsabilidade e o descaso para com a sua função, gera descontentamento e desmotivação. Alguns desistem, no sentido literal da palavra. Outros permanecem lutando pelo ideal de um ensino de qualidade. Estes estão sujeitos a desenvolverem a Síndrome de *Burnout*.

A Síndrome de *Burnout*, compreendida por alguns autores como mal-estar docente, só começou a ser estudada na década de 1970. Segundo Codo (2002), foi nesse período que “ (...) começaram a ser construídos métodos teóricos e instrumentos de pesquisa capazes de registrar e compreender o desânimo, a apatia a despersonalização” (CODO, 2002, p. 237). *Burnout* é a palavra escolhida para este estado físico/emocional através do qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho e em estágios que as coisas já não têm mais importância e que qualquer esforço parece ser em vão. Foi no ano de 1974 que Fregenbauer deu ao termo *Burnout* o sentido e conceito que usamos hoje. Não é possível precisar o surgimento de *Burnout*. O que Fregenbauer fez foi apenas nomear um sentimento que já estava ali e realizar estudos para compreendê-lo e explicá-lo. Segundo ele, num prisma clínico, *Burnout* representa um estado de exaustão resultante de trabalhar exaustivamente, deixando de lado até as próprias necessidades. Segundo Codo (2002), o *Burnout* é a síndrome do trabalhador espremido entre um trabalho inteiro, e um trabalho mercadoria comprado na esquina a preço de ocasião. O *Burnout* é a síndrome do trabalhador que experimenta a sensação de ser um *deus* e que convive com a privação de um cachorro magro.

Num olhar sobre as diversas teorias psicológicas permanece uma questão em aberto: Por que as pessoas desistem? Falta de motivação? Desamparo? Desesperança? Passividade? Alienação? Depressão? Fadiga? *Stress*? *Burnout*?

A síndrome em questão não é uma peculiaridade da área educacional, mas, afeta profissionais da saúde, da segurança, etc. Enfim, pode se manifestar em qualquer campo profissional que tem por tarefa zelar ou cuidar de outrem.

Estudos realizados por Rotter, (1961, *apud* CODO; MENEZES, 2002, p. 239), sobre *Locus de controle interno e externo* assinalam que podemos desenvolver uma atitude perante a vida, acreditando na possibilidade de controle interno sobre o meio (*Locus* de controle interno) ou acreditar no controle pela sorte, destino ou outros poderes externos (*Locus* de controle externo). Se formos analisar as consequências de cada postura chegaremos a resultados surpreendentes. A manifestação de *Burnout* está relacionada, especialmente, com a segunda postura, ou seja, quando o externo afeta de tal forma a estrutura interna que o indivíduo é joguete ou refém dos acontecimentos, deixando se levar pelos fatos ou a instituição. É lógico que ninguém pertence tão somente ao grupo do “*Locus* de controle externo”, tampouco somente o é totalmente favorável ao primeiro “*Locus* de controle interno”. O que vale saber desta pesquisa é a qual cada um tendencia.

Segundo Codo (2002), embora o estudo da literatura internacional indique que não existe uma definição única sobre *Burnout*, é consenso até os estudos hoje desenvolvidos que é uma resposta ao *stress* laboral crônico, porém, não deve ser confundido com *stress*. Neste sentido, a importância da diferenciação: Enquanto o *Burnout* envolve atitudes e condutas negativas com relação aos usuários, cliente, alunos, organização e trabalho, resultando numa experiência subjetiva com atitudes e sentimentos que vêm acarretar problemas de ordem prática e emocional ao trabalhador e à organização, o conceito de *stress* não envolve tais atitudes de conduta, mas um esgotamento pessoal que interfere na vida do indivíduo e não necessariamente na sua relação com o trabalho.

Os consecutivos insucessos em suas tentativas de atingir às expectativas quanto ao produto do trabalho levam o indivíduo a ser mais desconfiado, a agir com mais cautela. Como não se encontra em condições de suportar a ansiedade, precisam da satisfação imediata de suas necessidades para proporcionar a segurança e o alívio de tensão resultante (...). O mundo é algo que ameaça a sua pretensa paz interior. Qualquer coisa que se interponha ao seu desejo

ou conteste a sua atuação será violentamente repellido. Como conseqüência, suas relações passam a se apenas superficiais (CODO, 2000, p. 10).

Deste modo, o trabalhador assume uma postura de frieza frente a seus alunos ou pacientes, não estabelecendo relações interpessoais, como se estivesse em contato com objetos ou coisas, desprovida do calor humano. Além disso, o profissional é acometido por grande irritabilidade, tornando qualquer processo de ensino-aprendizagem inviável. Incapaz de estabelecer o mínimo de empatia indispensável para a transmissão do conhecimento, o professor sofre de ansiedade, melancolia, baixa auto-estima e sentimento de exaustão física e emocional.

Segundo Jesus (1998), muitos fatores da vida atual permitem compreender a emergência das situações de estresse. Dentre eles o ritmo acelerado de vida, a sociedade imediatista e consumista, a percepção de incontrollabilidade ou de incertezas face aos resultados pretendidos, dentre outros. No tocante à situação dos professores, se distinguem o número excessivo de alunos nas turmas, a indisciplina na escola e a desmotivação generalizada. A esses poderíamos acrescentar os baixos salários e a carga horária a que os profissionais são submetidos.

Para Codo (2002), *Burnout* é a síndrome do trabalho, que se origina da discrepância da percepção individual entre esforço e conseqüência, percepção esta influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais. Portanto, o agravante estaria na lacuna entre o que o trabalhador oferece, ou investe no trabalho e o retorno que recebe, seja ele financeiro ou resultados de desempenho com o reconhecimento de superiores, colegas, alunos, etc. Isso ajuda a compreender a hipótese que algumas pesquisas revelam que o *Burnout* ocorre com mais freqüência em trabalhadores altamente motivados pois não suportam o pouco retorno ao alto investimento no trabalho.

Neste sentido, em síntese, podemos dizer que *Burnout* ocorre quando certos recursos pessoais são perdidos ou inadequados para atender às demandas, ou não proporcionam os retornos esperados e previstos. *Burnout* é uma desistência de quem ainda está lá.

Conforme Codo (2002), três fatores aparecem associados, porém, são independentes: despersonalização, a exaustão emocional e o baixo envolvimento pessoal no trabalho.

A síndrome é entendida como um conceito multidimensional que envolve três componentes:

- 1) Exaustão emocional – situação em que os trabalhadores sentem que não podem dar mais de si mesmos a nível afetivo. Percebem esgotada a energia e os recursos emocionais próprios, devido ao contato diário com os problemas.
- 2) Despersonalização – desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e de cinismo às pessoas destinatárias do trabalho (usuários/clientes) – endurecimento afetivo, “coisificação” da relação.
- 3) Falta de envolvimento pessoal no trabalho – tendência de uma “evolução negativa” no trabalho, afetando a habilidade para a realização do trabalho e o atendimento, ou contato com as pessoas usuárias do trabalho, bem como a organização (CODO, 2002, p. 238).

Nos profissionais da educação, ocorre uma frustração muito grande pois o imaginário do “ser um professor ideal”, com a utilização de métodos e atividades criativas e instigantes cai por terra frente aos inúmeros problemas que este profissional enfrenta diariamente. Seus sonhos vão dando lugar à realidade nua e crua, onde estagna, sofre de apatia, stress e, por vezes, pensa em abandonar a profissão. Quando o professor novo que chega numa instituição cristalizada pelo tempo, vai se contaminando por esta estrutura que não oferece as condições básicas de trabalho e pelos colegas, que desistiram, que tentam de todos os modos imprimir uma imagem que criaram da educação, mesmo que esta seja equivocada. É bem verdade, conforme comenta Jesus (1998), que o grau de gravidade de cada um desses fatores varia de professor para professor, dependendo de sua percepção subjetiva bem como a frequência com que eles ocorrem em sua vida profissional. Nesse sentido, deve-se entender que cada indivíduo possui um nível de tolerância à situação estressante diferente dos demais.

Segundo Levy (2009), o *Burnout* tem um esquema de sintomas:

Sintomas físicos – são similares aos do stress ocupacional. São eles: fadiga, sensação de exaustão (cansaço crônico), indiferença ou frieza, sensação de baixo rendimento profissional, frequentes dores de cabeça, distúrbios gastrointestinais, alterações do sono (insônia) e dificuldades respiratórias.

Sintomas de conduta – revelam-se sob a forma de graves alterações no comportamento que usualmente afetam os colegas, os alunos e, até mesmo, seus familiares.

Sintomas psicológicos – podem aparecer mudanças de comportamento tais como: trabalhar de forma mais intensa, sentimento de impotência perante as situações de rotina de trabalho, irritabilidade, falta de atenção, aumento do absentismo, sentimento de responsabilidade exagerado, atitude negativa, rigidez, baixo nível de entusiasmo, consumo de álcool e drogas, como forma de minimizar os efeitos do cansaço e do esgotamento (LEVY, 2009, p. 1)

Este conjunto de sintomas, segundo Jesus (1998), podem ocorrer devido à dificuldade do professor em fazer face às exigências que lhe são colocadas pela sua profissão, excedendo sua capacidade de resposta. Resulta de um processo em que podem se distinguir em três etapas: primeiro, as exigências profissionais excedem os recursos adaptativos do professor, provocando estresse; segundo, o professor tenta responder a essas exigências, aumentando seu esforço; por fim, aparecem os sintomas que caracterizam o mal-estar (ou *Burnout*) propriamente dito, constituindo, assim, a última fase do processo.

Jimenez *et al.* (2002), desenvolvem um pensamento que se assemelha a aquele:

(...) o *Burnout* em professores não aparece de forma brusca, mas constitui a fase final de um processo contínuo, que vai se gestando e que se identifica com sinais tais como sensação de inadequação ao posto de trabalho, sensação de falta de recursos para afrontar o labor de professor, sentimento de carecer de formação necessária, diminuição da capacidade para a resolução dos problemas, carência de tempo suficiente, etc (Jimenez *et al.* 2002 p. 12).

De acordo com Trigo *et al.* (2007), o “Burnout se caracteriza por prolongados níveis de estresse no trabalho e compreende exaustão emocional, distanciamento das relações pessoais e diminuição do sentimento de realização pessoal” (TRIGO, *et al.* 2007, p.223)

A Síndrome de *Burnout* é uma consequência de um conjunto de fatores do atual panorama do ensino. Quando o professor está diante de situações que não lhe permitem realizar um trabalho adequado e não consegue se realizar enquanto profissional, vendo seu esforço ser inútil, ou reconhecido, pode entrar em *Burnout*.

2.2 As mediações possíveis entre o tipo de gestão escolar e o aparecimento de *Burnout*

Na atualidade, a educação se estrutura de tal maneira que o professor é, ou ao menos se sente, o responsável pela educação dos alunos sob todos os ângulos, sendo depositado neste profissional o “peso” de ser eficiente, caloroso, amoroso, simpático e, ainda, proporcionar à sua turma uma aula de qualidade. Quando um aluno não obtém sucesso em seu itinerário escolar, atribui-se a responsabilidade

primeira sobre o educador que não soube levar aquele aluno a atingir a excelência da aprendizagem (CODO; MENEZES, 2002).

O educador muitas vezes fica atônito diante de suas responsabilidades. No entanto, a educação como um todo precisa se reciclar. Os tempos mudaram. Hoje os alunos dispõem de recursos que dantes não existiam, tampouco para o professor. O próprio docente precisa estar em constante aprendizagem pois convive numa encruzilhada, num bombardeio de informações e cobranças. Todos desejam as soluções e de preferência sem esforço. As tecnologias trazem as informações, bastando acessá-las. O educador já não é mais o detentor do saber. É muito mais um mediador, um facilitador. Isso para muitos é motivo de instabilidade e desequilíbrio.

Para entender a situação do professor e da escola na atualidade, devemos considerar diversos fatores ocorridos na sociedade. Segundo Jesus (1998), precisamos considerar as alterações sociais ocorridas com a industrialização, que afetou os próprios objetivos da educação escolar, ou seja, a passagem de um ensino de elite para um ensino de massas. Também a tentativa de combater o analfabetismo e de democratizar o ensino elevou muito o número de alunos. A escola deixa de ser reclamada como direito e passa a ser um dever, e em muitos casos uma imposição. Uma outra mudança, segundo o autor, ocorreu relativo aos valores sociais, ou seja, enquanto no passado predominavam os valores ditos intelectuais e humanistas, atualmente há uma supervalorização dos valores relacionados a economia. E por fim, a rápida evolução científica e tecnológica gerou um maior ritmo de caducidade dos conhecimentos.

A responsabilidade da educação não é tarefa exclusiva do professor. Ele não tem alunos que são seus. A escola tem alunos, sendo o professor designado a dar uma atenção mais próxima a um determinado grupo de educandos ou numa determinada área do conhecimento. Mas toda a escola é responsável e deve prover a aprendizagem daqueles.

A gestão escolar deve pensar a escola e dar suporte para que os educadores possam desenvolver nos seus alunos o máximo do conhecimento. Cabe à gestão escolar o papel de pensar o conjunto da escola, porém, sem se distanciar do individual de cada educador. Os propósitos da educação passam pela harmonia existente entre os diversos profissionais da educação da escola. É necessário apoio mútuo. Podemos estabelecer um comparativo do funcionamento da escola a

afinação de um instrumento de cordas: quando uma corda está desafinada, desafina toda e qualquer música que seja tocada com aquele instrumento. Assim também a escola necessita de afinação, comprometimento e coerência. Comprometimento com a qualidade do ensino. Coerência entre a teoria e a prática, entre a discurso e a ação. A gestão escolar democrática pressupõe, conforme Garcia (2008), a participação nas decisões e na execução das ações relativas ao projeto escolar.

Se o professor, como qualquer trabalhador, vende sua força de trabalho para suprir suas necessidades materiais e afetivas, qual tem sido o saldo dessa equação? Do ponto de vista material deve receber o suficiente que lhe garanta segurança, estabilidade e conforto entre outras coisas. No que se refere às necessidades afetivas, precisa de satisfação, reconhecimento, respeito (CODO, 2002). Quando este cálculo gera uma resposta inadequada, o resultado tende a ser o desequilíbrio. A escola, como uma gestão participativa deve buscar constantemente este equilíbrio. Sabemos que um profissional, reconhecido e valorizado obtém resultados muito melhores daquele que vive “por amor a causa”. Aliás, esta idéia romantizada de amor à causa da educação a qualquer custo precisa ser superada. Os educadores precisam ser profissionais da educação. Para tal, necessitam se valorizar e serem valorizados.

O processo de formação acadêmica para o exercício da docência está bastante simplificado. Após o curso específico de licenciatura, o concurso público, acontece a nomeação e o professor é investido da incumbência de um sala de aula onde se depara com uma realidade para a qual muitas vezes efetivamente não está preparado. Durante três anos, é observado pela equipe diretiva que emite relatórios comprovando ou não sua eficiência. Em geral, não há acompanhamento e sim cobranças. Caso não consiga desenvolver minimamente seu trabalho, é substituído. Do contrário tem uma cadeira cativa na profissão até se aposentar. Esta realidade pode frustrar as expectativas dos recém-formados. Diante deste cenário, podemos supor três posturas dos educadores: (1) Muitos que chegam com a utopia de transformar a sociedade por meio da educação abandonam a profissão. (2) Outros continuam no idealismo, mesmo que, às vezes, solitários. (3) Um terceiro grupo segue o senso comum, descompromissados com a realidade. Segundo Benevides-Pereira (2002), esta discrepância entre o ideal sonhado e a realidade do dia a dia pode influenciar no desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*.

Diante destas especificidades a docência não pode aparecer como um trabalho feito por qualquer cidadão formado, com a divisão de tarefas onde cada um cuida de determinado aspecto. Precisa de uma formação permanente, interação, diálogo, troca de informações, etc.

Na educação formal, o aluno necessita, além de dominar os conteúdos específicos, ser educado para a vida. Os professores, não raro, intervêm no modo dos alunos se vestirem, tentam ensinar boas maneiras, introduzem discussões sobre a religião, arte, literatura, etc, além da especificidade do seu currículo.

Desempenhar o papel de professor, na sociedade atual, requer do profissional da educação muito mais do que o ensinar em sala de aula. A docência vem se configurando como uma atividade que demanda um esforço que está além das habilidades e técnicas que os professores geralmente têm. As peculiaridades de cada instituição escolar, os diferentes contextos sociais nos quais os alunos estão inseridos, as necessidades e desejos distintos do alunado, exigem que os professores estejam capacitados a ir além do caráter pedagógico do ensino, uma vez que a educação escolar passou a ser responsável pelo desenvolvimento psicossocial dos seus alunos (DEMÁSIO, 2008, p. 1).

O trabalho do professor não pode ser desenvolvido aquém da filosofia da adotada pela escola. Embora ele tenha liberdade no exercício de sua profissão, precisa estar em consonância com o PPP da instituição de ensino. A gestão escolar é um elemento estruturante no cotidiano da realidade da escola, intervindo na configuração do conjunto das condições de trabalho dos educadores. Na última década muito se discutiu sobre este modo de gerenciamento escolar. Verdade é que o tipo de gestão adotada nos estabelecimentos intervém sobre diferentes aspectos que configuram a “realidade do trabalho nas escolas”, e indiretamente, acabam por influenciar na saúde física e mental dos que aí trabalham.

Uma tendência das escolas que adotam uma gestão do tipo tradicional é a metodologia vertical, fechadas à participação da comunidade, tendo como conseqüência prevista, segundo Batista e Pinto (2002), maiores problemas de segurança, tem mais carências de infra-estrutura, possuem maiores índices de evasão e repetência de alunos. Isso tem repercussão de modo direto sobre os profissionais que ali desempenham seu trabalho, geralmente vistos como fazedores de tarefas.

Uma gestão democrática vai muito além do fato de se fazer eleição de diretores. Segundo Batista e Odélius (2002), a democracia é um processo que se constrói no dia a dia, nas pequenas ações e encaminhamentos. Todos ganham

numa gestão participativa. São os pais que se sentem valorizados e ouvidos, são os professores que discutem e escolhem os melhores caminhos para uma educação de qualidade. É a missão educativa que é partilhada entre todos, seja na suas dificuldades, seja nas suas conquistas e vitórias. Um profissional que é ouvido e participa torna-se responsável pelas consequências de suas ações. Isso gera satisfação e afasta o *Burnout*.

Uma gestão que não valoriza os profissionais da educação, especialmente aqueles que estão em sala de aula, não valoriza verdadeiramente a educação. Um dos problemas relacionado à falta de investimentos nos profissionais é que esta é uma edificação que não aparece aos olhos da sociedade e os resultados na qualidade não são imediatos. Conseqüentemente, os investimentos feitos em estrutura física (prédios, pinturas, etc), são visíveis, e portanto, privilegiados na ordem dos orçamentária. A bem da verdade, as duas situações precisam andar lado a lado. Um ambiente saudável e tranquilo é tão importante quanto a satisfação de seus trabalhadores. Os gestores escolares tem um papel importante neste sentido, devendo identificar a real necessidade de cada um e lutar pelo bem estar.

Jesus (2007) enfatiza a questão de que muitos professores, para dar o melhor de si e alcançarem os seus objetivos, acabam utilizando seu tempo livre, como noite ou fim de semana, para desenvolver atividades referentes ao seu trabalho, esquecendo-se de separar sua vida profissional da vida privada. E o bem-estar docente só se dará quando houver equilíbrio destas partes.

São inúmeras as soluções que podem ajudar a enfrentar o *Burnout*: valorização profissional, especialização e qualificação profissional, apoio da equipe pedagógica, da comunidade e das famílias, melhoria dos prédios, recursos de apoio ao ensino, ajuda psicológica e exercícios físicos são algumas propostas para o bem-estar docente.

Primeiramente, a importância do trabalho docente deveria ser resgatada, pois do *status* e do *glamour* que a profissão outrora tinha, muito pouco ainda resta. Políticas públicas que favorecessem a educação como bem primordial para o desenvolvimento de um país começariam com a limitação do número de alunos por turma, a criação de salas de recursos em todas as escolas públicas, inserção de equipes de apoio nas escolas (enfermeiros, psicólogos, fonoaudiólogos, psicopedagogos, especialistas em educação especial), melhores condições arquitetônicas, material adequado para o trabalho com crianças especiais e melhoria

dos salários. Segundo Codo (2002), a questão salarial é um dos problemas que mais contribuem para o estresse dos educadores, fazendo com que muitos trabalhem 60 horas semanais para manter as condições básicas de vida.

Geralmente, o profissional que está entrando em *Burnout* custa a admitir que está com os sintomas e demora para tomar uma atitude ou mesmo solicitar ajuda. Mas é de fundamental importância que o docente esteja ciente da situação, compreenda os sintomas e possa assim utilizar alguma estratégia em seu próprio benefício.

Portanto, conhecer a síndrome de Burnout se faz necessário à todos aqueles que trabalham com educação, a fim de combater e tratar profissionais a tempo de evitar um possível abandono do magistério ou formas graves de depressão. A adoção de uma gestão escolar que contemple o trabalho do professor em sala de aula e pense a escola como um organismo dinâmico e democrático é essencial para o bem estar dos seus profissionais e a qualidade da educação.

2.3 A gestão escolar que dinamiza a escola

Temos como princípio de trabalho a concepção de que todos somos ou devemos ser gestores. Aliás, para construir esta realidade, são fundamentais a criação de espaços e mecanismos de participação de todos os profissionais da educação.

Segundo Frigotto (1999), a escola é uma instituição social que, mediante sua prática no campo do conhecimento, valores, atitudes, e mesmo por sua desqualificação, articula determinados interesses e desarticula outros. Nessa contradição existente no seu interior, está a possibilidade da mudança, haja vista as lutas que aí são travadas. Pensar a função social da escola implica repensar o seu próprio papel, sua organização e os atores que a compõe.

Kuhn (1982) ressalta sobre este assunto:

A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração (...) como resultado de uma mudança paradigmática, isto é de visão de mundo e *óptica* com que se percebe e reage em relação a realidade (KUHN, 1982, p. 55).

Por outro lado, segundo Pimenta (1993), o resultado que a escola pretende, contribui para o processo de humanização do aluno-cidadão consciente de si, capaz

de ler e interpretar o mundo no qual está e nele inserir-se criticamente para transformá-lo, não se consegue pelo trabalho parcelado e fragmentado da equipe escolar. Portanto, comenta a autora, o trabalho coletivo tem sido apontado por pesquisadores e estudiosos como o caminho mais profícuo para o alcance das novas finalidades da educação escolar, porque a natureza do trabalho nesta instituição, que vem a ser a produção do humano, é diferente da natureza do trabalho em geral na produção de outros produtos.

A escola é uma instituição de socialização, composta de seres humanos reais, sejam eles os professores ou alunos, que trazem para dentro dela suas histórias de vida.

Em se tratando do aspecto profissional, Libâneo (2004 p. 101), descreve a concepção democrático-participativa em que “(...) os profissionais que trabalham na escola precisam desenvolver e pôr em ação competências profissionais específicas para participar das práticas de gestão” (LIBÂNEO, 2004, 101).

Lück (2001) pensa de forma semelhante ressaltando que o trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Compreende que :

(...) a participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo (LUCK, 2001, p. 1).

Precisamos, entender que o processo pelo qual se constrói uma gestão escolar democrática vai além da participação nos diferentes níveis de decisão, para um caráter de apoio na consecução das ações e projetos, pela convivência no cotidiano da escola, pela busca da superação das dificuldades e limitações e pelo compromisso com o cumprimento de sua finalidade social.

CAPÍTULO 3 OLHARES ACERCA DA SÍNDROME DE BURNOUT E GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)

3.1 Contextualização do campo de pesquisa e dos colaboradores

Sapucaia do Sul é um município brasileiro do Estado do Rio Grande do Sul, pertencente a microrregião de Porto Alegre, distante 19km da capital Porto Alegre. Surgiu a partir da colonização de portugueses. Era um distrito do município de São Leopoldo até emancipar-se e conquistar vida administrativa própria, em 1961. Possui uma área de 58, 644 Km² e uma população em torno de 130.000 habitantes. O município possui escolas públicas (municipais, estaduais e federal) e privadas, englobando aí a educação infantil, fundamental, médio e superior.

O sistema da Rede Municipal de Educação é composto por vinte e seis (26) escolas, sendo duas (2) de educação infantil, uma (1) de Ensino Fundamental Incompleto, vinte e uma (21) de Ensino Fundamental e duas de Ensino Médio, atendendo mais de dezessete mil (17.000) estudantes, conforme dados do censo de 2006. Para atender esta demanda, o município conta com setecentos e dezessete professores (INEP, 2010).

Optou-se, neste trabalho, por pesquisar duas escolas municipais de Sapucaia do Sul (RS), identificadas por *Escola 1* e *Escola 2*. Estas escolas foram escolhidas pela sua disponibilidade de acesso e pelo pronto acolhimento da proposta de pesquisa. A *Escola 1* está localizada na zona urbana. Recebe cerca de 1800 alunos no Ensino Fundamental nos turnos manhã e tarde. São de classe sócio-econômica média, média baixa e baixa. A escola conta com 65 docentes, 14 funcionárias, sendo 02 orientadoras, 02 supervisoras, 1 diretora, 1 vice-diretora, 2 auxiliares de disciplina, 02 responsáveis pela biblioteca, 02 auxiliares administrativos, 04 auxiliares de serviços gerais. Os serviços de limpeza e merenda são terceirizados. A estrutura física é composta de 30 salas de aula, uma biblioteca, sala dos professores, banheiros, cozinha, refeitório, secretaria, direção, sala de vídeo, sala de informática, sala de projetos, sala do Serviço de Orientação Educacional (SOE) e Serviço de Orientação Pedagógica (SOP), sala do auxiliar de disciplina e pátio com

quadra poli esportiva.

A *Escola “2”* também está localizada na zona urbana. Atualmente possui 702 alunos, distribuídos entre a Educação Infantil, Ensino Fundamental e EJA. São de classe sócio-econômica média, média baixa e baixa, sendo que parte de seus alunos reside na zona rural, que está localizada próxima a escola. Possui 35 professores, 09 funcionários, sendo 02 orientadoras, 02 supervisoras, 1 diretor, 2 vice-diretores, 2 auxiliares de disciplina, 02 responsáveis pela biblioteca, 3 auxiliares administrativos, 03 auxiliares de serviços gerais. Existem os serviços da limpeza e cozinha que são terceirizados. A estrutura física da Escola compõe-se de 2 prédios de alvenaria, nestes distribuídas 14 salas de aula, uma biblioteca, sala dos professores, banheiros, cozinha, refeitório, secretaria, direção, sala de vídeo, sala de informática, sala de projetos, sala do Serviço de Orientação Educacional (SOE) e Serviço de Orientação Pedagógica (SOP), sala do auxiliar de disciplina e pátio com quadra poli esportiva.

A estrutura humana e física das duas escolas, dadas as proporções, é muito parecida. No entanto, a *Escola 2* funciona em três turnos, enquanto a *Escola 1* em apenas dois turnos.

Participaram no total doze (12) colaboradores, sendo seis (6) de cada escola pesquisada. Estes foram escolhidos aleatoriamente, de acordo com a disponibilidade. Também optou-se por pesquisar o(a) diretor(a) e o(a) orientador(a) escolar, a fim de identificar e relacionar as ideias destes com as dos demais colaboradores (professores de sala de aula) e identificar possíveis nuances entre as percepções. Desta forma, para fins de registro nesta monografia, optou-se por identificar as escolas mencionadas através dos números 1 e 2. Os diretores foram descritos usando a letra “D”, os orientadores educacionais por “OE” e os professores de sala de aula “P”.

Da *Escola 1*, participou o professor, identificado por *P11*, graduado em Biologia, com especialização em Educação Ambiental, atuando na função há treze anos. O professor, identificado por *P12*, graduado em Letras, com especialização em Psicopedagogia, atuando na função a oito anos. O professor identificado por *P13*, graduado em Letras – Francês, atuando na função por treze anos. O professor, identificado por *P14*, graduado em História, atuando na função há três anos. O diretor, identificado por *D1*, graduado em História e especialização em gestão

escolar, atuando neste cargo há quatro meses e dez anos na rede municipal de Sapucaia do Sul como professor. O Orientador Educacional, identificado por *OE1*, graduado em Pedagogia – Orientação Educacional, atuando no cargo há onze anos.

Da *Escola 2*, participou o professor, identificado por *P21*, graduado em Letras - Português, atuando na função há dezessete anos. O professor, identificado por *P22*, graduado em Estudos Sociais – habilitação Geografia, com especialização em História e Geografia do Brasil, atuando na função há vinte anos. O professor, identificado por *P23*, graduada em Pedagogia, com especialização em Psicopedagogia, atuando na função há cinco anos. O professor, identificado por *P24*, graduado em Geografia, atuando na função há seis anos. O diretor, identificado por *D2*, graduado em Pedagogia e especialização em gestão escolar (em andamento), atuando neste cargo há cinco meses e doze anos na rede municipal de Sapucaia do Sul. com professor. O Orientador Educacional, identificado por *OE2*, graduado em Pedagogia – Orientação Educacional, atuando no cargo há onze anos. Optou-se em não usar a diferenciação de gênero, masculino e feminino.

Foi aplicado um questionário igual para todos os colaboradores, a fim de identificar e compreender sua realização profissional, os desafios da profissão, a compreensão do conceito de gestão escolar bem como a percepção deste no cotidiano, a manifestação de sintomas físicos e psicológicos decorrentes do exercício de sua profissão e seus motivos, além de investigar a contribuição da gestão escolar no clima organizacional do trabalho.

3.2 Síndrome de Burnout: sintomas físicos e psicológicos decorrentes do trabalho docente

O trabalho do professor ultrapassa a simples tarefa de transmitir conteúdo. É uma nobre missão. Esta especificidade do cuidado para com crianças, jovens ou adultos, para educá-los, garantir-lhes o aprendizado e o sucesso na vida, pode gerar conflitos no educador, gerando sintomas físicos e psicológicos. Quando estas necessidades básicas não são atendidas, o educador pode desenvolver a Síndrome de *Burnout*.

Passamos agora a descrever os sintomas físicos e psíquicos elencados pelos professores a partir de exercício da docência. Primeiramente vamos descrever os colaboradores da *Escola 1*. O *Professor P12* descreve que muitas vezes tem

insônia, ansiedade e dores no corpo, além do sentimento de incapacidade diante dos problemas dos alunos. Dentre os motivos para tais sintomas desenvolve um raciocínio sobre a desestruturação das famílias e conseqüentemente a sobrecarga no papel da escola.

Estes sintomas também são descritos por Benevides-Pereira (2002), num estudo bibliográfico. Subdivide os sintomas em *Físico, psíquicos, comportamentais e defensivos*. Nos sintomas físicos, além dos distúrbios no sono, dores musculares, fadiga constante como mencionamos acima, relaciona também as enxaquecas, perturbações gastrointestinais, imunodeficiências, transtornos cardiovasculares, distúrbios do sistema respiratório, disfunções sexuais e alterações menstruais.

O colaborador e *Professor P11* relata nervosismo, irritabilidade e exaustão como sintomas frente a atual conjuntura da educação. Aponta como motivos a superlotação das salas de aula, a falta de respeito entre os alunos e por vezes destes para com o professor. O *Professor P13* também relaciona a irritabilidade como sintoma decorrente do trabalho docente. Além disso, cita a insônia e o choro. Porém, além da *“falta de interesse dos alunos cita as promessas não cumpridas, desejo de mudança,(...)”* (P13, 2010).

Quando o trabalhador sente o produto do seu trabalho como não importante, aumentam os sentimentos de *burnout*. O resultado é previsível; a desistência simbólica do *burnout* deve ser mais provável quanto maior for o sentimento de que o trabalho é inútil (CODD; MENEZES,2002, p. 294).

A colaboradora *D2* descreve seus sintomas como dores no corpo, dor de cabeça, insônia, aborrecimento constante e doenças psicossomáticas. Entende-os como conseqüência do trabalho desgastante. *D2* relata *“enxaquecas, cansaço, tristeza e desânimo”*. As causas são no seu entendimento *“(...) por lidar com problemas de outras pessoas”* (D2, 2010).

O papel da escola transcende a tarefa da transmissão de um conhecimento *a priori*. Na atualidade, à escola é atribuído um papel social. A concepção de educação preconizada concebe o homem na sua totalidade, enquanto ser constituído pelo biológico, material, afetivo, estético e lúdico. Portanto, é deveras ampla a tarefa da escola. Segundo Frigotto (2008):

A educação, como prática social que se desenvolve nas relações estabelecidas entre os grupos, seja na escola ou em outras esferas da vida social, se caracteriza como campo social de disputa hegemônica, disputa essa que se dá "na perspectiva de articular as concepções, a organização dos processos e dos conteúdos educativos na escola e, mais amplamente,

nas diferentes esferas da vida social, aos interesses de classes (Frigotto 1999, *apud* OLIVEIRA *et al.* 2008 p. 3).

Ainda relacionado aos sintomas físicos e psíquicos, passamos a descrever os colaboradores da *Escola 2*.

A *Professora P22* relacionou três sintomas e seus motivos decorrentes do trabalho: “*Tendinite em função da péssima qualidade do giz. Estresse em função dos gritos, da super lotação das turmas e da falta de limites dos alunos. Desmotivação em função da não valorização profissional*” (P22, 2010).

O fato novo que aparece neste relato é o sintoma físico da tendinite, decorrente da infra-estrutura. No estudo desenvolvido por Benevides-Pereira (2002), são apresentadas algumas variáveis desencadeantes do *Burnout*. São elas: características pessoais; características do trabalho, características sociais e características organizacionais. Nesta última aparece justamente o que a professora P22 relatou.

(...) a observação das condições do ambiente físico foi uma das primeiras variáveis a serem consideradas e até hoje tem merecido destaque, principalmente nos atuais estudos sobre ergonomia. Trabalhar (ou viver) sob intenso calor, frio, ruídos excessivos ou iluminação insuficiente, ambiente com pouca higiene ou de alto risco tóxico, tem demonstrado interferir na saúde psicológica e física das pessoas, vindo a apresentar, a médio e longo prazos, os sintomas já descritos anteriormente. O mesmo tem ocorrido em relação ao espaço, mobiliário, ou aparelhagem necessária para o desenvolvimento das atividades (BENEVIDES-PEREIRA, 2002, p.65).

A *Professora P24* também descreve, entre os motivos, a “*falta de um ambiente propício para desenvolver o trabalho*”. Entre os sintomas relata as dores de cabeça e costas, falta de tolerância em casa com os familiares. Muitas vezes o reflexo ultrapassa o âmbito pessoal e atinge a família ou a sociedade em geral. Quando nos propomos a (re) pensar a educação, podemos tomar vários pontos de partida, dentre eles, a partir da centralidade dos professores no processo. Nesse sentido, comenta Ferreira :

(...) pensar a gestão do pedagógico tendo os professores como sujeitos significa mudança de compreensão da organização escolar. Conseqüentemente, haverá mudanças entre os lugares que os sujeitos ocupam no universo escolar; eliminando centralidades hierárquicas, concentração de decisões e fazendo a linguagem circular (FERREIRA, 2008, p.112).

A *Professora P21* compreende a desvalorização do profissional e da família na sociedade atual, como o motivo para os sintomas físicos e psicológicos, manifestados através da “*tristeza, depressão, falta de esperança, impotência, falta de reconhecimento, sono (...)*” (P21, 2010).

A valorização do professor, conforme compreensão de Jesus (2001a), transcende muito a valorização salarial.

Embora a valorização salarial seja importante, sobretudo para uma revalorização social da profissão docente, tendo em conta que, na sociedade de valores economicistas em que vivemos, o valor de uma profissão passa pela remuneração auferida no seu desempenho, parece-nos que o aumento da motivação dos professores passa sobretudo por melhores condições de trabalho (JESUS, 2001, p. 36).

A *Professora P23* separa os sintomas físicos dos psíquicos: tensão muscular, dores de cabeça, sono e cansaço fazem parte dos sintomas físicos; nos sintomas psicológicos relaciona a irritação, impaciência e ansiedade. Justifica as razões relatando que é “*devido às pressões diárias do trabalho direto com o público, a falta de material, a desvalorização profissional, a falta de interesse dos alunos (...)*” (P23, 2010).

Como podemos perceber, a Síndrome de *Burnout* e a satisfação no trabalho se correlacionam de forma significativa, tendo na motivação sua base. Neste sentido, Carlotto (2008) entende o *Burnout* a partir de uma perspectiva existencial:

Sua origem, de acordo com o autor, repousa na necessidade que as pessoas têm de acreditar que suas vidas são significativas e suas ações, importantes. Quando elas sentem que fracassam ou falham em seu trabalho e que ele não é significativo, podem desenvolver *burnout*. (p. 205).

A colaboradora *D2* cita o cansaço físico e a insônia como decorrência do seu trabalho na educação. Aponta o grau de responsabilidade com a função como causa para tais sintomas. Já a *OE2* alega que não tem sintomas decorrentes do trabalho docente, exceto, o cansaço.

De modo geral, os sintomas apresentados em decorrência do trabalho docente são inúmeros e preocupantes. Alguns como o cansaço físico, dor de cabeça e irritabilidade aparecem na maioria dos colaboradores. Os motivos apresentados para tais sintomas são os mais diversos. Em alguns casos, a partir do nível de informações descritas, poderíamos ensaiar e apontar níveis na *Síndrome de Burnout*.

As condições de trabalho e a desvalorização social da profissão de professor, de fato, prejudicam a construção da identidade dos futuros professores com a profissão e de um quadro de referência teórico-prático que defina os conteúdos e as competências que caracterizam o *ser professor*. Isso acontece porque a identidade com a profissão diz respeito ao significado pessoal e social que a profissão tem para a pessoa. Se o professor perde o significado do trabalho tanto para si próprio como para a sociedade, ele perde a identidade com a sua profissão. O mal-estar, a frustração, a baixa auto-estima são algumas conseqüências que podem resultar dessa perda de identidade profissional. Paradoxalmente, no entanto, a ressignificação de sua identidade –que passa pela luta por melhores salários e pela elevação da qualidade da formação- pode ser a garantia da recuperação do significado social da profissão. Apesar dos problemas, os professores continuam sendo os principais agentes da formação dos alunos e, portanto, a qualidade dos resultados de aprendizagem é inseparável da sua qualificação e competência profissionais. (LIBÂNEO, 2004, p.96).

O que ficou evidente através da análise dos questionários, foi a quantidade de informações descritas. Para alguns profissionais parecia um desabafo. Talvez os colaboradores estivessem esperando tal questionamento. Em alguns casos, como descrevemos, é um verdadeiro “*grito de socorro*” Precisam de um olhar próximo e de medidas que possam vir a minimizar os efeitos. Para que tenhamos uma efetiva transformação no ensino, salvaguardando sua qualidade e bem estar de seus profissionais, necessitamos que todos se sintam agentes desta mudança, agindo de forma coletiva e democrática da (re) construção da escola. Com um ambiente de trabalho tranquilo, no qual todos se sintam inseridos no processo de ensino/aprendizagem, certamente os sintomas negativos em relação ao trabalho serão minimizados.

3.3 Da (in) satisfação dos professores, orientadores pedagógicos e diretores no exercício de sua profissão: o olhar de si mesmo

A visão que os professores possuem sobre si mesmos na sua relação de trabalho é de fundamental importância para que possamos compreender o atual panorama do ensino e elaborar estratégias de enfrentamento em suas lacunas. A escola é uma construção democrática que acontece a partir da necessidade em que está inserida e com profissionais reais, limitados, sobretudo, humanos.

Conforme Cortesão (2000), nos tempos atuais os professores também se sentem mal, se interrogam sobre qual é o seu papel nesta escola. Perderam aquilo

que, em tempos, foi um público garantido, disponível para aprender o que lhe era exigido.

Passamos agora à análise por escola das informações obtidas dos colaboradores. As duas primeiras categorizações se referem a realização pessoal e aos desafios e necessidades da educação.

Na *Escola 1* o *Professor P11*, questionado sobre a realização profissional, descreve que o sentimento “*oscila muito*” e que “*depende muito de como estão as turmas*” (P11, 2010). Aponta a agitação, a falta de limites e de interesse dos alunos como desafios. O que nos chama atenção neste relato é o fato do profissional associar sua realização pessoal apenas ao estado de conduta dos alunos. O *Professor P13* segue por um raciocínio idêntico, porém, quando questionado sobre a realização profissional é categórica em responder “*não!*” Justifica desta maneira: “*(...) tenho a certeza de que todo o profissional tem o desejo de sentir-se valorizado; e eu, não sinto isto no lugar onde trabalho*” (P13, 2010). Quanto ao desafio, aponta a urgência de resgatar nos alunos “*à busca do aprendizado e da disciplina*” (P13, 2010).

As razões que descreve pela frustração profissional são plausíveis, pois demonstra um profundo respeito e uma crença na educação, mesmo que se faça necessário um resgata da profissão de professor. Jesus (2001) entende que para revalorizar a imagem social dos professores, é fundamental alterar as situações de mal-estar docente e o investimento na educação, mesmo que o resultado positivo apareça a longo prazo.

Segundo Giancaterino (2007):

O processo educacional não é um processo isolado; é constituído conjuntamente por professores e educandos na interação e com vínculo na afetividade, na participação, na cooperação de ambos, construindo-se e acomodando-se, assim, a aprendizagem. Observa-se, entretanto, que podemos aprender imensamente na troca de experiências e no contato com as pessoas (GIANCATERINO, 2007, p. 74).

A educação acontece na troca de conhecimento entre o professor e os alunos. É um processo que vai sendo construído, com mais ou menos eficácia, dependendo da metodologia empregada pelo professor. Entretanto, o professor continua sendo professor e o aluno, aluno. O professor é sempre o mediador do processo do conhecimento. Quando consegue assumir este papel diante dos alunos,

emprega uma metodologia participativa, ampliando seu papel de profissional da educação.

A professora *P14* descreve, no quesito da realização pessoal, um cansaço pela jornada de trabalho: “*ser professor não é mais privilégio hoje em dia. Tive momentos bons na profissão mas hoje não vejo a hora de parar e descansar*” (*P14*, 2010). A citação acima traz consigo um ar de nostalgia de um tempo onde o professor era referência na escola, no bairro. Era respeitado e querido por todos. Portanto, acena para a atual crise de identidade do profissional da educação. Envolver o professor na elaboração do plano de ação da escola (Projeto Político Pedagógico) é um caminho para amenizar esta impotência que alguns profissionais descrevem sentir. Segundo Ferreira (2006), somente a reflexão permitirá apreender o significado das ações administrativas e dar-lhes o adequado valor na ordem das questões cruciais e substantivas da gestão escolar democrática. São, portanto, necessárias alternativas construídas coletivamente e não por alguém que está instituído e desempenha um cargo.

O colaborador *D1*, há dez anos no magistério e há quatro meses no cargo de direção, quando questionado nesta categorização sobre a realização profissional, limita-se a responder “*não*”. No que tange às possibilidades no exercício de sua profissão, justifica uma frustração pelas limitações do cargo. Aponta como desafio “*modificar o cotidiano escolar no sentido pedagógico e administrativo*” (*D1*, 2010).

Segundo Codo, (2002), a Síndrome de *Burnout* assola profissionais fadigados no exercício de sua profissão gerando diversas consequências. Não temos o intuito de apontar ou diagnosticar. Acenamos para a necessidade de (re) significar algumas experiências profissionais. Para citarmos um exemplo, na *Escola 1*, apenas dois dos seis profissionais pesquisados declaram-se realizados profissionalmente. Este é o caso da Professora *P12* e da Orientadora *OE1*. Esta relata satisfação no esforço pessoal de realizar seu trabalho bem. Aponta como desafio “*Trabalhar com pessoas resistentes e frustradas com a profissão*” (*OE1*, 2010). As possibilidades, segundo ela, são através das aprendizagens obtidas com as experiências vividas. A professora *P12*, com oito anos de profissão, apenas menciona que os desafios são muitos. E acrescenta:

As possibilidades cada um de nós, professores, precisa procurar, se apoiar no grupo, pois nossos governantes não estão preocupados com a educação. Quem acredita nela e que deve lutar, muitas vezes, sozinho” (*P12*, 2010).

A preocupação descrita aqui aponta para a necessidade de construir uma rede de relações profissionais onde um seja o esteio de outrem. A força do grupo, com foi descrito é infinitamente superior a força e idealismo individual. É um modo de conceber e gestar a escola. Este modo de pensar a educação, a gestão democrática, segundo Ferreira (2006):

(...) está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação (FERREIRA, 2006, p. 18).

A grande questão que permanece aberta aqui é como conseguir uma educação de qualidade tendo este índice de descontentamento e realização profissional? Com certeza são informações preocupantes. Fato é que se torna necessária uma gestão escolar que olhe para estes, ouça-os, que valorize, sobretudo, os aspectos significativos, positivos que cada profissional desenvolve na escola. Este resgate não se dá de uma hora para outra. É preciso tempo, persistência. Os profissionais da educação precisam provar seu valor e o dá educação para a sociedade. Necessitam se unir nos objetivos da educação e por melhores condições de trabalho. Se os educadores não mostrarem sua força transformadora poucos vão lhes dar ouvidos.

Lück *et al.* (2001), neste sentido, escrevem:

Há muitos campos de ação quando falamos em gestão escolar. A abordagem de gestão participativa pode trazer benefícios significativos para as escolas em que a gestão de pessoas se de tal forma que encoraje tanto a criatividade, como o trabalho em equipe, na resolução de desafios cotidianos (LÜCK *et al.* 2001 p. 89).

Na *Escola 2*, metade dos professores pesquisados se dizem realizados na atividade profissional. O *Professor P22* descreve assim seu sentimento:

Gosto do que faço (ensinar). Quando estou de recesso escolar, fico louca para retornar. Quando vou dar aula no Ensino Médio e encontro alunos que foram meus no Ensino Fundamental e que ainda lembram de conteúdo trabalhado por mim (P22, 2010).

O *Professor P23* comenta que gosta do seu trabalho. No entanto, acena para a desvalorização dos educadores e a necessidade de evoluir. Quanto aos desafios, comenta: *“Tudo é desafio, manter-se motivado, motivar os alunos, fazer com que*

estudem, manter-se atualizado, (...)”(P23, 2010). Parece-nos que o desafio é de fato inerente a profissão de educar e não é de hoje. O que assombra a maioria dos educadores, como citamos, é a falta de limites dos educandos. A disciplina é uma relação de autoridade que precisa ser construída na escola. O professor é a autoridade na sala e como tal precisa ser respeitado. Porém, sabemos que não é simples assim. É um processo longo e formativo. Neste sentido, é indispensável que os educadores usem uma mesma linguagem, busquem unidade de ação, deixando evidente aos alunos as finalidades de suas ações.

A *Professora P22* subdivide os desafios em quatro grupos sendo o primeiro justamente relacionado ao limite: “*A falta de limite e interesse dos alunos; Turmas cada vez mais lotadas; Alunos com muitos direitos e nada de deveres; A falta de autonomia e valorização do professor*” (P22, 2010). São de fato quatro questões bem pontuais. A superlotação das salas de aula, muitas vezes ultrapassando a quarenta e cinco alunos, é um fator agravante. O que nos chama atenção nesta resposta da professora é a menção dos excessivos direitos dos alunos. Parece que de fato fomos de um extremo ao outro, ou seja, até pouco tempo o aluno apenas recebia informações. Atualmente o aluno se coloca lado a lado com o professor. O professor é um mediador do processo. Este processo, no entanto, não é tão tranquilo porque em muitos casos, especialmente o aluno da Educação Básica, necessita de bases que o orientem para aprender a aprender. Este é o papel do educador, mas precisa de receptividade por parte do educando. O fato do profissional não dispor de um ambiente de trabalho saudável cansa, esgota. Às vezes se veste de coragem e encara a realidade, minimizando os possíveis efeitos de tal estrutura, não percebendo os reais riscos a sua saúde. Quando não consegue reversão deste quadro a tempo surgem diversas reações a nível físico e psíquico podendo gerar um quadro da Síndrome de *Burnout*.

Pensar a escola nesta perspectiva é envolver a todos num processo de reflexão do cotidiano e traçar ações concretas coletivas para dispor de um ambiente saudável de aprendizagem e de trabalho.

A jornada de sessenta horas semanais de sala de aula, um salário digno e a eleição direta de diretores são os desafios descritos pelo *Professor P21*. Comenta que se realiza profissionalmente em alguns momentos, quando os conteúdos “*levam a pensar e a viver melhor*” (P21, 2010).

Quanto a sua realização profissional, o *Professor P24*, respondeu:

Não, o magistério é desvalorizado em vários sentidos. Se eu pudesse trocá-lo por outra atividade laboral. Quando comecei na profissão sentia-me motivado, atualmente os alunos não têm disciplina e não conseguimos desenvolver nosso trabalho (P24, 2010).

O desafio: “(...) *trocar de profissão*” (P24, 2010). Pela descrição deste profissional fica evidente uma desmotivação gradual que ocorreu durante o exercício profissional. As justificativas apontadas: desvalorização e indisciplina. Que a educação esteja desvalorizada e desamparada não é novidade, todavia, seu resgate depende de mostrarmos o seu valor. Precisamos mostrar sim o valor e a importância da educação na vida das pessoas, porém, este é um processo demorado.

O colaborador D2 descreve, como desafio de sua profissão, a contribuição para a transformação e melhoria da educação. Conta que às vezes se sente realizado profissionalmente e outras não, atribuindo as causas da insatisfação a fatores externos. Nesta descrição, nota-se uma consciência do papel social da educação. É consciência fundamental para pensar e fazer as mudanças necessárias à educação.

O profissional OE2 revela prazer no exercício da profissão. No que diz respeito aos desafios comenta que “*algumas dificuldades quanto ao andamento de determinadas atividades (projetos) que depende de outros segmentos além do pedagógico*” (OE2, 2010).

Temos que ter o cuidado quando organizamos a escola é para que não se crie uma setorização. Faz-se necessário estabelecer um bom diálogo e uma boa comunicação, além de pensar e executar projetos integrados. Segundo Codo (2002), a relação professor-aluno-escola-pais-comunidade indica um modelo de trabalho. Sendo o ensino-aprendizagem o grande produto esperado, o cotidiano do professor é cercado de condições especiais para que isso possa ocorrer.

Nas escolas em análise, não fica evidente o que determina menor ou maior nível de satisfação entre os profissionais. Em ambas aparecem trabalhadores muito insatisfeitos, outros desmotivados e aqueles motivados, porém reclamando algumas mudanças. De modo geral, é a quantidade de profissionais que alegaram não estarem realizados profissionalmente que fica marcante.

Diante das categorias analisadas até aqui, é inegável a necessidade de uma ação conjunta entre ambos os envolvidos, para revertermos esse quadro. Queremos

acreditar que nessa mobilização pela educação também contagie àqueles descrentes e desacreditados, para que possam se motivar e *arregaçar as mangas* pela qualificação da educação. Há necessidade de intervenção da gestão escolar participativa para minimizar os efeitos de tal realidade.

3.4 O olhar dos professores, orientadores pedagógicos e diretores acerca da gestão escolar

É a partir da concepção de gestão escolar dos educadores que se constrói o cotidiano de uma escola. Se pretendermos instaurar uma gestão participativa, é o primeiro passo é entendermos como os professores a compreendem.

Os educadores da *Escola 1*, quando questionados sobre seus entendimentos acerca da gestão escolar, responderam de diversas formas. A *Professora P12* entende que deveria haver um profissional na Escola só para isso, mas quem acumula esta função é o diretor, conclui. Embora o relato não seja passível de conclusão, dado a sua brevidade, assemelha-se ao modelo de uma educacional tradicional.

Já o *Professor P11* possui uma compreensão de Gestão Escolar totalmente diversa daquela. Para ele, Gestão Escolar é o *“ato do gestor (diretor) coordenando o funcionamento da escola, tendo o apoio de seus colaboradores.* (P11, 2010). Para além da observação do *P11*, precisamos avançar na idéia de todos os profissionais como gestores.

O colaborador *Professor P13* compreende a Gestão Escolar como *“a ligação dos setores dentro da mesma escola para que tudo funcione com harmonia, funcionalidade e equilíbrio”* (P13, 2010). Esta preocupação, da funcionalidade e harmonia, deveria perpassar toda a comunidade escolar. Numa gestão escolar participativa é este o intuito, ou seja, que todos trabalhem numa mesma perspectiva, num mesmo projeto. Isto não significa que não possam divergir em ideias, mas que possam dialogar.

Ferreira (2008) revela sua crença nos professores como agentes da transformação:

(...) acredito na possibilidade de os professores reconstituírem seu lugar social como profissionais, inseridos em sua comunidade política e socialmente organizada, imersos em movimentos mais ampliados, nos quais evidenciam-se políticas públicas, as quais reverberam nas ações pedagógicas (FERREIRA, 2008, p.188).

Numa análise sobre as relações estabelecidas entre os setores de uma escola, o *Professor P13* relata que muitas coisas se perdem por causa do ritmo acelerado. Acena para a falta de tempo e a necessidade de encontros sistemáticos para entre os envolvidos possam discutir suas diretrizes. Desta forma, o planejamento conjunto das ações é uma alternativa viável.

O *Professor P11* segue por um raciocínio idêntico. Chama atenção para a falta de vínculos entre os setores. Parece-nos que as duas falas se complementam porque o vínculo só se estabelece quando há o encontro, quando há relação. As escolas precisam (re) pensar isto. É necessário tempo de planejamento para o desenvolvimento de projetos em conjunto. Fala-se tanto em trabalhar interdisciplinarmente, mas como sem tempo para o planejamento. Temos que tirar da escola o modelo *fordista* de trabalho. Segundo Libâneo (2004):

(...) a educação é uma prática humana, uma prática social, que modifica os seres humanos nos seus estados físicos, mentais, espirituais, culturais, que dá uma configuração à nossa existência humana individual e grupal (LIBÂNEO, 2004, p. 64).

O colaborador *D1* entende que “*o trabalho do é amplo, consiste em organizar, harmonizar tanto administrativamente, quanto pedagogicamente*” (D1, 2010). Na sua opinião, as relações estabelecidas entre os setores são boas, no entanto, falhas ocorrem devido a demanda de trabalho. Complementa dizendo que muitas tarefas são desenvolvidas sem o tempo hábil de parar e refletir.

Neste sentido, Alarcão (2001) comenta que:

Desejamos uma escola reflexiva, concebida como uma organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e confronta-se com o desenrolar da sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo. Nesta escola acredita-se formar é organizar contextos de aprendizagens, exigentes e estimulantes, isto é, ambientes formativos que favoreçam o cultivo de atitudes saudáveis e o desabrochar das capacidades de cada um com vistas ao desenvolvimento das competências que lhes permitam viver em sociedade, ou seja, nela conviver e interagir em intervenção com outros cidadãos (ALARCÃO, 2001, p. 11).

O colaborador *OE12*, referindo-se a compreensão de gestão escolar comenta que “*deveria ser uma administração democrática, possibilitando a participação de todos os setores*”. No seu entendimento, a educação necessita de largos passos para alcançar uma gestão democrática da educação, onde todos são sujeitos

envolvidos e comprometidos nos objetivos comuns. Cabe a gestão escolar incentivar para que todos se sintam neste processo.

Sobre Gestão Escolar, comenta Lück (2001):

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente (LÜCK, 2001, p.8).

Na *Escola 2*, o *Professor P23* constata que “às vezes parece que os professores trabalham sozinhos quando na realidade um setor depende direto do outro”. No seu entendimento a Gestão Escolar se resume em:

(...) administração escolar, do grupo docente e discente, da documentação, da disciplina, da comunicação com a comunidade. Enfim tudo aquilo que organiza a escola e juntamente com os grupos existentes em seu meio deve encontrar as melhores formas de conviver. Percebo que na minha escola uma maior aproximação desta gestão com funcionários e educadores, o que torna-se positivo (P23, 2010).

No relato acima fica evidente a amplitude da gestão escolar. Porém, o que não fica evidente é como este mecanismo se operacionaliza, como isso acontece. Em alguns momentos parece que é algo abstrato, ou que alguém exerce sobre. Como já dissemos, a gestão escolar democrática se dá num processo, construído entre ambas as partes. Todos (diretores, professores e funcionários) são gestores. Lück (2001) descreve que o trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar.

No entendimento do *Professor P21*, a gestão escolar “é administrar um todo, construindo uma comunidade (...)”. Quando questionada sobre as relações estabelecidas entre os setores pedagógico, administrativo e direção com os educadores, demonstra indignação dizendo que não existe relação estabelecida e sim uma “briga”, um sistema onde os professores não são ouvidos. Fica evidente nesta fala que a análise ultrapassa o âmbito escolar. Em algumas realidades educativas a hierarquia vertical, sem autonomia, ainda é uma prática. Em outras, o processo de democratização da gestão escolar está sendo desenvolvido gradativamente na medida em que os professores vão se apropriando de um espaço que lhes é por direito. A idéia de que basta mudar um peça de uma escola para que se instaure uma gestão democrática é equivocada.

O Professor P24 sintetizou sua visão de gestão escolar com sendo “*um grupo democraticamente constituído*”. Entretanto, sobre a relação estabelecida entre os setores ele entende que é uma “*relação de hierarquia*”. Segundo ela, esta relação hierárquica vertical é um empecilho para o gestão democrática. Portanto, destaca uma distância imensurável entre o ideal e o real.

A Professora P22, há vinte anos no cargo, entende que faltam reuniões e diálogo entre a equipe diretiva e os professores. Concebe gestão escolar como:

(...) a maneira de como uma escola é administrada. Na realidade em que trabalho, os gestores ainda são cargos de confiança e tentam realizar suas funções da melhor maneira possível, porque eles tem que administrar conforme a cartilha pela mantenedora (P22, 2010).

Como foi abordado acima, pela colaboradora, no Município de Sapucaia do Sul (RS) ainda não temos eleição dos diretores. Isso não significa que os que estão não sejam qualificados ou que não desempenhem bem sua função. Numa concepção de uma gestão democrática da educação, a eleição legitima o trabalho democrático desenvolvido.

A colaboradora D2 considera a gestão escolar como a administração da unidade de ensino no campo pedagógico e administrativo de forma democrática e participativa. Olha de forma otimista para o futuro dizendo que “*a escola está caminhando rumo a este objetivo*”. E acrescenta descrevendo a necessidade de uma relação de parceria, confiança para um objetivo comum. A visão da colaboradora OE2 se assemelha daquela “*Gestão escolar é o trabalho em conjunto, onde todos os membros da instituição. Participam em todos os momentos de decisão, independente de nível ou conhecimento*” (OE2, 2010). No que diz respeito às relações estabelecidas entre os diversos setores analisa:

Deve haver uma relação de trocas e aprendizagens, mas infelizmente isso não acontece neste município. Os setores trabalham, como se existisse somente eles dentro da instituição escola. Não há interação, socialização e afetividade entre os membros da escola. Por isso, não tem como realizar uma gestão de qualidade. Existe, isto sim, uma direção, onde quem manda é a diretora (e vice-diretora) e os outros segmentos devem obedecer (OE2, Escola 2, 2010).

Informação importante que aparece nesta reflexão é a “*afetividade entre os membros da escola*”. Não vamos colocar em questão a necessidade desta nesta relação pois é algo evidente, assim como em qualquer relação humana. O que precisamos é que esta afetividade seja estabelecida de forma a garantir que os

sujeitos se sintam acolhidos e valorizados. Isto significa a importância de grupos com identidades e objetivos comuns, capazes de se respeitarem nas diferenças e dispostos a discutir os pontos de vista.

A atividade de ensino, enquanto atividade inserida no contexto das relações sociais capitalistas, sob a égide da globalização, tem perdido seu prestígio social, trazendo efeitos negativos para a auto-estima e a identidade social da categoria dos professores (ARAÚJO, *et al.*, 2003, p.188).

A distância entre o que é idealizado enquanto gestão escolar e a prática descrita é enorme. De modo geral, há uma consciência da necessidade de uma gestão escolar que venha a considerar a coletividade na construção do espaço escolar. O fato de encontrarmos entre os colaboradores relatos de desesperança é perfeitamente compreensível dadas as circunstâncias e dificuldades da escola na atualidade, seja na sua estrutura física, humana ou pedagógica. Todavia, a proporção da esperança deve ser o suficientes para não sucumbir com a vontade de fazer algo em prol da mudança.

3.5 As implicações da gestão no cotidiano escolar: perspectivas para o *Burnout*

O modelo de gestão escolar adotado numa escola pode colaborar mais ou menos para um clima organizacional capaz de proporcionar condições adequadas de trabalho docente e exerce influência direta sobre o ensino/aprendizagem. Então, na categoria, analisamos o modo como a gestão escolar pode colaborar para um clima organizacional capaz de proporcionar condições adequadas para o trabalho docente e conseqüentemente amenizar a manifestação da síndrome *de Burnout* nos profissionais da educação.

Da *Escola 1*, *Professor P13* considera que a gestão escolar deve pensar não somente nos alunos mas também nos professores e colaboradores. A *Professora P11* relata assim sua colaboração: “*Penso que os gestores também têm suas ações restritas pela lei ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) que impede, até que um aluno seja transferido para outra escola*”. Se a transferência fosse um pratica comum entre as escolas estaríamos na verdade *transferindo problemas*, ao invés de tentar solucioná-los.

Enquanto agirmos em nossas escolas contentando-nos com níveis mínimos de profissionalização (qualificação mínima, descompromisso com atualização pedagógica, auto-desqualificação...) e profissionalismo (insensibilidade ao insucesso escolar dos alunos, má qualidade das experiências de aprendizagem dos alunos, rotinização e desencanto com o trabalho...) a luta pela profissionalidade se esvazia porque os professores continuarão pensando que, como está, está bom (LIBÂNEO, 2004, p. 98).

A *Professora P12* elabora sua resposta ressaltando a importância das reuniões pedagógicas semanais, “*onde o professor possa ser ouvido e sinta seguro de algo vai ser feito por ele*” (2010).

D1 destaca que *é necessário que a equipe que dirige esteja preparada e que queira a mudança* (2010). Sabemos, entretanto que não somente a equipe, mas todos devem estar qualificados e dispostos a mudar. De fato, encontramos muitos discursos bonitos, mas, sem ações que possam levar a real mudança das condições de trabalho. Além do mais, trabalhar de forma a privilegiar a participação é muito mais difícil do que ditar regras de funcionamento prontas para serem seguidas. Quando se coloca uma pauta em discussão não se tem mais o controle absoluto da situação. Pode ser que o grupo decida por algo que contrarie a proposta lançada pelo coordenador, porém o coletivo refletiu e construiu tal alternativa de ação e por isso ela deve ser observada. Neste mesmo raciocínio trabalha a colaboradora *OE1*, citando a valorização de todos os profissionais que trabalham na escola da mesma forma.

Segundo Lück (2001), o desenvolvimento em equipe é uma dimensão básica do estilo de gestão participativa. O bom diretor é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. Os gestores usando-se da gestão participativa e democrática dentro da instituição escolar, vão seguir a linha de trabalho decidida pelo próprio grupo e agindo assim, terão ambientes de trabalhos agradáveis com relações afetivas.

A *professora P23*, da *Escola 2*, aborda que a gestão escolar colabora a partir do clima organizacional e ambiente de trabalho:

(...) incentivando os seus educadores e motivando-os. Mantendo o ambiente organizado e agradável. Promovendo as necessidades do grupo docente e valorizando-os. Demonstrando empatia e trabalhando lado a lado com o grupo (P23, 2010).

A postura do diretor, vice-diretor e orientador pedagógico deve ser tal a criar nos outros profissionais uma relação de confiança e não de superioridade. Deve-se criar, como muito bem disse o professor, empatia. O grupo como um todo sente quando estes (diretor, vice-diretor e orientador pedagógico), se propõem ao diálogo e estão dispostos a construir a escola juntos. A *Professora P21* acena para a necessidade da vivência de valores éticos e profissionais. A ética profissional, como em qualquer área, é fundamental. É preciso que cada um assuma sua função dentro da escola, com tudo que isso implica.

O colaborador *P24*, diz não saber como a gestão escolar pode contribuir para um clima organizacional e criar condições adequadas para o trabalho docente. A *Professora P22* por sua vez, considera que “*para um bom funcionamento da escola é necessário ter comprometimento de todos, respeitando as diferenças e valorizando os bons profissionais*” (2010). Algo que chama atenção no desenvolvimento desta ideia é a última parte quando aborda a valorização dos bons profissionais. Se focalizarmos nossos olhos somente sobre os problemas, poderemos ficar cegos aos sucessos e assim perdermos grandes oportunidades de crescimento.

O colaborador *D2* considera que a gestão escolar deve ouvir, tomar decisões em conjunto e buscar melhorias para o trabalho docente. Na concepção de Lück (2001):

(...) A autonomia é característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequadas as demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento mediante aprendizagens significativas (LÜCK, 2001, p. 21).

Não há gestão participativa sem autonomia. A questão está diretamente relacionada a mudança de concepção de gestão e escola para um novo enfoque sendo do modelo estático para o dinâmico através da construção e aquisição de um processo com autonomia. Precisando, deste modo, promover a mobilização para a participação efetiva de todos os segmentos e garantir a democratização e descobrir soluções de forma coletiva para a resolução de problemas, promovendo assim uma maior responsabilidade de todos os envolvidos e conseqüentemente uma melhor aprendizagem aos alunos.

A colaboradora *OE2* é mais prolixa em seu raciocínio ao refletir a colaboração da gestão escolar no ambiente de trabalho:

Tentando realizar um trabalho tranqüilizador, com harmonia, entendendo que cada indivíduo é um, com suas particularidades e vontades. Isto talvez melhorasse o que hoje em dia se tornou um complicador que é o relacionamento. Os gestores deveriam ter também um curso de "Gestão de pessoas (OE2, Escola 2, 2010).

A categorização que podemos fazer da fala acima é a partir da necessidade de se ter um ambiente saudável de convivência entre os profissionais da educação para o desenvolvimento de um bom trabalho. Para alcançarmos tal excelência será necessário qualificar pessoas, pois que se pense esta formação. O que é eminente aqui é o fato de que somos seres humanos e como tal temos a necessidade de sermos bem tratados e valorizados.

Na atualidade, encontramos muitos professores calejados pelos anos de trabalho e pelas lutas por condições dignas de trabalho. As melhorias vêm a longo prazo. Faz-se necessário uma transformação da mentalidade da sociedade para com a educação. Os próprios professores precisam mudar a mentalidade que tem sobre si mesmos. Deste modo, e de forma participativa, conseguiremos escrever novas páginas na educação deste país.

Necessitamos desenvolver em nossos professores o orgulho de sê-lo. Hoje é mais urgente que nunca produzir novos desenhos na formação do professorado e dotar os professores de novos meios, adequados às novas circunstâncias, para não condená-los necessariamente a fazer um trabalho medíocre (JESUS, 2001, p. 14).

A Gestão Escolar acontece quando a escola efetiva a democracia no cotidiano de suas atividades. Quando há uma participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar nos diferentes setores da escola. Pois o gestor que conseguir envolver-se em todas as questões escolares e conseguir a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, com certeza estará desenvolvendo um processo de gestão participativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Certamente as pesquisas realizadas acerca da Síndrome de *Burnout* e Gestão Escolar e suas inter-relações não dão conta de responder a todas as inquietações e necessidades dos trabalhadores, porém, geram a reflexão sobre a necessidade de se pensar políticas públicas, assim como alternativas em termos de gestão escolar, para preservar a saúde física e mental dos professores, criando condições dignas para esses profissionais desenvolverem seu trabalho com segurança e dignidade.

Os desafios da educação são muitos, principalmente no que tange a sua qualidade. Falamos no decorrer do texto (desta pesquisa) sobre a necessidade de se ter uma infraestrutura adequada para exercer dignamente a profissão. Todavia, aqui nos reservamos a falar dos professores porque são eles os maiores agentes desta transformação. Por isso, precisam estar munidos de instrumentos para que possam operar estas mudanças. Se historicamente foi perdida parte da identidade, do prestígio e do *glamour* do professor, está na hora de recuperá-lo. O maior desafio que indentificamos está em reunir os docentes para que se pensem enquanto agentes sociais da transformação e pensem à Escola num projeto unificado. Quando conseguirmos isso, os problemas que a escola possa vir a ter serão pequenos. A escola precisa pensar-se como entidade social e a partir do seu contexto concreto. Para isso o primeiro passo é identificar com clareza as suas fraquezas e fortalezas, para só depois traçar planos de ação. A (re) elaboração em conjunto do PPP (Projeto Político Pedagógico), levando em conta sua realidade, é o segundo passo fundamental. Envolver os profissionais na elaboração ajuda a criar uma identificação com a escola, um sentimento de pertença, o que é altamente positivo. Deste modo, professores tornar-se-ão cúmplices dos resultados da escola.

Os que se consideram inseridos e compromissados com o processo educacional sabem de todos os entraves que os educadores hoje sofrem. Com qualidade profissional, a educação poderia ter inúmeros avanços, escrevendo um futuro diferente do presente.

Deste modo, a gestão escolar que privilegia a democracia e a participação tem grandes ganhos sobre aquela que toma para si a responsabilidade sobre a

escola. Na categorização dos dados ficou evidente o desejo dos professores de instaurar estratégias coletivas para o enfrentamento das dificuldades do dia a dia da escola. Em geral, compreendem a gestão escolar como necessariamente participativa. Quase proporcionalmente ao reconhecimento das conquistas, estão também identificação das necessidades e desafios.

A Síndrome de *Burnout* tem espaço efetivo de proliferação quando os profissionais da educação ficam ao acaso, ou seja, quando não são valorizados e reconhecidos, sem espaço de participação para construir a escola. Portanto, num ambiente onde a força motora seja uma gestão escolar democrática a Síndrome de *Burnout* se manifesta com menos frequência.

Nas escolas pesquisadas na Rede Municipal de Ensino de Sapucaia do Sul (RS), os colaboradores descreveram uma realidade na qual é perceptível por um lado uma insatisfação pelo contexto atual e por outro um desejo de construir uma educação pautada numa gestão escolar democrática.

É de vital importância que o professor comece a se pensar como agente da educação. Desta forma, está dada a importância do estudo realizado. A transformação deve acontecer de dentro (da escola) para fora e não ao contrário. O professor escolhe e constrói o ambiente em que quer trabalhar, cria uma identidade, um vínculo e se “distancia” do *Burnout*.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. (Org.). **Escola Reflexiva e nova racionalidades**. Porto Alegre: Artemed, 2001.

ARAÚJO, T. M. de; *et al.* Saúde e trabalho docente a partir da construção de uma rede de produção coletiva. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, n.37.. p. 183-211, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATISTA, A. S.; CODO, W. Crise de identidade e sofrimento. In CODO, W. (Coord.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 60-75.

BATISTA, A. S.; CODO, W. A centralidade da Gestão. In CODO, W. (Coord.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 183-189.

BATISTA, A. S.; ODELIUS, C. C., Infra-estrutura das escolas e *Burnout* em professores. In: CODO, W (Coord.) **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis, Vozes, 2002, p.324 – 334.

BATISTA, A. S.; PINTO, R. Burnout e carga mental no trabalho. In: CODO, W. (Org). **Educação carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 312 – 323.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. **Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador**. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de *Burnout* e a satisfação no trabalho: Um estudo com professores universitários. In. BENEVIDES-PEREIRA, A. M. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador**. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 187 – 212.

CODO, W. (Org). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes/Brasília:Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia do Trabalho, 2002.

CODO, W.; MENEZES I. V. O que é Burnout? In: CODO, W. (Coord.) **Educação carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002 p. 237-254.

CODO, W.; MENEZES, I. **Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação**. São Paulo: Kingraf, 2000.

CORTESÃO, L. **Ser professor: um ofício em risco de extinção?** Reflexões sobre práticas educativas face à diversidade, no limiar do século XXI. Porto: Edições Afrontamento, 2000.

DAMÁSIO, B. F., *et al.* **Estresse e Burnout em professores**. Disponível em: <http://www.posgrap.ufs.br/periodicos/revista_forum_identidades/revistas/ARQ_FORUM_IND_3/SESSAO_L_FORUM_Pg_75_83.pdf>. Acessado em 10 de junho de 2010.

ENGUITA, M. **A face oculta da escola: educação e trabalho no capitalismo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2007.

ESTEVE, J. M. **O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores**. São Paulo: EDUSC, 1999.

FERREIRA, L. S. Escola, a gestão do pedagógico e o trabalho de professores. **Diversa**, Ano I – n. 2 - p. 101-116, 2008.

FERREIRA, Liliana Soares. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem fronteiras**, v.8, n.2, p.176-189, 2006.

GARCIA, Jemima G. Barreira Cavalcante. Uma construção de gestão participativa no âmbito escolar. In: **Gestão em rede**, n. 87, p.8-10, 2008.

GIANCATERINO, R. **Escola, professor, aluno**: Os participantes do Processo Educacional. São Paulo: Madras, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais. **Censo Escolar do município de Sapucaia do Sul (RS)**. Disponível em: <<http://www.inpe.gov.br>> Acessado em julho de 2010.

JESUS, S. N. de. **Professor sem stress**: realização profissional e bem-estar docente. Porto Alegre: Mediação, 2007.

JESUS, S. N. de. Prevenção do mal-estar docente através da formação de professores. **Educação** – PUCRS, ano XXV, Porto Alegre, n.48, p 25 – 43, 2002.

JESUS, S. N. de. Como prevenir e resolver o stress dos professores e a indisciplina dos alunos? **Cadernos do CRIAP**, n.4. Porto: Edições ASA, 2001.

JESUS, S. N. de. Pista para o bem-estar dos professores. **Educação** – PUCRS, ano XXIV, Porto Alegre, n 43, p 123 – 132, 2001.

JESUS, S. N. **Bem-estar dos professores**. Estratégias para realização e desenvolvimento profissional. 2ª ed. Porto Editora, 1998.

JIMENEZ, B. M.;HERNANDEZ, E.; GAVEZ, M.; GONZALEZ, J.; PEREIRA, A. M.; Avaliação do Burnout em Professores. Comparação de instrumentos: CBP R e MBI –ED. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n.1, p. 11-19, jan/jun. 2002.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectivas, 1982.

LEVY, G. C. M. **A Síndrome de Burnout e seus Efeitos sobre a Saúde do Professor**. Disponível em: <http://www.redepsi.com.br/portal/modules/smartsection/item.php?etamid=1471>. Acessado em 10 de julho de 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **A dimensão participativa da Gestão Escolar**. Disponível em:<
<http://www.smec.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao-participativa-da-gestao-escolar.pdf>> Acessado em março de 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisas em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo. EPU, 1996.

MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, n.9, 239-262, jul./set., 1993.

OLIVEIRA, J. F *et al.* Função social da escola. Escola de Gestores da Educação Básica. **Material didático**. Porto Alegre: UFRGS, p. 1- 4, 2008.

PIMENTA, S. G. Questões sobre a organização do trabalho na escola. **Série Ideias**. São Paulo: FDE. n. 16. , p. 78 - 83, 1993.

SELLITZ, *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Herder, 1971.

TRIGO, T. R.; TENG, C.; HALLAK, J. Síndrome de Burnout ou estafa profissional e os transtornos. São Paulo. **Revista Psiq. Clin** 34 (5), p.223-233, 2007.

APÊNDICE 1



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

Como estudante do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/ UFSM, estou desenvolvendo a pesquisa “DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ENFRENTAMENTO DA SINDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)”. Tal pesquisa objetiva a coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação da Prof. Ms. Ana Paula Cristino.

O trabalho consiste em analisar as relações entre a Síndrome de Burnout e a Gestão Escolar na Rede Municipal de Ensino de Sapucaia do Sul (RS). O pesquisador responsável é Lauri Alfonso Mombach aluno do referido Curso. O pesquisador compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os colaboradores venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (51) 91058568 ou e-mail lmombach@gmail.com.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu.....
autorizo a realização de entrevista sobre a temática proposta. () SIM () NÃO.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas falas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas. () SIM () NÃO

Sapucaia do Sul , de de 2010.

Assinatura do entrevistado:

Assinatura do pesquisador responsável:

APÊNDICE 2



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

QUESTIONÁRIO – SÍNDROME DE BURNOUT E GESTÃO ESCOLAR

Vimos por meio deste, solicitar sua contribuição para a elaboração da pesquisa intitulada “DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ENFRENTAMENTO DA SÍNDROME DE *BURNOUT*: UM ESTUDO NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SAPUCAIA DO SUL (RS)”. O objetivo central do estudo é analisar como a Gestão Escolar influencia a Síndrome de Burnout em profissionais da área da educação de escolas municipais de Sapucaia do Sul (RS). É importante que você participe, para que possamos aprofundar os conhecimentos a respeito das contribuições da gestão escolar para minimizar os sintomas da Síndrome de Burnout.

Obrigado por sua colaboração!

Cargo: _____

Graduação: _____

Pós-graduação: _____

Tempo de atuação no cargo: _____

Tempo de atuação na rede municipal: _____

Data: ____ / ____ / 2010.

1 - Você se sente realizado (a) profissionalmente? Quais são os aspectos que evidenciam isso?

2 - Quais são os desafios e possibilidades que você percebe no exercício da sua profissão ?

3 – O que você entende por gestão escolar? Como você percebe a escola de atuação neste contexto ?

4 - Qual a sua opinião sobre as relações estabelecidas entre os setores pedagógico, administrativo e direção com os educadores?

5 - Você apresenta sintomas físicos e psicológicos em decorrência do trabalho docente? Descreva- os

6 - Explique por quais motivos estes sintomas são desencadeados :

7 - Como a Gestão Escolar pode colaborar para um clima capaz de proporcionar condições adequadas para o trabalho docente ?

