

KAROLINA DA SILVA RIQUELME

**CONSTRUINDO UM TECIDO DE SIGNIFICADOS E SENTIDOS:  
RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE GESTORES E PROFESSORES E  
O BEM-ESTAR OU MAL-ESTAR DOCENTE**



**UCDB**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO**

**Campo Grande - MS**

**2024**

**KAROLINA DA SILVA RIQUELME**

**CONSTRUINDO UM TECIDO DE SIGNIFICADOS E SENTIDOS:  
RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE GESTORES E PROFESSORES E  
O BEM-ESTAR OU MAL-ESTAR DOCENTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação -  
Mestrado em Educação da Universidade Católica Dom  
Bosco, vinculado a linha de pesquisa Práticas Pedagógicas  
e suas Relações com a Formação Docente, como parte de  
requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

**Área de concentração:** Educação  
**Orientadora:** Profa. Dra. Flavinês Rebolo.

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO**  
**Campo Grande - MS**  
**2024**

R594c Riquelme, Karolina da Silva  
Construindo um tecido de significados e sentidos:  
relações interpessoais entre gestores e professores  
e o bem-estar ou mal-estar docente/ Karolina da Silva  
Riquelme sob orientação da Profa. Dra. Flavinês Rebolo.--  
Campo Grande, MS : 2024.  
106 p. : il.

Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade  
Católica Dom Bosco, Campo Grande- MS, 2024  
Bibliografia: p. 96- 103

1. Estado do conhecimento. 2. bem-estar e mal-estar  
docente. 3. Relações interpessoais I.Rebolo, Flavinês.  
II. Título.

CDD: 331.25

**“CONSTRUINDO UM TECIDO DE SIGNIFICADOS E SENTIDOS RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS ENTRE GESTORES E PROFESSORES E O BEM-ESTAR OU MAL-  
ESTAR DOCENTE”**

**KAROLINA DA SILVA RIQUELME**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Flavinês Rebolo (PPGE/UCDB) Orientadora e Presidente da Banca

Prof. Dr. Djanires Lageano Neto de Jesus (UEMS) Examinador Externo

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marta Regina Brostolin (PPGE/UCDB) Examinadora Interna

Handwritten signatures of the examiners: Flavinês Rebolo, Djanires Lageano Neto de Jesus, and Marta Regina Brostolin.

Campo Grande/MS, 28 de fevereiro de 2024

UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO – UCDB  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – MESTRADO E DOUTORADO

*Dedico esta pesquisa a todos que vieram antes de mim,  
que possibilitaram que minha trajetória fosse tecida.*

*Dedico aos que ainda virão,  
e que possibilitei suas tecituras.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Deus, pela benevolência que ilumina meus fazeres;*

*À Maria, Santíssima e Graciosa mãe de Deus, por cuidar de todos os detalhes;*

*Aos meus pais, Odair e Rozenir, por fazerem-se presentes em minha caminhada, e possibilitarem com zelo e imensurável amor que eu chegasse até aqui;*

*À Profa. Dra. Flavinês Rebolo, pela paciência, afeto e acolhimento para me orientar desde a Iniciação Científica;*

*À Profa. Dra. Marta Regina Brostolim e ao Prof. Dr. Djanires Lageano Neto de Jesus, que compuseram a banca examinadora e contribuíram competentemente com este estudo;*

*Aos professores, que orientaram todo o meu percurso de construção desde a Educação Infantil;*

*Aos amigos que a Universidade Católica Dom Bosco me presenteou;*

*À Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e à Universidade Católica Dom Bosco, pela possibilidade de bolsa de estudo para a realização dessa pesquisa de Mestrado em Educação, e conclusão de outras formações acadêmicas anteriores.*

*De todo coração, agradeço pela sensibilidade de observar miudezas.*

RIQUELME, Karolina da Silva. **Construindo um tecido de significados e sentidos: relações interpessoais entre gestores e professores e o bem-estar ou mal-estar docente.** Campo Grande, 2024. 106p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco, 2024.

## RESUMO

Este trabalho está vinculado à linha de pesquisa Práticas Pedagógicas e suas Relações com a Formação Docente e ao Grupo de Estudos e Pesquisa Formação, Trabalho e Bem-estar Docente (GEBem/CNPQ) do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). A Pesquisa teve como objetivo geral compreender as implicações das relações interpessoais entre professores e gestores como potencial fonte propiciadora do estado de bem-estar e/ou mal-estar no trabalho docente. E como objetivos específicos: a) realizar o mapeamento dos estudos já publicados sobre relações interpessoais entre professores e gestores e o bem-estar docente; b) identificar, a partir dos estudos mapeados e selecionados, as tendências, ênfases e aportes teórico-metodológicos utilizados pelos autores desses estudos para discutir a temática; c) analisar, com base dos estudos mapeados e selecionados, os elementos que intervêm nas relações interpessoais, tornando-as satisfatórias, ou não, entre professores e gestores; d) discutir teoricamente as evidências acerca das relações interpessoais entre esses profissionais como potencial fonte de bem-estar e/ou mal-estar docente, refletindo sobre os caminhos e as possibilidades para a qualidade de vida no trabalho dos professores. De abordagem qualitativa, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo do tipo estado do conhecimento a partir da seleção de teses de doutorado, dissertações de mestrado e artigos científicos publicados no Brasil, em Repositórios Digitais. As buscas foram realizadas nos períodos de maio de 2022 e entre abril e setembro de 2023, com recorte temporal entre 2000 e 2021. Foram analisadas 41 publicações que possuem relação com o tema pesquisado. O mapeamento dos estudos indicou a região Sul do Brasil como um grande campo de pesquisa sobre o tema, possuindo também o maior número de Instituições de Ensino Superior que realizam pesquisas sobre o bem-estar docente. As análises evidenciaram Mosquera, Stobäus, Jesus, Rebolo, Seligman, Csikszentmihalyi, Fossatti e Dohms como autores referência do tema bem-estar ou mal-estar docente, e destaca Antunes e Lück como autores mais utilizados para o entendimento das relações interpessoais entre gestores e professores. As análises foram realizadas por aproximações entre os estudos, buscando compreender e destacar as tendências, ênfases e aportes teórico-metodológicos utilizados nas pesquisas. Os estudos foram organizados em quatro categorias a partir de eixos temáticos, sendo esses: as condições geradoras de bem-estar/mal-estar docente; relações interpessoais no trabalho docente; os modelos de gestão escolar e as suas contribuições para o bem-estar docente; e o adoecimento docente. A partir das análises e seus resultados, compreende-se as relações interpessoais como fonte tanto de prazer quanto de esgotamento para os professores. Observa-se que a qualidade dessas relações influencia diretamente o bem-estar e mal-estar no trabalho docente, estando esses entrelaçados em uma trama complexa de fatores que a partir do contexto investigado possui distintos sentidos, cuja compreensão é fundamental para promover condições mais saudáveis para a profissão. Este campo de estudo continua em construção, evidenciando a necessidade contínua de investigação e intervenção para melhor qualidade de vida dos professores e, por extensão, a qualidade da educação como um todo.

**Palavras-chave:** estado do conhecimento; bem-estar e mal-estar docente; relações interpessoais.

RIQUELME, Karolina da Silva. **Constructing texture of meanings and senses: interpersonal relationships between managers and teachers and teacher well-being and malaise.** Campo Grande, 2024. 106p. Paper (Master's in Education) – Dom Bosco Catholic University, 2024.

## ABSTRACT

This work is linked to the research line *Práticas Pedagógicas e suas Relações com a Formação Docente* and to the Study and Research Group *Formação, Trabalho e Bem-estar Docente (GEBem/CNPQ)* of the Graduate Program in Education - Master's and Doctorate at the Dom Bosco Catholic University (UCDB). The research aimed to understand the implications of interpersonal relationships between teachers and managers as a potential source of well-being and/or malaise in teaching work. And as specific objectives: a) to map the studies already published on interpersonal relationships between teachers and managers and teacher well-being; b) to identify, based on the mapped and selected studies, the trends, emphases, and theoretical-methodological contributions used by the authors of these studies to discuss the theme; c) to analyze, based on the mapped and selected studies, the elements that intervene in interpersonal relationships, making them satisfactory or not, between teachers and managers; d) to theoretically discuss the evidence regarding interpersonal relationships between these professionals as a potential source of teacher well-being and/or malaise, reflecting on the paths and possibilities for the quality of life in teachers' work. Using a qualitative approach, the research was conducted through a state-of-knowledge study by selecting doctoral theses, master's dissertations, and scientific articles published in Brazil in Digital Repositories. Searches were conducted between May 2022 and between April and September 2023, with a time frame between 2000 and 2021. A total of 41 publications related to the researched theme were analyzed. The mapping of the studies indicated the Southern region of Brazil as a major research field on the theme, also having the highest number of Higher Education Institutions conducting research on teacher well-being. The analyses highlighted Mosquera, Stobäus, Jesus, Rebolo, Seligman, Csikszentmihalyi, Fossatti, and Dohms as reference authors on the theme of teacher well-being or malaise, and highlights Antunes and Lück as the most used authors for understanding interpersonal relationships between managers and teachers. The analyses were conducted through an integration of studies, aiming to comprehend and highlight the trends, emphases, and theoretical-methodological contributions utilized in the research. The studies were categorized into four thematic axes, namely: the conditions that generate teacher well-being/malaise; interpersonal relationships in teaching work; models of school management and their contributions to teacher well-being; and teacher illness. Through the analyses and their outcomes, it is understood that interpersonal relationships serve as sources of both pleasure and exhaustion for teachers. It is observed that the quality of these relationships directly influences teacher well-being and malaise at work, as these are interwoven within a complex network of factors that, depending on the context investigated, have different meanings. Understanding this is fundamental to promoting healthier conditions for the profession. This field of study remains in development, highlighting the ongoing need for investigation and intervention to enhance the quality of life for teachers and, by extension, the quality of education as a whole

**Keywords:** state of knowledge; teacher well-being and malaise; interpersonal relationships.



## LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelo de quadro-síntese para a organização das produções científicas encontradas .....	42
QUADRO 2 – Modelo de quadro-síntese para a sistematização das produções científicas selecionadas .....	43
QUADRO 3 – Catalogação das produções científicas selecionadas .....	48
QUADRO 4 – Distribuição por tipo de abordagem metodológica .....	60
QUADRO 5 – Distribuição por categorias de eixo temático .....	66

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Distribuição das publicações por repositórios digitais (RDs) .....	38
TABELA 2 – Distribuição das publicações por repositórios digitais (RDs) .....	38
TABELA 3 – Distribuição das publicações por repositórios digitais (RDs) .....	39
TABELA 4 – Distribuição das publicações por repositórios digitais (RDs) .....	40

## **LISTA DE IMAGENS**

IMAGEM 1 – Distribuição por estado brasileiro .....	54
IMAGEM 2 – Nuvem de frequência dos referenciais teóricos .....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Níveis das produções selecionadas .....	47
GRÁFICO 2 – Distribuição por ano de defesa/publicação .....	53
GRÁFICO 3 – Distribuição por Instituição de Ensino Superior .....	56
GRÁFICO 4 – Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>BA</b>	Bahia
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CE</b>	Ceará
<b>CNPQ</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>GE Bem/</b>	Grupo de Estudos e Pesquisa Formação, Trabalho e Bem-estar Docente
<b>GO</b>	Goiás
<b>MG</b>	Minas Gerais
<b>MS</b>	Mato Grosso do Sul
<b>PIBIC</b>	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
<b>RDs</b>	Repositórios Digitais
<b>RJ</b>	Rio de Janeiro
<b>RS</b>	Rio Grande do Sul
<b>SciELO</b>	Scientific Electronic Library Online
<b>SP</b>	São Paulo
<b>UCDB</b>	Universidade Católica Dom Bosco

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO - INSPIRAÇÕES E IMPLICAÇÕES: ESBOÇO DO NASCIMENTO DA PESQUISA</b> .....	14
<b>1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E BEM-ESTAR DOCENTE: ALGUMAS REFLEXÕES TEÓRICAS</b> .....	22
1.1 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	23
1.2 O BEM-ESTAR E MAL-ESTAR DOCENTE .....	27
<b>2 A PESQUISA DO TIPO ESTADO DO CONHECIMENTO: CAMINHOS PERCORRIDOS</b> .....	34
2.1 O LEVANTAMENTO DOS DADOS .....	36
2.2 A SELEÇÃO DOS DADOS .....	41
2.2.1 Etapa 1: Bibliografia Anotada .....	41
2.2.2 Etapa 2: Bibliografia Sistematizada .....	42
2.2.3 Etapa 3: Bibliografia Categorizada .....	43
2.2.4 Etapa 4: Bibliografia Propositiva .....	44
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES: ENTRE LINHAS E ALINHAVOS, TECER O ESTADO DO CONHECIMENTO</b> .....	46
3.1 MAPEAMENTO DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SELECIONADAS .....	47
3.1.1 Produções científicas por ano de defesa/publicação .....	52
3.1.2 Produções científicas por regiões geográficas brasileiras .....	53
3.1.3 Produções científicas por Instituição de Ensino Superior (IES) .....	55
3.2 ANÁLISE GERAL DOS ESTUDOS .....	58
3.2.1 Tipos de pesquisas e seus procedimentos metodológicos .....	59
3.2.2 Referenciais teóricos dos estudos analisados .....	63
3.2.3 Objetivos dos estudos analisados .....	65
<b>4 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS COMO POTENCIAL FONTE DE BEM-ESTAR OU MAL-ESTAR DOCENTE</b> .....	72
4.1 AS CONDIÇÕES GERADORAS DE BEM-ESTAR/MAL-ESTAR DOCENTE ...	73

4.2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	79
4.3 OS MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O BEM-ESTAR DOCENTE .....	84
4.4 QUANDO O TRABALHO NÃO É MAIS SATISFATÓRIO: O ADOECIMENTO DOCENTE .....	89
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>

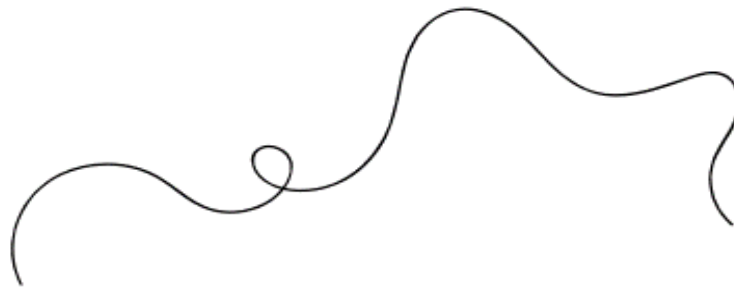
*A maior riqueza do homem  
é sua incompletude.  
Nesse ponto sou abastado.  
Palavras que me aceitam como  
sou – eu não aceito.  
Não aguento ser apenas um  
sujeito que abre portas,  
puxa válvulas,  
que olha o relógio, que  
compra pão as 6 horas da tarde,  
que vai lá fora,  
que aponta lápis,  
que vê a uva etc. Etc.  
Perdoai  
mas eu preciso ser Outros.  
Eu penso renovar o homem  
usando borboletas.*

*Manoel de Barros, Retrato do Artista quando Coisa.*



## INTRODUÇÃO

### INSPIRAÇÕES E IMPLICAÇÕES: ESBOÇO DO NASCIMENTO DA PESQUISA



Na construção do nosso objeto de estudo, a origem da pesquisa reside no sensível<sup>1</sup>. Na valorização das manifestações de sensibilidade e sentido, a fim de compreender as sensibilidades que tocam o bem-estar e o mal-estar docente a partir das relações interpessoais. A busca pela compreensão da realidade complexa e multifacetada torna o processo de pesquisa uma criação constante.

Criação. Cresci me deleitando com a ação humana de gerar texturas, cores, formas e traços. Quando criança, com minha mãe, atravessava fios nas agulhas, alinhavava roupas de bonecas e miçangas. Inventava demasiadas manualidades para adornar nossa casa. Em minhas vivências artísticas infantis, aprendi pouco sobre o mundo, e aprendi um mundo sobre as coisas que poderia criar. Assim como o entrelaçar das fibras, as cores pinceladas, a argila que se molda, vejo-me como um ser em construção, que é criação e criador a partir das histórias vividas.

No processo de construção do conhecimento que fui traçando, tornei-me objeto dessa mesma busca. Os estudos sobre a profissão docente e a minha atuação na Educação vêm-me constituindo objeto/investigadora ao longo da vida, nos encantamentos, nas incertezas, nas relações com os outros, nas esperanças e em outras sensibilidades que me tocaram, e ainda me tocam, fazendo parte do entrelaçamento do que estou me tornando.

---

<sup>1</sup> Na introdução, adota-se a escrita em primeira pessoa e linguagem metafórica com o intuito de sensibilizar a narrativa.

Quando iniciei as investigações sobre o bem-estar docente, participava como bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)<sup>2</sup> no Grupo de Estudos e Pesquisa Formação, Trabalho e Bem-estar Docente (GEBem/CNPQ) da linha de pesquisa Práticas Pedagógicas e suas Relações com a Formação Docente, do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Simultaneamente, era acadêmica do curso de Pedagogia Licenciatura na mesma universidade. No chão das escolas em que estagiava, ansiava observar o que lia nos estudos sobre a profissão docente (Freire, 2021).

Quando recém-formada, atuei como auxiliar de coordenação em uma escola particular de Educação Básica em Campo Grande – Mato Grosso do Sul, era uma profissional observadora que buscava entender os sentidos dos vínculos estabelecidos entre os professores e gestores escolares, permeando os papéis desenvolvidos por esses e seus sentimentos de satisfação e insatisfação com o trabalho. Passei a estar como professora na Educação Infantil, buscava entender os sentidos que levavam os sujeitos a iniciarem e permanecerem na profissão docente, profissão dos encantos e desencantos. Profissão da boniteza de se trabalhar para o mundo.

Indagava sobre as escolhas feitas por mim e pelos outros professores, o que nos cativava ou gerava frustrações enquanto educadores: como nos relacionamos no ambiente escolar? Como nos posicionamos perante os sonhos, as incertezas, os encantos e desencantos dos sujeitos – gestores, professores, alunos – com os quais convivemos? Como estendemos a mão e como nos afastamos no fazer do trabalho docente? Indagava sobre as maneiras que reagimos perante a subjetividade, historicamente constituída, dos outros sujeitos que compõem o ambiente escolar. A postura de atuação do educador deve buscar a coerência, o convívio saudável e respeitoso com o outro e seus sentidos.

O nascimento da pesquisa é um processo permeado por inquietações. Esta foi pensada considerando as implicações do trabalho de professores e gestores, tendo em vista as relações interpessoais como potencial fonte para a construção do estado de bem-estar ou mal-estar no trabalho docente. Intenciona-se a leitura atenta e o olhar crítico das pesquisas que têm constituído o cenário da temática bem-estar e mal-estar docente, a partir das reflexões das relações humanas.

Os espaços em que atuava e as relações interpessoais vivenciadas tornaram-se objetos de minha curiosidade. Possibilitaram reflexões sobre o cuidado que os professores necessitam e os fatores que geram satisfação e insatisfação no ambiente escolar, relacionados ao trabalho

---

<sup>2</sup> Programa financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

docente e à gestão escolar<sup>3</sup>. Observei que as vivências satisfatórias, o cuidado e a sensibilidade social são igualmente necessários nos dois papéis, tanto para o docente enquanto mediador da construção do conhecimento de crianças, jovens e adultos, quanto para o gestor que coordena a organização escolar para que o trabalho pedagógico ocorra. Considerei que as relações entre esses sujeitos carregam sentidos que contribuem para os sentimentos de satisfação e insatisfação no trabalho.

Minhas vivências se tornaram o esboço do nascimento da pesquisa, a partir das leituras de mundo e leituras acadêmicas. Do entrelaçamento dos estudos sobre o bem-estar e o mal-estar docente, realizados durante a iniciação científica e as inquietações na minha atuação profissional, nasce a necessidade de compreender o atual estado do conhecimento das pesquisas que investigam a temática das relações interpessoais, o bem-estar e o mal-estar docente.

Nesta dissertação, por meio da investigação de teses de doutorado, dissertações de mestrado e artigos científicos, buscou-se compreender o que vem sendo desenvolvido em relação a percepção das relações interpessoais entre educadores e gestores como potencial fonte geradora de bem-estar. Segundo Rebolo (2012, p. 45), “a construção de relações interpessoais positivas, pautadas no respeito mútuo, na colaboração e na transparência são os principais elementos do componente relacional do trabalho docente que o tornam potencial fonte do bem-estar dos professores”.

Busca-se compreender a influência das relações interpessoais no bem-estar docente a partir de indagações que nortearam a minha investigação, tais como: o que dizem os estudos sobre os principais desafios nas relações interpessoais estabelecidas no ambiente escolar entre professores e gestores? Como as experiências positivas, associadas às relações interpessoais, vivenciadas com frequência pelos professores podem, ou não, gerar qualidade de vida no trabalho?

Essas problematizações geram a pergunta que delinea a pesquisa: como vem sendo construído o estado do conhecimento sobre as relações interpessoais estabelecidas no ambiente escolar, no que se refere a como os professores e gestores escolares estabelecem relações que podem afetar a qualidade de vida no trabalho?

Este estudo diz respeito às minhas inquietações e encantamentos enquanto professora observadora dos movimentos dinâmicos que ocorrem no chão da escola entre os educadores (professores e gestores). Levando-me a questionar se as relações interpessoais entre esses

---

<sup>3</sup> Nesta pesquisa, a concepção de gestão escolar é entendida como equipe gestora constituída por diretores, coordenadores, supervisores escolares e outras funções que desenvolvem a organização do trabalho pedagógico.

sujeitos são um componente que recebe atenção no meio acadêmico, buscando contribuir com possíveis necessidades que os profissionais da educação enfrentam nesse sentido. A partir do pensamento de Lapo (2005) sobre as investigações do bem-estar docente,

Acredita-se que buscar compreender e explicar as fontes e dinâmicas que geram e mantêm o bem-estar docente seja relevante, pois o estado de bem-estar pode propiciar aos professores condições mais favoráveis para que, ao depararem-se com os conflitos e as dificuldades do trabalho docente, possam vislumbrar possibilidades de reestruturação adequada de suas práticas e modos de ser e estar na profissão (Lapo, 2005, p. 5).

Enquanto professora constituída de subjetividades e inquietações, diante do complexo movimento de interação interpessoal, não objetivo encontrar respostas universais para essas questões que surgem em minhas experiências. Mas sim, realizar uma reflexão sobre o componente relacional que pode influenciar o estado geral de saúde física, emocional e psicológica dos professores.

O trabalho no ambiente escolar é permeado pelas relações que ocorrem entre os sujeitos que compõem a sociedade escolar, vivenciando e buscando contribuir para a organização e desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem. Refletindo sobre as relações entre esses sujeitos, foram propostos os seguintes objetivos:

**Objetivo Geral:** compreender as implicações das relações interpessoais entre professores e gestores como potencial fonte propiciadora do estado de bem-estar e/ou mal-estar no trabalho docente, por meio de pesquisa do tipo Estado do Conhecimento.

**Objetivos específicos:**

- Realizar o mapeamento dos estudos já publicados sobre relações interpessoais entre professores e gestores e o bem-estar docente;
- Identificar, a partir dos estudos mapeados e selecionados, as tendências, ênfases e aportes teórico-metodológicos utilizadas pelos autores desses estudos para discutir a temática;
- Analisar, com base dos estudos mapeados e selecionados, os elementos que intervêm nas relações interpessoais, tornando-as satisfatórias, ou não, entre professores e gestores;
- Discutir as evidências acerca das relações interpessoais entre esses profissionais como potencial fonte de bem-estar e/ou mal-estar docente, refletindo sobre os caminhos e as possibilidades para a qualidade de vida no trabalho dos professores.

Considerando as possibilidades de se compreender o que são as relações interpessoais e como essas são estabelecidas no ambiente escolar, o referencial teórico está ancorado nos conceitos de Minicucci (2001), Brenner e Ferreira (2020a, 2020b), Antunes (2012) e Lück (2011), como fundamento à abordagem sobre as relações interpessoais no ambiente escolar. As concepções de Rebolo (2012), Jesus (2007), Seligman (2019), Lapo (2005) e Esteve (1999; 2005) servem como base para o entendimento do bem-estar e mal-estar docente.

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa e do tipo estado do conhecimento. A abordagem qualitativa, segundo Gatti e André (2010, p. 30), constitui-se “[...] em uma modalidade investigativa que se consolidou para responder ao desafio da compreensão dos aspectos formadores/formantes do humano, de suas relações e construções culturais, em suas dimensões grupais, comunitárias ou pessoais”.

Já as pesquisas do tipo estado do conhecimento, segundo Morosini e Fernandes (2014, p. 161), são imprescindíveis para que se tenha uma “visão do que já foi/está sendo produzido em relação ao objeto de estudo”, para que se possa compreender e avançar no conhecimento sobre determinada temática, visando à identificação, registro e categorização dos trabalhos que constituem o *corpus* do estudo.

A pesquisa realizada para a dissertação foi desenvolvida a partir de buscas por teses de doutorado, dissertações de mestrado e artigos científicos publicados no Brasil e indexados em cinco Repositórios Digitais (RDs) de produções científicas, a saber: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Catálogo de Teses e Dissertações – CAPES, Portal de Periódicos CAPES, Repositório de Teses e Dissertações da Universidade Católica Dom Bosco e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Para que as buscas fossem realizadas, utilizaram-se os descritores “gestão escolar”, “trabalho docente”, “relações interpessoais” e “bem-estar docente”, combinados pelo operador booleano “AND”.

As buscas foram conduzidas nos períodos de maio de 2022, abril de 2023 e setembro de 2023, totalizando 460 publicações localizadas. Dessas, foram selecionadas 7 teses de doutorado, 24 dissertações de mestrado e 10 artigos científicos, totalizando 41 estudos. Não foi estabelecido um recorte temporal como filtro para a seleção dos estudos, sendo selecionados aqueles que guardavam maior relação com o tema pesquisado. Entretanto, a partir das seleções foi definido o recorte temporal entre o ano 2000 e 2021.

As análises iniciaram-se com o mapeamento das produções científicas, analisando as relações entre: os anos de defesa – para as teses de doutorado e dissertações de mestrado – e os anos de publicação – para os artigos científicos –; o número de publicações científicas por

regiões geográficas brasileiras que serviram de campo para as pesquisas realizadas; as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras que apresentaram vínculo com as publicações; análise das aproximações e distanciamentos existentes entre os estudos a partir de seus aportes teórico-metodológicos; tendências e ênfases de eixos temáticos a partir dos objetivos de pesquisa das publicações; e as evidências dos tipos de pesquisas mais utilizados pelos autores em suas investigações.

Nesta pesquisa do tipo estado do conhecimento, os dados coletados foram tratados por meio de uma abordagem qualitativa, descritiva e analítica. Para a organização deste estudo, assumiu-se o desafio de construir uma pesquisa tecida a partir de teses, dissertações e artigos que abordam as relações interpessoais entre professores e gestores escolares, e o bem-estar e mal-estar no trabalho docente.

Partindo do verbo “tecer”, metaforicamente, os estudos científicos que fundamentam as discussões sobre o tema pesquisado assumem a posição de fios de lã, seda, linho e outros maleáveis que se alinham e entrelaçam. A intenção é construir uma trama, o estado do conhecimento, que possa subsidiar o objetivo apresentado para esta dissertação de Mestrado em Educação. Passa-se a observar as pesquisas científicas de modo interligado e interdependente.

Inspira-se na abordagem de Severino Antônio, em seu livro “Uma Nova Escuta Poética da Educação: Diálogos com Prigogine, Morin e outras vozes”, a tessitura de vozes dos autores passa a construir constelações em torno do tema pesquisado. Em seu livro, Antônio caracteriza essa construção como “um ensaio feito de ensaios, cada um com a sua vida própria, mas profundamente interligados e interdependentes. Um texto de textos, um texto tessitura, construído de muitas conversas com diferentes vozes, diretamente presentes ou implícitas nas entrelinhas” (2009, p. 15).

Enquanto artesã que constrói e compõe manualidades, e aqui “artesã de conhecimentos”, esta pesquisadora promove discussões teóricas entre os estudos e seus referenciais. Não se justapõe concepções, mas entrelaça em inteireza o que concebem os autores a respeito das relações interpessoais entre professores e gestores escolares, refletindo sua potencialidade como possível construtora do estado de bem-estar no trabalho docente.

Severino Antônio observa que os diversos textos que constituem o seu livro “[...] muitas vezes se interpretam e, ao mesmo tempo, interagem com o todo: conversam uns com os outros e com o conjunto inteiro. Em outras palavras, as partes integram-se entre si e no todo, que de certo modo está em cada parte - hologramaticamente” (2009, p. 16). Dessa forma,

buscou-se discutir as relações interpessoais, a fim construir sentidos e significados sobre o bem-estar docente.

A dissertação está organizada nesta primeira seção de apresentação do trabalho e em mais quatro capítulos intitulados, respectivamente, em sua ordem: “Relações interpessoais e bem-estar docente: algumas reflexões teóricas”; “A pesquisa do tipo estado do conhecimento: caminhos percorridos”; “Resultados e discussões: entre linhas e alinhavos, tecer o estado do conhecimento”; e “As relações interpessoais como potencial fonte de bem-estar e ou mal-estar docente”. Além das considerações finais e possíveis contribuições do estudo.

No capítulo 1, são apresentadas algumas reflexões teóricas que nortearam as problematizações da pesquisa, realizando uma reflexão crítica sobre como se compreendem as relações interpessoais no ambiente escolar. Estabelecendo interlocuções para o entendimento do bem-estar docente propiciado, ou não, por essas relações entre professores e gestores escolares.

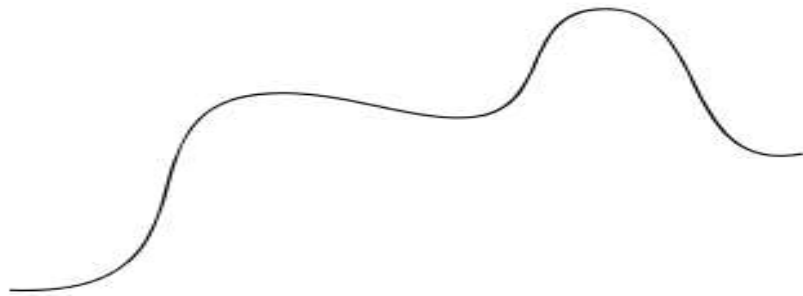
No capítulo 2, é apresentada a pesquisa do tipo estado do conhecimento com base nas concepções teóricas de Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021), Morosini e Fernandes (2014), Morosini (2014), Romanowski e Ens (2006) e Ferreira (2002). Evidenciam-se os processos metodológicos e caminhos percorridos para a organização dos dados levantados nos Repositórios Digitais (RDs) a partir de estratégias de busca e critérios de seleção adotados para esta dissertação.

No capítulo 3, inicialmente, apresenta-se os desdobramentos do estado do conhecimento, os resultados do mapeamento das produções científicas selecionadas, analisando essas produções por ano de defesa/publicação, região geográfica e Instituições de Ensino Superior (IEs). Ainda no capítulo 3, as análises foram realizadas por aproximações entre os estudos, buscando compreender e destacar as tendências e ênfases dos aportes teórico-metodológicos mais utilizados pelos autores em suas pesquisas, destacando Mosquera, Stobäus, Jesus, Reboló, Seligman, Csikszentmihalyi, Fossatti e Dohms como autores mais citados em relação a abordagem do bem-estar/mal-estar docente. E sobre as relações interpessoais entre gestores e professores, destacam-se Antunes e Lück. A partir da análise dos objetivos apresentados pelos autores em suas pesquisas, os estudos foram organizados em 4 (quatro) categorias a partir dos eixos temáticos identificados, sendo esses: a) As condições geradoras de bem-estar/mal-estar docente; b) As relações interpessoais no trabalho docente; c) As investigações dos modelos de gestão escolar e as suas contribuições para o bem-estar docente; d) O adoecimento docente. As categorias definidas pelos eixos temáticos servirão de parâmetro para a continuação das análises sobre o tema no capítulo 4.

No capítulo 4, são apresentadas as discussões teóricas entre as análises das pesquisas selecionadas no Estado do Conhecimento e o aporte teórico dos temas. Objetivou-se desenvolver os aprofundamentos sobre as relações interpessoais como potencial fonte de bem-estar ou mal-estar docente, construindo uma tecitura entre diferentes autores e perspectivas de sentidos sobre o investigado. Buscou-se responder os dois últimos objetivos específicos desta dissertação, discutindo os demais componentes do trabalho que se inter-relacionam com o componente relacional e as evidências das relações interpessoais entre professores e gestores como fonte do estado de bem-estar docente.



## 1

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS E BEM-ESTAR DOCENTE:  
ALGUMAS REFLEXÕES TEÓRICAS**

As reflexões realizadas no decorrer desta dissertação são conduzidas pelo aporte teórico de Minicucci (2001), Brenner e Ferreira (2020a, 2020b), Antunes (2012) e Lück (2011), enquanto fundamento para a abordagem do eixo temático das relações interpessoais. Compreendidas como um processo complexo e permanente de interações cotidianas que envolvem uma série de aspectos que influenciam o desenvolvimento humano. Essas relações são compostas por sujeitos que integram e agem no meio social, e as influências sociais constituem esses sujeitos interdependentemente, tornando as relações interpessoais permeadas e transformadas ao longo do tempo pelo contexto histórico e cultural no qual ocorrem.

O eixo temático do bem-estar e mal-estar docente possui como aporte teórico Rebolo (2012), Jesus (2007), Seligman (2019), Lapo (2005) e Esteve (1999, 2005). Parte do pressuposto de que as relações interpessoais entre professores e gestores são potenciais para possibilitar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Acredita-se que essa condição possa gerar sentimentos que influenciam o nível de satisfação dos sujeitos, desempenhando interferências fundamentais na construção do estado de bem-estar e/ou mal-estar docente e qualidade de vida no trabalho.

Nas próximas seções, seguirão os aprofundamentos realizados a partir dos aportes teóricos das temáticas.

## 1.1 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

As relações interpessoais, de acordo com Brenner e Ferreira (2020b, p. 47), podem ser definidas como “o conjunto de interações cotidianas, em todas as dimensões da vida, objetivando a convivência. Esse conjunto inclui estar em conexão com outras pessoas ou mesmo em desconexão ocasionando conflitos, que também são espécies de relações interpessoais”.

Pensa-se o conjunto de interações cotidianas como uma condição para mais do que apenas conviver ou estar fisicamente presente na mesma localidade que outras pessoas. Envolve uma série de aspectos e habilidades que influenciam a qualidade dos vínculos pertencentes entre os indivíduos, tais como: compartilhamento de interesses, comunicação eficaz, empatia, altruísmo, resolução de conflitos, entre outros.

A partir do pensamento de Antunes (2012), entende-se as relações interpessoais como “o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas”. E ainda, “é uma linha de ação que visa, sobre bases emocionais e psicopedagógicas, criar um clima favorável à empresa (escola) e garantir, através de uma visão sistêmica, a integração de todo pessoal envolvido, por meio de uma colaboração confiante e pertinente” (Antunes, 2012, p. 9).

Tendo em vista as bases emocionais e psicopedagógicas enfatizadas por Antunes (2012), considera-se que os relacionamentos interpessoais desempenham um papel fundamental no desenvolvimento humano, influenciando o bem-estar emocional, o comportamento social, o aprendizado e a saúde mental dos sujeitos que se relacionam.

Ao longo da vida, as pessoas desenvolvem diversos tipos de relacionamentos em pares com outros sujeitos, de ordem familiar, afetiva, cultural, profissional e outros. Segundo Minicucci (2001, p. 22), as relações interpessoais ou relações humanas, podem ocorrer “entre uma pessoa e outra [...], entre membros de um grupo [e] entre grupos numa organização”. O processo de relacionar-se é complexo e ocorre permanentemente, dessa forma, existem muitas possibilidades de interações e relacionamentos interpessoais no ambiente escolar. Essas são influenciadas por uma série de circunstâncias que podem comprometer os níveis de satisfação das mesmas. As relações englobam a interação entre todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, professores, gestores, demais funcionários e pais, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento emocional, social e acadêmico na construção de um ambiente educacional saudável e produtivo.

Compreender que os sujeitos estabelecem diferentes tipos de relações interpessoais consiste que cada sujeito compõe a sociedade de forma única, e a sociedade como um todo constitui o sujeito, estando interligados e influenciando-se mutuamente. Forma-se assim uma relação complexa que molda a experiência humana e a estrutura social dialeticamente. Segundo Kosik (1976, p. 15), “a dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a ‘coisa em si’ e sistematicamente se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade”.

A relação dialética é fundamental para a compreensão do comportamento humano e das dinâmicas sociais, enfatizando a importância do contexto histórico e social, reconhecendo que os fenômenos estão em constante movimento e transformação. Portanto, as relações interpessoais são compostas por diversos elementos internos e externos aos sujeitos. Partindo da percepção de que o sujeito e a sociedade constituem um ao outro, passa-se a tecer uma síntese de ideias e a construção de um conhecimento mais amplo e complexo sobre a realidade.

Segundo Minicucci (2001), grande parte do tempo dedicado ao trabalho envolve o convívio com outras pessoas, seja como indivíduo, seja como grupo (relações interpessoais). Nesse contexto, “[...] como pessoa, pode relacionar-se consigo mesmo. São as chamadas *comunicações interiores* (diálogo interior)” (Minicucci, 2001, p. 23), ou seja, a relação intrapessoal.

Oliveira e Soares (2019) observam que além do convívio com pessoas externas, é importante direcionar o olhar para si mesmo. Eles destacam a importância da percepção que o sujeito deve ter de si para com os outros, como este se autoconhece e regula seus sentimentos e emoções ao estabelecer relações externas. Partindo do pressuposto de que, ao buscar o autoconhecimento, o processo de se comunicar interpessoalmente se fortalece, surgindo a possibilidade de amizade e a habilidade de resolução de conflitos.

A partir da compreensão do que se entende por relações interpessoais, pensa-se que a educação, enquanto um processo que acontece socialmente no ambiente escolar, também envolve relacionamentos que transitam dialeticamente entre o intrapessoal e interpessoal. Essas relações compõem uma totalidade social que possui historicidade, isto é, são influenciadas e moldadas pelo contexto histórico e cultural em que ocorrem.

As relações entre os sujeitos são construídas e transformadas ao longo do tempo, refletindo as mudanças sociais, políticas e culturais que ocorrem na sociedade. Elementos como esses podem sensibilizar as relações (Brenner; Ferreira, 2020a), gerando conflitos independentemente da intenção dos sujeitos que ali atuam, pois apresentam “[...] atitudes diversas, pensamentos, opiniões e vivências distintas” (Brenner; Ferreira, 2020a, p. 14) que precisarão coexistir em determinados momentos.

Os sujeitos sempre agirão como seres sociais, compartilhando de diversidades. Essa socialização de diferentes perspectivas pode gerar conflitos, que dependendo de como serão gerenciados, poderão afetar negativamente as relações estabelecidas, causando efeitos como danos emocionais, rompimento de laços e ressentimentos. Brenner e Ferreira (2020b) também ressaltam os danos como interferências no trabalho produzido.

O trabalho pedagógico e a gestão escolar são permeados por diversos fatores de satisfações e insatisfações. Entre eles, estão as situações conflituosas que ocorrem nas relações interpessoais entre esses profissionais, podendo ser geradas a partir de percepções equivocadas sobre o que o outro pensa, comunicação inadequada ou deficiente que causam bloqueios, e mesmo por emoções intensas que são geradas cotidianamente no ambiente de trabalho. Por conflito, entende-se:

Toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. A partir disso, todos os que vivemos em sociedade temos a experiência do conflito. Desde os conflitos próprios da infância, passamos pelos conflitos pessoais da adolescência e, hoje, visitados pela maturidade, continuamos a conviver com o conflito intrapessoal [...] ou interpessoal (Chispino, 2007, p. 15).

O ambiente escolar, constituído pelas diversidades de interesses e pelas situações cotidianas, quer sejam desafiantes ou não, geram conflitos ao longo de toda a historicidade social, em diferentes contextos e momentos históricos. Os sujeitos, enquanto seres que possuem especificidades, pensam e agem de maneiras diferentes que nem sempre correspondem ao que é esperado pelo outro. Chispino (2007) continua o conceito de conflito a partir do pensamento de que “[...] o conflito se origina da diferença de interesses, de desejos e de aspirações. Percebe-se que não existe aqui a noção estrita de erro e de acerto” (Chispino, 2007, p. 16).

Essa diversidade de pensamentos e comportamentos é um aspecto intrínseco da condição humana e é fundamental para a riqueza da sociedade e das relações interpessoais. Quando os conflitos são gerenciados de maneira construtiva e respeitosa, eles podem desempenhar um papel positivo no fortalecimento das relações entre os sujeitos.

Os conflitos podem surgir nos ambientes de trabalho, e a capacidade dos professores e gestores de administrá-los de maneira construtiva é fundamental para manter um ambiente harmonioso. Isso inclui ouvir todas as partes envolvidas, buscar soluções equitativas e promover a reconciliação. Assim, o modo como o ambiente de trabalho é organizado pela gestão escolar terá grande influência sobre como se desenvolverá o trabalho pedagógico e, por fim, a dialogicidade entre esses profissionais.

Na escola, além das infinitas relações existentes e contradições, os conflitos também são presentes. Por isso, prezar pelo respeito e pela democracia faz toda a diferença nesse espaço. Ambientes onde as relações interpessoais não são valorizadas resultam em trabalhadores desmotivados, principalmente em se tratando de professores, que a dialogicidade precisa ser uma das propulsoras do trabalho. Trabalhar com a educação não é uma tarefa fácil, mas pode se tornar algo mais leve quando coletivo (Brenner; Ferreira, 2020a, p. 15).

Os gestores escolares desempenham um papel importante na resolução de conflitos no ambiente escolar. Lück entende que “a escola é uma organização social e, como tal, desenvolve uma personalidade própria, sobretudo de acordo com a liderança nela exercida e com a orientação de seu modo de ser e de fazer” (2011, p. 23-24). Lidar efetivamente com conflitos pode ajudar a manter um clima escolar saudável, fortalecer as relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar e promover um ambiente de trabalho construtivo a partir da superação de situações desafiantes.

Enquanto área de atuação responsável por estabelecer a organização e o direcionamento para dinamizar os modos de ser e de fazer na escola, a gestão escolar interfere sobre diversos pontos de atenção no clima escolar. Alguns exemplos incluem a resolução de conflitos por meio de estratégias de escuta ativa e empática do que apresentam os professores e outros sujeitos, disponibilidade para mediação e apoio contínuo, com o objetivo de resolver o conflito de forma eficaz e duradoura, e promover uma cultura de respeito, comunicação aberta e colaboração na escola.

A qualidade das relações interpessoais influencia diretamente o clima escolar. Portanto, um conjunto de aspectos da forma de ser e de fazer na escola influenciam a sua organização e as características do ambiente geral de convivência no trabalho de gestores e professores.

O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que de fato representa, uma vez que se constitui em elemento condutor de suas expressões, de seus passos, de suas decisões, da maneira como enfrenta seus problemas e os encara, além de como promove seu currículo e torna efetiva sua proposta político-pedagógica (Lück, 2011, p. 30).

Um clima escolar positivo e acolhedor contribui para promover uma sensação de pertencimento à comunidade escolar. Em suma, ao reconhecer a importância das relações interpessoais no ambiente escolar, os gestores podem criar um ambiente que incentive seus sujeitos a lidarem com questões conflituosas e adversidades, bem como criar espaços para o diálogo aberto e escuta ativa.

Para se relacionar com outros sujeitos, Minicucci (2001) ressalta que é necessário desenvolver uma sensibilidade social (empatia) como aptidão para compreender o que os outros pensam e sentem. Além de desenvolver uma flexibilidade de comportamento que resulta em um repertório de condutas para agir de acordo com cada relacionamento e suas exigências.

O autor ainda ressalva que “pessoas juntas por si sós não formam um grupo. [...] Há operários que trabalham juntos numa mesma seção, mas não formam grupo” (Minicucci, 2001, p. 194). É necessário que os sujeitos ao se relacionarem no ambiente de trabalho, neste caso a escola, possuam um interesse comum reciprocamente uniforme em interação, a fim de formar uma estrutura organizacional que possua uma identidade empática e saudável.

Refletindo o ambiente escolar como um local de troca de diferentes saberes e de estabelecimento de relações interpessoais, pensa-se nos professores e nos gestores como profissionais que se relacionam com múltiplos sujeitos no trabalho, conduzindo uma complexidade de sentimentos e emoções. As relações interpessoais positivas são fundamentais para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo. Quando há confiança, apoio mútuo e comunicação aberta, todos os membros da comunidade escolar podem vivenciar uma melhor qualidade de vida.

## 1.2 O BEM-ESTAR E MAL-ESTAR DOCENTE

O bem-estar, a partir de Rebolo (2012, p. 24), é “entendido como a vivência, com maior frequência e intensidade, de experiências positivas [...] que compõem a relação do professor com o trabalho e com a organização escolar”. Essa ideia refere-se ao estado geral de saúde física, emocional e psicológica dos professores. Isso inclui o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a satisfação no trabalho, as responsabilidades docentes, o apoio e *feedback* oferecidos pelos gestores, entre outros fatores.

Entende-se também o conceito de bem-estar na profissão docente a partir de Jesus (2007), dialogando que este:

[...] pode ser traduzido pela motivação e realização do professor, em virtude do conjunto de competências (resiliência) e de estratégias (coping) que este desenvolve para conseguir fazer frente às exigências e dificuldades profissionais, superando-as e otimizando o seu próprio funcionamento (Jesus, 2007, p.26).

Pode-se entender o bem-estar docente como uma abordagem que se concentra no bem-estar e na qualidade de vida dos professores em seus ambientes de trabalho, a escola. É uma

área de pesquisa que requer atenção, pois a ausência de vivências positivas dos professores pode afetar diretamente sua vida profissional e pessoal, satisfação no trabalho e, por extensão, o sucesso educacional dos alunos. O estado de bem-estar docente constitui-se a partir de uma série de elementos que visam apoiar e promover satisfações na profissão.

Reunindo as concepções de bem-estar docente apresentadas, aborda-se nesta dissertação a Teoria do Bem-estar a partir da Psicologia Positiva, apresentada por Seligman (2019), definindo-a da seguinte forma:

A teoria do bem-estar nega que o tema da psicologia positiva seja uma coisa real; ele é, antes, um *construto* – o bem-estar –, que por sua vez tem diversos elementos mensuráveis, cada um deles uma coisa real e cada um deles contribuindo para formar o bem-estar, *mas nenhum deles o definindo* (Seligman, 2019, p. 25).

Por *construto* ou *constructo* compreende-se “*s.m.* 1 construção puramente mental, criada a partir de elementos mais simples, para ser parte de uma teoria 2 PSIC objeto de percepção ou pensamento formado pela combinação de impressões passadas e presentes” (Houaiss; Villar, 2009, p. 532). Da etimologia, construção. A partir desse entendimento, o bem-estar em si não é uma coisa real, “[...] uma entidade diretamente mensurável [...] que é definida por um conjunto muito específico de medidas” (Seligman, 2019, p. 25).

Compreende-se o bem-estar como uma construção a partir de vários elementos conceituais ou subjetivos, “nenhuma medida o define exhaustivamente (no jargão, ‘definir exhaustivamente’ é ‘operacionalizar’), mas diversas coisas contribuem para formá-lo; são os *elementos* do bem-estar, e cada um desses elementos é mensurável” (Seligman, 2019, p. 26) e operacionalizável, portando, diversas coisas reais constroem o estado de bem-estar.

O trabalho do professor necessita ser frequentemente permeado por vivências positivas, constituindo um conjunto de competências e estratégias que possibilitem a motivação para superar as dificuldades na profissão a fim de atingir um estado estável de satisfação, podendo gerar bem-estar. Rebolo (2012, p. 24) acrescenta a esse entendimento que “[...] o trabalho docente é também fonte de prazer e bem-estar, que se manifesta em diferentes níveis de satisfação com os múltiplos aspectos do trabalho, dependendo de cada contexto, história e momento em que se vive a profissão”.

A respeito dos múltiplos aspectos do trabalho, a autora propõe quatro componentes que constituem a totalidade do trabalho docente, a saber:

1. da atividade laboral, do trabalho em si;

2. das relações interpessoais;
3. das condições sociais e econômicas e
4. das condições físicas e de infraestrutura do ambiente escolar [...] (Rebolo, 2012, p. 34).

Assim como os componentes que constituem a totalidade do trabalho de Rebolo (2012), Seligman (2019) também apresenta cinco elementos mensuráveis – emoção positiva, engajamento, sentido, realização, relacionamento positivo – que constituem a teoria do bem-estar na Psicologia Positiva. Esses elementos contribuem para o sentimento de felicidade autêntica no trabalho, a saber:

*Emoção positiva:* [...] ou vida agradável [...] A felicidade e a satisfação com a vida, como medidas subjetivas, deixam de ser o objetivo de toda a teoria para ser apenas um dos fatores incluídos sob o elemento da emoção positiva. [...] Abrange todas as variáveis subjetivas do bem-estar: prazer, êxtase, conforto, afeição e outras afins.

*Engajamento:* [...] como a emoção positiva, ele é avaliado apenas subjetivamente (“Você teve a sensação de que o tempo parou?”, “Ficou completamente absorvido pela tarefa?”, “Perdeu a consciência de si mesmo?”). A emoção positiva e o engajamento são duas categorias na teoria do bem-estar em que os fatores são mensurados apenas subjetivamente [...].

*Sentido:* [...] o sentido tem um componente subjetivo [...] e portanto, poderia ser englobado na emoção positiva. [...] O sentido atende aos três critérios exigidos para ser um elemento do bem-estar: (1) contribui para a formação do bem-estar; (2) as pessoas o buscam por si só [...]; (3) o sentido é definido e mensurado independentemente da emoção positiva ou do engajamento.

*Realização:* [...] (ou conquista) é buscada por ela própria, [esse quarto elemento é constituído pela] realização, em sua forma momentânea, e a “vida realizada”, em sua forma ampliada.

*Relacionamento positivo:* [...] praticar um ato de bondade produz um aumento momentâneo no bem-estar maior do que qualquer outro exercício que já tenhamos testado. (Seligman, 2019, p. 27-29).

As múltiplas variáveis entre os autores se relacionam para o entendimento dos elementos que constituem o bem-estar. Para Rebolo (2012) os quatro componentes do trabalho relacionam-se de forma interdependente e inter-relacionados, a partir de dimensões objetivas – características e condições oferecidas para o trabalho – e subjetivas – características pessoais, competências e habilidades –. Observa-se que os componentes citados pela autora visam abordar o trabalho de forma totalitária, considerando o bem-estar um “estado resultante de múltiplas variáveis” (24), que dependem de contrastarem umas com as outras para que a avaliação seja positiva ou negativa.

Já para Seligman (2019), os elementos apresentados possuem caráter subjetivo e devem 1) contribuir para o bem-estar, 2) as pessoas são livres para buscá-los e 3) é definido e mensurado independentemente dos demais elementos (Seligman, 2019, grifo nosso).



A partir dos quatro componentes apresentados por Rebolo (2012), e dos cinco elementos mensuráveis que constroem o estado do bem-estar de Seligman (2019), propõe-se nesta dissertação listar alguns elementos que compõem o estado geral de saúde física, emocional e psicológica dos professores. Fundamentando-se nas concepções dos dois autores citados, nesta dissertação pesa-se alguns elementos do *constructo* do estado de bem-estar influenciados pelo trabalho docente:

- a) capacidade de autonomia dos professores para exercer seu trabalho;
- b) reconhecimento do trabalho realizado e subsídio das dificuldades oferecido pela comunidade escolar como um todo;
- c) equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, tratando-se do equilíbrio entre as demandas do trabalho e as responsabilidades pessoais e familiares a fim de prevenir o esgotamento físico e mental;
- d) saúde física, referindo-se ao estado físico dos professores, incluindo sua saúde geral, energia e vitalidade;
- e) saúde emocional, envolvendo a capacidade dos professores de reconhecer, expressar e gerenciar suas emoções de maneira saudável. Isso inclui o equilíbrio emocional, a resiliência diante de desafios e a capacidade de lidar com o estresse e as demandas do trabalho;
- f) saúde mental, também relacionado ao estado de saúde emocional e bem-estar psicológico dos professores, incluindo sua capacidade de lidar com o estresse, manter relacionamentos saudáveis, tomar decisões, enfrentar desafios e adversidades de forma eficaz e adaptativa.

Estes são alguns dos elementos reais que surgirão com maior frequência nas discussões desta dissertação, que se encontram dentro dos componentes da totalidade do trabalho docente, os quais podem ser mensurados e operacionalizados para a construção de um estado de bem-estar na profissão. Rebolo (2012) ressalta que

[...] quando se pretende compreender e discutir o bem-estar docente é necessário considerar, também, as avaliações, cognitiva e afetiva, que cada professor faz do trabalho que realiza, de si próprio como trabalhador e das condições oferecidas para a realização do seu trabalho (Rebolo, 2012, p. 34).

Compreende-se a partir desse alerta que deve ser observado não apenas a existência ou ausência dos elementos necessários para atingir o estado de bem-estar, mas também o quanto o professor se encontra satisfeito nessas condições.

Cabe destacar que o estado de bem-estar docente não diz respeito apenas às experiências positivas e satisfatórias vivenciadas pelos professores, mas, além disso, à capacidade que o professor desenvolve para lidar com as adversidades e desafios encontrados na profissão. Conforme Lapo (2005, p. 7), “a questão do bem-estar docente pode ser pensada como um estado decorrente da avaliação favorável que o professor faz das condições objetivas existentes no universo do trabalho e dos enfrentamentos utilizados quando essa avaliação é desfavorável”. Portanto, não há ausência de sentimentos de insatisfação, mas sim um equilíbrio entre as sensibilidades que afetam o docente.

A satisfação no trabalho refere-se ao grau de contentamento e realização que os professores sentem em relação às suas atividades profissionais, sendo essa associada à motivação, ao engajamento, ao prazer em atuar e capacidade de lidar com situações de enfrentamento na profissão. Lapo (2005, p. 40) ainda cita que “[...] a relação entre professor e seu trabalho é uma trama de representações, sentimentos, valores e crenças tecida por cada um, dentro da realidade sócio histórica [*sic*] em que todos estão inseridos”. Assim, as vivências satisfatórias, ou não, as competências e as estratégias de enfrentamento das adversidades ainda dependem do contexto em que o professor atua.

Entende-se que o bem-estar, por si só, não pode ser compreendido isoladamente, visto que integra diversos processos que ocorrem no trabalho e que podem gerar um desequilíbrio nos níveis de satisfação do profissional, podendo imergir em um caminho em direção ao mal-estar docente. De acordo com Esteve (1999, p. 25), esses “efeitos permanentes de caráter negativo que afetam a personalidade do professor como resultado das condições psicológicas e sociais em que exerce a docência” caracterizam o mal-estar docente por meio de vivências de tensões e sofrimento a que os trabalhadores são acometidos.

Compreende-se que o mal-estar docente é um fenômeno que indica um alto nível de insatisfação e descontentamento do professor com a profissão. Nesse sentido, Esteve (2005, p.118) afirma que “falar do mal-estar docente é apenas um exercício para esclarecer o que se deve ser deixado por baixo para que brilhe a face do bem-estar docente”. Não há aqui uma normalização dos sentimentos de sofrimento do professor, considerando o sofrimento como algo intrínseco ao trabalho docente, mas sim um movimento que busca maneiras de resolução e melhorias a serem tomadas para caminhar em sentido à qualidade de vida no trabalho, ressignificando os contextos adversos.

No sentido de ressignificação do trabalho docente, Mosquera e Stöbaus (2016) chamam a atenção para a perspectiva de humanização do contexto de trabalho

A desespiritualização do trabalho, através do seu esvaziamento no sentido de significado, é o que dá ao ser humano o seu constrangimento e a sua impotência. É bastante doloroso e alienante trabalhar apenas para sobreviver, mas é muito pior trabalhar apenas por isso, sem ter uma visão de futuro e uma perspectiva de desempenho e compreensão da tarefa, e um sentido e direção de hominização/humanização (Mosquera; Stöbaus *apud* Dohms, 2016, p. 46-47).

Essa perspectiva de ressignificação do trabalho, revertendo o contexto de insatisfação, é um processo desafiador, quase intrínseco ao trabalho docente. O estado de mal-estar é apontado por Rebolo (2012, p. 24) como “[...] um estado de desconforto, resultantes de insatisfações e conflitos, que desencadeará estratégias de enfrentamento, as quais se constituem em ações que visam eliminar ou minimizar a sensação do mal-estar e caminhar em direção ao bem-estar”.

Discutindo os desafios para minimizar os altos níveis de insatisfação no trabalho e caminhar em direção ao bem-estar, Rebolo (2012) apresenta as relações interpessoais como um dos quatro componentes que compõem um trabalho felicitário. Sistematizado a partir das especificidades da relação docente com o seu trabalho e das condições oferecidas para a realização dessa profissão.

Por trabalho felicitário, ou ocupações felicitárias, segundo Rebolo (2012, p. 26), “são aquelas que se realizam por livre escolha e não por obrigação, que levam à quebra da rotina e ao alívio do peso do cotidiano, que permitem, pela atividade e tensão que geram, a descarga de energia necessária à felicidade”. Essas condições se fazem essenciais para que o trabalho docente seja prazeroso para o professor, compensando os esforços gerados na condução das ocupações e relacionamentos interpessoais.

Assim como dispõe Seligman (2019), a “felicidade” não é aplicada como um monismo de alegria, sorrisos e humor leve, utilizado de forma quase sem sentido, “não está intimamente atrelada a tais hedonismos – sentir-se alegre ou animado [...]” (2019, p. 21). Portanto, “o bem-estar, ao contrário, tem vários elementos que contribuem para nos afastar com segurança do monismo. A teoria do bem-estar é essencialmente uma teoria de livre escolha [...]” (2019, p. 26).

As relações interpessoais, consideradas como um dos componentes para que o trabalho docente se apresente como felicitário, são entendidas por Rebolo (2012) de modo que

[...] as relações interpessoais acontecem na instituição escolar e os elementos que intervêm para torná-las satisfatórias ou não. Esses elementos estão relacionados à liberdade de expressão, à repercussão e aceitação das ideias dadas, ao trabalho coletivo, ao reconhecimento do trabalho realizado/feedback, à ausência de preconceitos e discriminações, ao apoio

sócio emocional [*sic*] e à participação nas decisões sobre metas, objetivos e estratégias (Rebolo, 2012, p. 40).

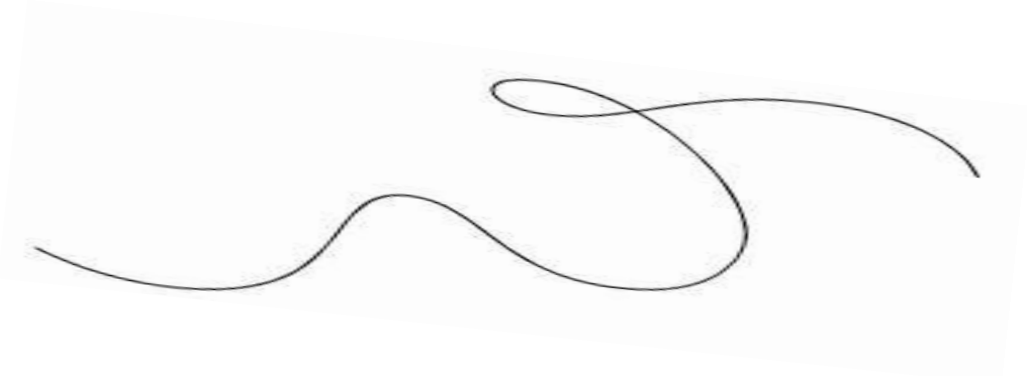
Presumindo que o trabalho docente é constituído por uma atividade voltada para as relações interpessoais com os mais diversos sujeitos e contextos, e entendendo que essas relações não se trata simplesmente de conviver em grupo, suas vivências positivas são condições essenciais para o sucesso nos processos de ensino e de bem-estar docente (Rebolo, 2012).

O relacionamento estabelecido com o gestor escolar pode ser um dos principais fatores de satisfação ou insatisfação no trabalho, uma vez que “a construção de relações interpessoais positivas, pautadas no respeito mútuo, na colaboração e na transparência são os principais elementos do componente relacional do trabalho docente que o tornam potencial fonte do bem-estar dos professores” (Rebolo, 2012, 45). A maneira como interagem e se relacionam pode influenciar a saúde mental, emocional e física dos professores, bem como sua qualidade de vida.

O bem-estar é um estado não constante a ser alcançado por um caminho não linear, visto que não se estabelece um modo único de ser e fazer na profissão. Para Dohms (2016, p. 23), é necessário [...] estimular a (re)criação de condições para que docentes, discentes, gestores, funcionários e demais colaboradores se sintam satisfeitos e motivados, aprimorando suas relações e estabelecendo unidade no que abrange os processos de ensino e de aprendizagem”. A consciência de comportamentos e parâmetros estabelecidos nas relações interpessoais nas instituições de ensino podem repercutir positivamente no ambiente de trabalho.

Nessa concepção, se os sentimentos gerados ao estabelecer relações com outros sujeitos forem positivos, o nível de satisfação no trabalho e nas tarefas a serem realizadas com colaboração pode elevar-se ao prazer, sendo um potencial fonte para gerar o estado de bem-estar. Esse estado também diz respeito a um processo contínuo de busca individual de equilíbrio e coerência nas condições de trabalho. A prática contínua e dinâmica não apenas possibilita beneficiar os educadores individualmente, mas também pode gerar resultados positivos para o aprendizado e desenvolvimento dos alunos, criando ambientes de ensino e trabalho mais saudáveis e prazerosos.

## 2

**A PESQUISA DO TIPO ESTADO DO CONHECIMENTO:  
CAMINHOS PERCORRIDOS**

Este capítulo possui como objetivo discutir o que é e como podem ser realizadas as pesquisas do tipo estado do conhecimento na área da Educação. Descreve-se os procedimentos para o levantamento dos dados, a seleção das produções científicas nos Repositórios Digitais e as etapas para a constituição do estado do conhecimento que permitem a compreensão das relações interpessoais como potencial fonte de bem-estar e/ou mal-estar no trabalho docente.

Segundo Morosini e Fernandes (2014, p. 161), é imprescindível que se tenha uma “visão do que já foi/está sendo produzido em relação ao objeto de estudo” que se pretende pesquisar, objetivando refletir sobre o estado atual, continuidades, descontinuidades e outras perspectivas sobre o tema.

Nesta pesquisa, utiliza-se o termo “estado do conhecimento” como metodologia adotada para a sistematização e categorização das produções científicas na área das ciências humanas, compreendendo que este conhecimento *está sendo*, neste contexto de espaço e tempo, um constante processo de construção. O estado que é compreendido sobre a educação e suas áreas até *hoje* vem se construindo e modificando persistentemente, não se encontrando pronto e acabado. Refletindo que o *conhecimento* e o *conhecer sobre* não se findam em um determinado último nó, dando desfecho ao fio da história, suas descobertas, avanços e retrocessos.

Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021, p. 23) descrevem o estado do conhecimento como “[...] identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica”. Esse campo científico permite evidenciar e analisar as constituições de tendências significativas dos dados encontrados nos repositórios digitais<sup>4</sup> de publicações científicas.

Ferreira (2002) afirma que os pesquisadores que desenvolvem esse tipo de pesquisa possuem:

[...] o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários. (Ferreira, 2002, p. 258)

Os objetivos das pesquisas do tipo estado do conhecimento não se restringem a identificar as produções, mas analisá-las qualitativamente ou qualiquantitativamente, de forma descritiva e analítica, buscando compreender suas tendências e ênfases. Isso é feito com o propósito de organizar e refletir sobre os conhecimentos que moldam o campo científico pesquisado. Segundo Romanowski e Ens (2006, p. 41), esse tipo de pesquisa “[...] permite aos interessados perceberem a evolução das pesquisas na área, bem como suas características e foco, além de identificar as lacunas ainda existentes”, apontando novas perspectivas sobre a conjuntura das produções a respeito do tema.

A fim de construir um inventário dos trabalhos selecionados e contribuir com o avanço do conhecimento sobre o tema, possibilitando que outros pesquisadores consultem o estado do conhecimento desenvolvido. Ferreira (2002) indica que as pesquisas desse tipo

são reconhecidas por realizarem uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que busca investigar, à luz de categorias e facetas que se caracterizam enquanto tais em cada trabalho e no conjunto deles, sob os quais o fenômeno passa a ser analisado (Ferreira, 2002, p. 258).

Para que o percurso metodológico apresente esse caráter inventariante, é necessário que o pesquisador desenvolva alguns critérios para o levantamento dos dados científicos em

---

<sup>4</sup> Os repositórios digitais (RDs) são bases de dados online que reúnem de maneira organizada a produção científica de uma instituição ou área temática. Os RDs armazenam arquivos de diversos formatos.

repositórios digitais. Nesta dissertação, fundamenta-se nos critérios metodológicos propostos ao estado do conhecimento por Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021), que foram adaptados de acordo com as necessidades específicas da então pesquisa:

- a. Fundamentar as perguntas norteadoras sobre o tema investigado;
- b. Definir os descritores utilizados nas buscas pelas publicações científicas, pois são fundamentais para nortear o levantamento dos dados;
- c. Definir o tipo de produção que será analisado;
- d. Definir os bancos de dados ou repositórios digitais de publicações científicas que serão consultados;
- e. Definir o recorte temporal e o recorte local de publicação dos estudos, entre outros filtros que se apresentem relevantes para a temática da pesquisa;
- f. Definir os critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos estudos.

Morosini (2014, p. 112) apresenta alguns tipos de produções que podem constituir o *corpus* de análise dos dados científicos, podendo ser selecionados nos repositórios digitais de pesquisas científicas, como “[...] livros – produção amadurecida; teses e dissertações – produção reconhecida junto aos órgãos de avaliação da produção nacional. Banco de todas as teses e dissertações produzidas no país com reconhecimento do governo – Capes”. Bem como “[...] textos advindos de eventos da área, que congregam o novo, o emergente e, na maioria das vezes, o pensamento da comunidade acadêmica”. Na presente dissertação, o *corpus* de análise foi composto por teses de doutorado, dissertações de mestrado e artigos científicos.

A seguir, apresenta-se os procedimentos realizados para a construção desta pesquisa do tipo estado do conhecimento.

## 2.1 O LEVANTAMENTO DOS DADOS

O percurso para a seleção das produções científicas que compõem o *corpus* da dissertação teve início com a aplicação dos critérios estabelecidos antes das buscas nos repositórios digitais. Inicialmente, foram definidos os descritores para as buscas a partir da questão norteadora da pesquisa e seu objetivo geral, foram verificados demais descritores que não corresponderam à investigação por divergência na temática.

Isto posto, foram definidos os seguintes descritores: “gestão escolar”; “trabalho docente”; “relações interpessoais”; e “bem-estar docente”. Em seguida, esses foram combinados por meio do operador booleano AND e utilizados nas buscas da seguinte forma:

“gestão escolar” AND “bem-estar docente”; “gestão escolar” AND “trabalho docente”; “gestão escolar” AND “relações interpessoais”; e “bem-estar docente” AND “relações interpessoais”.

Inicialmente, o levantamento dos dados foi realizado em dois períodos, no mês de maio de 2022 e no mês de abril de 2023, nos repositórios digitais de produções científicas consultadas incluíram o Catálogo de Teses e Dissertações CAPES<sup>5</sup>, o Portal de Periódicos CAPES<sup>6</sup>, o Scientific Electronic Library Online - SciELO<sup>7</sup> e o repositório de Teses e Dissertações do Programa de Pós-graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco<sup>8</sup>. Em setembro de 2023, sente-se a necessidade de consultar a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul<sup>9</sup>, devido ao grande número de publicações sobre o tema realizado nas Instituições de Ensino Superior. Objetivando encontrar outros trabalhos que não foram contemplados pelos descritores nos demais repositórios digitais.

Após a aplicação dos critérios para o levantamento dos dados, na presente dissertação, foram acessados todos os trabalhos localizados nas buscas, um a um. Realizou-se uma leitura flutuante de seus títulos (Morosini; Nascimento; Nez, 2021), sendo essa leitura o primeiro contato com os textos analisados, resumos e palavras-chave, com o objetivo de selecionar os estudos que mais se aproximassem das relações interpessoais entre professores e gestores, e o bem-estar e o mal-estar docente.

Com os descritores “gestão escolar” AND “trabalho docente”, utilizados entre aspas e combinados pelo operador booleano AND, foram localizadas 385 produções científicas. Dentre essas, foram selecionadas 14 produções que mais se aproximavam do tema pesquisado, sendo elas: 2 (duas) teses, 10 dissertações e 2 (dois) artigos científicos. Os dados das buscas, incluindo a quantidade de produções encontradas e selecionadas por repositório digital, estão apresentados na TABELA 1:

---

<sup>5</sup> O site do Catálogo de Teses e Dissertações CAPES está disponível pelo link: <https://catalogodeteses.capes.gov.br>.

<sup>6</sup> O site do Portal de Periódicos CAPES está disponível pelo link: <https://www-periodicos-capes-gov-br>.

<sup>7</sup> O site do Scientific Electronic Library Online - SciELO está disponível pelo link: <https://www.scielo.br/>.

<sup>8</sup> O site do repositório de dissertações e teses do Programa de Pós-graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco está disponível pelo link: <https://site.ucdb.br>.

<sup>9</sup> O site da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul está disponível pelo link: <https://www.pucrs.br/>.



TABELA 1 – Distribuição das publicações por repositórios digitais (RDs)

<b>DESCRIPTOR(ES) UTILIZADO(S) PARA A BUSCA: “gestão escolar” AND “trabalho docente”</b>		
<b>DATA DA BUSCA: 05/2022</b>		
<b>REPOSITÓRIOS DIGITAIS</b>	<b>PRODUÇÕES ENCONTRADAS</b>	<b>PRODUÇÕES SELECIONADAS</b>
CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES CAPES	137 teses e dissertações	2 (duas) teses e 10 dissertações
PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES	242 artigos	2 (dois) artigos
SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE – SCIELO	5 (cinco) artigos	Não foram selecionados trabalhos
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO	Não foram encontrados trabalhos	Não foram selecionados trabalhos
BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL	1 (uma) dissertação	Não foram selecionados trabalhos
	<b>TOTAL DE PRODUÇÕES ENCONTRADAS: 385</b>	<b>TOTAL DE PRODUÇÕES SELECIONADAS: 14</b>

FONTE: autora, 2023

Com os descritores combinados “gestão escolar” AND “bem-estar docente”, foram encontradas 17 publicações científicas. Dentre essas, foram selecionadas 7 (sete) produções, incluindo 1 (uma) tese, 3 (três) dissertações e 3 (três) artigos científicos. Os detalhes das buscas então apresentados na TABELA 2 abaixo:

TABELA 2 – Distribuição das publicações por repositórios digitais (RDs)

<b>DESCRIPTOR(ES) UTILIZADO(S) PARA A BUSCA: “gestão escolar” AND “bem-estar docente”</b>		
<b>DATA DA BUSCA: 05/2022</b>		
<b>REPOSITÓRIOS DIGITAIS</b>	<b>PRODUÇÕES ENCONTRADAS</b>	<b>PRODUÇÕES SELECIONADAS</b>
CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES CAPES	2 (duas) teses e 3 (três) dissertações	3 (três) dissertações
PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES	11 artigos	3 (três) artigos
SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE – SCIELO	Não foram encontrados trabalhos	Não foram selecionados trabalhos
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO	Não foram encontrados trabalhos	Não foram selecionados trabalhos
BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL	1 tese	1 tese
	<b>TOTAL DE PRODUÇÕES ENCONTRADAS: 17</b>	<b>TOTAL DE PRODUÇÕES SELECIONADAS: 7 (sete)</b>

FONTE: autora, 2023

Com os descritores combinados “gestão escolar” AND “relações interpessoais”, foram encontradas 25 publicações científicas. Dentre estas, foram selecionadas 6 (seis) produções, incluindo 2 (duas) dissertações e 4 (quatro) artigos científicos. Os detalhes estão apresentados na TABELA 3 abaixo:

TABELA 3 – Distribuição das produções por repositórios digitais (RDs)

<b>DESCRIPTOR(ES) UTILIZADO(S) PARA A BUSCA: “gestão escolar” AND “relações interpessoais”</b>		
<b>DATA DA BUSCA: 04/2023</b>		
<b>REPOSITÓRIOS DIGITAIS</b>	<b>PRODUÇÕES ENCONTRADAS</b>	<b>PRODUÇÕES SELECIONADAS</b>
CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES CAPES	6 (seis) teses e 2 (duas) dissertações	2 (duas) dissertações
PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES	7 (sete) artigos	4 (quatro) artigos
SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE – SCIELO	3 (três) artigos	Não foram selecionados trabalhos
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO	Não foram encontrados trabalhos	Não foram selecionados trabalhos
BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL	3 (três) dissertações e 4 (quatro) teses	Não foram selecionados trabalhos
	<b>TOTAL DE PRODUÇÕES ENCONTRADAS: 25</b>	<b>TOTAL DE PRODUÇÕES SELECIONADAS: 6 (seis)</b>

FONTE: autora, 2023

Com os descritores combinados “bem-estar docente” AND “relações interpessoais”, foram encontradas 33 publicações científicas. Dentre essas, foram selecionadas 14 produções, incluindo 4 (quatro) teses, 9 (nove) dissertações e 1 (um) artigo científico. Apresentadas na TABELA 4:

TABELA 4 – Distribuição das produções por repositórios digitais (RDs)

<b>DESCRITOR(ES) UTILIZADO(S) PARA A BUSCA: “bem-estar docente” AND “relações interpessoais”</b>		
<b>DATA DA BUSCA: 04/2023</b>		
<b>REPOSITÓRIOS DIGITAIS</b>	<b>PRODUÇÕES ENCONTRADAS</b>	<b>PRODUÇÕES SELECIONADAS</b>
CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES CAPES	1 (uma) teses e 2 (duas) dissertações	1 (uma) tese e 2 (duas) dissertações
PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES	1 (uma) tese, 2 (duas) dissertações e 4 (quatro) artigos	1 (uma) tese, 1 (uma) dissertações e 1 (um) artigo
SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE – SCIELO	Não foram encontrados trabalhos	Não foram selecionados trabalhos
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO	4 (quatro) teses e 5 (cinco) dissertações	1 (uma) tese e 4 (quatro) dissertações
BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL	5 (cinco) teses e 9 (nove) dissertações	1 (uma) tese e 2 (duas) dissertações
	<b>TOTAL DE PRODUÇÕES ENCONTRADAS: 33</b>	<b>TOTAL DE PRODUÇÕES SELECIONADAS: 14</b>

FONTE: autora, 2023

A princípio, não foi definido um recorte temporal das publicações, pois o objetivo foi abranger desde os primeiros estudos publicados nos repositórios digitais que se aproximam da temática pesquisada. Além da preocupação em incluir o maior número possível de estudos no *corpus* desta pesquisa. Contudo, do decorrer das buscas, o período ficou compreendido entre o ano 2000 e 2021, sendo esse o recorte estabelecido pelos resultados dos trabalhos selecionados para compor a investigação.

Os estudos localizados nos cinco repositórios digitais foram selecionados com base nos seguintes critérios de inclusão:

1. estudos que foram desenvolvidos no Brasil;
2. estudos que abordam as relações que ocorrem entre professores e gestores escolares;
3. estudos que abordam o bem-estar e/ou mal-estar no trabalho docente;
4. estudos que abordam o trabalho docente em relação ao trabalho da gestão escolar.

Como critérios de exclusão, foram excluídos os estudos que não se relacionam com nenhum dos critérios mencionados acima ou que se encontram repetidos nos repositórios digitais de publicações científicas. Dessa forma, 41 produções foram incluídas neste estado do conhecimento devido às contribuições pertinentes à investigação sobre as relações interpessoais como propiciadoras de bem-estar e/ou mal-estar docente.

## 2.2 A SELEÇÃO DOS DADOS

Após o levantamento das pesquisas científicas nos Repositórios Digitais, iniciam-se os procedimentos para a seleção e tratamento dos dados bibliográficos, conforme apresentado em 4 (quatro) etapas definidas por Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021), tais: Bibliografia Anotada, Bibliografia Sistematizada, Bibliografia Categorizada e Bibliografia Propositiva. Dispostas nas seguintes subseções.

### 2.2.1 Etapa 1: Bibliografia Anotada

Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021) apresentam uma primeira etapa metodológica para o tratamento dos dados do estado do conhecimento, denominada Bibliografia Anotada, na qual “os documentos encontrados passam por um processo de leitura de seus resumos, dos quais são extraídas algumas informações, como: ano de publicação, nome do autor, título da pesquisa e resumo na íntegra” (Morosini; Kohls-Santos; Bittencourt, 2021, p. 64). Nessa etapa, ocorre a organização dessas informações, referências bibliográficas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e resumos em um quadro-síntese, através de uma leitura flutuante dos resumos. Dessa forma, “o pesquisador já terá o [próprio] banco de dados definido e organizado; então, não deve precisar mais acessar os bancos de dados [repositórios digitais] das publicações, salvo se esqueceu de alguma informação constante na tabela [no quadro-síntese] da Bibliografia Anotada” (Morosini; Kohls-Santos; Bittencourt, 2021, p. 66).

Apresenta-se aqui um modelo de quadro-síntese (QUADRO 1) elaborado para a presente dissertação, com a finalidade de arquivar as produções científicas pré-selecionadas para esta pesquisa. Para a organização dos trabalhos selecionados durante o levantamento de dados na pesquisa do tipo estado do conhecimento, é necessário adicionar uma linha para cada trabalho selecionado, bem como criar um quadro-síntese ao buscar em um novo repositório digital.

QUADRO 1– Modelo de quadro-síntese para a organização das produções científicas selecionadas

<b>REPOSITÓRIO DIGITAL:</b>	<b>DATA DA BUSCA:</b>
<b>DESCRITOR(ES) UTILIZADO(S) PARA A BUSCA:</b>	<b>RECORTE LOCAL:</b>
<b>RECORTE TEMPORAL:</b>	<b>QUANTIDADE DE TRABALHOS ENCONTRADOS:</b>
<b>CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO:</b>	
<b>QUANTIDADE DE TRABALHOS SELECIONADOS:</b>	
Nº1- Referência bibliográfica de acordo com as normas da ABNT Resumo na íntegra Palavras-chave:	
Nº2- Referência bibliográfica de acordo com as normas da ABNT Resumo na íntegra Palavras-chave:	

FONTE: Autora, 2023.

A construção do quadro-síntese permite a organização visual de todas as produções científicas pré-selecionadas, possibilitando avanço para análises mais desenvolvidas e detalhadas dos dados que determinarão a permanência, ou não, de determinados estudos no *corpus* da pesquisa. A próxima etapa, apresentada na seguinte subseção, aprimorará ainda mais a seleção dos estudos por meio de uma leitura crítica dos dados apresentados nas referências bibliográficas, resumos e palavras-chave.

### 2.2.2 Etapa 2: Bibliografia Sistematizada

A segunda etapa, denominada Bibliografia Sistematizada, refere-se à realização de uma seleção direcionada para o objetivo da pesquisa que se está realizando. Isso ocorre por meio de uma análise sistemática das referências bibliográficas, resumos e palavras-chave das produções já organizadas no quadro-síntese apresentado na etapa da Bibliografia Anotada. Nesta etapa, Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021, p. 67) mencionam alguns itens que devem ser analisados, como o “[...] ano de defesa ou publicação, autor (es), título, nível, objetivos, metodologia e resultados”, e outros indicadores relacionados ao que se pretende investigar na construção do estado do conhecimento. Neste momento, excluem-se os trabalhos que ainda se distanciam do objetivo da pesquisa.

Apresenta-se abaixo um modelo de quadro-síntese (QUADRO 2) elaborado para a presente dissertação, com o propósito de sistematizar a seleção das produções científicas que farão parte do *corpus* de análise para esta pesquisa.

QUADRO 2 – Modelo de quadro-síntese para a sistematização das produções científicas selecionadas

<b>REPOSITÓRIO DIGITAL:</b>			<b>DATA DA BUSCA:</b>				
<b>DESCRIPTOR(ES) UTILIZADO(S) PARA A BUSCA:</b>							
Nº1	ANO	AUTOR (ES)	TÍTULO	NÍVEL	OBJETIVOS	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Nº2	ANO	AUTOR (ES)	TÍTULO	NÍVEL	OBJETIVOS	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS

FONTE: Autora, 2023.

O quadro-síntese acima (QUADRO 2 – Modelo de quadro-síntese para a sistematização das produções científicas selecionadas) é gerado a partir do quadro-síntese apresentado na seção anterior (QUADRO 1- Modelo de quadro-síntese para a organização das produções científicas selecionadas). As autoras Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021, p. 66) enfatizam a importância de que “cada etapa seja realizada criteriosa e minuciosamente. Isso garantirá a cientificidade do método e a qualidade do resultado final do Estado do Conhecimento”, mantendo a confiabilidade e a relevância das descobertas com o objetivo de apresentar uma compreensão precisa das especificidades estudadas.

### 2.2.3 Etapa 3: Bibliografia Categorizada

Após as duas primeiras etapas, criteriosamente desenvolvidas, os dados estão prontos para serem categorizados na etapa da Bibliografia Categorizada. Trata-se de “uma análise mais aprofundada do conteúdo das publicações e seleção, do que podemos chamar de unidades de sentido. Ou seja, palavras-chave ou temáticas representativas de um conjunto de publicações” (Morosini; Kohls-Santos; Bittencourt, 2021, p. 69), que transmitem significado formando uma ideia ou conceito completo do estudo analisado. Nesta etapa, observam-se as relações, aproximações e distanciamentos existentes entre os trabalhos, formando categorias a partir de eixos temáticos.

A partir da categorização e registro dos trabalhos, é possível descrevê-los “[...] considerando o tema, os objetivos, as problemáticas, metodologias, conclusões, e a relação entre o pesquisador e a área” (Romanowski; Ens, 2006, p. 43). Assim, inicia-se a análise do material por meio de categorias, apontada por Ferreira (2002, p. 265) como um dos momentos mais relevantes no tratamento dos dados científicos, sendo:

[...] aquele em que o pesquisador se pergunta sobre a possibilidade de inventariar essa produção, imaginando tendências, ênfases, escolhas metodológicas e teóricas, aproximando ou diferenciando trabalhos entre si, na

escrita de uma história de uma determinada área do conhecimento. Aqui, ele deve buscar responder, além das perguntas “quando”, “onde” e “quem” produz pesquisas num determinado período e lugar, àquelas questões que se referem a “o quê” e “o como” dos trabalhos. (Ferreira, 2002, p. 265)

A partir dos dados sistematizados no quadro-síntese, é possível construir gráficos, tabelas, novos quadros, representações visuais e outros recursos que possibilitam observar e analisar as tendências e ênfases em eixos temáticos, gerados ao aproximar e distanciar os estudos. Na presente dissertação, os gráficos e quadros são apresentados no capítulo 3 (Resultados e discussões: entre linhas e alinhavos, tecer o estado do conhecimento) juntamente com os resultados obtidos nas análises.

#### 2.2.4 Etapa 4: Bibliografia Propositiva

Dando continuidade à etapa da Bibliografia Categorizada, desenvolve-se a Bibliografia Propositiva, nesta busca-se “ir além do conhecimento estabelecido sobre a temática pesquisada [...] o pesquisador deve ter condições de fazer interferências propositivas em relação às publicações analisadas” (Morosini; Kohls-Santos; Bittencourt, 2021, p. 72). Deverá elaborar análises sobre a temática a partir de cada item da tabela sistematizada (ano de defesa ou publicação, nível, objetivos, Instituições de Ensino Superior, metodologias, referenciais teóricos e/ou outros) e dos eixos temáticos que surgiram na etapa da categorização a partir dos temas, problemáticas e relação entre as produções científicas e a área pesquisada.

Na presente dissertação, cada item disposto na tabela é apresentado e analisado propositivamente em seções do Capítulo 3, subsidiando discussões, ações e estratégias a serem realizadas no avanço da construção do conhecimento investigado a partir das teses, dissertações e artigos científicos. Segundo as autoras Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021), a análise propositiva dos dados sistematizados e categorizados é que diferencia a pesquisa do tipo Estado do Conhecimento dos demais tipos de pesquisas bibliográficas.

Este momento metodológico do estado do conhecimento corresponde a uma análise mais aprofundada do conteúdo apresentado pelas produções científicas. A partir da compreensão dos dados apresentados, objetiva-se identificar aspectos significativos que contribuem para a constituição teórica e prática dos campos epistemológicos pesquisados. Romanowski e Ens (2006, p. 39) apontam a importância dessas análises para a área da Educação:

Essas análises possibilitam examinar as ênfases e temas abordados nas pesquisas; os referenciais teóricos que subsidiaram as investigações; a relação

entre o pesquisador e a prática pedagógica; as sugestões e proposições apresentadas pelos pesquisadores; as contribuições da pesquisa para mudança e inovações da prática pedagógica; a contribuição dos professores/pesquisadores na definição das tendências do campo de formação de professores. (Romanowski; Ens, 2006, p. 39)

As contribuições do estado do conhecimento de pesquisas realizadas na área da Educação possibilitam aos pesquisadores a reflexão do estado em que se encontra a amplitude, tendências teóricas e referenciais metodológicos utilizados para o conhecimento sobre determinados temas investigados. Para Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021, p. 75), essa etapa da pesquisa diz respeito a “[...] buscar ir além do que está posto, refletir, a partir de pesquisas realizadas por pesquisadores de determinada área ou temática, sobre como essas pesquisas te auxiliam a pensar em soluções ou questões para avançar o conhecimento corrente”.

Em uma análise ampla e detalhada dessa construção, busca-se pensar sobre o recorte temporal e temático do país em que se vive e suas relações com o mundo, que possa apontar múltiplas perspectivas, novas pluralidades de enfoques teóricos e abordagens práticas que tecem o estado do conhecimento da área.

[...] a consulta, a sistematização e a análise do que foi produzido no seu campo disciplinar, em especial o país do pesquisador, são importantes para fundamentar o que será produzido numa tese ou dissertação qualificada. Sem dúvida, o estado do conhecimento se constitui numa importante fonte para a produção [...] (Morosini, 2014, p. 102-103).

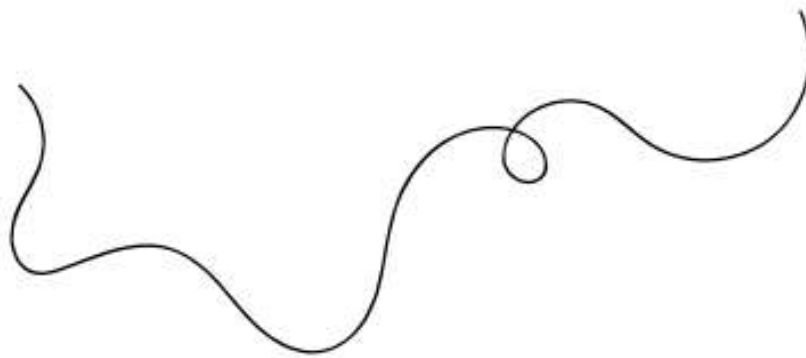
Morosini, Kohls-Santos e Bittencourt (2021) também apontam para a importância e complexidade da produção deste tipo de pesquisa no tocante às dimensões de originalidade, relevância, abrangência na inclusão dos trabalhos selecionados para compor o *corpus* da pesquisa. A investigação realizada pelo pesquisador ao refletir criticamente as ideias apontadas nesses trabalhos ocorre “[...] no contexto geral da produção da área e, mais especificamente, no contexto histórico do campo de estudo” (p. 34). A fim de alcançar o domínio e a descrição de uma nova perspectiva sobre a literatura estudada, as autoras ainda destacam essa busca como uma aprendizagem ativa “pela qual o sujeito assume o compromisso com a sua reflexão crítica, com a construção de seu objeto e com a inserção no campo científico” (p. 35).

Não se trata apenas de revisar as produções científicas publicadas na área das humanidades, mas sim de realizar uma análise minuciosa, aproximando, distanciando e promovendo discussões entre as tendências e abordagens apresentadas na construção desses conhecimentos.



## 3

**RESULTADOS E DISCUSSÕES:  
ENTRE LINHAS E ALINHAVOS, TECER O ESTADO DO CONHECIMENTO**



Neste capítulo, são apresentados os resultados das análises categorizadas e propositivas do estado do conhecimento a partir da seleção dos estudos, sistematização e categorização dos dados bibliográficos das produções científicas, que teve por objetivo realizar o mapeamento dos estudos já publicados sobre relações interpessoais entre professores e gestores e o bem-estar docente. Destacando categorias de análises, tais como: publicações científicas por ano de defesa/publicação; publicações científicas por regiões geográficas brasileiras; e Instituições de Ensino Superior (IES) que possuem vínculo com as publicações científicas analisadas.

A seguir, são apresentadas as análises a partir dos eixos temáticos que emergiram pela aproximação entre os trabalhos, os objetivos que os pesquisadores pretenderam alcançar durante a realização das pesquisas e dos procedimentos metodológicos utilizados. Na terceira seção, são identificados os referenciais teóricos utilizados com maior frequência na construção do conhecimento sobre as temáticas relacionadas às relações interpessoais e ao bem-estar no trabalho educacional.

A partir do mapeamento, é possível conhecer como as pesquisas científicas sobre o tema estão se constituindo, como estão ocorrendo seus avanços, transformações e ressignificações. Torna-se uma trama, um tecido em que cada parte individual dá sentido ao todo, e o todo corresponde às suas partes, influenciando-as.

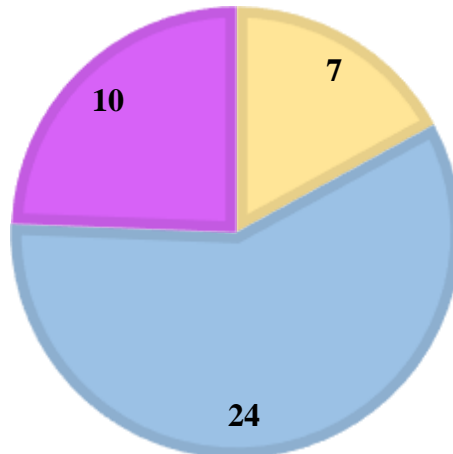
### 3.1 MAPEANDO AS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SELECIONADAS

Na presente seção, aborda-se a identificação dos níveis de pesquisas, que englobam teses, dissertações e artigos científicos. Apresenta-se também o mapeamento das produções científicas que foram selecionadas para análise neste estado do conhecimento. Esta abordagem permitirá uma visualização dos diferentes níveis de pesquisas acadêmicas investigadas e seus dados bibliográficos.

O Gráfico 1 destaca a dimensão das produções científicas selecionadas para construir o *corpus* deste estudo. Essas obras abrangem 24 dissertações de mestrado, acompanhadas por 10 artigos científicos e 7 (sete) teses de doutorado. O gráfico fornecerá uma visão geral clara da distribuição das fontes acadêmicas que sustentam a pesquisa, destacando a variedade e a quantidade de informações disponíveis no estudo.

GRÁFICO 1 – Níveis das produções selecionadas

■ Teses ■ Dissertações ■ Artigos



FONTE: autora, 2023

O Quadro 3 a seguir, apresenta o registro detalhado dos dados bibliográficos das 41 produções selecionadas. Essas produções foram catalogadas e organizadas em ordem alfabética, levando em consideração informações como os nomes dos autores, o ano de defesa/publicação, o título da produção, o nível de produção e a instituição ou periódico de origem. Além disso, para maior acessibilidade, links para as versões online das produções estão disponíveis no quadro.

QUADRO 3 – Catalogação das produções científicas selecionadas

<b>Autor(es)/ano</b>	<b>Título da Produção</b>	<b>Nível da Produção / Instituição ou Periódico</b>	<b>Disponível em:</b>
DOHMS, Karina Pacheco. (2016)	Bem-estar institucional em uma escola da Rede Marista	TESE (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	<a href="https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6575">https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6575</a>
FOSSATTI, Paulo	A produção de sentido na vida de educadores: por uma logoformação	TESE (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	<a href="https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3594">https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3594</a>
LAPO, Flavinês Rebolo. (2005)	O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho	TESE (Doutorado em Educação) Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo – SP	<a href="https://repositorio.usp.br/item/001444643">https://repositorio.usp.br/item/001444643</a>
MACEDO, Fabiane de Oliveira. (2020)	Bem-estar/mal-estar docente dos professores das Escolas das Águas no Pantanal	TESE (Doutorado em Educação) Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande – MS	<a href="https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-edoutorado/32/mestrado-edoutorado-em-educacao/13167/mestrado-emeducacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/">https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-edoutorado/32/mestrado-edoutorado-em-educacao/13167/mestrado-emeducacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/</a>
MOTTA, Artur Guilherme Carvalho da. (2006)	Gestão pedagógica e docência: o trabalho do professor como experiência social	TESE (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ	<a href="https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-36374/gestao-pedagogica-e-docencia--otrabalho-do-professor-como-experiencia-social">https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-36374/gestao-pedagogica-e-docencia--otrabalho-do-professor-como-experiencia-social</a>
PESSANO, Carolina Schaan	Docência na educação superior: a importância da gestão de pessoas para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho à luz da psicologia positiva	TESE (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	<a href="https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/9349">https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/9349</a>
TAGAVA, Regina Fujiko. (2021)	Engajamento no trabalho docente: refinamento de modelos teóricos e de mensuração para contextos educacionais	TESE (Doutorado em PSICOLOGIA DA SAÚDE) Universidade Metodista De São Paulo, São Bernardo do Campo - SP	<a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&amp;id_trabalho=11420084">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&amp;id_trabalho=11420084</a>
ARAUJO, Samara Carla Lopes Guerra de. (2007)	Ser professor coordenador pedagógico: sobre o trabalho docente e sua autonomia.	Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte – MG	<a href="https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/HJPB-7CLGWM">https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/HJPB-7CLGWM</a>
BRITTO, Katia Maria. (2008)	Múltiplos olhares sobre o mal-estar e o bem-estar	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação)	<a href="https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3541">https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3541</a>

	docente em uma escola da rede municipal de Porto Alegre	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	
CAVAZZANI, Virginia Fernandes. (2007)	A construção da gestão participativa na escola: um estudo de caso.	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação e Formação) Universidade Católica de Santos, Santos – SP	<a href="https://tede.unisantos.br/handle/tede/116">https://tede.unisantos.br/handle/tede/116</a>
CESAR, Adriana Treichel. (2016)	Gestão do ambiente escolar para qualidade do trabalho docente e a redução do absenteísmo	DISSERTAÇÃO (Mestrado Profissional em Educação) Universidade Federal do Pampa, Bagé – RS	<a href="https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/1449/1/RELAT%20R%20CR%20C%20TICOREFELEXIVO%20ADRIANA%20TREICHEL%20CESAR%20-%20pdf.pdf">https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/1449/1/RELAT%20R%20CR%20C%20TICOREFELEXIVO%20ADRIANA%20TREICHEL%20CESAR%20-%20pdf.pdf</a>
CYRINO, Maria Thereza Ferreira. (2014)	Absenteísmo e qualidade de vida no trabalho docente do Centro Paula Souza-região do Vale do Paraíba e litoral norte	DISSERTAÇÃO (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora – MG	<a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&amp;id_trabalho=1766296">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&amp;id_trabalho=1766296</a>
FURTADO, Elisângela Rodrigues. (2014)	O bem-estar do professor de educação física escolar da rede pública municipal de ensino de Campo Grande, MS	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande – MS	<a href="https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-edoutorado/32/mestrado-e-doutorado-emeducacao/13167/mestradoemeducacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189">https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-edoutorado/32/mestrado-e-doutorado-emeducacao/13167/mestradoemeducacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189</a>
GABOS, Aline de Sousa. (2020)	A experiência da gestão no retorno à sala de aula e as implicações no trabalho docente em suas diferentes dimensões	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP	<a href="https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1158125">https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1158125</a>
GODOI, Rozana Vanessa Fagundes Valentim de. (2013)	Professores de arte: fatores de satisfação e bem-estar no trabalho docente	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande – MS	<a href="https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutoradoemeducacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/">https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutoradoemeducacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/</a>
KEHL, Urbano. (2001)	Bem-estar e mal-estar no Colégio Marista Pio XII: uma realidade evidenciada	DISSERTAÇÃO (Mestrado Profissional em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	<a href="https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3663">https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3663</a>
MARANESI, Tânia. (2017)	Gestão escolar: concepções e sentimentos que se entrecruzam	DISSERTAÇÃO (Mestrado Profissional em Educação) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo – SP	<a href="https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/20140">https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/20140</a>
MELLO, Jaqueline Cavalcanti Borges de. (2017)	O trabalho e o bem-estar do professor de música nas escolas de educação básica em Campo Grande – MS	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande – MS	<a href="https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutorado-emeducacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-d">https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutorado-emeducacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-d</a>

MENDES, Aline Rocha. (2011)	Saúde docente: uma realidade detectada - em direção ao bem-estar e a realização profissional	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	<a href="https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2721">https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2721</a>
NASCIMENTO, Fernanda Silva do. (2011)	Possibilidades para pensar os fenômenos do mal-estar e bem-estar docente em uma escola da rede estadual de ensino de Porto Alegre	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	<a href="https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/9591">https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/9591</a>
NOVAIS, Pabliane Lemes Macena. (2014)	A formação continuada dos professores de uma escola em tempo integral e sua contribuição para o bem-estar docente	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Campo Grande – MS	<a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=2205954">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=2205954</a>
OMENA, Sarah Patricia Aguiar e Silva. (2018)	Memória e silenciamento: o assédio moral como estratégia de gestão em um contexto de precarização social do trabalho docente	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Memória: Linguagem e Sociedade) Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória – BA	<a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=7104260">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=7104260</a>
ORBEN, Sandra Maria. (2017)	Modos de gestão e processo de trabalho docente na educação infantil da região sul do Rio Grande do Sul	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Pelotas, Pelotas – RS	<a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=5940169">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=5940169</a>
OZOLIO, Leandro Fernando Andrade. (2015)	Adoecimento funcional docente na rede municipal de educação de Belo Horizonte: estudo de caso da Regional Pampulha.	DISSERTAÇÃO (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Universidade Federal De Juiz De Fora, Juiz de Fora – MG	<a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=2925735">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=2925735</a>
PESSONI, Lucineide Maria de Lima. (2008)	As relações das práticas de organização e gestão da escola com a atividade docente a aprendizagem dos alunos	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia – GO	<a href="http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1228">http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1228</a>
SAMPAIO, Adelar Aparecido. (2008)	Programa de apoio ao bem-estar docente: construção profissional e cuidar de si	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	<a href="https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3566">https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3566</a>
SANTOS, Douglas Leal dos. (2012)	A influência da gestão escolar no bem estar docente: percepções de professores sobre líderes educacionais de uma escola particular de Porto Alegre.	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS	<a href="https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3730">https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3730</a>
SANTOS, Gessyca Correia dos. (2016)	A gestão escolar e sua interface com o trabalho docente: sentidos e significados	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande – MS	<a href="https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/3031/1/A%20gest%C3%A3o%20escolar%20e%20sua%20interface%20com%20o%20trabalho%20docente.pdf">https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/3031/1/A%20gest%C3%A3o%20escolar%20e%20sua%20interface%20com%20o%20trabalho%20docente.pdf</a>

SILVA, Juliana Cristina da. (2015)	A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade La Salle, Canoas – RS	<a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=3258168">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=3258168</a>
SOUSA, Suziane Freitas de. (2016)	O bem-estar docente e a prática da atividade física: um estudo com professores de uma escola municipal de Campo Grande – MS	DISSERTAÇÃO (Mestrado em Educação) Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande – MS	<a href="https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestradoe-doutorado-em-educacao/13167/mestrado-emeducacao/13184/dissertacoesdefendidas/13189/">https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestradoe-doutorado-em-educacao/13167/mestrado-emeducacao/13184/dissertacoesdefendidas/13189/</a>
TOLFO, Silvia Regina Basseto. (2017)	Organização do trabalho escolar e o mal-estar dos professores: o desafio de integrar pessoas	DISSERTAÇÃO (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS	<a href="https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=5812392">https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popUp=true&amp;id_trabalho=5812392</a>
ARAÚJO, Ana Paula; SEVERO, Cristiane; SIMON, Marinice S.; CALLEGARI, Rosângela. (2014)	Do mal-estar ao bem-estar docente: perspectivas para uma gestão escolar.	REVISTA Competência	<a href="http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/96">http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/96</a>
BRENNER, Carmen Eloísa Berlote; FERREIRA, Liliana Soares. (2020a)	Gestão escolar e conflitos: impactos no trabalho pedagógico dos professores	REVISTA Interfaces Científicas - Educação	<a href="https://doi.org/10.17564/2316-3828.2020v8n3p11-26">https://doi.org/10.17564/2316-3828.2020v8n3p11-26</a>
BRENNER, Carmen Eloísa Berlote; FERREIRA, Liliana Soares. (2020b)	Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola	REVISTA Iberoamericana de Educación	<a href="https://doi.org/10.35362/rie8223628">https://doi.org/10.35362/rie8223628</a>
DRABACH, Neila Pedrotti; DRABACH, Nadia Pedrotti. (2010)	A resignificação dos mecanismos de gestão escolar democrática e suas implicações para o trabalho docente.	REVISTA Revista online de Política e Gestão Educacional	<a href="https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9267">https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9267</a>
FOSSATTI, Paulo; JUNG, Hildegard Susana; MIRA, Ane Patrícia de. (2017)	A contribuição de Anísio Teixeira para a promoção do bem-estar docente	REVISTA Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Madrid-Espanha,	<a href="https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/7969">https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/7969</a>
PACHECO, Silvana Marques. (2013)	Sonhos e concretudes em territórios de vulnerabilidade social latente: altruísmo na gestão escolar	REVISTA Cadernos CENPEC  Pesquisa e ação educacional	<a href="https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/239">https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/239</a>
SAMPAIO, Adelar Aparecido. (2000)	O cuidado de si na promoção do bem-estar docente no município de Ibema-Paraná	REVISTA Caderno de Educação Física e Esporte	<a href="https://saber.unioeste.br/index.php/cadernoedfisica/article/view/1794">https://saber.unioeste.br/index.php/cadernoedfisica/article/view/1794</a>
SILVA, Juliana Cristina; MARTINS, Gisele Bervig; FOSSATTI, Paulo. (2018)	A relação entre trabalho da gestão escolar e bem-estar docente	REVISTA Trabalho & Educação	<a href="https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9739">https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9739</a>

SOUSA, Esmeraldina Januário de; VIDAL, Eloisa Maia. (2020)	Diretores da rede municipal de Fortaleza: achados sobre gestão escolar	REVISTA Roteiro	<a href="https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/23212">https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/23212</a>
SOUZA, Ângelo Ricardo de. (2010)	A perspectiva dos docentes paranaenses sobre a gestão da escola básica	REVISTA Revista Pedagógica	<a href="https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/1215">https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/1215</a>

FONTE: autora, 2023

Essa abordagem organizacional de catalogação dos estudos proporcionou uma visão abrangente do *corpus*, estabelecendo uma base para a construção das análises que serão exploradas nas subseções.

### 3.1.1 Produções científicas por ano de defesa/publicação

Nesta subseção, apresentamos a análise dos anos de defesa das teses de doutorado e dissertações de mestrado, e os anos de publicação dos artigos científicos. Utiliza-se um gráfico de barras com cores distintas para melhor expressar as informações. As teses foram representadas pela cor amarela, as dissertações pela cor azul e os artigos científicos pela cor roxa.

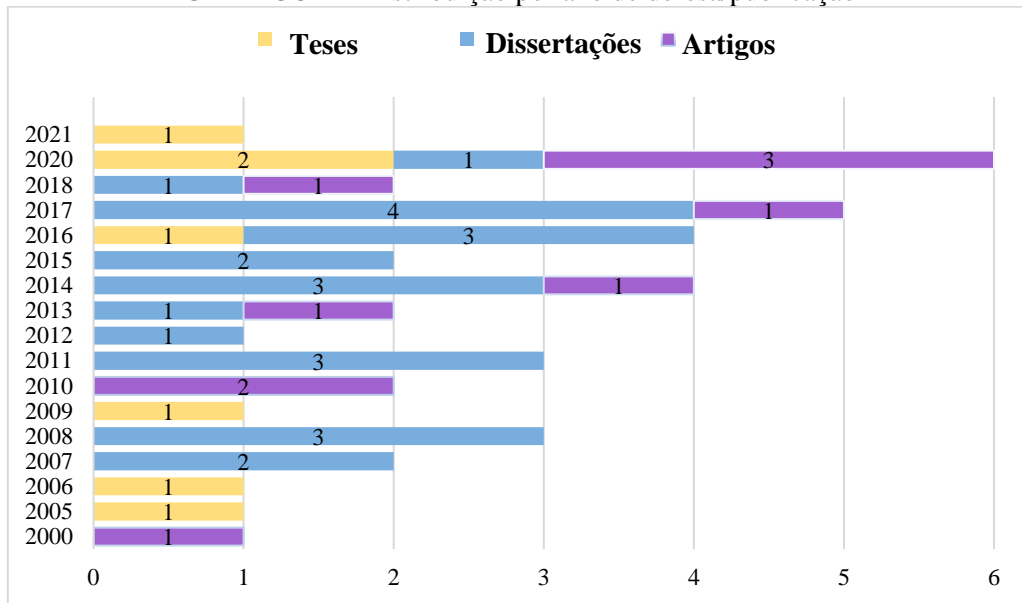
O Gráfico 2 possibilita um olhar minucioso sobre as publicações selecionadas ao longo do período dos anos 2000 até 2021. Observa-se que os anos de 2020 e 2017 se destacam como os anos de maior produção, com o maior número de trabalhos selecionados. No ano de 2020, foram publicadas 2 (duas) teses, 1 (uma) dissertação e 3 (três) artigos. Enquanto isso, em 2017, 4 (quatro) dissertações e 1 (um) artigo foram selecionados para compor este estudo.

Os anos de 2014 e 2016 também apresentam uma significativa produção, com 4 (quatro) trabalhos selecionados em cada um dos anos. No ano de 2014, foram incluídas 3 (três) dissertações e 1 (um) artigo, enquanto em 2016, foram selecionadas 1 (uma) tese e 3 (três) dissertações.

Ao longo da análise do Gráfico 2, pode-se notar que os anos de 2008 e 2011 foram marcados pela seleção de 3 (três) dissertações em cada ano. Por outro lado, em vários anos, apenas 2 (dois) trabalhos foram escolhidos, incluindo: 2 (duas) dissertações em 2007; 2 (dois) artigos em 2010; 1 (uma) dissertação e 1 (um) artigo em 2013; 2 (duas) dissertações em 2015; e 1 (uma) dissertação e 1 (um) artigo em 2018.

Os anos em que apenas 1 (uma) publicação foi selecionada incluem: 1 (um) artigo em 2000; 1 (uma) tese em 2005; 1 (uma) tese em 2006; 1 (uma) tese em 2009; 1 (uma) dissertação em 2012; e 1 (uma) tese em 2021.

GRÁFICO 2 – Distribuição por ano de defesa/publicação



FONTE: autora, 2023

O gráfico apresentado fornece um panorama detalhado da distribuição das publicações ao longo dos anos. No recorte temporal entre 2000 até o ano 2021, é possível observar o crescimento das produções a partir do ano 2007, marcado por oscilações significativas, com aumentos e quedas no número de publicações. Nota-se a ausência de pesquisas relacionadas ao tema que contribuíram para a composição do *corpus* publicadas antes do ano 2000, assim como nos anos 2001, 2002, 2003, 2004, 2019, 2022 e 2023.

Com base nas análises, considera-se como instável o crescimento das investigações que se relacionam à temática relações interpessoais e bem-estar docente ao longo dos anos, devido às oscilações a ausência de pesquisas selecionadas em alguns anos.

### 3.1.2 Produções científicas por regiões geográficas brasileiras

Apresenta-se aqui uma visão abrangente e a análise do número de pesquisas relacionadas ao tema, levando em consideração o estado brasileiro onde a investigação foi conduzida, o que pode coincidir ou não com o local de publicação do trabalho. É importante ressaltar que, em algumas pesquisas teóricas, não foi possível identificar o estado campo para a realização da pesquisa, devido a metodologia utilizada.

Na Imagem 1 abaixo, o mapeamento das 41 produções científicas evidenciou que o estado do Rio Grande do Sul, situado na região Sul do Brasil, destaca-se como o cenário mais



pesquisado no âmbito das investigações sobre relações interpessoais e o bem-estar docente, com um total de 15 produções incluídas no *corpus* deste estado do conhecimento.

No estado de Mato Grosso do Sul, localizado na região Centro-oeste do Brasil, foram mapeadas 7 (sete) pesquisas. O estado de São Paulo, na região Sudeste do país, contou com 6 (seis) pesquisas mapeadas. Já no estado do Paraná, também na região Sul do Brasil, foram encontradas 3 (três) pesquisas.

Em Minas Gerais, na região Sudeste, foram identificadas 2 (duas) pesquisas. E nos estados de Ceará e Maranhão, na região Nordeste, assim como Goiás, na região Centro-oeste, e o Rio de Janeiro, na região Sudeste, cada um contribui com 1 (uma) pesquisa mapeada.

IMAGEM 1 – Distribuição por estado brasileiro



FONTE: autora, 2023

Observa-se que as regiões Sul, Centro-oeste, Sudeste e Nordeste se destacam, neste estado do conhecimento, como as regiões brasileiras nas quais os autores mais publicaram sobre a temática das relações interpessoais e bem-estar docente entre os anos 2000 e 2021. Constatou-se que não foram encontradas pesquisas na região Norte do Brasil e aponta-se a necessidade de mais pesquisas sobre o bem-estar dos professores nas demais regiões do país.

A pesquisa sobre esse tema no Brasil é de grande importância por diversas razões, relacionadas tanto ao bem-estar dos próprios professores, permitindo identificar os fatores que influenciam sua saúde mental e física, bem como, o desenvolvimento de estratégias de apoio e suporte para melhores condições de qualidade de vida no ambiente de trabalho. As pesquisas são fundamentais para a qualidade do ensino como um todo.

Compreender os fatores que influenciaram a satisfação no trabalho pode ser uma maneira de proteger e reconhecer o trabalho dos professores, confirmando a importância e o

cuidado com eles e com a Educação como um todo, promovendo o conhecimento de suas necessidades e desafios. O entendimento do estado de bem-estar docente pode levar ao desenvolvimento de políticas e programas para a melhoria das condições de trabalho e a qualidade de vida, buscando criar um ambiente educacional mais saudável e produtivo para todos os envolvidos na Educação.

### 3.1.3 Produções científicas por Instituição de Ensino Superior (IES)

Apresenta-se nesta subseção as Instituições de Ensino Superior (IES) que produziram estudos relacionados à temática explorada nesta dissertação. Segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), as IES representam unidades de organização institucional no âmbito do ensino superior, podendo ser públicas ou privadas, e oferecem cursos de graduação, pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) e outras formações acadêmicas e profissionais. No Brasil, as Instituições de Ensino Superior podem ser classificadas em universidade, centro universitário, faculdade, instituto ou escola.

No Gráfico 3 apresentado abaixo, observa-se a distribuição das 41 pesquisas científicas mapeadas de acordo com o vínculo estabelecido com as Instituições de Ensino Superior. Nota-se que a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul se destaca como a IES com maior número de publicações sobre o tema neste estado do conhecimento, apresentando 10 publicações científicas. Essa universidade está localizada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul – RS, região que mais se destaca como campo de pesquisa investigado neste estudo, conforme discutido na subseção anterior.

A Universidade Federal de Santa Maria, situada em Santa Maria – RS, apresentou vínculo com 4 (quatro) publicações científicas, enquanto a Universidade La Salle, localizada em Canoas – RS, contribui com 3 (três) publicações. Apresentaram vínculo com 1 (uma) publicação científica cada, as seguintes IES: Universidade Comunitária da Região de Chapecó, em Chapecó – SC; Universidade Federal de Pelotas, em Pelotas – RS; e Universidade Federal do Pampa, em Bagé – RS.

É notável que a região Sul do Brasil não se destaca apenas como um campo de pesquisa robusto nas áreas das relações interpessoais e o bem-estar docente, mas também abriga o maior número de IES envolvidas nas investigações dessas temáticas.

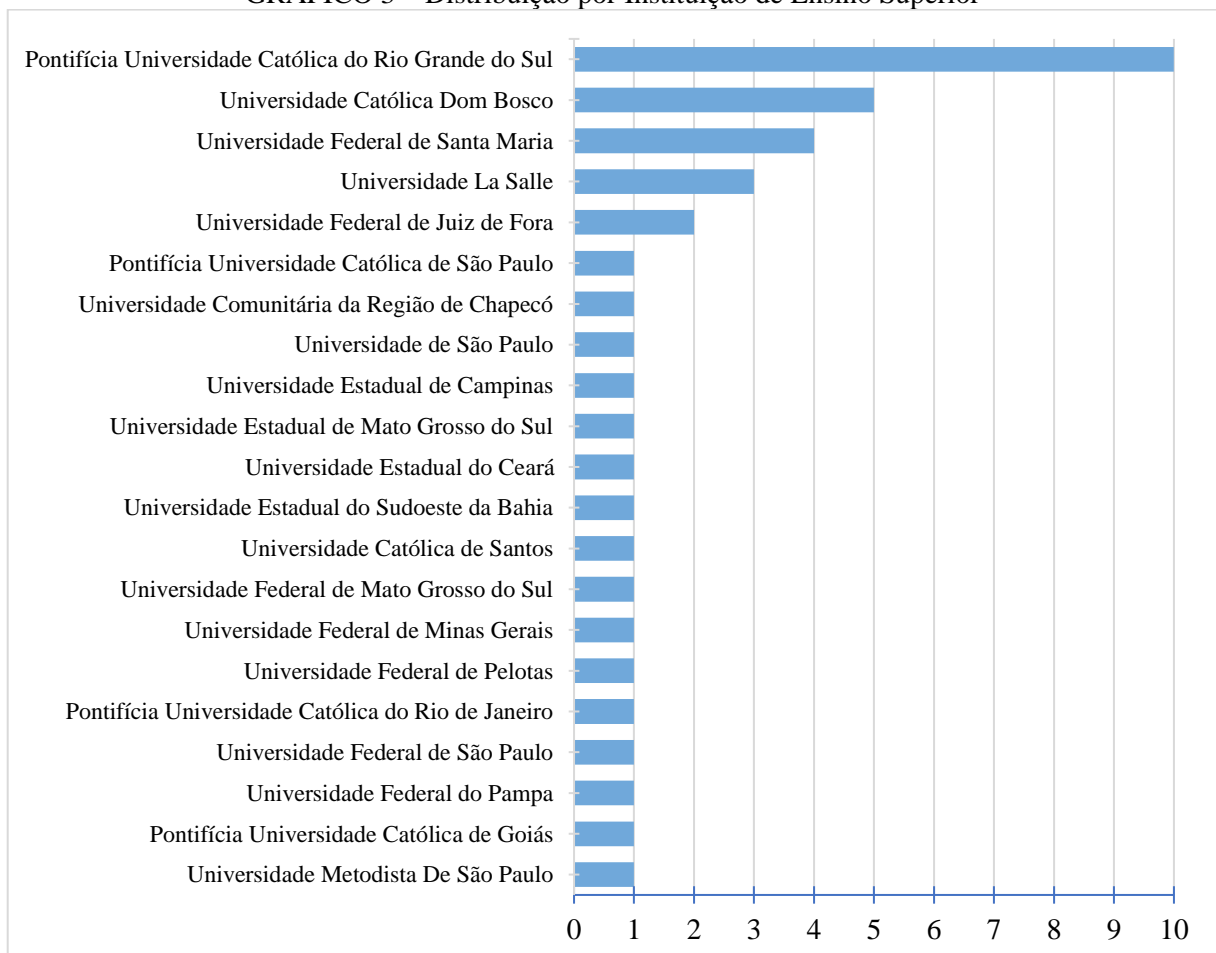
Na região Sudeste, a Universidade Federal de Juiz de Fora, localizada em Juiz de Fora – MG, apresentou vínculo com 2 (duas) publicações científicas. E apresentaram vínculo com 1 (uma) publicação científica cada, as seguintes IES: a Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo, localizada em Perdizes – SP; a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, localizada no Rio de Janeiro – RJ; a Universidade Católica de Santos, localizada em Santos – SP; a Universidade de São Paulo, localizada em São Paulo – SP; a Universidade Estadual de Campinas, localizada em Campinas – SP; a Universidade Federal de Minas Gerais, localizada em Belo Horizonte – MG; a Universidade Federal de São Paulo, localizada em São Paulo – SP; e a Universidade Metodista de São Paulo, localizada em São Bernardo do Campo – SP.

Na região Centro-oeste, a Universidade Católica Dom Bosco se destaca com vínculo em 5 (cinco) publicações científicas. Além disso, a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, ambas situadas em Campo Grande – MS, apresentam 1 (uma) publicação cada, assim como a Pontifícia Universidade Católica de Goiás, localizada em Goiânia – GO.

No Nordeste do Brasil, encontra-se a Universidade Estadual do Ceará, localizada em Fortaleza – CE, e a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, localizada em Vitória da Conquista -BA, ambas com vínculo em 1 (uma) publicação científica cada.

GRÁFICO 3 – Distribuição por Instituição de Ensino Superior



FONTE: autora, 2023

Assim como apresentado na subseção anterior (3.1.2 Publicações científicas por regiões geográficas brasileiras), a região Sul se destaca como o campo de investigação e como a localização das Instituições de Ensino Superior que mais se dedicam às pesquisas sobre as relações interpessoais e o bem-estar docente. Ao todo, foram catalogadas 6 (seis) IES e mapeadas 21 publicações científicas, abrangendo 6 (seis) cidades distintas. Destaca-se a cidade de Porto Alegre – RS como uma das que possui um maior número de pesquisadores dedicados a essa temática.

A região Sudeste também se destaca, apresentando um grande índice de pesquisas sobre o tema. Foram catalogadas 9 (nove) IES e mapeadas 10 publicações científicas em 8 (oito) cidades diferentes.

Na região Centro-oeste, foi possível catalogar 4 (quatro) IES e mapear 8 (oito) publicações científicas em 2 (duas) cidades distintas. Nessa região, as pesquisas estão concentradas na capital Campo Grande – MS, tornando-a, além de Porto Alegre – RS, a cidade brasileira com mais publicações científicas sobre a temática.

Na região Nordeste, foram catalogadas 2 (duas) IES e mapeadas 2 (duas) publicações científicas em 2 (duas) cidades distintas.

No Brasil, é possível classificar os tipos de Instituições de Ensino Superior de acordo com a natureza de suas denominações, como instituições públicas – federais, estaduais e municipais – e instituições privadas – como comunitárias e empresariais. Essa classificação visa diferenciá-las com base em suas características e particularidades em termos de identidade de ensino. Nesta dissertação, não há como objetivo aprofundar a discussão sobre as propostas alternativas de ensino superior, mas sim identificar a origem das pesquisas segundo as IES que possuem vínculo com as publicações científicas.

Foram reunidas e organizadas as publicações científicas em dois grupos sem subdividi-los: as Instituições de Ensino Superior de natureza pública e as Instituições de Ensino Superior de natureza privada. A seguir, é apresentado o Gráfico 4 com a relação das IES.

GRÁFICO 4 – Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas



FONTE: autora, 2023

Conforme observado no gráfico, foram mapeadas 12 Instituições de Ensino Superior de natureza pública, totalizando 16 publicações científicas relacionadas ao tema no Brasil, analisadas nesse estado do conhecimento. Enquanto, foram mapeadas 9 (nove) Instituições de Ensino Superior de natureza privada que possuem vínculo com as publicações científicas, totalizando 25 publicações vinculadas às IES particulares.

Os dados evidenciam que há uma maior produção e preocupação por parte das IES privadas no país, enriquecendo o campo do bem-estar e mal-estar docente a partir de um olhar cuidadoso com os educadores. Embora as publicações realizadas pelas IES públicas sejam em menor quantidade, confirma-se também a preocupação destas em investigar o tema. Essa perspectiva contribui para o desenvolvimento de novas pesquisas ao dar visibilidade ao assunto, chamando a atenção para as necessidades que, por vezes, podem ser naturalizadas.

### 3.2 ANÁLISE GERAL DOS ESTUDOS

Esta seção teve como objetivo identificar, a partir dos estudos mapeados e selecionados, as tendências, ênfases e aportes teórico-metodológicos utilizadas pelos autores desses estudos para discutir a temática. Apresentam-se os tipos de pesquisas e seus procedimentos metodológicos e os referenciais teóricos mais frequentes utilizados nas investigações. Bem como, as análises dos objetivos dos estudos que compõem este estado do conhecimento a partir de 4 (quatro) eixos temáticos formados pelas suas relações, destacando a categoria das investigações sobre as condições geradoras de bem-estar e mal-estar docente no trabalho como a temática mais abordada entre os estudos.

### 3.2.1 Tipos de pesquisas e seus procedimentos metodológicos

Apresenta-se, nesta subseção, a análise dos procedimentos metodológicos empregados nas pesquisas científicas, observando uma diversidade de abordagens que podem ser desenvolvidas para o tema estudado. Essa variedade metodológica reflete as inúmeras possibilidades para compreender as complexidades da realidade do trabalho e satisfação dos professores.

Em relação às metodologias utilizadas nas pesquisas, foi possível observar no Quadro 4 quais os tipos de instrumentos e procedimentos metodológicos foram utilizados em cada investigação. Os estudos estão agrupados em 11 tipos de pesquisas. Nota-se que os autores se repetem em alguns tipos de instrumentos e/ou procedimentos metodológicos, visto que foram utilizadas mais de uma abordagem em determinados trabalhos.

Segue abaixo os 11 tipos de abordagens, segundo os instrumentos e/ou procedimentos metodológicos utilizados pelas pesquisas científicas:

1. As pesquisas que realizaram investigações por meio de estado do conhecimento/ revisão de literatura/ coleta de dados na literatura;
2. as pesquisas que realizaram investigações por meio de entrevistas semiestruturadas/ entrevistas narrativas;
3. As pesquisas que realizaram investigações por meio de observação;
4. As pesquisas que realizaram investigações por meio de questionário;
5. As pesquisas que realizaram investigações por meio de grupo focal;
6. As pesquisas que realizaram investigações por meio de diário de campo;
7. As pesquisas que realizaram investigações por meio de análise documental;
8. As pesquisas que realizaram investigações por meio de estudo de caso;
9. As pesquisas que realizaram investigações por meio de oficinas/ oficinas de sensibilização;
10. As pesquisas que realizaram investigações por meio de pesquisa intervenção;
11. A pesquisa que realizou investigações por meio de técnicas de incidentes críticos;

QUADRO 4 – Distribuição por tipo de abordagem metodológica

<b>INSTRUMENTOS/ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>AUTOR/ ANO</b>
ESTADO DO CONHECIMENTO/ REVISÃO DE LITERATURA/ COLETA DE DADOS NA LITERATURA (7 estudos)	Araujo (2007); Fossatti; Jung; Mira (2017); Silva; Martins; Fossatti (2018); Tagava (2021); Drabach; Drabach (2010); Araújo; Severo; Simon; Callegari (2014); Brenner; Ferreira (2020a); Sousa (2016); Silva (2015).
ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS/ ENTREVISTAS NARRATIVAS (15 estudos)	Araujo (2007); Melo (2017); Nascimento (2011); Orben (2017); Santos (2016); Tolfo (2017); Novais (2014); Macedo (2020); Furtado (2014); Cyrino (2014); Motta (2006); Cavazzanni (2007); Pessoni (2008); Sampaio (2008); Brenner; Ferreira (2020b).
OBSERVAÇÃO (5 estudos)	Novais (2014); Araujo (2007); Motta (2006); Cavazzanni (2007); Dohms (2016).
QUESTIONÁRIO (15 estudos)	Godoi (2013); Lapo (2005); Novais (2014); Silva; Martins; Fossatti (2018); Dohms (2016); Macedo (2020); Furtado (2014); Mendes (2011); Cavazzanni (2007) Sampaio (2008), Sousa (2016); Silva (2015); Santos (2012); Sousa; Vidal (2020); Souza (2010).
GRUPO FOCAL (4 estudos)	Gabos (2020); Lapo (2005); Omena (2018); Silva (2015).
DIÁRIO DE CAMPO (5 estudos)	Tolfo (2017); Sampaio (2008); Sousa (2016); Silva (2015); Dohms (2016).
ANÁLISE DOCUMENTAL (4 estudos)	Gabos (2020); Silva; Martins; Fossatti (2018), Motta (2006); Silva (2015).
ESTUDO DE CASO (3 estudos)	Ozolio (2015); Pacheco (2013); Nascimento (2011).
OFICINAS/ OFICINAS DE SENSIBILIZAÇÃO (2 estudos)	Mendes (2011); Sampaio (2008).
PESQUISA INTERVENÇÃO (2 estudos)	Sampaio (2000); Cesar (2016).
TÉCNICAS DE INCIDENTES CRÍTICOS (1 estudos)	Maranesi (2017).

FONTE: autora, 2023

A partir do quadro, é possível observar os caminhos percorridos por cada pesquisador para alcançar os objetivos pretendidos nas pesquisas. Nota-se que cada caminho percorrido é pensado de acordo com o que se pesquisa, empregando os procedimentos necessários para cada abordagem, constituindo assim uma identidade única em cada trabalho desenvolvido. Observa-se que, em sua maioria, os autores buscaram desenvolver pesquisas utilizando instrumentos como entrevistas semiestruturadas ou entrevistas narrativas e questionários para o levantamento de dados.

Ao analisar o quadro, é evidente que existe uma ampla diversidade de abordagens e métodos utilizados. A escolha dos instrumentos e procedimentos deve estar alinhada com os

objetivos das pesquisas, as perguntas norteadoras e a natureza dos dados a serem levantados. Cada abordagem possui suas limitações, e a escolha criteriosa desses procedimentos é fundamental para se chegar no cerne da investigação.

As pesquisas do tipo estado do conhecimento, revisão de literatura ou coleta de dados na literatura, em geral, objetivam investigar o que já foi/está sendo produzido na literatura científica sobre o objeto de estudo (Morosini; Fernandes, 2014), levantando discussões e contrapondo concepções de distintos espaços, tempos e aportes teóricos (Ferreira, 2002).

Sobre as pesquisas que desenvolveram suas investigações a partir das entrevistas semiestruturadas ou entrevistas narrativas, em geral, pode-se considerar que buscaram reconhecer o discurso a partir da fala, e do lugar de fala, dos sujeitos participantes. As falas constituem-se na materialização das práticas, produzindo sentido ao objeto pesquisado, contextualizando as realidades vividas e caracterizando identidades (Orben, 2017; Brenner e Ferreira, 2020b). Dessa forma, o que dizem os participantes das pesquisas evidenciam como eles se constroem na docência, e como essa é construída a partir desses sujeitos dialeticamente.

As pesquisas que utilizam da observação como um instrumento para a coleta de dados, comumente, combinam-no com outros instrumentos ou técnicas para o levantamento de dados. A observação auxilia na constatação de fatos, ritmos e contextos investigados (Cavazanni, 2007). Observa-se que, em muitas pesquisas, os questionários podem ser aplicados junto a prática de observação e podem ser elaborados ou aplicados a partir de um modelo estabelecido em referencial teórico-metodológico.

Os diários de campo, utilizados nas pesquisas apresentadas no quadro acima, em sua maioria, são recursos de apoio para anotações e observações dos pesquisadores. Segundo Lankshear e Knobel (2008, 194) “quanto mais imediatas ao evento observado as anotações iniciais forem usadas para produzir anotações *post facto*, mais detalhadas elas serão”. *Post Facto* significa “após o fato”, dessa forma, utiliza-se o diário de campo para capturar acontecimentos e pensamentos ocorridos durante ou após as investigações.

Os grupos focais, segundo Gatti (2005) possibilitam reunir sujeitos que tenham características em comum em um mesmo grupo, além de experiências cotidianas que se relacionam ao objeto investigado. Segundo a autora:

O trabalho com grupos focais permite compreender processos de construção da realidade por determinados grupos sociais, compreender práticas cotidianas, ações e reações a fatos e eventos, comportamentos e atitudes, constituindo-se uma técnica importante para o conhecimento das representações, percepções, crenças, hábitos, valores, restrições, preconceitos, linguagens e simbologias prevalentes no trato de uma dada questão por



peessoas que partilham alguns traços em comum, relevantes para o estudo do problema visado. (Gatti, 2005, p.11)

Dessa forma, essa abordagem metodológica possibilita reunir diferentes pessoas em distintas posições sociais e de poder, objetivando investigar contraposições, contradições e semelhanças (Gatti, 2005).

A pesquisa do tipo documental é realizada a partir da análise de documentos como fontes primárias. Segundo Helder (2006, p. 1) “a técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor”. Portanto, trata-se de um método de coleta de dados a partir de técnicas de análise de conteúdo estabelecidas pelos pesquisadores a partir do referencial teórico-metodológico utilizado em sua pesquisa.

Os estudos de caso abrangem as realidades vividas pelos sujeitos investigados, e objetivam o aprofundamento da problemática da pesquisa nesses contextos a partir de uma visão ampla, buscando a identificação de elementos e fatores que influenciam o tema pesquisado (Gil, 2002). O levantamento dos dados pode ser realizado a partir de critérios e estratégias que identificam as variações, em busca de melhores exemplos que justifiquem a problemática.

A oficina de sensibilização é definida por Mendes (2011) como uma oficina psicopedagógica de sensibilização, buscando manifestar diversas emoções e sentimentos intimamente ligados ao organismo dos sujeitos investigados, gerando respostas e reflexões que possibilitam a construção de determinado conhecimento.

A pesquisa intervenção, ou método de intervenção, pode ocorrer a partir de um diagnóstico inicial do contexto e sujeitos que se deseja investigar. Para Damiani (2012)

[...] denominam-se intervenções as interferências (mudanças, inovações), propositadamente realizadas, por professores/pesquisadores, em suas práticas pedagógicas. Tais interferências são planejadas e implementadas com base em um determinado referencial teórico e objetivam promover avanços, melhorias, nessas práticas, além de pôr à prova tal referencial, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre os processos de ensino/aprendizagem neles envolvidos. (Damiani, 2012, p.3)

Para a técnica de incidentes críticos, Maranesi (2017) explica que é uma abordagem que possibilita que as pesquisas investiguem sentimentos, emoções, concepções e representações. Almeida (2009) descreve a técnica como:

[...] uma descrição detalhada de um fato e da situação que lhe deu origem, de modo que as informações contidas na descrição ofereçam base para que o leitor/ouvinte chegue ao enunciado de uma opinião, uma apreciação, um julgamento, uma tomada de decisão ou a alternativas para a solução do problema (Almeida, 2009, p. 188)

O método baseia-se na elaboração de estratégias visando contribuir com melhorias em um ambiente ou grupo de pessoas, a partir do levantamento de necessidades apresentadas por esses. Para o envolvimento do participante na pesquisa realizada por Maranersi (2017), esse foi convidado a “refletir sobre o que aconteceu com o outro, colocando-o no lugar do outro” (2017, p. 75), buscando a construção do sentimento de empatia.

Estabelecer o percurso metodológico representa a estrutura e o planejamento que guiam todo o processo de investigação científica, desde a formulação da pergunta de pesquisa até a análise e interpretação dos resultados sobre um determinado tema. Galvão (2019, p. 2) define que “[...] para se pesquisar os indivíduos e as relações sociais, é preciso pensar caminhos próprios, parâmetros diferentes, metodologias apropriadas”. Essa ênfase ressalta a importância de desenvolver uma abordagem crítica e reflexiva na pesquisa educacional, em que a metodologia adequada é fundamental para a construção do conhecimento e para a compreensão mais aprofundada das questões educacionais.

### 3.2.2 Referenciais teóricos dos estudos analisados

Para a sistematização e a apropriação dos referenciais teóricos frequentemente utilizados pelos trabalhos científicos, citados pelos autores no que diz respeito à temática das relações interpessoais como fator propiciador de bem-estar e/ou mal-estar docente, construiu-se uma nuvem de palavras reunindo esses referenciais. Com o intuito de visualizá-los de forma abrangente.

As nuvens de palavras, também conhecidas como "*word clouds*" na língua inglesa, são representações visuais de um conjunto de palavras, em que o tamanho de cada palavra é proporcional à sua frequência ou importância no conjunto de dados original. Elas são uma forma de visualização textual que destaca as palavras mais relevantes ou mais frequentes em um texto ou conjunto de textos. Conforme afirmam Vilela, Ribeiro e Batista (2020), as nuvens de palavras são:

[...] representações gráfico-visual que mostram o grau de frequência das palavras em um texto. Quanto mais a palavra é utilizada, mais chamativa é a representação dessa palavra no gráfico. As palavras aparecem em fontes de vários tamanhos e em diferentes cores, indicando o que é mais relevante e o que é menos relevante no contexto. (Vilela; Ribeiro; Batista, 2020, p. 31)

O processo de criação da nuvem de palavras iniciou-se com o levantamento dos dados, organizando em formato de texto os autores referências citados nos trabalhos científicos analisados. A partir da contagem de palavras realizada por um programa digital, uma nuvem de palavras foi gerada, destacando os autores referências frequentes em tamanhos maiores e exibindo-os em uma imagem, também foram utilizadas cores diferentes para enfatizar os autores.

A nuvem de frequência dos referenciais teóricos foi empregada para fornecer uma visão geral rápida do conteúdo e para identificar os principais pensadores do tema em questão. Abaixo, é apresentada a Imagem 2, contendo a frequência dos referenciais teóricos mais citados pelos trabalhos científicos analisados.

IMAGEM 2 – Nuvem de frequência dos referenciais teóricos



FONTE: autora, 2023

É importante destacar que a imagem não contempla todos os referenciais teóricos citados nos trabalhos científicos, uma vez que são numerosos. Portanto, foram considerados os mais citados pelo menos nos resumos dos trabalhos selecionados.

Observa-se que, na temática pesquisada, destacam-se autores que se dedicam ao 1) bem-estar e mal-estar, tais como Mosquera, Stobäus, Jesus, Rebolo, Seligman, Csikszentmihalyi, Fossatti e Dohms. Também sobre 2) As relações interpessoais entre gestores e professores, destacam-se Antunes e Lück, entre outros referenciais teóricos que se tornam importantes para as discussões do tema em diversas perspectivas conceituais. Proporcionou-se uma abordagem interdisciplinar para a análise do tema na presente dissertação, incorporando perspectivas da Psicologia e da Educação.

O aporte teórico evidenciado a partir da construção da nuvem de palavras é utilizado para fundamentar as discussões do capítulo 4 desta dissertação, dialogando com as pesquisas investigadas sobre as relações interpessoais e o bem-estar/mal-estar docente.

### 3.2.3 Objetivos dos estudos analisados

A análise dos objetivos dos estudos a partir de eixos temáticos tem como foco possibilitar uma visão abrangente do estado atual das pesquisas sobre a temática das relações interpessoais e bem-estar e mal-estar docente, revelando os principais enfoques e preocupações que permeiam os trabalhos dos autores. Por meio desse processo analítico, torna-se possível identificar a diversidade de abordagens e perspectivas adotadas pelos pesquisadores, visando compreender o panorama das discussões alcançadas na área da Educação.

No Quadro 5, é possível analisar os objetivos das 41 produções científicas analisadas, a fim de relacioná-los ou distingui-los. Estes objetivos estão organizados em eixos temáticos que emergiram das semelhanças percebidas nos caminhos realizações das pesquisas, seus títulos e nos propósitos subjacentes a essas investigações.

As categorias apresentadas são delineadas com base no agrupamento dos seguintes eixos temáticos:

- 1 – Os estudos que tiveram como objetivo investigar as condições geradoras de bem-estar/mal-estar docente;
- 2 – Os estudos que tiveram como objetivo investigar as relações interpessoais no trabalho docente;
- 3 – Os estudos que tiveram como objetivo investigar os modelos de gestão escolar e as suas contribuições para o bem-estar docente.
- 4 – Os estudos que tiveram como objetivo investigar o adoecimento docente;

QUADRO 5 – Distribuição por categoria de eixo temático

CATEGORIAS	TÍTULO/AUTOR/ANO/	OBJETIVO
<b>CONDIÇÕES GERADORAS DE BEM-ESTAR/MAL-ESTAR DOCENTE</b>	Múltiplos olhares sobre o mal-estar e o bem-estar docente em uma escola da rede municipal de Porto Alegre. (Britto, 2008)	Compreender as vivências e percepções relacionadas ao mal-estar e bem-estar docente em educadores de uma escola da rede municipal de ensino.
	Bem-estar institucional em uma escola da Rede Marista. (Dohms, 2016)	Investigar os graus de Bem-estar Institucional e a percepção das pessoas, em todas as instâncias que constituem o Colégio Marista do qual fazem parte, durante a implementação das Matrizes Curriculares Nacionais e o desenvolvimento de ações oriundas do Planejamento estratégico em 2014.
	A produção de sentido na vida de educadores: por uma logoformação. (Fossatti, 2009)	Analisar os depoimentos de docentes sobre as relações entre as dimensões pessoal e profissional que constroem sua existência na perspectiva de uma produção de sentido, bem-sucedidos e realizados em sua vida.
	O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho (Lapo, 2005)	Compreender as dinâmicas que geram e mantém o bem-estar docente e de que modo se concretiza a possibilidade, para os professores, de construir a felicidade no trabalho.
	Bem-estar/mal-estar docente dos professores das Escolas das Águas no Pantanal. (Macedo, 2020)	Compreender o trabalho docente nas Escolas das Águas e os elementos constituintes do bem-estar/mal-estar docente para os seus professores.
	O bem-estar do professor de educação física escolar da rede pública municipal de ensino de Campo Grande, MS. (Furtado, 2014)	Descrever fatores de bem-estar dos professores de Educação Física que ministram aulas na Rede Municipal de Ensino em Campo Grande, Mato Grosso do Sul.
	Professores de arte: fatores de satisfação e bem-estar no trabalho docente. (Godoi, 2013)	Analisar os elementos constitutivos do exercício profissional do professor de arte e a influência desses elementos na obtenção do seu bem-estar docente.
	Bem-estar e mal-estar no Colégio Marista Pio XII: uma realidade evidenciada. (Kehl, 2011)	Estudar o bem-estar e mal-estar expressado por professores na Escola Marista Pio XII, em Novo Hamburgo/RS.
	O trabalho e o bem-estar do professor de música nas escolas de educação básica em Campo Grande-MS. (Mello, 2017)	Analisar o trabalho e o bem-estar de professores, egressos do Curso Música – Educação Musical (licenciatura) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), que atuam nas escolas de educação básica em Campo Grande/MS.
	Saúde docente: uma realidade detectada - em direção ao bem-estar e a realização profissional. (Mendes, 2011)	Detectar e analisar as condições de mal-estar e bem-estar de 30 professores de uma escola do Ensino Fundamental da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre, através de informações sobre suas licenças para tratamento de saúde.
Possibilidades para pensar os fenômenos do mal-estar e bem-estar docente em uma escola da rede estadual de ensino de	Verificar e analisar os fenômenos “mal-estar e bem-estar docente” em uma escola da Rede Estadual de Ensino localizada na cidade de Porto Alegre.	

	Porto Alegre. (Nascimento, 2011)	
	A formação continuada dos professores de uma escola em tempo integral e sua contribuição para o bem-estar docente. (Novais, 2014)	Analisar o documento Proposta das Escolas em Tempo Integral: diretrizes de implantação e implementação na Rede Municipal de Educação de Campo Grande-MS (2009) buscando evidenciar as contribuições dessa proposta para a prática pedagógica dos professores e para o bem-estar docente.
	Programa de apoio ao bem-estar docente: construção profissional e cuidar de si. (Sampaio, 2008)	Desenvolver um Programa de Apoio ao Bem-Estar Docente para a construção do bem-estar docente e o cuidado de si, nas dimensões social, mental, afetiva, física e espiritual.
	O bem-estar docente e a prática da atividade física: um estudo com professores de uma escola municipal de Campo Grande – MS. (Sousa, 2016)	Analisar a prática de atividade física como um dos fatores que podem influenciar o bem-estar docente.
	Organização do trabalho escolar e o mal-estar dos professores: o desafio de integrar pessoas. (Tolfo, 2017)	Compreender como as formas de desenvolvimento do trabalho escolar podem ser orientadas a partir das demandas geradas pelas situações de mal-estar vividas pelos professores no âmbito de uma escola pública de educação básica.
	A contribuição de Anísio Teixeira para a promoção do bem-estar docente. (Fossatti; Jung; Mira, 2017)	Problematizar a contribuição de Anísio Teixeira na promoção da gestão do bem-estar docente.
	O cuidado de si na promoção do bem-estar docente no município de Ibema-Paraná. (Sampaio, 2000)	Proporcionar aos professores condições para refletirem sobre suas posturas e construir condições para o seu bem-estar tanto na vida profissional como na vida privada.
<b>AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO DOCENTE</b>	Gestão pedagógica e docência: o trabalho do professor como experiência social. (Motta, 2006)	descrever e analisar, a partir de um estudo de caso numa escola da rede particular do Rio de Janeiro, que comportamentos, relações, mecanismos e estruturas de gestão favorecem aos professores de 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental, a vivência de suas práticas docentes como experiências significativas, capazes de transformar o espaço em lugar e o tempo em narrativa.
	A experiência da gestão no retorno à sala de aula e as implicações no trabalho docente em suas diferentes dimensões. (Gabos, 2020)	compreender e analisar como a experiência da gestão vivida por professoras que retornam à sala de aula afeta as relações no interior da escola, trazendo implicações para o trabalho docente em suas diferentes dimensões.
	Gestão escolar: concepções e sentimentos que se entrecruzam. (Maranesi, 2017)	Compreender o papel das relações entre os integrantes da Gestão Escolar, entre si, e destes com os professores, identificando as concepções que embasam sua atuação e os sentimentos que provocam.

	Modos de gestão e processo de trabalho docente na educação infantil da região sul do Rio Grande do Sul. (Orben, 2017)	analisar as relações entre gestão e processo de trabalho docente em escolas de Educação Infantil da região sul do Estado do Rio Grande do Sul.
	Gestão escolar e conflitos: impactos no trabalho pedagógico dos professores. (Brenner; Ferreira, 2020a)	Entender melhor as relações interpessoais, os conflitos existentes, a importância de uma gestão democrática na atualidade e a interferência, ou não, do gestor e da gestora no clima organizacional do ambiente de trabalho, com questões micro (relações interpessoais) e macro (relações sociais).
	Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. (Brenner; Ferreira, 2020b)	Analisar o impacto das relações interpessoais no trabalho pedagógico e sobre como a gestão escolar interfere ou não nessas relações.
<b>MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O BEM-ESTAR DOCENTE</b>	A construção da gestão participativa na escola: um estudo de caso. (Cavazzani, 2007)	Analisar as iniciativas implementadas por um gestor com vistas a instituir um modelo de gestão participativa e dos procedimentos adotados com esta finalidade.
	Gestão do ambiente escolar para qualidade do trabalho docente e a redução do absenteísmo. (Cesar, 2016)	Promover ações na busca da melhoria do ambiente escolar, que contribua para a qualidade do trabalho e consequente diminuição no absenteísmo docente.
	Absenteísmo e qualidade de vida no trabalho docente do Centro Paula Souza-região do Vale do Paraíba e litoral norte. (Cyrino, 2014)	Estudar a qualidade de vida no trabalho docente na Regional do Vale do Paraíba e Litoral Norte do centro Paula Souza e sua relação com o absenteísmo docente, a fim de levantar possíveis estratégias de gestão que minimizem o problema.
	Memória e silenciamento: o assédio moral como estratégia de gestão em um contexto de precarização social do trabalho docente. (Omena, 2018)	Analisar os casos de violência e suas formas de silenciamento no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA).
	As relações das práticas de organização e gestão da escola com a atividade docente a aprendizagem dos alunos. (Pessoni, 2008)	Investigar a realidade escolar acerca de como as práticas de organização e gestão da escola influenciam a aprendizagem dos alunos e a atividade dos professores.
	Diretores da rede municipal de Fortaleza: achados sobre gestão escolar. (Sousa; Vidal, 2020)	Analisar aspectos relacionados à gestão escolar tendo como referência entendimentos sobre a gestão democrática e participativa e algumas questões presentes nos questionários contextuais do Diretor e do Professor do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em 2017, tendo como recorte a rede municipal de Fortaleza, capital do Ceará.
	A perspectiva dos docentes paranaenses sobre a gestão da escola Básica. (Souza, 2010)	Apresentar os primeiros achados acerca da percepção sobre a gestão escolar pelos docentes da educação básica pública no estado do Paraná.

	A ressignificação dos mecanismos de gestão escolar democrática e suas implicações para o trabalho docente. (Drabach; Drabach, 2010)	Problematizar as estratégias utilizadas no campo da gestão educacional que atrelam os resultados escolares à competência dos seus profissionais e o reflexo desta cultura do desempenho no trabalho docente.
	Sonhos e concretudes em territórios de vulnerabilidade social latente: altruísmo na gestão escolar. (Pacheco, 2013)	Relatar prática de gestão desenvolvida em uma escola municipal na periferia de São Paulo, região de alta vulnerabilidade social.
	Ser professor coordenador pedagógico: sobre o trabalho docente e sua autonomia. (Araujo, 2007)	Analisar a emergência do Professor Coordenador Pedagógico em contraposição à função de especialistas da educação e como condição docente para se obter mais espaços de independência em suas decisões e autonomia profissional, investigando as transformações ocorridas na gestão e na organização escolar nas últimas décadas, bem como suas consequências para a identidade e profissão docente.
	Docência na educação superior: a importância da gestão de pessoas para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho à luz da psicologia positiva. (Pessano, 2020)	Analisar a importância das ações de gestão de pessoas (GP) voltadas para o docente de ensino superior e suas contribuições para a saúde, o bem-estar (BE) e a qualidade de vida no trabalho (QVT) no contexto contemporâneo.
	A gestão escolar e sua interface com o trabalho docente: sentidos e significados. (Santos, 2016)	Compreender a influência da Gestão Escolar para a construção do trabalho docente.
	A influência da gestão escolar no bem estar docente: percepções de professores sobre líderes educacionais de uma escola particular de Porto Alegre. (Santos, 2012)	Analisar qual o papel da gestão escolar na promoção do bem estar dos professores.
	A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente. (Silva, 2015)	Verificar, a partir do olhar dos gestores e docentes, qual é a influência dos gestores das escolas da Rede Municipal de Canoas na promoção do bem-estar docente.
	A relação entre trabalho da gestão escolar e bem-estar docente. (Silva; Martins; Fossatti, 2018)	Verificar a influência do trabalho do gestor na promoção do bem-estar docente.
	Engajamento no trabalho docente: refinamento de modelos teóricos e de mensuração para contextos educacionais. (Tagava, 2021)	Compreender e sintetizar em perspectivas as visões dos pesquisadores sobre o construto engajamento no trabalho, suas semelhanças e diferenças em suas produções.
<b>ADOCIMENTO DOCENTE</b>	Adoecimento funcional docente na rede municipal de educação de Belo Horizonte: estudo de caso da Regional Pampulha. (Ozolio, 2015)	Identificar e relacionar os aspectos existentes no ambiente de trabalho, que provocam condições de adoecimento do corpo docente.



	Do mal-estar ao bem-estar docente: perspectivas para uma gestão escolar. (Araújo; Severo; Simon; Callegari, 2014)	Analisar a função do professor na perspectiva histórica, constatando o quanto as mudanças ocorridas podem contribuir para a ocorrência do mal-estar-docente, ocasionando o adoecimento dos profissionais.
--	---	---

Fonte: Autora, 2023.

A partir da análise do quadro acima, observa-se que um conjunto de 17 produções científicas buscaram investigar as condições geradoras de bem-estar/mal-estar docente. Nesse contexto, destaca-se a ênfase nas pesquisas com o objetivo de compreender e descrever os fatores que influenciam, de maneira positiva ou negativa, o estado de bem-estar na profissão docente, principalmente entre profissionais que atuam na educação básica da rede pública. É importante destacar que há uma carência de trabalhos que visam desenvolver programas de apoio para a construção do bem-estar, indicando uma área de interesse que merece maior atenção no campo de pesquisa.

Dos 6 (seis) trabalhos dedicados à investigação das relações interpessoais no trabalho docente, em sua maioria, predominaram as análises de como essas relações podem gerar diversas implicações no ambiente de trabalho de gestores e professores. Entre essas implicações, incluem-se os conflitos existentes entre estes sujeitos no ambiente escolar e suas consequências na atuação dos professores, uma vez que a qualidade das relações interpessoais no trabalho pode influenciar significativamente no bem-estar geral desses profissionais e, por consequência, na qualidade da educação.

Outros 16 trabalhos foram identificados com o objetivo de pesquisar os modelos de gestão do ambiente escolar e as suas influências para o bem-estar dos professores. Esses estudos buscam analisar as práticas e iniciativas da gestão escolar que visam melhorias na organização da escola, mediação de conflitos, formação continuada, qualidade do trabalho docente, entre outros aspectos do trabalho que podem ser desempenhados pela gestão como suporte aos professores e, conseqüentemente, no bem-estar deles. Buscaram investigar também as perspectivas dos gestores sobre esse tema abordado. Nos objetivos dos estudos são citados modelos democráticos e participativos que visam propiciar um bem-estar geral no ambiente escolar.

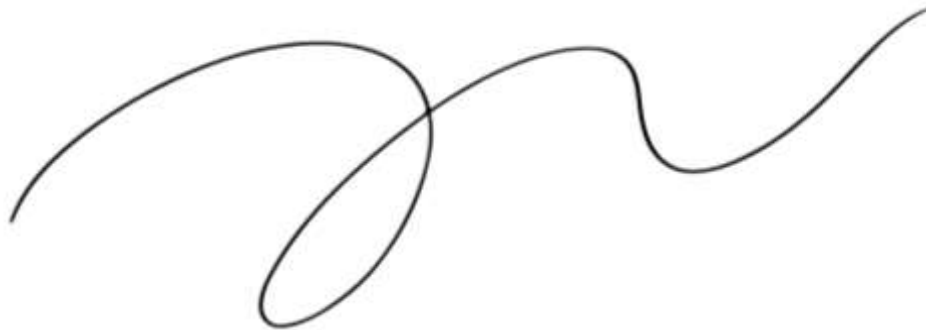
No que se refere aos estudos que tinham como objetivo a pesquisa sobre o adoecimento docente, observa-se que apenas 2 (duas) produções abordaram essa questão como foco, colocando em destaque a intenção de identificar e analisar os aspectos existentes no trabalho docente que podem levar ao estado de mal-estar docente, síndrome de burnout e absenteísmo docente. Este é um eixo temático de grande relevância para as investigações da área, uma vez

que a saúde e o bem-estar dos professores desempenham um papel fundamental para a qualidade de vida no trabalho.

Todas essas categorias são essenciais para uma compreensão abrangente das condições que geram o estado de bem-estar e/ou mal-estar docente diante as relações interpessoais com os gestores escolares, de acordo com as pesquisas levantadas. Possibilitando a análise de possíveis elementos de satisfação e insatisfação no trabalho docente. A predominância desses estudos é um indicativo da relevância e preocupação dos pesquisadores da Educação com a qualidade do trabalho e saúde dos professores. Nesse contexto, propiciam uma perspectiva para o desenvolvimento de abordagens e práticas em novas pesquisas, possuindo como objetivo o desenvolvimento de estratégias e políticas que buscam promover o estado bem-estar dos professores.

A partir das análises desenvolvidas no capítulo 3, “Resultados do Estado do Conhecimento”, foi possível compreender como estão sendo construídos os conhecimentos a respeito do tema das relações interpessoais e bem-estar/mal-estar docente, apresentando os resultados sistematizados do estado do conhecimento. No próximo capítulo, serão iniciadas as discussões que pretendem compreender as relações interpessoais como potencial fonte de bem-estar e/ou mal-estar docente, com base no que evidenciam as pesquisas científicas analisadas nesta dissertação, fundamentadas no referencial teórico que constitui o tema.

## 4

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS COMO POTENCIAL FONTE DE BEM-ESTAR  
OU MAL-ESTAR DOCENTE**

Em relação às análises, pretendia-se inicialmente realizá-las separadamente. Isto é, analisando as relações interpessoais como fonte para o estado de **bem-estar** e fonte para o estado de **mal-estar**. Este procedimento não foi levado adiante, face à redundância de tratar o bem-estar separadamente do mal-estar, pois são dois estados de satisfação intrinsecamente unidos por um processo de avaliação do nível de satisfação do professor e estratégias de enfrentamentos desenvolvidas. Realizou-se, portanto, uma **tecitura** a partir de significados e sentidos entre experiências pesquisadas que geram satisfações e insatisfações.

Sobre significado, compreende-se como o valor real do conceito constituído socialmente. Uma palavra apresenta o seu significado como um conceito indispensável, intimamente intrínseco, entre pensamento e linguagem. Para Vygotsky (1989, p. 104) “[...]o significado de cada palavra é uma generalização ou um conceito. E como as generalizações e os conceitos são inegavelmente atos de pensamento, podemos considerar o significado como um fenômeno do pensamento”.

O sentido, por sua vez, apresenta caráter simbólico e representa as relações que o homem constrói com o mundo. O sentido não possui estabilidade como o significado em suas conceituações, e mudará de acordo com os sujeitos e contextos do evento (Vygotsky, 1989). Torna-se novo o sentido, em situações novas.

Neste capítulo, aborda-se os 4 (quatro) eixos temáticos gerados a partir das semelhanças percebidas nos caminhos realizações das pesquisas, apresentados no capítulo

anterior. Os eixos foram desenrolados como uma trama que constrói sentidos a partir da interpretação dos trabalhos científicos e seus referenciais teóricos.

#### 4.1 AS CONDIÇÕES GERADORAS DE BEM-ESTAR/MAL-ESTAR DOCENTE

Diversas são as condições geradoras de bem-estar/mal-estar docente identificadas nas pesquisas analisadas, perpassando condições objetivas e subjetivas do trabalho.

As relações interpessoais aparecem com grande influência nos níveis de satisfação e insatisfação do estado de bem-estar/mal-estar docente. Apresentando diferentes sentidos dependendo dos contextos pesquisados. No estudo desenvolvido por Furtado (2014) com professores de educação física, o componente relacional apresenta o maior índice de satisfação no trabalho docente, identificando como fatores positivos a aceitação de ideias, o trabalho coletivo e o reconhecimento de seus trabalhos como importantes para a Educação. Assim como para os professores de arte pesquisados por Godoi (2013) que, em sua maioria, encontram-se satisfeitos com a sensação de pertencimento a um grupo, reconhecimento e respeito valoroso à profissão. A avaliação de satisfação com este componente, e outros, modifica-se de acordo com o espaço/tempo investigados e as concepções sócio-históricas e políticas vivenciadas.

Reflete-se as relações interpessoais como uma dimensão objetiva do trabalho docente, que corresponde às condições oferecidas para que este trabalho seja realizado. Além disso, observa-o como uma condição subjetiva à cada sujeito, como o aspecto de relacionamento positivo com outras pessoas. Segundo Lapo (2005, p. 12), a dimensão subjetiva é tratada como uma “dimensão simbólica e refere-se às ligações, basicamente virtuais, entre as características pessoais e os componentes da dimensão objetiva do trabalho”. Ainda segundo a autora, essa ligação é a avaliação que o professor faz sobre si e o trabalho na docência, a partir das condições oferecidas no ambiente escolar.

Rebolo (2012) explica que o estado de bem-estar é o resultado da avaliação satisfatória dessas condições, e a concepção de uma avaliação insatisfatória do contexto do trabalho pode desencadear um estado de mal-estar. Ademais, nos contextos e condições ofertadas para a docência, a percepção dos sentimentos e avaliações feitas pelos professores podem ser diferentes para cada pessoa frente às mesmas situações (Lapo, 2005).

As relações interpessoais, quando estabelecidas com base na empatia e valorização, são consideradas como facilitadoras do trabalho docente, possibilitando a superação de desafios, subsidiando as necessidades de enfrentamento a partir das relações de amizade. O sentimento de pertença ao grupo facilita o enfrentamento das adversidades e minimizam os

sentimentos de insatisfação no trabalho. Segundo Lapo (2005, p. 81), as relações que “propiciam a expressão de pontos de vista divergentes, que estimulam a solidariedade e o apoio mútuo, que valorizam o trabalho realizado, entre outros aspectos, se constituem em fonte de bem-estar”.

O componente das relações interpessoais também surge nas pesquisas como um fator de insatisfação quando abordado sobre as relações entre professores e alunos. Segundo Britto (2008), essa interação é apontada pelos professores pesquisados como uma grande fonte de estresse em circunstâncias de indisciplina e comportamentos desafiadores dos alunos.

O componente da atividade laboral, segundo Rebolo (2012), é conceituado por fatores como: diversidade de tarefas e possibilidades de inovação e transformação; com o ritmo e carga horária que essas devem ser realizadas; com o desenvolvimento da autonomia de planejamento e execução; e o emprego potencial da criatividade.

Esteve (1999) considera que os professores padecem de mal-estar por serem cada vez mais expostos a tensões, exigências e responsabilidades que surgem aceleradamente nos contextos atuais. Sobre as exigências imediatas, Lapo (2005) considera que:

As mudanças que ocorrem nas sociedades e as possibilidades que se apresentam às pessoas cumprem o papel de reforçar uma ideologia de liberdade e acabam por criar uma ilusão de poder fazer, de poder vir-a-ser que muitas vezes não pode ser realizada. Essas mudanças, caracterizadas pelos excessos, pela rapidez e pelo efêmero, onde tudo se transforma muito rapidamente, atingem a escola, obrigando o professor a lidar com o desconhecido e com o imprevisível com uma frequência muito grande. Os modos habituais de fazer as coisas já não são mais apropriados, o que acarreta um desgaste, tanto físico como psicológico, e gera frustração e descontentamento (Lapo, 2005, p. 52).

O domínio das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) é uma das necessidades que surgem ligeiramente no trabalho docente, e são abordadas em pesquisas como as de Dohms (2016) e Britto (2008) como condição que acarreta inúmeras situações de frustração no trabalho. É importante ressaltar que, as TDICs devem ser utilizadas como ferramentas pedagógicas para o ensino, e que tanto alunos como professores necessitam de formação adequada que propicie o letramento digital.

Sobre as vivências escolares com as TDICs, pode-se analisar que:

Quando os recursos da tecnologia educacional estão disponíveis permitem aos professores e alunos as transformações culturais e inovadoras ao entregarem-

se ao desafio de práticas educativas inovadoras. Isso viabiliza a inserção de metodologias transformadoras apoiadas em contextos digitais que na prática educacional trata-se de um propósito com o qual todos os educadores necessitariam aderir para, desse modo, incorporar-se a um processo conjuntural de transformação na sociedade contemporânea (Auler; Piovezana, 2022, p. 59)

A partir dessa perspectiva, faz-se necessário refletir que educação e tecnologia sempre caminharam juntas, possibilitando a construção de múltiplos conhecimentos. Portanto, acredita-se que a utilização da tecnologia em si não é fator de insatisfação, mas a insuficiência de formação para essa.

Tolfo (2017) aponta que a identificação das causas de insatisfação e mal-estar docente possibilitam uma melhor elaboração das estratégias de enfrentamento, elegendo prioridades. Em seu estudo, os professores se sentem prejudicados pelas condições precárias existentes nas escolas, como: a infraestrutura, ausência de acompanhamento pedagógico e reuniões em equipe, a falta de materiais ou, na questão acima, a dificuldade para utilizá-los.

A autora aponta como uma estratégia de enfrentamento na realidade da instituição investigada em sua pesquisa, a possibilidade de momentos de diálogo e discussão de possibilidades para a resolução das problemáticas que surgem nesse ambiente escolar. Um espaço em que todos os professores possam colocar suas opiniões, buscando alternativas conjuntas, leva os professores a uma ação-reflexão sobre diferentes temáticas, direitos e deveres (Novais, 2014), sendo esses também espaços de estudo.

Nessa perspectiva, Jesus (2002) discute que os espaços que propiciam formações devem ser considerados como uma “orientação preventiva”, construindo competências profissionais relevantes para potencializar a autoconfiança e probabilidade de sucesso na superação de situações problemáticas a partir dos processos de enfrentamento.

Professores que possuem a possibilidade de atuarem com protagonismo nas decisões, percebem-se como importantes para a organização do trabalho na escola. Tolfo (2017) reforça que, a partir desses encaminhamentos em espaços de diálogo e formação de protagonismo docente, ou gestão democrática, é possível minimizar os sentimentos de insatisfação e mal-estar na profissão a partir da possibilidade de expressão dos anseios e opiniões. Juntamente, a gestão escolar necessita manter um ambiente acolhedor e propiciador de diálogos entre a equipe de trabalho, buscando motivar os educadores a partir de *feedback*, reuniões, acompanhamento do trabalho pedagógico e formações continuadas a partir das necessidades observadas.

Para Lapo (2005), a possibilidade de expor opiniões para contribuir com o trabalho oferece a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Em sua pesquisa, Dohms (2016) também aponta para a necessidade de construir ambientes institucionais baseados em empatia, respeito e afeto nas relações humanas, influenciando diretamente nos resultados significativos no trabalho e bem-estar, auxiliando os docentes nas áreas pessoais e profissionais de suas vidas. Constituindo-os integralmente.

Dohms (2016) destaca que características positivas da instituição, como “o clima familiar, a possibilidade de diálogo entre as pessoas, o ambiente limpo e organizado para o estudo/trabalho” são fatores que podem possibilitar um sentimento de bem-estar institucional em equipe. Em sua pesquisa, verificou-se que “quanto mais positiva a avaliação que a pessoa realiza de si mesma, provavelmente melhor será a avaliação que realizará da Instituição. Ou seja, melhores níveis de Bem-Estar Subjetivo também refletem em melhores e mais positivos graus de Bem-estar Institucional” (Dohms, 2016, p. 161)

Tolfo (2017) aponta que também cabe aos professores estarem dispostos a enfrentarem suas dificuldades nas relações interpessoais com os colegas, e se fortalecerem enquanto grupo de trabalho no ambiente escolar. Considerando essa atitude como uma atitude de resiliência ao superar desafios, uma estratégia de enfrentamento. Nessa perspectiva voltada às iniciativas dos professores, Britto (2008) apresenta em sua pesquisa excertos de narrativas que afirmam a necessidade de “gostar de dar aula”, como fator importante para que esses profissionais “suportem mais um turno de trabalho”. Uma vez que o trabalho remunerado é uma condição necessária para a qualidade de vida dos professores pesquisados.

Embora as condições salariais sejam essenciais para a qualidade de vida do trabalhador, a remuneração é vista como um fator de pressão laboral (Britto, 2008; Nascimento, 2021) que envolve a profissão docente, juntamente com o desprestígio e desvalorização social do status de ser professor. Os baixos salários, segundo Britto (2008) acabam levando os professores a aumentarem suas cargas horárias, surgindo a estratégia de enfrentamento de “gostar de dar aula”. A desvalorização e a sobrecarga de trabalho “acaba por desgastar os educadores que já chegam cansados para mais um turno de trabalho. Os alunos, por sua vez, são prejudicados, pois sentem que alguns de seus professores já não apresentam a mesma disposição ou sentem-se influenciados pelo desânimo dos educadores” (Britto, 2008, p. 64).

Em outro contexto, na pesquisa desenvolvida por Mello (2017), a questão salarial surge como um elemento de grande satisfação para os professores de música pesquisados,

superando os pressupostos estabelecidos pela autora sobre insatisfação com a remuneração. Esses professores apresentam-se “satisfeitos com o salário, com a jornada de trabalho, com as relações estabelecidas, com o reconhecimento do trabalho realizado, com a autonomia, com a identificação com as atividades que realizam e com a segurança no ambiente de trabalho” (Mello, 2017, p. 123). Considera-se então, que neste contexto pesquisado, há um alto índice de satisfação com o trabalho docente desenvolvido a partir das condições oferecidas.

Assim como o sentido de “gostar de dar aula” (Britto, 2008) ou “fazer o que gosta” modifica-se na pesquisa de Godoi (2013), diferentemente de uma estratégia de enfrentamento para minimizar a sobrecarga de trabalho, a profissão docente é desenvolvida pelos professores de arte pesquisados como uma grande fonte de satisfação e prazer em realizá-la. Identificando-a como um trabalho felicitário (Rebolo, 2012).

O componente que envolvem as condições sociais e econômicas, segundo Lapo (2005) apresenta elementos como:

salário; salário variável (bônus, gratificações, hora extra, etc.); benefícios (materiais e não materiais); direitos garantidos; estabilidade no emprego; plano de carreira; privacidade; horários previsíveis; tempo para lazer e para a família; imagem interna (entre alunos, professores, funcionários e dirigentes) e imagem externa (entre a comunidade e a sociedade em geral) da escola e do sistema educacional; responsabilidade comunitária e social da escola; desenvolvimento profissional; treinamentos e aprimoramento contínuos; e nível de interesse dos alunos. (Lapo, 2005, p. 90)

Esse componente pode apresentar sentido nas possibilidades de tempo de qualidade para a realização de atividades de interesse dos professores, que não sejam relacionadas ao trabalho docente. Sousa (2016) apresenta em sua pesquisa uma possibilidade para que os professores consigam praticar atividade física regular, como, por exemplo, tempo dentro de suas cargas horárias para a elaboração de planejamentos e atividades do trabalho. Essa possibilidade de reorganização da carga horária evita que os professores levem serviço extra para realizar além do horário de trabalho na escola. Existindo tempo para o cuidado de si, como a prática de atividade física e cuidado com a saúde, refletindo diretamente na qualidade de vida desses profissionais.

Para Britto (2008), a carga horária elevada é mencionada como uma fonte de pressão ou insatisfação, resultando em um aumento da carga mental e possíveis prejuízos na qualidade do ensino. O número de horas dedicadas à profissão, além do ambiente de trabalho, é um fator de cansaço que interfere na saúde do professor e em sua vida familiar. Fator que é agravado



pela necessidade de manter mais de um local de trabalho para receber uma remuneração desejável.

O elevado tempo dedicado à profissão, em culminância com os ambientes sem preparo na infraestrutura para a realização do trabalho pedagógico, são fontes de insatisfação apresentados nas pesquisas. A falta de espaços adequados, ausência de equipamentos e a tentativa de enfrentamento ao utilizar da própria remuneração para suprir as necessidades de materiais acarretam mais fontes de estresse e desagrado em realizar o trabalho (Britto, 2008; Nascimento, 2021; Novais, 2014; Tolfo, 2017).

Em seus resultados de pesquisa, Furtado (2014, p. 142) explica que a vida profissional na docência se inicia “[...] primeiramente com grandes expectativas e, que com o decorrer dos anos de profissão, foram utilizando de negociações, adaptações, criatividade, convivência, sabedoria, maturidade, entre outros, para conseguir sobreviver e superar as dificuldades encontradas”. As condições físicas e de infraestrutura do ambiente escolar (Rebolo, 2012), embora fontes de insatisfação e dificuldade para a realização do trabalho, não são vistas como fatores que gerem infelicidade docente na pesquisa de Godoi (2013). Visto que os professores acabam por desempenhar energias e criatividade para suprir a falta de infraestrutura.

A problemática está em, na tentativa de subsidiar materiais essenciais para o desenvolvimento do trabalho pedagógico – materiais e infraestrutura que deveriam ser fornecidos pela mantenedora ou sistema de ensino – ocasionar o esgotamento físico e psíquico com o acúmulo de mais uma função para o professor, além das obrigações de planejar, corrigir, construir recursos, e outros.

Por meio de uma trama de discussões, evidenciou-se sobre as condições geradoras de bem-estar/mal-estar docente, expressivos fatores relacionais, sociais, econômicos e laborais que corroboram com os níveis de satisfação e insatisfação no trabalho docente. Esses fatores surgem nas pesquisas científicas analisadas de forma complexa e interdependentes. Embora contraditório, a insatisfação e o prazer caminham juntos na profissão docente.

Considera-se que os níveis de satisfação e insatisfação, e conseqüentemente bem-estar e mal-estar, são intrínsecos ao contexto e momento histórico-político em que se vive e atua na profissão. Refletindo nas formas como o professor lida, atua, constrói percepções sobre si e o trabalho, a partir de fatores objetivos e subjetivos da docência.

## 4.2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS PARA A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Aproximando a trama dos múltiplos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho docente para o componente relacional, reflete-se: quais prazeres as relações interpessoais entre professores e gestores podem proporcionar para essas profissões? E, como as experiências satisfatórias nessas relações podem, ou não, propiciar qualidade de vida no trabalho?

Pensando as relações interpessoais a partir de Minicucci (2001, p. 216), considera-se que o ser humano “[...] é normalmente social, deseja o convívio, forma amizades, torna-se infeliz quando isolado muito tempo”. Admite-se o componente das relações interpessoais (Rebolo, 2012) como conjunto de fatores que dão sentido às relações, sendo alguns desses: a liberdade de expressão; repercussão e aceitação de ideias; trabalho em equipe; reconhecimento e valorização do trabalho; ausência e coibição de preconceitos e discriminação; apoio emocional; participação na elaboração e tomada de decisões na organização do ambiente escolar. Busca-se compreender esse componente como fundamental para a construção de um trabalho felicitário na Educação.

Sobre o trabalho felicitário, considera-se a partir das concepções de Rebolo (2012), condições que tornem o trabalho prazeroso, ou que corresponda aos esforços e energias demandadas a partir dos fatores que possibilitem:

[...] a satisfação das necessidades; garante a sobrevivência física e psíquica; propicia a utilização das capacidades e o desenvolvimento de habilidades; permite à pessoa sentir-se útil, integrada e aceita dentro da sociedade em que vive; oferece, durante e após a realização, a possibilidade de fruição da vida e de lazer; possibilita, pela própria realização das atividades inerentes à ação de trabalho, como planejamento e execução, a utilização das competências e a satisfação dos interesses e expectativas, isto é, possibilita a percepção do trabalho em si como atividade prazerosa (Rebolo, 2012, p. 29).

Detemo-nos sobre a concepção desses fatores, pensando os sentidos que os professores e coordenadores constroem a partir do convívio que tornam o trabalho prazeroso. A escola se constitui como meio privilegiado de socialização entre diversos sujeitos e suas subjetividades. Almeida (2012, p. 57) indica que as relações humanas são sempre muito delicadas, pois “não é fácil conviver com a diferença, aceitá-la como recurso. Não é fácil conviver com situações previsíveis e imprevisíveis do cotidiano escolar, principalmente por causa da diversidade e da multiplicidade”.

Muitos recursos psicológicos, afetivos e físicos são mediados para que as relações interpessoais aconteçam entre a multiplicidade do ambiente escolar, sobretudo quando se deseja

desenvolver uma gestão que escute as necessidades e possibilidades discutidas pelo grupo. O trabalho pedagógico realizado em um contexto que se constitui de gestão compartilhada, é refletido por Maranesi (2017) como um olhar para além do simples compartilhamento de opiniões.

Trata-se de uma concepção sociopolítica que assume depender de um coletivo como um todo para desenvolver o trabalho com qualidade. Fazendo-se necessário um olhar sensível da equipe gestora para/com os sujeitos que se relacionam cotidianamente no ambiente escolar. A partir das concepções de Brenner e Ferreira (2020b), destaca-se sobre a diversidade de sujeitos e suas subjetividades:

uma diversidade cultural que embasa as ideias e os pensamentos entre as pessoas que compõem a equipe de trabalho na escola. Essa diversidade produz diferenças e a gestão precisa encontrar um viés entre essas assimetrias para com base nele ir produzindo consensos, diálogos, decisões e ações (Brenner; Ferreira, 2020b, p. 57)

É importante ressaltar que as relações interpessoais não acontecem de forma linear e apresentam complexidades. Reconhecendo que cada sujeito é composto historicamente em suas singularidades, faz-se necessário que o clima e a cultura escolar sejam respeitosos e acolhedores.

Esse olhar exige da equipe gestora um maior preparo para o enfrentamento da complexidade que apresentam diferentes grupos de trabalho. Nessa perspectiva, Maranesi (2017) aponta a importância de o gestor conhecer as subjetividades, desejos e aflições dos sujeitos que ali trabalham, possibilitando refletir sobre as necessidades da equipe. A partir da percepção do gestor para as características de seu grupo, as significações e as possíveis resistências dos professores em relação à equipe gestora tendem a ter uma qualidade positiva. Visto que os professores passam a sentir-se reconhecidos e valorizados no desenvolvimento de seu trabalho e nas opiniões apresentadas para o desenvolvimento deste, contribuindo para o sentimento de satisfação e prazer em realizá-los.

Fora da sala de aula, as relações interpessoais que acontecem na dimensão do ambiente escolar influenciam diretamente o trabalho pedagógico desenvolvido dentro de sala entre professor-aluno. Portanto, a escola não deve ser vista de forma fragmentada, a equipe gestora funciona em conjunto com o corpo docente, e vice-versa, objetivando o trabalho no fazer na Educação.

Para Maranesi (2017) os desafios da contemporaneidade que se apresentam à equipe gestora exigem novas posturas para os seus enfrentamentos, além da percepção de que a partir

de suas ações pode ser viabilizada uma melhor qualidade no trabalho docente e de aprendizagens na escola. Segundo a autora, para essas novas posturas cabe considerar a “[...] participação, parceria, flexibilidade, resiliência, cuidado de Si e do Outro, planejamento e visão sistêmica, busca de conhecimento e reflexão e aperfeiçoamento não só da equipe, mas de todos que fazem parte desse contexto” (Maranesi, 2017, p. 35).

Um sentido interessante citado pela autora é o “cuidado de Si e do Outro”. Familiarizamo-nos do binômio indissociável de cuidar e educar na prática dos professores da Educação Infantil, e reflete-se: quem cuida dos professores?

Segundo Almeida (2012) a ação de “cuidar” pelo gestor escolar é vista como fator essencial para o fortalecimento dos vínculos das relações interpessoais com os professores. A autora conceitua que “como seres humanos, necessitamos ser cuidados e cuidar. Cuidar de outra pessoa, no sentido mais significativo, é estar atento ao seu bem-estar, ajudá-la a crescer e atualizar-se, e para isso o outro é essencial” (Almeida, 2012, p. 42).

Na perspectiva de cuidado, segundo Mosquera e Stobäus (2006), o sujeito “no processo de sua atividade e relação com os outros, desenvolve e experimenta sua afetividade. Em outras palavras, age com o sentimento e suas cognições ou cognições e sentimentos” (p. 128).

Na relação gestor-professor, possuindo como exemplo a equipe gestora que pode cuidar de seus professores ao propiciar formações continuadas de acordo com as necessidades apresentadas pelos docentes. Visto que, “para que a formação seja transformadora em conhecimentos, sentimentos e ações, é preciso que a proposta de formação tenha referência na atividade cotidiana do professor, que faça sentido para ele” (Almeida, 2012, p. 44).

A autora desenvolve uma lista de cuidados que os professores, e gestores escolares, podem realizar para cuidar bem de si. Pois, “para cuidar bem do outro, é preciso cuidar-se” (2012, p. 55), e propõe:

- prestar atenção em si mesmo, garantir mais tempo para maior contato consigo mesmo;
- procurar identificar as situações provocadoras de sentimentos positivos e negativos [...]
- procurar identificar os sentidos que seu trabalho tem para si [...]
- aceitar-se como pessoa concreta que é, sujeita a limitações de condições internas (valores, crenças, expectativas) e de condições externas (pressões, ambiente perturbador dentro e fora da escola);
- procurar identificar seu jeito de ser, fruto de sua história – experiências, leituras, trocas, crenças –, e refletir se esse jeito o satisfaz ou se alguma mudança deve ser tentada;
- compartilhar com seus pares suas certezas e dúvidas; [...]

- enfrentar os obstáculos que surgem, buscando a ajuda do coletivo;
- ser despojado: não propor objetivos inatingíveis (Almeida, 2012, p. 55).

A ação do cuidado deve ser inerente ao trabalho desenvolvido pelos professores e equipe gestora, pois objetivam subsidiar as necessidades do outro – alunos, famílias, professores e outros sujeitos –, necessidades de conhecimento, formação, valores, diálogo, desenvolvimento profissional e demais fatores. A relação gestor-professor requer investimentos nas formas de se trabalhar em equipe, enfatizando a qualidade das relações de cuidado. Justificando que, relações interpessoais satisfatórias favorecem o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento de outros componentes do trabalho docente, caminhando sentido ao estado de bem-estar.

Almeida (2012) considera que professores e gestores implicam grande investimento afetivo de cuidado em suas funções, sendo esses:

Cuidar de seu fazer, cuidar do conhecimento já elaborado, cuidar de seus professores requer envolvimento e desgaste emocional. O compromisso com o desenvolvimento dos professores, que envolve relações com alunos, família e comunidade, pode resultar, sim, produtivo e prazeroso, mas não deixa de ser desgastante (Almeida, 2012, p. 57).

A ação de cuidar no trabalho exige uma carga a mais dos profissionais, que desempenham maior atenção para/com o outro. Entretanto, esse ato pode gerar sentimentos de satisfação em sua realização, e conseqüentemente se espera que gere reconhecimento dos esforços dispostos.

E ainda, abordando as relações interpessoais entre gestores e professores, questiona-se: quem cuida dos gestores?

Enquanto sujeitos que cuidam de seus professores, alunos, famílias e comunidade escolar, a equipe gestora também necessita de cuidados. Sobre a questão levantada, encontra-se significativos argumentos também nos estudos de Almeida (2012), que anuncia:

O cuidado pressupõe reciprocidade, quando me proponho a cuidar, recebo respostas de cuidado em meu entorno. Julgamos, porém, que cabe às instâncias superiores à escola (em decorrência de políticas públicas) oferecer ao coordenador [equipe gestora] recursos para um desempenho satisfatório e cuidados com sua formação. Atribuir-lhe responsabilidades sem as condições necessárias para as respostas adequadas é negar-lhe esse cuidar (Almeida, 2012, p. 59)

Dialeticamente, as ações da equipe gestora sofrem influências dos demais sujeitos que frequentam o ambiente escolar. Assim, o trabalho possui caráter coletivo e simbólico, a partir dos sentimentos gerados por cada sujeito ao relacionar-se, interferindo diretamente na organização do trabalho pedagógico.

Segundo Maranesi (2017, p. 42), “se o mal-estar e a frustração atingem a equipe gestora, não será somente uma sala de aula afetada, mas todos os profissionais e alunos que são liderados por essa equipe”, afastando-os de um trabalho e Educação de qualidade por desmotivação. O trabalho dos gestores deve ser objetivado na busca por coletividade que produza relações interpessoais saudáveis, com a possibilidade de diluir os conflitos existentes a partir do diálogo e acolhimento.

As divergências de ideias, posicionamentos e atitudes surgirão inevitavelmente como conflitos, convergindo relações intensas e desafiadoras no ambiente escolar. E sobre os conflitos, Brenner e Ferreira (2020b, p. 59) afirmam que “[...] é muito importante que existam para garantir certa saúde à convivência na escola, sem que haja um silenciamento imposto”. Dessa forma, cabe aos sujeitos o entendimento das medidas de enfrentamento que irão tomar. Ressaltando que, em um ambiente que possibilite o diálogo aberto, a resolução pode ser difundida de forma saudável e apresentar maior qualidade de vida no trabalho desses profissionais.

Segundo Lapo (2005), a partir das concepções de Diener (1997), a qualidade de vida depende da avaliação que os sujeitos realizam sobre suas vidas. Podendo ser de caráter cognitivo, referente ao contexto da vida como um todo ou elementos específicos, como o trabalho. E/ou afetivo, referente aos estados emocionais do sujeito.

Ambos os componentes cognitivo e afetivo se inter-relacionam para a avaliação dos níveis de bem-estar e mal-estar docente, sendo o equilíbrio entre esses fundamental para que se tenha saúde física e mental. E ainda, os sujeitos necessitam estar bem consigo mesmo, com a sua vida e as pessoas que convive. Construindo harmonia entre todos esses fatores.

Quando o trabalho não sai como o esperado, a sensação de fracasso e frustração pode ser minimizada a partir de relações interpessoais positivas entre gestores e professores. Possibilitando novos meios de realização, que propiciem o sentimento de satisfação e prazer de ambos.

Considera-se que, ao ser propiciado ao professor relações de cuidado com a sua prática e formação, contribui-se para o fortalecimento dos sentimentos de satisfação com a profissão. Objetivou-se abordar o componente das relações interpessoais entre gestores e professores,

contudo, os demais componentes para um trabalho felicitário são reconhecidos como atrelados e indissociáveis no trabalho do professor.

Ao tratar do cuidado com os professores, envolvem-se demais fatores que produzem sentido para a escuta das necessidades no trabalho. Cabe à equipe gestora, a partir de suas concepções, considerar o cuidado com o bem-estar de seus educadores ao propiciar formações continuadas, promover discussões abertas, condições materiais e de infraestrutura, feedback do trabalho pedagógico e apoio socioemocional, possibilitando uma melhor qualidade de vida no trabalho.

#### 4.3 OS MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O BEM-ESTAR DOCENTE.

Os modelos de gestão escolar podem ser entendidos como os mecanismos utilizados para a organização e produção da gestão do ambiente escolar, abordando concepções teóricas, políticas educacionais, culturais e sociais. Esses modelos influenciam modos de organização do ambiente escolar e as abordagens metodológicas. A partir das concepções citadas, refletem as maneiras como são estabelecidas as relações interpessoais entre os sujeitos que compõem este espaço.

Sobre organização do ambiente escolar, para Lücke (2009):

Uma escola é uma organização social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, orientadas pelos seus valores, crenças, mitos e rituais. Uma escola, em seu sentido pleno e em sua essência, é uma realidade construída socialmente, pela representação que dela fazem seus membros. Segundo Lins (2000, p. 446), uma escola é uma organização social viva, determinada por seu modo de ser e de fazer dinamicamente orientado pelas crenças e orientações mentais de quem faz parte de seu ambiente, muito mais do que por regras e relações definidas formalmente. Esses valores, crenças, mitos e rituais existentes na escola determinam, pois, seu modo de ser e de fazer, isto é, a cultura organizacional da escola (Lücke, 2009, p. 116).

Segundo Maranesi (2017) a organização escolar necessita de um clima organizacional favorável, de relações humanas positivas e de confiança, além do desenvolvimento do conhecimento coletivamente nas formações continuadas. Fatores como esses, quando desenvolvidos pela equipe gestora, constroem sentidos para um melhor funcionamento escolar.

A equipe gestora direciona a cultura escolar, abordando suas concepções para qual modelo de gestão reconhece como propícia para os significados que dá ao seu trabalho e à

Educação. Os modos de gestão passam a construir a identidade do ambiente escolar, segundo Lücke (2009):

A escola não corresponde ao seu prédio e suas condições físicas e materiais, nem ao conjunto das pessoas que nela trabalham, e sim ao “caldo cultural” promovido pelo modo de ser e de fazer na interação dessas pessoas. Em decorrência desse processo sociocultural, não existe uma escola igual a outra. Cada uma tem uma personalidade diferente, embora possam todas basear-se, em seu discurso formal, pelos mesmos fundamentos da educação e sejam norteadas por legislação comum (Lücke, 2009, p. 116).

O direcionamento que a equipe gestora deseja desenvolver no trabalho, como: as características das relações de poder instituídas; os modos de participação da comunidade escolar no encaminhamento do Projeto Político Pedagógico; o compartilhamento ou não de decisões; as maneiras de relacionar-se com os demais sujeitos da escola e outros fatores. Expõem os sentidos verticais ou horizontais de desenvolvimento da gestão (Maranesi, 2017; Orben, 2017; Brenner e Ferreira, 2020b; Araújo, 2007). Essa organização expressa valores e significados das ações cotidianas, podendo gerar bem-estar e/ou mal-estar no contexto escolar que é desenvolvido.

Sobre o trabalho realizado no contexto escolar, as múltiplas relações vão constituindo a cultura organizacional dessa instituição. Influenciando e sendo influenciada dialeticamente, pelas formas de pensar e agir dos sujeitos, seus valores, comportamentos, práticas e conhecimentos de mundo. Nessa relação escolar, as pessoas educam e se educam intrinsecamente (Pessoni, 2008)

De igual modo, a identidade da equipe gestora se fortalece a partir de suas concepções sobre autonomia, valores, compartilhamentos de ideias, adesões de projetos, possibilidade de participação externa. Nas pesquisas analisadas nesta dissertação, sobressai-se a percepção de que uma gestão escolar que realiza sua liderança de forma isolada, gera enfraquecimento na referência de comunidade escolar que essa visa alcançar (Santos, 2012).

Reconhece-se a necessidade das equipes gestoras em desenvolver seus trabalhos em sintonia com relação aos objetivos maiores da Educação. Tais ressignificações nos processos de organização escolar apontam a emergência de mudanças nos âmbitos escolares, formações para a construção de saberes e práticas dos profissionais envolvidos, materiais e infraestruturas suficientes e políticas públicas que olhem para essas emergências, objetivando melhores condições de trabalho na Educação.



Algumas pesquisas evidenciam que, por vezes, os professores utilizam de recursos financeiros próprios para a compra de materiais que faltam em suas práticas pedagógicas (Orben, 2017). Essa é uma estratégia de enfrentamento que até pode melhorar os fatores de insatisfação do componente de infraestrutura do ambiente escolar. Entretanto, na intenção de gerar melhorias para esse componente, o professor acarreta insatisfações para o componente social e econômico do trabalho. Visto que o salário é visto em muitas pesquisas realizadas como necessidade básica altamente insatisfatória (Rebolo, 2012), questão que é agravada se for revertido para custear o trabalho.

Na pesquisa de Orben (2017), as equipes gestoras também se encontram com a necessidade de custear a infraestrutura do ambiente escolar, buscando enfrentar e minimizar as demandas para manter as escolas. E denunciam que, tanto os professores quanto os gestores, “aceitam e acham comum essa prática, naturalizando a escassez como constituinte da Educação Infantil” (Orben, 2017, p. 43). A autora deixa claro que, a aceitação não se dá por falta de cobranças e solicitações de melhores condições ao poder público, mas sim por não receberem retorno ou garantia de melhorias.

Essa prática de aceitação busca soluções domésticas e pode desconfigurar as identidades profissionais, gerando conformismo com a precariedade de condições básicas para a realização do trabalho. Segundo Orben (2017, p. 46), “agrega-se a tais características a ideia de provedoras das necessidades materiais para desenvolver o trabalho pedagógico, potencializando talvez a principal característica da dimensão pastoral: o sacrifício”.

Sobre a dimensão pastoral, busca-se compreendê-la a partir da ideia de Kohan (2003), considerando-a como:

Uma das figuras privilegiadas na adoção do poder pastoral pelo Estado Moderno, nas instituições educacionais, é a figura do professor-pastor. Ele assume a responsabilidade pelas ações e o destino de sua turma e de cada um dos seus integrantes. Ele se encarrega de cuidar do bem e do mal que possam acontecer dentro da sala de aula (Kohan, 2003, p. 88).

Dessa forma, gestores e professores que assumem a responsabilidade de financiar a infraestrutura da escola, tomam para si a obrigação de arcar com a qualidade da educação. Tornando a gestão próxima à uma identidade gerencialista de organização do ambiente escolar.

O modelo gerencialista, caracteriza-se como modelo que visa traçar metas de eficiência, produtividade e busca de resultados. Nessa perspectiva, os gestores tendem a trabalhar de forma isolada aos demais sujeitos da instituição, indicando que esse modo de gestão

não viabiliza a prática de compartilhamento das tomadas de decisões. Resultando em relações interpessoais verticalizadas e de pouco diálogo para o subsídio das necessidades.

Observa-se que nesse modelo de gestão, o diálogo aberto e horizontal sobre necessidades e possibilidades não é tido como essencial para a construção de relações interpessoais positivas. Por vezes, esse processo expõe o trabalhador a concorrências e competições, responsabilizando-os pelos sucessos e fracassos do trabalho pedagógico. Ao contrário desse modo de gestão, uma educação gerida por concepções democráticas possui o objetivo de promover o bem-estar social dos sujeitos que compõem os processos educativos, e a formação para a vida em sociedade (Gabos, 2020).

Até a década de 1980, comumente eram empregadas as mesmas normas de Administração Geral a qualquer instituição. A partir da descentralização do poder, com as reivindicações dos movimentos sociais, passa-se a consolidar um processo de democratização da gestão escolar, objetivando a construção de uma organização escolar voltada aos interesses e necessidades da comunidade escolar (Drabach; Drabach, 2010).

A partir da Constituição Federal de 1988 – Artigo 206 – e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996 (LDB/96) – Artigo 14 –, surgem os princípios democráticos para a Educação brasileira, representando um discurso de autonomia a partir da bandeira da Democracia. Orben (2017) aponta a gestão democrática como um modo de gestão que propicia muitas mudanças nas formas de pensar e executar os processos burocráticos da escola. Segundo o autor, o modelo busca o diálogo e discussão horizontais dos direitos e deveres da comunidade escolar, possibilitando maior autonomia para o desenvolvimento do trabalho docente. Segundo Gabos (2020, p. 46) “a democracia pode se fazer ferramenta crítica para uma ressignificação da realidade escolar”.

A partir dos significados apresentados pelas pesquisas analisadas (Orben, 2017; Maranesi, 2017), percebe-se esse modelo de gestão como incompatível com relações de exploração, dominação e opressão dos outros sujeitos. As vozes dos indivíduos que não se faziam ouvidas, nesta perspectiva, passam a integrar ativamente discussões importantes de tomadas de decisões. Valorizar o que o outro tem a dizer qualifica a gestão como transparente em sua organização administrativa e do trabalho pedagógico.

O processo de trabalho pedagógico, por ser uma relação entre sujeitos que se afirmam como tais, é uma relação necessariamente democrática e assim deve ser tratada em sua concepção e execução. Em igual medida, a coordenação do esforço humano coletivo não admite formas que não sejam de afirmação da subjetividade dos envolvidos, portanto, também democráticas. Isso toca na outra dimensão de particular importância, que é a da reflexão a respeito de

formas alternativas de direção escolar, a qual, ao levar em conta a especificidade da escola, não pode deixar de contemplar os interesses de seus usuários. (Paro, 2010, p.776)

Cabe ressaltar que, assim como os níveis de satisfação sofrem oscilações entre o prazer e a insatisfação, os modelos de gestão também sofrem mudanças de acordo com as concepções do momento vivido. Nenhuma instituição é o tempo todo de uma mesma abordagem teórica, mas é possível perceber suas maiores tendências a partir de um conjunto de práticas cotidianas.

Na pesquisa de Maranesi (2017) os professores pesquisados atribuem sentido ao componente relacional do trabalho docente. Uma gestão que, segundo esses sujeitos, “não considera a opinião e necessidades da equipe” e que “não possibilita que os professores tenham autonomia”, provoca sentimentos desagradáveis, apatia e falta de autonomia, visto que não é possível compartilhar ideias para a tomada de decisões.

As dificuldades no compartilhamento de ideias e necessidades da equipe, como a falta de materiais e infraestrutura, sobrecarga de trabalho, e insatisfações com os fatores econômicos da profissão, indica a necessidade de uma gestão que escute os professores e que esteja atenta ao trabalho desenvolvido (Orben, 2017). Para que a gestão possa caracterizar-se como participativa e democrática, é indispensável que toda a comunidade escolar possa participar dos processos de organização, exigindo que os profissionais tenham caráter crítico, participativo e consciente de seus papéis na Educação.

A descentralização da gestão administrativa e pedagógica possibilita maior autonomia ao favorecimento do trabalho coletivo. Essa concepção aumenta as responsabilidades dos trabalhadores escolares, podendo ser vistas como “sobrecarga” por alguns autores. Entretanto, cabe contrastar que a possibilidade de autonomia, proporcionalmente à cada função e meios de realização, é um dos fatores de satisfação da atividade laboral (Rebolo, 2012).

Refletindo o trabalho no âmbito de gestão democrática, não se supõe que seja necessária apenas a promoção de participação nas decisões, em meio ao diálogo, mas a inclusão dos sujeitos nas ações práticas para que esse processo de democratização se concretize, e promova mudanças para toda sociedade escolar. Para Brenner e Ferreira (2020a, p. 17), “trata-se de fazer da escola um lugar menos excludente socialmente, e mais justo com a participação efetiva na elaboração dos projetos coletivos”.

A intenção de uma equipe gestora que promova a participação ativa e menos excludente garante um trabalho pedagógico de qualidade em maneiras mais igualitárias, rompendo com modelos passíveis ao preconceito e discriminação, ou que acabem gerando novas formas de exclusão. A prática desse modo de gestão exige o enfrentamento das

desigualdades, desvelamento das relações de poder, resolução de conflitos e resistências por meio do diálogo, respeito e acolhimento às subjetividades, não omissão diante das discriminações, objetivando a transformação social para a qualidade de vida.

Essas ações devem ser empregadas constantemente, não abdicando do rigor com a qualidade e respeito, para que não sejam geradas frustrações ou desigualdades em relação aos poderes e interesses diversos (Gabos, 2020). A democratização da equipe gestora para o trabalho coletivo é um processo complexo que exige sair da zona de conforto, “confrontando a realidade que se tem com a que se quer” (Brenner; Ferreira, 2020a, p. 20).

Os modelos de gestão influenciam profundamente o clima, a cultura e a saúde escolar, a motivação com o trabalho e os níveis de satisfação dos professores que atuam sobre distintos contextos e organizações.

#### 4.4 QUANDO O TRABALHO NÃO É MAIS SATISFATÓRIO: O ADOECIMENTO DOCENTE

O panorama atual de satisfação dos professores com o trabalho realizado, a partir das pesquisas analisadas nesta dissertação, apresenta uma docência requisitada de funções e longas cargas horárias, resultando em alto índice de estresse, doenças físicas e psíquicas e mal-estar docente. Segundo Lapo (2005)

O estresse, a depressão, a ansiedade são estados que desencadeiam uma série de problemas, tanto físicos (cansaço, dores de cabeça, de estômago, hipertensão, alterações hormonais, entre outros) quanto psicológicos (distúrbios de atenção, perda de memória, irritabilidade, entre outros), dificultando a adaptação às circunstâncias da vida e propiciando a vivência de afetos negativos, tais como tristeza, raiva, culpa, ódio, entre outros, com maior frequência e com maior intensidade do que a vivência de afetos positivos. (Lapo, 2005, p. 35)

As questões relativas à má qualidade de vida no trabalho docente, proveniente de estresse, ausência de condições físicas e infraestrutura, conflitos interpessoais, indisciplina dos alunos, e outros fatores de alto acúmulo de cansaço e insatisfação geram o esgotamento do professor, resultando numerosos problemas de saúde ocupacional e mal-estar docente (Esteve, 1999). Esses aspectos exigem muita atenção com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para a qualidade de vida no trabalho (Pessano, 2020).

As condições de adoecimento podem agravar-se com o desgaste do trabalho e decorrer o absentismo docente, ou seja, o abandono da profissão. Esteve (1999) salienta que são muitos

os acontecimentos e desdobramentos negativos que resultam em mal-estar docente, incluindo o absenteísmo da profissão. A partir de Rebolo (2012, p. 24), o mal-estar é entendido como “um estado de desconforto, resultante de insatisfações e conflitos”. Jesus (2007) define o estado de mal-estar como sinônimo de burnout, sendo respostas aos longos períodos de estresse sem estratégias de enfrentamento apropriadas para enfrentá-los.

Na concepção de Codo (1999), o burnout é definido como estresse laboral, ou síndrome de desistência do professor, constituído por um conjunto de sintomas que surgem em razão ao esgotamento docente.

Embora o mal-estar e burnout assemelham-se em alguns sentidos, os termos não possuem o mesmo significado. Visto que, o mal-estar pode ser um estado temporário, com possibilidades de intervenção e estratégias de enfrentamento. Por outro lado, a síndrome de burnout é um estágio avançado que compromete a saúde física e/ou psicológica do professor, “esgotando-o”.

O absenteísmo docente é o afastamento docente do seu local de trabalho, seja temporário ou permanente. As faltas por dias ou meses, ou um conjunto de vários dias distintos, podem ser justificados por meio de atestados durante o ano letivo (Chiavanato, 2008).

Sobre a evasão do professor da sala de aula, uma consequência que é apontada por Maranesi (2017) em seu estudo é a descontinuidade pedagógica. Quando o professor adoecido falta, o ritmo do processo de ensino-aprendizagem muda, sendo direcionado para outro profissional que precisará engajar-se à turma para continuar o trabalho. A mudança gera sentimentos estressores para todos os sujeitos que se relacionam interpessoalmente no processo de ensino e aprendizagem. Afeta o professor que já está adoecido, os alunos que tiveram o ritmo do processo interrompido, o novo professor que demandará de mais energias para recuperar o ritmo perdido e a equipe gestora que organizará e acompanhará toda a mudança.

Orben (2017) disserta que nem sempre é possível que a equipe gestora identifique a dimensão dos fatores de insatisfação e adoecimento dos professores, que podem causar o afastamento do ambiente de trabalho.

Muitas situações de desgaste do trabalho em função da superlotação das salas de aula, da falta de apoio, do sucateamento material das EMEIS, da intensificação do trabalho, os desentendimentos internos, e até mesmo as relações de antipatias com as diretoras, parecem que não são percebidas como agravamento de todo o processo escolar. Passa distante, muitas vezes, da percepção das gestões, ou se percebidas, não estão preparadas tecnicamente ou teoricamente, para diminuí-las ou saná-las. A falta de diálogo, de entendimento e acordos de cooperação entre diretoras e professoras, também

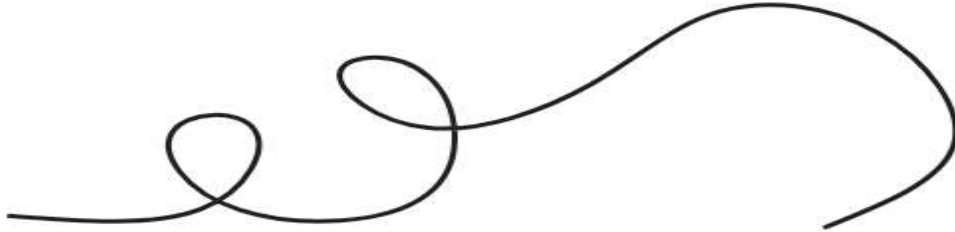
contribui para o adoecimento e que conseqüentemente interfere no processo de trabalho docente. (Orben, 2017, p. 51)

A observação atenta do seu grupo de trabalho e alunos que frequentam a instituição é uma prática que deve ser exercitada pela equipe gestora, estabelecendo relações de cuidado ao informar-se e apresentar empatia pelo outro (Minicucci, 2001). Maranesi (2017) considera que quando as relações entre professores e gestores são afetadas pelo estado de insatisfação e mal-estar, a saúde e o trabalho desses profissionais são comprometidos. O afastamento docente pode indicar fatores de adoecimento dentro da instituição trabalhada, que podem ser minimizados a partir de acompanhamentos.

As condições de mal-estar, absenteísmo e síndrome de burnout podem agravar-se a partir das práticas da equipe gestora, dependendo dos modos como se posiciona frente às necessidades apresentadas pelos professores. Se o trabalho não for realizado de maneira a prevenir os altos níveis de insatisfação, buscando propiciar bem-estar, como consequência haverá dificuldade para minimizar o estresse, gerando uma condição propícia para o adoecimento (Ozolio, 2015).

O suporte social pode ser um fator de redução do mal-estar docente, possibilitando fortalecimento da saúde mental ao auxiliar e subsidiar na resolução de conflitos e sentimentos de estresse. Dessa forma, reconhece-se a importância das relações interpessoais no auxílio a prevenção e/ou recuperação dos profissionais no trabalho docente, possibilitando que esses vivenciem mais fatores de satisfação e prazer em companhia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS



A origem desta pesquisa nasce das inquietações de uma acadêmica em seu percurso de construção como educadora, a princípio estagiária até coordenadora pedagógica, que surge o desejo de investigar sobre o bem-estar docente. As inquietações levantadas voltaram-se à reflexão da temática das relações interpessoais entre professores e gestores e o bem-estar ou mal-estar docente, a partir de pesquisas realizadas anteriormente. De forma interligada e interdependentes, teceu-se uma dissertação constituída de sentidos e significados apresentados pelos autores sobre a temática.

Esta pesquisa apresentou como objetivo principal compreender as implicações das relações interpessoais entre professores e gestores como potencial fonte propiciadora do estado de bem-estar e/ou mal-estar no trabalho docente, por meio de pesquisa do tipo Estado do Conhecimento.

Para alcançar esse objetivo, foi realizado o mapeamento dos estudos já publicados sobre relações interpessoais entre professores e gestores e o bem-estar docente em cinco Repositórios Digitais (RDs) de produções científicas, sendo: Scientific Electronic Library Online (SciElo), Catálogo de Teses e Dissertações – CAPES, Portal de Periódicos CAPES, Repositório de Teses e Dissertações da Universidade Católica Dom Bosco e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Foram analisadas 41 publicações científicas – teses, dissertações e artigos científicos – com o objetivo de identificar as tendências, ênfases e aportes teórico-metodológicos utilizados pelos autores desses estudos para discutir a temática. Considera-se como um grande lócus de investigação sobre a temática a região Sul e Centro-oeste do Brasil, apresentando maior número de pesquisas realizadas. Reconhecendo a importância e preocupação com o bem-estar e qualidade de vida no trabalho docente no âmbito da pesquisa científica.

Percebe-se que são inúmeros os fatores que influenciam o estado de bem-estar e/ou mal-estar docente, desde os contextos dos trabalhos, as relações interpessoais, a desvalorização social e salarial, os recursos materiais, a infraestrutura, e outros. A partir de cada componente do trabalho docente, identifica-se múltiplas vivências com sentidos distintos entre as pesquisas analisadas nesta dissertação, que ressignificam as formas de compreender cada componente do trabalho docente.

Ao alisar os fatores que intervêm nas relações interpessoais tornando-as satisfatórias, ou não, entre professores e gestores, percebe-se que as relações produzem diversos sentimentos positivos e negativos no ambiente escolar. Nos fatores de satisfação e insatisfação observados nas pesquisas, identifica-se que os 4 (quatro) componentes para um trabalho felicitário – da atividade laboral, das relações interpessoais, das condições sociais e econômicas e de infraestrutura – apresentados por Rebolo (2012), estão entrelaçados em uma tecitura que é o trabalho dos professores, produzindo diferentes sentimentos de acordo com as organizações dos contextos que acontecem. Isto é, um mesmo fator do trabalho pode apresentar satisfação ou insatisfação dependendo da realidade vivenciada.

Discutiu-se as evidências acerca das relações interpessoais como potencial fonte de bem-estar e/ou mal-estar docente, refletindo sobre os caminhos e as possibilidades para a qualidade de vida no trabalho dos professores. Considera-se que equipes gestoras que empregam modelos mais democráticos e participativos de gestão do trabalho, possibilitam maiores índices de bem-estar docente a partir do diálogo aberto, compartilhamento de ideias, participação nas tomadas de decisões e práticas de organização da instituição. Essa perspectiva de gestão assume qualidades menos excludentes e tornam-se transparentes em suas organizações administrativas.

As condições de mal-estar podem ser agravadas a partir dos modelos de gestão escolar empregadas nas escolas, aumentando os níveis de estresse que propiciam o esgotamento dos professores. Considera-se que são numerosos e subjetivos os fatores que levam o profissional a um estado de esgotamento da sua saúde, o impossibilitando de atuar na docência. Um dos fatores observados nesta pesquisa é a forma que se é estabelecido o clima organizacional escolar, entre este, os modelos de gestão que não possibilitam a autonomia no trabalho pedagógico, escuta atenta das necessidades e possibilidades apresentadas pela equipe, feedback e subsídio para o enfrentamento de conflitos, geram altos índices de insatisfação, estresse com o trabalho e desvalorização da profissão.

O trabalho na Educação exige uma relação necessariamente democrática entre professores e gestores, com o objetivo de promover um ambiente de trabalho colaborativo e



respeitoso. A partir da análise dos estudos, observa-se que as condições democráticas possibilitam uma cultura organizacional escolar mais saudável para toda comunidade escolar, influenciando no senso de pertencimento dos sujeitos para o crescimento e qualidade de vida no trabalho.

As relações interpessoais observadas em distintos contextos e tempos nas pesquisas, surgem como fonte de prazer e esgotamento docente. As relações ocorrem em todos os ambientes escolares comumente, possuindo o significado de mediar, informar, comunicar e outros. Mas a qualidade com que essas relações são estabelecidas, e a consciência dos profissionais de construir relações respeitosas e empáticas, influencia o entendimento de possuírem distintos sentidos para a promoção de um trabalho felicitário.

Por meio das discussões, considera-se que o trabalho docente ocorre em meio à uma trama de componentes que se interrelacionam na causa do bem-estar e mal-estar docente. Estando o trabalho dos professores permeado pela coexistência de insatisfações e prazeres caminhando juntos. Destaca-se que a maioria das pesquisas objetivaram investigar os dois estados em relação a qualidade de vida dos professores em distintos âmbitos e abordagens teórico-metodológicas, em diferentes instâncias do trabalho docente. As análises sobre o tema não se esgotam, visto que os fatores de satisfação e insatisfação apresentam distintos sentidos em contextos diversos.

Mais do que constatações e certezas, concluo o presente estudo com novas inquietações a partir da minha constituição como educadora, embasando possíveis futuras investigações a respeito do cuidado com o outro na profissão docente. Inquietando a aspiração em realizar pesquisas a campo com professores, vivenciando distintos sentidos que constituem o bem-estar ou mal-estar desses profissionais. Espera-se que esta dissertação tome forma de inspiração científica e contribuição para novas pesquisas sobre a qualidade de vida dos professores.

*Todos os dias havia uma criança indo adiante,  
E o primeiro objeto para o qual  
ela olhava, nele se transformava,  
E aquele objeto tornava-se parte dela durante o dia ou  
durante uma parte do dia,  
Ou por muitos anos, ou isso se estendia  
por ciclos de anos [...]  
Tudo isso se tornou parte daquela criança que ia  
adiante todos os dias, e que agora vai, e sempre  
irá em frente, todos os dias.*

*Walt Whitman, Folhas de relva.*

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. Coordenador pedagógico e a questão do cuidar. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACO, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade**. 6 ed. São Paulo: Loyola, 2012, p. 41-60.
- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O incidente crítico na formação e pesquisa em ação. **Revista em Educação e Linguagem**. v. 12, n. 19, p. 181-211, jan.-jun. 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/EL/article/view/820>>. Acesso em: 01 fev. 2024.
- ANTONIO, Severino. **Uma nova escuta poética da educação e do conhecimento**: diálogos com Prigogine, Morin e outras vozes. São Paulo: Paulus, 2009.
- ANTUNES, Celso. **Relações interpessoais e autoestima**: A sala de aula como um espaço do crescimento integral. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2012.
- ARAÚJO, Ana Paula; SEVERO, Cristiane; SIMON, Marinice; CALLEGARI, Rosângela. **Do mal-estar ao bem-estar docente**: perspectivas para uma gestão escolar. Competência, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 91-103, 2014. Disponível em: <<http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/96>>. Acesso em: 23 abr. 2022.
- ARAUJO, Samara Carla Lopes Guerra de. **Ser professor coordenador pedagógico**: sobre o trabalho docente e sua autonomia. 2007. 299 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte-MG, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/HJPB-7CLGWM>>. Acesso em: 22 mai. 2022.
- AULER, Suzamara Medeiros; PIOVEZANA, Leonel. As TDICs na educação escolar. In: MARTINS, Ernane Rosa (Org.). **Tecnologia da Informação e Comunicação**: pesquisas em inovações tecnológicas. Guarujá – SP: Editora Científica Digital. v. 3, p. 57-73, 2022. ISBN 978-65-5360-157-4.
- BRENNER, Carmen Eloísa Berlote; FERREIRA, Liliana Soares. Gestão escolar e conflitos: impactos no trabalho pedagógico dos professores. **Interfaces Científicas - Educação**, v. 8, n. 3, p. 11–26, 2020a. Disponível em: <<https://doi.org/10.17564/2316-3828.2020v8n3p11-26>>. Acesso em: 7 abr. 2023.
- BRENNER, Carmen Eloisa Berlote; FERREIRA, Liliana Soares. Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 82, n. 2, p. 47-63, 2020b. Disponível em: <<https://doi.org/10.35362/rie8223628>>. Acesso em: 7 abr. 2023.
- BRITTO, Katia Maria. **Múltiplos olhares sobre o mal-estar e o bem-estar docente em uma escola da rede municipal de Porto Alegre**. 2023. 94 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre- RS, 2008. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3541>>. Acesso em 30 set. 2023.
- CAVAZZANI, Virginia Fernandes. **A construção da gestão participativa na escola**: um estudo de caso. 2007. 128 f. Dissertação (Mestrado em Educação e Formação) - Universidade Católica de Santos, Santos - SP, 2007. Disponível em: <<https://tede.unisantos.br/handle/tede/116>>. Acesso em: 22 mai. 2022.

CESAR, Adriana Treichel. **Gestão do ambiente escolar para qualidade do trabalho docente e a redução do absenteísmo**. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Universidade Federal do Pampa, Bagé-RS, 2016. Disponível em: <<https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/1449/1/RELAT%20CR%20CO-REFELEXIVO%20ADRIANA%20TREICHEL%20CESAR%20-%20pdf.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2022.

CHIAVANATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHRISPINO, Álvaro. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: avaliação de políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 11-28, jan./mar., 2007.

CODO, Wanderley. **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes. 1999.

CYRINO, Maria Thereza Ferreira. **Absenteísmo e qualidade de vida no trabalho docente do Centro Paula Souza-região do Vale do Paraíba e litoral norte**. 2014. 161 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora-MG, 2014. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=1766296](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1766296)>. Acesso em: 22 mai. 2022.

DAMIANI, Magda Floriana. Sobre pesquisas do tipo intervenção. In: **XVI ENDIPE**, Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino, UNICAMP, Campinas, 2012. Disponível em: <[http://www.infoteca.inf.br/endipec/smarty/templates/arquivos\\_template/upload\\_arquivos/acervo/docs/2345b.pdf](http://www.infoteca.inf.br/endipec/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/2345b.pdf)> Acesso em: 1 fev. 2024.

DIENER, Ed; SUH, Eunkook; OISHI, Shigehiro. Recent findings on subjective well-being. **Indian Journal of Clinical Psychology**, v. 24, mar., 1997, p. 27-41. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/1997-43193-002>>. Acesso em 01 fev. 2024.

DOHMS, Karina Pacheco. **Bem-estar institucional em uma escola da Rede Marista**. 2016. 192 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2016. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6575>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

DRABACH, Neila Pedrotti; DRABACH, Nadia Pedrotti. A resignificação dos mecanismos de gestão escolar democrática e suas implicações para o trabalho docente. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 8, p. 67-78, 2010. DOI: 10.22633/rpge.v0i8.9267. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9267>. Acesso em: 13 jun. 2022.

ESTEVE, José Manuel. Bem-estar e saúde docente. **Revista PRELAC-UNESCO**, Santiago: ano I, n.1, p. 116- 133, jul. 2005.

ESTEVE, José Manuel. **O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores**. Bauru, EDUSC, 1999.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, São Paulo, ano 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.

FOSSATTI, Paulo. **A produção de sentido na vida de educadores: por uma logoformação.** 2009. 272 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2009. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3594>>. Acesso em: 30 set. 2023.

FOSSATTI, Paulo; JUNG, Hildegard Susana; MIRA, Ane Patrícia de. A contribuição de Anísio Teixeira para a promoção do bem-estar docente. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Madrid-Espanha**, v. 15, n. 3, p. 151-167, 2017. Disponível em: <<https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/7969>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

FREIRE, Paulo; FREIRE, Ana Maria Araújo. **A palavra boniteza na literatura de mundo de Paulo Freire.** Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2021.

FURTADO, Elisângela Rodrigues. **O bem-estar do professor de educação física escolar da rede pública municipal de ensino de Campo Grande, MS.** 2014. 167 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande-MS, 2014. Disponível em: <<https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutorado-em-educacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

GABOS, Aline de Sousa. **A experiência da gestão no retorno à sala de aula e as implicações no trabalho docente em suas diferentes dimensões.** 2020. 109 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1158125>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

GALVÃO, Ana Maria de Oliveira. Pesquisa em educação. **Revista Brasileira de Educação Básica**, Belo Horizonte, MG, v. 4, n. 13, abr./jun., 2019. Disponível em: <[https://www.academia.edu/54298898/Pesquisa\\_em\\_Educa%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/54298898/Pesquisa_em_Educa%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em: 10 jul. 2023.

GATTI, Bernadete Angelina; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo. A relevância dos métodos de pesquisa qualitativa em Educação no Brasil. In: WELLER, Wivian; PFAFF, Nicolle. (Org.) **Metodologias da pesquisa qualitativa em educação: teoria e prática.** Petrópolis: Vozes, 2010. p. 29-38.

GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências sociais e humanas.** Brasília: Líber Livro, 2005.

GODOI, Rozana Vanessa Fagundes Valentim de. **Professores de arte: fatores de satisfação e bem-estar no trabalho docente.** 2013. 171 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande-MS, 2013. Disponível em: <<https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutorado-em-educacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

JESUS, Saul Neves de. **Prevenção do mal-estar docente através da formação de professores.** Educação, Porto Alegre, ano XXV, n. 48, p. 25-43, out. 2002.

JESUS, Saul Neves de. **Professor sem stress: realização profissional e bem-estar.** Mediação, Porto Alegre, 2007.

KEHL, Urbano. **Bem-estar e mal-estar no colégio marista Pio XII: uma realidade evidenciada.** 2011. 91 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica Dom Bosco, Porto Alegre – RS, 2011. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3663>>. Acesso em: 30 set. 2023.

KOHAN, Walter. **Infância: Entre educação e filosofia.** Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LANKSHEAR, Colin; KNOBEL, Michele. **Pesquisa Pedagógica: do projeto à implementação.** Tradução: Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAPO, Flavinês Rebolo. **O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho.** 2005. 160 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001444643>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba, PR: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MACEDO, Fabiane de Oliveira. **Bem-estar/mal-estar docente dos professores das Escolas das Águas no Pantanal.** 2020. 191 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande-MS, 2020. Disponível em: <<https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutorado-em-educacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

MARANESI, Tânia. **Gestão escolar: concepções e sentimentos que se entrecruzam.** 2017. 159 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo-SP, 2017. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/20140>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

MELLO, Jaqueline Cavalcanti Borges de. **O trabalho e o bem-estar do professor de música nas escolas de educação básica em Campo Grande-MS.** 2017. 142 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande-MS, 2017. Disponível em: <<https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutorado-em-educacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

MENDES, Aline Rocha. **Saúde docente: uma realidade detectada - em direção ao bem-estar e a realização profissional.** 2011. 118 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2721>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: Psicologia das relações interpessoais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOROSINI, Marília Costa; KOHLS-SANTOS, Pricila; BITTENCOURT, Zoraia. **Estado do Conhecimento: teoria e prática**. Curitiba: Editora CRV, 2021.

MOROSINI, Marília Costa. Estado de conhecimento e questões do campo científico. **Educação (UFMS)**, Santa Maria, p. 101-116, dez. 2014. ISSN 1984-6444.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barboza. Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação por Escrito**, Porto Alegre, RS, v. 5, n. 2, p. 154-164, 2014.

MOROSINI, Marília; NASCIMENTO, Lorena Machado do; NEZ, Egeslaine de. Estado de conhecimento: a metodologia na prática. **Humanidades e Inovação**, v 8, n 55, 2021.

Disponível em:<

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/4946>>. Acesso em: 10 dez. 2023

MOSQUERA, Juan José Mouriño; STOBÄUS, Claus Dieter. Afetividade: a manifestação de sentimentos na educação Educação. **Redalyc**, v. 19, n. 1, jan.-abr., 2006, pp. 123-133.

Disponível em:< <https://www.redalyc.org/pdf/848/84805807.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

MOTTA, Artur Guilherme Carvalho da. **Gestão pedagógica e docência: o trabalho do professor como experiência social**. 2006. 209 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, 2006. Disponível em:< <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-36374/gestao-pedagogica-e-docencia--o-trabalho-do-professor-como-experiencia-social>>. Acesso em: 22 mai. 2022.

NASCIMENTO, Fernanda Silva do. **Possibilidades para pensar os fenômenos do mal-estar e bem-estar docente em uma escola da rede estadual de ensino de Porto Alegre**. 2011. 161 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2011. Disponível em:< <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/9591> >. Acesso em 7 abr. 2023.

NOVAIS, Pablaine Lemes Macena. **A formação continuada dos professores de uma escola em tempo integral e sua contribuição para o bem-estar docente**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Campo Grande - MS, 2014. Disponível em:

<[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=2205954](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2205954)>. Acesso em: 23 abr. 2022.

OLIVEIRA, Claudia Renata Lopes Soares de; SOARES, Leonardo Antônio. **A importância das relações interpessoais no ambiente escolar**. 2019. 15 f. Monografia (Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019. Disponível em:< <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/33376/1/TCC%20CLAUDIA%20RENATA.pdf>>. Acesso em 7 abr. 2023.

OMENA, Sarah Patricia Aguiar e Silva. **Memória e silenciamento: o assédio moral como estratégia de gestão em um contexto de precarização social do trabalho docente**. 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado em Memória: Linguagem e Sociedade) – Universidade Estadual do

Sudoeste da Bahia, Vitória - BA, 2018. Disponível em:<  
[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=7104260](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7104260) >. Acesso em: 22 mai. 2022.

ORBEN, Sandra Maria. **Modos de gestão e processo de trabalho docente na educação infantil da região sul do Rio Grande do Sul**. 2017. 65 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas-RS, 2017. Disponível em: <  
[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5940169](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5940169) >. Acesso em: 22 mai. 2022.

OZOLIO, Leandro Fernando Andrade. **Adoecimento funcional docente na rede municipal de educação de Belo Horizonte**: estudo de caso da Regional Pampulha. 2015. 214 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal De Juiz De Fora, Juiz de Fora – MG, 2015. Disponível em:<  
[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=2925735](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2925735)>. Acesso em: 22 mai. 2022.

PACHECO, Silvana Marques. Sonhos e concretudes em territórios de vulnerabilidade social latente: altruísmo na gestão escolar. **Cadernos CENPEC| Pesquisa e ação educacional**, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em: <  
<https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/239>>. Acesso em 7 abr. 2023.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.36, n.3, p.763-778, set/dez. 2010

PESSANO, Carolina Schaan. **Docência na educação superior**: a importância da gestão de pessoas para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho à luz da Psicologia Positiva. 2020. 150 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2020. Disponível em:<  
<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/9349>>. Acesso em: 30 set. 2023.

PESSONI, Lucineide Maria de Lima. **As relações das práticas de organização e gestão da escola com a atividade docente e aprendizagem dos alunos**. 2008. 124 f. Dissertação (Mestrado Em Educação) Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia-GO, 2008. Disponível em:< <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1228>>. Acesso em: 22 mai. 2022.

REBOLO, Flavinês. Fontes e dinâmicas do bem-estar docente: os quatro componentes de um trabalho felicitário. In: REBOLO, Flaviês; TEIXEIRA, Leny Rodrigues Martins; PERRELLI, Maria Aparecida de Souza (org.). **Docência em questão**: discutindo trabalho e formação. Campinas, SP: Mercado de Letras, p. 23-60, 2012.

ROMANOWSKI, J. P.; ENS, R. T. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte”. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37-50, set. 2006.

SAMPAIO, Adelar Aparecido. O cuidado de si na promoção do bem-estar docente no município de Ibema-Paraná. **Caderno de Educação Física e Esporte**, Marechal Cândido Rondon, v. 7, n. 12, p. 23–32, 2000. Disponível em:  
 <<https://saber.unioeste.br/index.php/cadernoedfisica/article/view/1794>>. Acesso em: 7 abr. 2023.



SAMPAIO, Adelar Aparecido. **Programa de apoio ao bem-estar docente: construção profissional e cuidar de si**. 2008. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2008. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3566>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

SANTOS, Douglas Leal dos. **A influência da gestão escolar no bem estar docente: percepções de professores sobre líderes educacionais de uma escola particular de porto alegre**. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 2012. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3730>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

SANTOS, Gessyca Correia dos. **A gestão escolar e sua interface com o trabalho docente: sentidos e significados**. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado em EDUCAÇÃO) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande – MS, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/3031/1/A%20gest%C3%A3o%20escolar%20e%20sua%20interface%20com%20o%20trabalho%20docente.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2022.

SELIGMAN, Martin E. P. **Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar**. Tradução: Cristina Paixão Lopes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

SILVA, Juliana Cristina da. **A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente**. 2015. 113 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade La Salle, Canoas - RS, 2015. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3258168](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3258168)>. Acesso em: 23 abr. 2022.

SILVA, Juliana Cristina da; MARTINS, Gisele Bervig; FOSSATTI, Paulo. A relação entre trabalho da gestão escolar e bem-estar docente. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 27, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9739>>. Acesso em: 23 abr. 2022.

SOUSA, Esmeraldina Januário de; VIDAL, Eloisa Maia. Diretores da rede municipal de Fortaleza: achados sobre gestão escolar. **Roteiro**, [S. l.], v. 45, p. 1–28, 2020. DOI: 10.18593/r.v45i0.23212. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/23212>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

SOUSA, Suziane Freitas de. **O bem-estar docente e a prática da atividade física: um estudo com professores de uma escola municipal de Campo Grande – MS**. 2016. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande-MS, 2016. Disponível em: <<https://site.ucdb.br/cursos/4/mestrado-e-doutorado/32/mestrado-e-doutorado-em-educacao/13167/mestrado-em-educacao/13184/dissertacoes-defendidas/13189/>>. Acesso em: 7 abr. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A perspectiva dos docentes paranaenses sobre a gestão da escola básica. **Revista Pedagógica**, v. 12 n. 25, jul./dez. 2010. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/1215>>. Acesso em: 29 maio 2022.

TAGAVA, Regina Fujiko. **Engajamento no trabalho docente: refinamento de modelos teóricos e de mensuração para contextos educacionais**. 2021. 244 f. Tese (Doutorado em

PSICOLOGIA DA SAÚDE) - Universidade Metodista De São Paulo, São Bernardo do Campo - SP, 2021. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11420084](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11420084)>. Acesso em: 22 mai. 2022.

TOLFO, Silvia Regina Basseto. **Organização do trabalho escolar e o mal-estar dos professores: o desafio de integrar pessoas**. 2017. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2017. Disponível em: <[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5812392](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5812392)>. Acesso em: 22 mai. 2022.

VILELA, Rosana Brandão; RIBEIRO, Adenize; BATISTA, Nildo Alves. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo: Uma aplicação aos desafios do mestrado profissional. **Millenium**, v. 2, n. 11, p. 29-36, 2020. DOI: 10.29352/mill0211.03.00230. Disponível em: <<https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6637>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

VYGOTSKY, Lev Semionovitch. **A formação social da mente**. Tradução: Grupo de Desenvolvimento e Ritmos Biológicos. Departamento de Ciências Biológicas – USP. São Paulo: Martins Fontes, 3 ed., 1989.