



JOSÉ LUCAS MARQUES DUARTE

**IMPACTOS DA COVID-19 NA SAÚDE MENTAL DAS PESSOAS QUE EXERCEM  
CARGOS NA GESTÃO ESCOLAR**

CANOAS, 2022

JOSÉ LUCAS MARQUES DUARTE

**IMPACTOS DA COVID-19 NA SAÚDE MENTAL DAS PESSOAS QUE EXERCEM  
CARGOS NA GESTÃO ESCOLAR**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – UNILASALLE, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientação: Dr. Paulo Fossatti

CANOAS, 2022



JOSÉ LUCAS MARQUES DUARTE

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – UNILASALLE, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Bettina Steren dos Santos  
Pontifícia Universidade Católica do RS - PUCRS

---

Prof. Dr. Hildegard Susana Jung  
Universidade La Salle

---

Prof. Dr. Denise Regina Quaresma da Silva  
Universidade La Salle

---

Prof. Dr. Paulo Fossatti  
Orientador e Presidente da Banca - Universidade La Salle

“Quando não podemos mais mudar uma situação, somos desafiados a mudar a nós  
mesmos”

Viktor Frankl

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sua perfeição, honra, glória e poder.

Agradeço ao meu orientador Prof. Ir. Paulo Fossatti que me ensinou a aprender e ser um pesquisador, desde a graduação em Psicologia.

Agradeço a minha irmã Júlia Maria Marques Duarte por seu carinho e parceria de sempre.

Agradeço ao grande homem, Marcos Rogério dos Santos Souza, o qual tive a honra de conhecer e que muito me ensinou nesta caminhada da vida.

Agradeço a Prof. Hildegard Susana Jung por reconhecer potencialidades escondidas até mesmo de mim, e por ter investido R\$ 1,70 de ida e R\$ 1,70 de volta ao grupo de pesquisa.

# IMPACTOS DA COVID-19 NA SAÚDE MENTAL DAS PESSOAS QUE EXERCEM CARGOS NA GESTÃO ESCOLAR

## RESUMO

Em 2019/2020 com a chegada da pandemia da COVID-19 ao mundo e seus impactos nas distintas áreas, incluindo a educação, tornou-se ainda mais relevante pesquisas no campo da educação. Diante desse quadro de adoecimentos, angústias e medos provocados pela insegurança do agente coronavírus em todo o mundo, a saúde mental tem sido um tema oportuno e se faz desejada nos mais distintos âmbitos da sociedade. Analisar a Gestão Escolar, juntamente com os demais membros da comunidade, poderá fortalecer os aspectos da própria gestão como também as relações entre ensino e aprendizagem. Diante dessa reflexão, com o olhar da psicologia humanista a presente pesquisa **objetivou** analisar os possíveis impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es das 24 escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul, sob o viés da logoterapia. Tem como **questão problema**: Quais foram os impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es das 24 escolas públicas municipais de Sapucaia do Sul, cidade da região metropolitana de Porto Alegre/RS, também, quais foram as estratégias utilizadas por estas/es gestoras/es durante a pandemia? **Metodologicamente** trabalhamos de forma qualitativa em formato estudo de caso, com os objetivos específicos: a) Contextualizar gestão educacional, pandemia e logoterapia no cenário pandêmico; b) Analisar as possíveis dificuldades e ou sofrimentos encontrados pelas/os gestoras/es no planejamento, organização e liderança para com as/os profissionais da educação; c) Identificar quais foram as estratégias adotadas pelas/os gestoras/es para realizar a gestão de suas equipes e suas demandas emocionais, bem como, das/os trabalhadoras/es em educação. Como instrumentos para coleta de dados aplicamos um questionário *on-line* via plataforma *Google Formulários* e posteriormente realizamos o Grupo Focal para fins de análise de conteúdo em Bardin (2016). Para **embasamento teórico** nos ancoramos em: Frankl (1997), Fossatti (2013), Luck (2015) e Libâneo (2004) entre outros, além de estudos científicos atuais que corresponderam à temática da pesquisa. Os **resultados** indicam que as/os profissionais que atuam na gestão escolar precisaram tomar decisões sobre suas próprias demandas profissionais e emocionais, além de direcionar a atuação trabalhista de outras/os que estavam sob suas gestões. Realizar a gestão durante a

pandemia da COVID-19 foi também contingente de demandas que estavam para além das rotinas laborais, ou seja, de ordem psíquica, tendo em vista que o ambiente público e privado estavam fusionados. Para isso, as/os gestoras/es buscaram estratégias para enfrentar as adversidades desconhecidas, assumindo responsabilidades e tomando decisões sobre si e sobre as/os outras/os. Ainda, ressaltamos que houve impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es e comunidade escolar, haja vista que todas/os estavam sob a iminência da morte. Evidenciamos a necessidade da instauração de políticas públicas que garantam manutenção da saúde mental às/aos trabalhadoras/es em educação em um período pós pandemia.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Gestão Escolar. Saúde mental. Covid-19.

# COVID-19 IMPACTS ON MENTAL HEALTH OF THOSE WHO WORK IN SCHOOL ADMINISTRATION

## ABSTRACT

In 2019/2020, after the COVID-19 pandemic broke out in the world and its effects in several areas such as education, more research on the education field has become even more relevant. Considering the increasing number of people getting sick, and the atmosphere of anxiety and fear created by the insecurity surrounding the coronavirus agent all over the world, mental health has been a timely topic demanded in the various sectors of our society. Analyzing school administration along with the other members of our community may strengthen the aspects of this administration, as well as the relations between teaching and learning. Given this, from the viewpoint of humanistic psychology, this study aims to investigate the potential effects of COVID-19 on mental health of the administrators in all the 24 public schools of the city of Sapucaia do Sul, through the approach of logotherapy. Its **problem question** is: What were the effects of COVID-19 on mental health of the administrators of the 24 public schools of the city of Sapucaia do Sul, in the metropolitan area of Porto Alegre, RS? Also, what were the strategies used by these administrators during the pandemic? **Methodologically**, we worked in a qualitative way using the case report research, with the following specific objectives: a) Contextualize educational administration, pandemic, and logotherapy in the pandemic scenario; b) Analyse the possible difficulties and/or struggles found by the administrators in planning, organizing and leading the educators; c) Identify what strategies were applied by the administrators to manage their staff and their emotional demands, including the educators. For a data collecting instrument, we created an online questionnaire through Google Forms, and then we promoted a focus group in order to analyze content according to Bardin (2016). For a **theoretical background**, we based on: Frankl (1997), Fossatti (2013), Luck (2015), and Libâneo (2004), among others, including current scientific studies related to this subject. The **results** point out that the professionals who work in school administration had to take decisions towards their own professional and emotional demands, besides controlling the work of other school professionals under their administration. Managing during the COVID-19 pandemic was also a result of demands that were beyond work routines, that is, they were of a psychic nature, given that the public and private environments were merged. For this purpose, the administrators looked for strategies to deal with unknown

adversities, taking on responsibilities and making decisions about themselves and others. In addition, we emphasize that there were impacts of COVID-19 on the mental health of the administrators and the school community, given that all of them were on the verge of death. We highlight the need to implement public policies that guarantee the maintenance of mental health for workers in education in a post-pandemic period.

**Key words:** Educational Management. School Administration. Mental health. Covid-19.

# IMPACTOS DEL COVID-19 EN LA SALUD MENTAL DE LAS PERSONAS QUE EJERCEN CARGOS EN LA GESTIÓN ESCOLAR

## RESUMEN

En 2019/2020, con la llegada de la pandemia del COVID-19 al mundo y sus impactos en distintos ámbitos, entre ellos el educativo, la investigación en el campo de la educación cobró aún más relevancia. Ante este cuadro de enfermedad, angustia y temores que provoca inseguridad ante el agente coronavirus, la salud mental ha sido un tema de actualidad y anhelado en los más diversos ámbitos de la sociedad. Analizar la Gestión Escolar, junto con otros miembros de la comunidad, puede fortalecer aspectos de la propia gestión, así como la relación entre la enseñanza y el aprendizaje. Frente a esa reflexión, con la mirada de la psicología humanista, la presente investigación tuvo como **objetivo** analizar los posibles impactos del COVID-19 en la salud mental de los gestores de las 24 escuelas de la red pública municipal de Sapucaia do Sul, bajo la logoterapia. El **problema investigativo** es: ¿Cuáles fueron los impactos del COVID-19 en la salud mental de los gestores de las 24 escuelas públicas municipales de Sapucaia do Sul, ciudad de la región metropolitana de Porto Alegre/RS? y, además, ¿cuáles fueron las estrategias utilizadas por los gestores durante la pandemia? **Metodológicamente**, se ha trabajado cualitativamente en formato de estudio de caso, con los objetivos específicos: a) Contextualizar la gestión educativa, la pandemia y la logoterapia en el escenario de la pandemia; b) Analizar las posibles dificultades y/o sufrimientos encontrados por los gestores en la planificación, organización y liderazgo hacia los profesionales de la educación; c) Identificar cuáles fueron las estrategias adoptadas por los directivos para realizar la gestión de sus equipos y sus demandas emocionales, así como de los trabajadores de la educación. Como instrumentos para la recolección de datos se aplicó un cuestionario en línea a través de la plataforma *Google Forms* y posteriormente se realizó el *Focus Group* con fines de análisis de contenido en Bardin (2016). Para **base teórica**, nos anclamos en: Frankl (1997), Fossatti (2013), Luck (2015) y Libâneo (2004) entre otros, además de estudios científicos actuales que correspondían al tema de investigación. Los resultados indican que los profesionales que actúan en la gestión escolar necesitaban tomar decisiones sobre sus propias demandas profesionales y emocionales, además de orientar el desempeño laboral de

otros que estaban bajo su dirección. El desempeño de la gestión durante la pandemia del COVID-19 también estuvo supeditado a exigencias que iban más allá de las rutinas laborales, es decir, de carácter psíquico, dado que se fusionaron los ámbitos público y privado. Para ello, los directivos buscaron estrategias para enfrentar las adversidades desconocidas, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones sobre sí mismos y los demás. Asimismo, destacamos que hubo impactos del COVID-19 en la salud mental de los directivos y de la comunidad escolar, dado que todos estuvieron al borde de la muerte. Resaltamos la necesidad de implementar políticas públicas que garanticen el mantenimiento de la salud mental de los trabajadores de la educación en periodo pospandemia.

**Palabras-clave:** Gestión Educacional. Gestión Escolar. Salud mental. Covid-19.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Ilustração I - Materiais Plataforma SciELO e Periódicos Capes
- Ilustração II - Descritor Gestores Educacionais e Sentido da Vida
- Ilustração III - Descritor Gestão Educacional e Saúde Mental
- Ilustração IV - Descritor Gestão Escolar e COVID-19
- Ilustração V - Faixa etária das/os participantes
- Ilustração VI - Qualificação profissional para Gestão Escolar
- Ilustração VII - Contribuição da mantenedora à Gestão Escolar
- Ilustração VIII - Atendimentos às/aos Gestoras/es Escolares
- Ilustração IX - Pandemia e Impacto Emocional
- Ilustração X - Atuação do governo e Políticas Públicas
- Ilustração XI - Experiência na Gestão Escolar
- Ilustração XII - Média de audiência de busca dos termos por ano
- Ilustração XIII - Análise de *Cluster* por similaridade de palavra
- Ilustração XIV - Nuvem de palavras

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Informações Sobre o Grupo Focal

Quadro 2 - Análise das respostas descritivas

Quadro 3 - Síntese das categorias Leitura Flutuante

Quadro 4 - Previsão dos Investimentos para realização da Pesquisa

Quadro 5 - Cronograma do Projeto e Aplicação da Pesquisa

Quadro 6 - Questões Problemas

## LISTA DE SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COVID-19	(co)rona (vi)rus (d)isease - 2019
RS	Rio Grande do Sul
SINTESA	Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul
PPP	Projeto Político Pedagógico
APM	Associação de Pais e Mestres
PT	Partido dos Trabalhadores
SMED	Secretaria Municipal de Educação
CNN	<i>Cable News Network</i> (Rede de Notícias a Cabo)
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
EaD	Educação a Distância
Nº	Número
ET AL	E outros
ETC	Et cetera (e outras coisas semelhantes)
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
EJA	Educação de Jovens e Adultos
SB	Síndrome de <i>Burnout</i>
E-MAIL	<i>Electronic mail</i> (endereço eletrônico)
GF	Grupo Focal
G	Gestor
APUD	Citado por
IE	Inteligência Emocional
COEM	Centro de Operações de Emergência em Saúde para Educação de Sapucaia do Sul
COE-E	Centros de Operações de Emergência em Saúde para a Educação das instituições de ensino
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
EJA	Educação de Jovens e Adultos

GF	Grupo Focal
INEP Teixeira	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PEE	Plano Estadual de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SINTESA	Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 Justificativa pessoal-profissional	12
1.2 Justificativa acadêmico-científica	13
1.3 Justificativa sócio-educacional	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
2.1 Gestão Educacional, Pandemia e Logoterapia	15
<b>3 ESTUDOS CIENTÍFICOS SOBRE OS DESCRITORES DA PESQUISA</b>	<b>26</b>
3.1 Descritor Gestão Educacional e Pandemia - Plataforma SciELO e Periódicos Capes	26
3.2 Descritor Gestores Educacionais e Sentido da Vida - Plataforma SciELO e Periódicos Capes	30
3.3 Descritor Gestão Educacional e Saúde Mental - Plataforma SciELO e Periódicos Capes	32
3.4 Descritor Gestão Escolar e Covid-19 - Plataforma SciELO e Periódicos Capes	34
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>37</b>
4.1 Caracterização do Estudo	37
4.2 Unidade do Estudo	39
4.3 Sujeitos do Estudo	40
4.4 A formação dos grupos	41
4.5 Instrumentos de coleta de dados	42
4.5.1 <i>Grupo Focal</i>	42
Quadro 1 - Informações Sobre o Grupo Focal	44
4.5.2 <i>Questionário Google Formulários</i>	46
4.5.3 <i>Diário de Campo</i>	47
4.5.4 <i>Técnica de Análise de Dados</i>	48
<b>5 PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA</b>	<b>50</b>
Quadro 2 - Previsão dos Investimentos para realização da Pesquisa	50
<b>6 CRONOGRAMA</b>	<b>51</b>
Quadro 3 - Cronograma do Projeto de Aplicação da Pesquisa	51
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>56</b>
APÊNDICE - A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO	56
APÊNDICE - B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UNIVERSIDADE LA SALLE CANOAS/RS	58
APÊNDICE - C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA COLETA DE DADOS	59
<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>
QUESTIONÁRIO ON-LINE	63

## 1 INTRODUÇÃO

A educação brasileira vem passando por inúmeras transformações nas últimas décadas, como mostra a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDBN 9394/96 (BRASIL, 1996). Essas transformações foram possibilitando a extensão de medidas no que se referem ao acesso, à permanência e à garantia à educação de qualidade, pois ao passo que se atualiza a lei ela se expande, se demarca visando alcançar as esferas Federal, Estadual e Municipal reforçando as garantias preconizadas pela Constituição Federal de 1988.

Diante disso, a educação se organiza nos níveis de ensino: Educação Básica e Educação Superior. Isto é, a Educação Básica contempla: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, já a Educação Superior: Graduação e pós-graduação. Além disso, a LDBN apresenta as modalidades: Educação de Jovens e Adultos, à Distância, do Campo, Profissional, Indígena, Quilombola e Educação Especial. Deste modo, o sistema educacional brasileiro deverá cumprir os princípios de acesso, permanência, liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, coexistência de instituições públicas e privadas de ensino, gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais. Além disto valorização das/os profissionais da educação, garantidos, na forma da lei, com planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos profissionais da educação.

A Lei 13.005/2014 que cria o Plano Nacional da Educação (PNE) e suas diretrizes vigentes (período de 2015 a 2025), tem como finalidade estabelecer metas e estratégias para a política educacional brasileira. O PNE dialoga com o Plano estadual de Educação (PEE) e com o Plano Municipal de Educação (PME), na busca em assegurar o acesso, a permanência e o padrão mínimo de qualidade na educação brasileira.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), criada em 2017 propõem conhecimentos, habilidades e competências as quais todas as crianças, e as/os estudantes possam desenvolver ao longo da escolaridade objetivando, desta forma, um currículo mínimo no âmbito Nacional. Com as mudanças na LDBN, PNE, PEE, PME e BNCC ainda são notórios os desafios que estão sempre presentes, tanto aos profissionais da educação, quanto as crianças, as/os estudantes, as famílias e as/os gestoras/es que são o foco central desta pesquisa.

No dia 22 de abril de 2020, o Conselho Nacional de Saúde, a partir da Recomendação nº 027, juntamente com os poderes executivo, legislativo e judiciário, propuseram diversas políticas para o enfrentamento à pandemia do coronavírus. A Pandemia da COVID-19<sup>1</sup>, nos anos de 2020/2021, impactou drasticamente o campo educacional brasileiro, seja pela precariedade das estruturas das escolas, seja pela formação deficitária das/os profissionais da educação na área da gestão. Neste sentido, exigiu-se mudanças significativas de todas e todos no campo educacional, com vista a retomar os atendimentos às crianças e aos adolescentes em cumprimento ao que determina a LDBN sobre os dias letivos e o cumprimento das horas aula e a flexibilização em relação ao ensino presencial. Conforme a medida provisória nº 934 de 1º de abril de 2020 estabeleceu-se normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior, decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.

Como prevenção foram fechadas as escolas, empresas, *Shoppings* e serviços não essenciais. Assim a educação, precisando se adaptar a essa realidade, buscou auxílio nas organizações de Tecnologia da Informação, para fins de garantir o acesso à educação de maneira remota. A partir disso, na finalidade de possibilitar a continuidade do ensino, foi inserida a plataforma *G Suite for Education*<sup>2</sup> nas escolas. A plataforma citada, proporciona inúmeras maneiras de professoras/es manterem o contato com as/os estudantes, bem como dinamizar as aulas através do uso dos artefatos tecnológicos (*Google Classroom, e-mail, google meet, google documentos, google drive*, entre outras ferramentas digitais). Contudo, para que os objetivos na educação pudessem ser alcançados tornou-se emergente que as/os profissionais da educação realizassem formações continuadas, com vistas à capacitação profissional, relativas às novas tecnologias que passaram a fazer parte da prática profissional.

Além dessas/es agentes educacionais citadas/os é de suma importância olharmos para as/os gestoras/es escolares que em meio às mudanças apresentadas tiveram que gerir as demandas das/os professoras/es, das/os estudantes, das equipes pedagógicas e das famílias.

---

<sup>1</sup> A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves (BRASIL, 2020). Fonte: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>

<sup>2</sup>Fonte: <https://edu.google.com/intl/pt-BR/products/gsuite-for-education/>

É sabido que essas mudanças, provocadas pela pandemia e isolamento social, além das alterações nas práticas profissionais, também geraram implicações emocionais à sociedade de maneira geral. Com vistas a esta perspectiva, a presente pesquisa busca analisar os possíveis impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es das 24 escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul, cidade da região metropolitana de Porto Alegre/RS, sob o viés da logoterapia. Os objetivos específicos correspondem à construção dos capítulos da dissertação. São eles: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: Gestão Educacional, Gestão Escolar e Pandemia da COVID-19; As contribuições da Logoterapia para as/os Profissionais da Gestão em Tempos de Pandemia; Lutos, Pandemia, Saúde mental e Grupo de Escuta. ANÁLISE DOS RESULTADOS - QUESTIONÁRIO *ON-LINE* e ANÁLISE DOS RESULTADOS - GRUPO FOCAL.

Por conseguinte, apresentamos a justificativa da pesquisa, sua relevância no âmbito pessoal-profissional, acadêmico-científico e sócio-educacional. A relevância da pesquisa relaciona-se à necessidade imediata no que se refere à Saúde Mental de Gestoras/es da rede pública municipal, em tempos de pandemia e pós-pandemia da COVID-19. Desta maneira, a seguir, apresentamos no critério da tríplice relevância:

### 1.1 Justificativa pessoal-profissional

O desejo em pesquisar no campo da Psicologia e da Educação relaciona-se diretamente aos convites para formações continuadas nas escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul. As formações continuadas, as quais era convidado a proferir, estavam sempre direcionadas às demandas intra e interpessoais das crianças e das/os adolescentes. Havia também, formações que estavam diretamente associadas às demandas das dinâmicas profissionais das/os educadoras/es, equipes pedagógicas e administrativas das instituições de ensino, ou seja, dificuldades da gestão relacionadas às necessidades dos demais membros da comunidade escolar.

Associa-se ainda a atuação como psicólogo no Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul (SINTESA). É possível perceber nos discursos, explícitos ou implícitos, das/os profissionais da educação as dificuldades das/os gestoras/es nas questões interpessoais com o quadro docente dos estabelecimentos de ensino, além de outras questões emergentes da educação. Considerando-se, ainda, a falta de estrutura física e tecnológica, a violência escolar, a precariedade

salarial, que muitas vezes fogem às questões administrativas e pedagógicas, carecendo de políticas públicas para que possam auxiliar a gestão escolar na execução de suas práticas.

## 1.2 Justificativa acadêmico-científica

A pesquisa está alicerçada no tema saúde mental das/os gestoras/es das escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul/RS, pois apresenta sua relevância educacional e social, posto que a pandemia da COVID-19 mobilizou todas as áreas de conhecimento para fins de análise e compreensão das novas formas de ser, estar e fazer. Deste modo, estudos nesta linha poderão contribuir para a formação de conhecimento e para reflexões sociais e educacionais. Sua relevância associa-se ao contexto econômico, histórico, político e social relacionados ao campo da educação.

Sabemos que a precarização das escolas<sup>3</sup>, ao longo dos anos, trouxe dificuldades para que as/os profissionais da educação pudessem inserir-se nas novas tecnologias, tendo em vista, a ausência de equipamentos eletrônicos nos espaços escolares e também a falta de *internet*<sup>4</sup>. Cabe ainda outra reflexão sobre as limitações profissionais das educadoras e educadores em relação ao conhecimento sobre o uso das tecnologias e também o acesso a computadores. Neste seguimento, em um estudo sobre tecnologias digitais na educação em tempos de pandemia com professoras/es brasileiras/os e portuguesas/es, Martins *et al.*, (2020) evidenciam como resultados que 60% das/os professoras/es portuguesas nunca estudaram sobre estas tecnologias e em torno de 50% das/os professoras/es brasileiras/os também não as utilizavam no dia a dia de trabalho antes da pandemia.

---

<sup>3</sup> Em relação à infraestrutura, 42,4% das escolas municipais de educação infantil têm banheiro adequado à educação infantil, enquanto, nas escolas particulares, esse percentual chega a 84,6%. (BRASIL, 2021, p. 52).

<sup>4</sup> A internet está presente em 96,8% das escolas particulares, enquanto na rede municipal o percentual é de 66,2%. A presença de internet banda larga é de 85% na rede privada e de 52,7% nas escolas municipais. A internet para uso administrativo está disponível em 93,5% da rede particular, enquanto na rede municipal o percentual é de 63,4%. (BRASIL, 2021, p. 52).

### 1.3 Justificativa sócio-educacional

A pandemia, a partir de 2019, modificou as relações sociais tornando importante pesquisar seus impactos socioemocionais, que causaram agravamento no ano de 2020, 2021, e que ainda causam. Embora tenhamos vacinas que reduziram drasticamente o número de mortos<sup>5</sup>, ainda percebemos uma piora na saúde mental. Faz-se necessário realizar escuta junto à comunidade sobre esse fenômeno, com vistas à compreensão empírica destes impactos as/aos gestores/as escolares. É importante reforçarmos que os indicadores das mortes que ocorriam em todo o Brasil, mediam as mortes, que faziam parte da história local, afetando diretamente a saúde mental das/os profissionais da educação.

Pensamos com foco na questão problema para aprofundar os conhecimentos sobre a temática de pesquisa: Quais foram os impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es escolares das 24 escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul e também quais foram as estratégias destas/es gestoras/es durante a pandemia?

Neste contexto, indagamos por qual razão pensar em saúde mental? E ainda na gestão escolar? Com vistas a refletir sobre a educação como base para formação de cidadãos e cidadãs, e seu papel social no desenvolvimento das potencialidades afetivas, cognitivas e físicas das crianças e adolescentes. Diante disso, citamos Frankl parafraseando com Nietzsche: “Quem tem por que viver pode suportar quase qualquer como (FRANKL, 2008, p.2)”. A responsabilidade em ser gestora/or escolar é de estar à frente de distintas situações que podem influenciar a vida de muitas pessoas, tendo em vista que a escola é um espaço que também subjetiva seus membros. Deste modo, pensar em saúde mental é pensar na educação, possibilitando condições à gestoras e gestores na criação de práticas que favoreçam o acesso, a permanência e a qualidade da educação brasileira.

Sendo assim, este estudo tem como objetivos específicos: a) Contextualizar gestão educacional, pandemia e logoterapia no cenário pandêmico; b) Analisar as

---

<sup>5</sup>Estudo analisa registro de óbitos por Covid-19 em 2020. Uma pesquisa inédita da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) mostra que o número de mortes por Covid-19 no Brasil em 2020 foi 18,2% maior do que o registrado. A análise indicou que foram 230.452 óbitos pela doença no ano passado e não 194.949. Os resultados do estudo, financiado pelo Programa Fiocruz de Fomento à Inovação (Inova Fiocruz). 25/08/2021 - Bel Levy (Fiocruz).

possíveis dificuldades e ou sofrimentos encontrados pelas/os gestoras/es no planejamento, organização e liderança para com as/os profissionais da educação; e c) Identificar quais foram as estratégias adotadas pelas/os gestoras/es para realizar a gestão de suas equipes e suas demandas emocionais, bem como das/os trabalhadoras/es em educação.

Por conseguinte, os avanços do estudo fundamentam teoricamente as ideias sobre a temática. Assim, organizamos a escrita com vistas a contextualizar a Gestão Educacional, uma vez que o termo 'Gestão' é incorporado pela área da educação, tendo sua origem na administração. Partindo dessa contextualização de Gestão Educacional (sistema macro) direcionamos a dissertar sobre Gestão Escolar (sistema micro), visto que é este o universo a ser pesquisado, já que tem influência direta na vida das/os profissionais em educação e das/os estudantes.

Além disso, usamos a logoterapia como abordagem que sustenta as análises e fundamenta as discussões sobre responsabilidade e sentido da vida, haja vista que gestoras/es com uma administração que tenha sentido para si, e sentido para suas vidas, as realizam de forma que gere também: liberdade, consciência e responsabilidade as/aos demais que compartilham a gestão. Ainda assim, quando a pessoa tem sentido na vida, permite a transcendência de suas capacidades e seus valores como alguém transformacional. Logo, quando se tem sentido, a pessoa se torna resistente e até mesmo resiliente ao estresse, protegendo sua saúde mental. (REINHOLD, 2004).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a articulação entre gestão educacional, pandemia e logoterapia, objetivando ou tencionando, como, finalidade iniciar reflexões sobre a temática de pesquisa. É sabido que a pandemia mobilizou inúmeros sentimentos em todas/todos e muitas pessoas também tiveram angústias. Diante disso, pesquisar sobre esses aspectos torna-se relevante, visto que o sofrimento e/ou a angústia trazem consigo mensagens do mundo interno/subjetivo da pessoa que sente. Partindo dessa premissa analisar esses fenômenos, no âmbito escolar, poderá contribuir para que as pessoas, cada vez mais, possam se conhecer, se compreender e lidar com a própria vida (produzir seu sentido).

### **2.1 Gestão Educacional, Gestão Escolar e Pandemia da COVID-19**

O termo gestão, na área educacional, segundo Luck (2008) ganhou seu espaço de forma mais expressiva, na literatura, por volta da década de 90. Desde então vem se constituindo como um conjunto de ações correspondentes ao sistema de ensino e às escolas. Inicialmente a/o diretora/or tinha suas funções voltadas mais a questões administrativas. No entanto, com o passar dos anos, com vistas às novas demandas educacionais e sociais a terminologia passou a ser gestora/or educacional, pois precisou-se repensar e ressignificar as formas de ser e fazer na educação. Neste sentido, ponderamos que a/as função/ões da/o gestora/or tem por finalidade gerar maior mobilização para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino, e não somente administrar.

Ainda em Luck (2008), o conceito gestão tem como construto um novo entendimento no que se refere conduzir os destinos das organizações, uma vez que considera o todo em relação às partes. Em outras palavras, considera as pessoas com demandas singulares tanto pessoais, quanto profissionais, pertencentes a um processo macro. Ou seja, cada um tem um papel importante no processo, que sendo gerido de forma eficaz no micro, resultará em maior efetividade do conjunto. Com a inserção deste termo, que antes era mais utilizado no âmbito da administração, possibilitou-se a superação de limitações resultando em mudanças de paradigmas. (LUCK, 2008).

Portanto, a gestão educacional corresponde à abrangência de processos educacionais que são dinâmicos e visam o sistema de ensino como um todo e a coordenação de escolas como algo mais específico. Todavia a gestão educacional segue as diretrizes e políticas educacionais, já a gestão escolar segue, além das diretrizes e políticas educacionais, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Regimento Escolar, pois tem como finalidade estar afinada com os princípios da democracia de forma a contribuir para a autonomia, possibilitando a participação, compartilhamento de ideais e transparência. (LUCK, 2008).

Assim, ser uma/um gestora/or escolar demanda habilidades técnicas, socioemocionais e humanistas, para fins de liderar de maneira colaborativa buscando a participação das pessoas nas tomadas de decisões e efetivação dos resultados. É preciso refletir que as/os gestoras/es são muitas vezes contingentes das demandas emocionais das/os demais trabalhadoras/es em educação. Assim, ressaltamos que algumas/ns das/os gestoras/es escolares, em tempos de pandemia, tiveram que ser agentes transformacionais nos espaços escolares para auxiliar as/os profissionais em educação, as crianças, as/os estudantes e, também, as famílias no processo de continuidade do ensino e aprendizagem. Frente ao descrito, pensamos sobre as ressignificações realizadas pelas/os gestoras/es e uso de estratégias com base no perfil docente, para fins de conseguirem auxiliar as/os professoras/es, as crianças, as/os estudantes e também as famílias, no período inicial da pandemia e do isolamento social. Tempo este de ansiedades, angústias, medos e mortes, visto que o mundo estava sob a “pedagogia” de um vírus pouco conhecido e mortal. Citamos Fossatti (2013, p. 75):

O autoconhecimento e o conhecimento das pessoas com as quais se convive são essenciais para a construção de um ambiente que viabilize o desenvolvimento de uma pessoa saudável, pessoa que consegue enfrentar adversidades encarando-as como oportunidades para o crescimento.

A pandemia, da COVID-19 exigiu reflexões acerca de suas múltiplas consequências para a população. Ansiedades, angústias, medos e mortes exigiram das pessoas e das/os profissionais espaços de contingência para essas demandas. Deste modo, as atitudes precisaram ser de conversão do que se entendia como sofrimentos em ação, tendo em vista que fazer ou não fazer algo resultaria em uma consequência de escolha. Com vistas à reflexão dessas responsabilidades as/os

gestoras/es agiram e realizaram suas escolhas a partir de políticas públicas e da consequência real com a presença da morte. Ou seja, a função das/os gestoras/es em tempos de pandemia da COVID-19 e suas atitudes estavam para além de contribuições técnicas, visto que, as/os mesmas/os foram abarcadas/os por experiências únicas, que provocaram profundas mudanças em suas vidas.

Na gestão, é imprescindível refletir sobre a garantia da qualidade educacional, uma vez que a educação constitui um dos alicerces de humanização e formação de crianças, adolescentes, jovens, adultas/os, idosas/os. Sendo necessário a gestão escolar, assegurar a garantia dos princípios educacionais para uma educação comprometida com o desenvolvimento integral de todas e todos. Visando o viver em sociedade, respeitando as/os diferentes e comprometendo-se com a construção de uma sociedade mais justa para todas/os. Deste modo, a gestão na educação precisa partir de uma pedagogia que contemple diversidade, gênero, inclusão, tolerância, respeito e solidariedade, na finalidade de assegurar a dignidade humana, bem como as diferenças singulares. (SILVA, 2012).

Sobre a escola como sendo espaço de promoção à cidadania, salientamos que a participação da comunidade é indispensável para a construção de uma gestão efetiva, com vistas à gestão democrática, pois as ações fundamentadas com a participação das pessoas possibilita a construção do PPP, bem como autonomia no que se refere ao desenvolvimento da cidadania.

É importante assinalar que a gestão democrática<sup>6</sup> se consolida por meio da participação de todas e todos, a partir do PPP, Regimento Escolar, Grêmios Estudantil, Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres (APM) e também na escolha das direções dos estabelecimentos de ensino. Diante do exposto, de acordo com Ferreira (2000, p.167):

[...] a gestão democrática da Educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização.

---

<sup>6</sup> Afirma Souza e Pires (2018, p. 67) que: “logo, propostas de gestão democrática (GD) não podem nascer em gabinetes de gestores, pois, ou elas contam com a mais ampla participação dos interessados (sujeitos da escola e da educação), ou ela é natimorta.”

A gestão escolar, a partir da perspectiva do Projeto Político Pedagógico, permite novas possibilidades de pensar a escola, com tomadas de decisões para a efetivação de políticas públicas. Visto que, a política educacional e a formação para a cidadania exigem que haja discussões culturais, econômicas, históricas, políticas, religiosas, sociais e que contemplem a democracia, a diversidade e a inclusão.

Em Libâneo (2004) gerir significa administrar, gerenciar e dirigir. No contexto escolar, para que as organizações funcionem de maneira a cumprir com esses e outros objetivos, é necessário que tenham tomadas de decisões, de forma coletiva. Estimula-se, então, a efetiva participação de todas e todos, proporcionando o gerenciamento das decisões, de maneira transparente e organizada. Para tanto é preciso o cumprimento de alguns aspectos: possibilitar condições necessárias para um ótimo funcionamento do ensino, da escola e do trabalho em sala de aula; promover a participação de todas/os as/os agentes educacionais nas decisões, bem como, fazer o acompanhamento e avaliação destas participações, com vistas ao desenvolvimento de práticas pedagógicas de qualidade.

Dito isso, após as eleições no âmbito municipal de Sapucaia do Sul, a nova gestão 2010-2014 do prefeito Vilmar Ballin, no ano de 2011, aprovou o decreto 3.828, que dispôs sobre a indicação direta para as funções de diretora/or e vice-diretora/or das escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul. Conforme o decreto poderiam concorrer à indicação para as funções de diretora/or ou vice-diretora/or todo o membro do magistério público do quadro efetivo em exercício na rede municipal de ensino, que preenchesse os seguintes requisitos, conforme o Decreto 3.828:

I - possua graduação em pedagogia ou pós-graduação com habilitação em administração escolar, ou nível superior completo, em curso de licenciatura plena; II - seja estável e efetivo no magistério público municipal; III - tenha atuado, no mínimo, um ano na escola que pretende concorrer; IV - seja lotado na escola em que pretenda concorrer; V - comprove, no mínimo, três anos de docência; VI - concorde expressamente com sua candidatura; VII - disponibilidade de carga horária: a) para a função de Diretor o candidato deve apresentar disponibilidade para cumprimento do regime de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais, distribuídas em todos os turnos de funcionamento da escola; b) para a função de Vice-Diretor a carga horária será de 40 horas semanais com disponibilidade de cumprimento nos turnos da manhã e tarde; c) para a função de vice-diretor a carga horária será de 20 horas semanais para atuação no turno da noite, quando a escola tiver funcionamento neste turno. (SAPUCAIA DO SUL, 2011).

O Decreto em questão também apresentava as atribuições aos cargos de diretora/or e vice-diretora/or das escolas da rede pública municipal de Sapucaia do

Sul. Demonstrando que as funções de ambas/os as gestoras/es circulavam entre o administrativo e o pedagógico. É importante observar, nas atribuições citadas abaixo, que para o cargo de diretora/or as atribuições exigem profissionais que sejam capazes de múltiplas competências. É preciso refletir que a gestão, quando pensada de forma horizontal, pode gerar responsabilidades a todas/os as/os profissionais da educação. Neste sentido, pensamos que as atribuições ao cargo de vice-diretora/or são quantitativamente menores que as da/o diretora/or. Logo, compreendemos que o próprio decreto apresenta uma visão centralizada da gestão na figura da/o diretora/or. Deste modo, apresentamos as atribuições previstas no decreto 3.828 que determinam:

Art. 3º São atribuições do Diretor: I - supervisionar e participar da elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico da Escola, atualizando-o e encaminhando-o ao órgão competente; II - cumprir e fazer cumprir a legislação de ensino, a legislação relativa ao pessoal docente, de apoio pedagógico e administrativo, as determinações superiores e do regimento escolar; III - propor as alterações que se fizerem necessárias no Regimento Escolar, nas especificações que constituem opção da escola, encaminhando-as à mantenedora para providências cabíveis; IV - tomar decisões com vistas ao processo de desenvolvimento e melhoria do currículo delegando autoridade e/ou competência a quem de direito; V - dinamizar o fluxo de informações na escola; VI - representar a escola, responsabilizando-se por sua organização e funcionamento; VII - informar os profissionais da escola sobre as diretrizes e normas emanadas dos órgãos superiores de ensino, oportunizando reuniões de estudo e provendo a escola dos devidos instrumentos legais; VIII - assinar, juntamente com o secretário da escola, toda a documentação da vida escolar dos alunos, dos funcionários e da escola, indicando seu número de portaria; IX - convocar e presidir reuniões; X - promover e participar das atividades cívicas, culturais, esportivas e pedagógicas; XI - visar a escrituração das instituições e serviços escolares, atas de reuniões, recibos e outros instrumentos necessários; XII - promover o intercâmbio com outras instituições de ensino e a integração com a comunidade escolar; XIII - desempenhar atribuições específicas na Associação de Pais e Mestres e Conselho Escolar; XIV - supervisionar as atividades dos setores e instituições da Escola; XV - oportunizar atualização e formação continuada dos profissionais e instituições da escola; XVI - coordenar a elaboração do calendário escolar, submetendo-o à aprovação do Conselho Escolar; XVII - programar a distribuição e aproveitamento dos recursos materiais da escola; XVIII - gerenciar os recursos humanos da escola; XIX - controlar a assiduidade e pontualidade do pessoal docente, de apoio pedagógico e administrativo; XX - designar, juntamente com orientador pedagógico e educacional, os professores para as turmas em funcionamento na escola; XXI - responsabilizar-se pela guarda e conservação do patrimônio da escola; XXII - apresentar sugestões à Secretaria Municipal de Educação, visando à melhoria da Educação, tanto da escola, como para a rede municipal; XXIII - acompanhar todo o processo ensino aprendizagem da escola; XXIV - acompanhar e manter atualizada a documentação da escola; XXV - realizar outras atribuições que se fizerem necessárias. Art. 4º São atribuições do Vice - diretor: I - substituir o diretor, exercendo as atribuições do mesmo, quando necessário, II - participar da elaboração, execução e avaliação do planejamento da escola; III - coordenar a organização de turno; IV - gerenciar todo o processo necessário para o fornecimento da alimentação

escolar; V - realizar outras atribuições que se fizerem necessárias. (SAPUCAIA DO SUL, 2011).

Pontuamos que a gestão do então prefeito Vilmar Ballin do Partido dos Trabalhadores (PT), no dia 18 de julho de 2013, aprova o decreto nº 4.002 revogando o decreto nº 3.828 de 30 de agosto de 2011, que previa a indicação pela comunidade escolar das/os gestoras/es das escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul. Cabe a reflexão sobre a usurpação da indicação das/os gestoras/es das escolas da rede pública municipal, posto que a vontade da comunidade escolar perdurou por um período singular de aproximadamente dois anos. Com o fim das indicações pela comunidade escolar e com a revogação do decreto 3.828 a Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul (SMED) ficou responsável por indicar as/os profissionais para assumir os cargos de gestoras/es escolares.

Destacamos que o documento vigente no qual deveria estabelecer as atribuições para os cargos de diretora/or e vice-diretora/or (gestoras/es), sendo estas/es indicadas/os pela SMED, é o Projeto Político Pedagógico (PPP-SMED<sup>7</sup>). A partir disso citaremos o tópico do PPP que se refere à estrutura organizacional das escolas, tendo o recorte das equipes das/os gestoras/es escolares:

a) Equipes Diretivas: São formadas pelo diretor e vice-diretor, os quais são responsáveis pela gestão administrativo-pedagógica, envolvidos com os processos das comunidades escolares em parceria com os Órgãos colegiados. (2017-2020, p.16).

Diante do exposto, analisando o documento citado, notamos que o mesmo não estabelece de forma detalhada quais são as atribuições das/os gestoras/es escolares. Em outra parte do documento há menção sobre as/os vice-diretoras/es promoverem formação das pessoas envolvidas direta ou indiretamente com a alimentação escolar. Isto é, o PPP da mantenedora não específica e nem distingue as funções das/os gestoras/es escolares. Logo podemos dizer que as funções destas/es profissionais são realizadas como cada qual deseja, tendo como base o PPP de cada escola<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Salientamos que este documento refere-se ao programa de governo municipal de Sapucaia do Sul 2017-2020, observamos que o mesmo precisa ser atualizado, devido às mudanças na educação, assim como mudança da gestão municipal no ano de 2021.

<sup>8</sup> Cada instituição escolar de Sapucaia do Sul tem um PPP próprio, que traz as diretrizes para execução das atividades das/os profissionais que compõem as equipes. Sendo assim, refletimos que existe espaço para protagonismo das/os gestoras/es em relação a como gerir.

Isso posto, cabe dizermos que a finalidade da mantenedora é de trabalhar em prol da garantia de políticas públicas que orientam o fazer pedagógico, por meio de mediações, intervenções e acompanhamento sistemático que auxiliem as ações do cotidiano escolar. Para isso, precisam ser desenvolvidas ações educacionais que visem melhorar a qualidade do ensino, com vistas a planejamentos, execuções, acompanhamentos e orientações quanto às ações pedagógicas e administrativas das instituições de ensino, para que não haja lacunas para as/os profissionais da educação. Por certo, é preciso a promoção de formações continuadas às/aos profissionais da educação para que sejam escutadas/os e façam parte das tomadas de decisões, uma vez que o propósito da escola é promover aprendizagens significativas, assegurando o desenvolvimento integral das/os estudantes em todos os aspectos.

## **2.2 As contribuições da Logoterapia para as/os Profissionais da Gestão em Tempos de Pandemia**

A Logoterapia, criada por Viktor E. Frankl tem sua origem nas próprias experiências do autor nos campos de concentração, a qual está ancorada na construção de sentido da vida nas distintas situações reais que desafiam o ser humano (FRANKL,1995). O autor descreve que o sentido de sobrevivência somente é alcançado por haver uma orientação para o futuro, para um sentido cuja realização é esperada no próprio futuro.

A base da Logoterapia é a fenomenologia, o existencialismo e o humanismo. Posto isto, cabe citarmos Silva *et al.*, (2008, p.255) quando descrevem que “o termo fenomenologia significa estudos dos fenômenos, daquilo que aparece à consciência, daquilo que é dado [...]”. Na mesma perspectiva ressaltamos o que disserta Roehe (2019) que a psicologia fenomenológica-existencial têm sua influência das/os pensadoras/es da filosofia em relação à psiquiatria e à psicologia. Haja vista que a filosofia para estas áreas possibilitou a renovação do entendimento sobre o ser humano observado nas práticas clínicas e nas pesquisas.

Ainda este autor discorre sobre a obra de Heidegger e como sua teoria, mesmo que indiretamente, influenciou as concepções de Frankl para formulação da ‘Análise Existencial’ que possibilita a constituição da Logoterapia, do final dos anos 1920, embora Frankl não vincule sua teoria ao pensamento de Heidegger, já que o

pensamento Frankliano compreende a motivação fundamental do ser humano como sendo a vontade de sentido (FRANKL, 1933).

De acordo com Frankl, para o ser humano alcançar a vontade de sentido para sua vida, precisa transcender a si mesmo. Assim, o sentido é descoberto para si de maneira única, dispondo como referências a realização de seus valores enquanto pessoa ofertando algo ao mundo, recebendo algo do mundo e posicionando-se diante do sofrimento que, para si, é inevitável. Portanto, o sentido da vida é diferente para cada pessoa, pois muda em momentos dispares, dia, semana, ano. Desse modo, mais importante do que encontrar um único sentido para viver, é construir diariamente sentidos específicos, ou seja, pequenos sentidos. E, a partir disso, não pensar na vida como um determinismo psíquico<sup>9</sup>, mas pensar na indeterminação da vida humana, com vistas aos aspectos situacionais e nas mudanças da vida (dinâmica da vida), assim como as possibilidades de escolhas diante das situações adversas.

De acordo com Duarte e Fossatti (2020) a logoterapia foi considerada a terceira escola de psicologia de Viena, sendo a primeira a psicanálise de Freud (2010) e a segunda a psicologia individual de Adler (1968). Diante dessa premissa, podemos refletir que para as/os gestoras/es, durante a pandemia, conseguir realizar suas funções de maneira eficiente, foi necessário que dessem sentido à experiência e ao sofrimento provocados pela pandemia, alicerçando suas escolhas.

O sentido da vida reside na realização de valores atitudinais que se estabelecem verdadeiramente como realização de um sentido genuíno, quando se permite a experiência da situação, que muitas vezes será de um sofrimento necessário. Dito isso, mesmo que se tenha sofrimento nas adversidades da vida, e neste contexto a adversidade vivida era a pandemia, é possível fazer escolhas para impulsionar o protagonismo e a responsabilidade frente a vida já que o homem<sup>10</sup>, que não enxerga no sofrimento uma oportunidade de sentido, só faz aumentar seu sofrimento. (FRANKL, 1995). Contemporizando, consideramos que a/as pessoa/s quando não enxerga/m no sofrimento uma oportunidade de sentido, só faz/em aumentar/em seu/s sofrimento/s.

---

<sup>9</sup> Eu nasci assim! eu cresci assim! as coisas foram sempre assim! Este é um estado de queixa que se percebe na área da educação com um sintoma a ser escutado.

<sup>10</sup> Uso de acordo com a literatura de Frankl, seu sentido corresponde a humanidade. Além do Frankl fazer uso deste termo os autores que escrevem sobre logoterapia também. Diante disso, salientamos que na dissertação quando houver o termo “o homem” muitas vezes se refere à humanidade.

Em continuidade, na perspectiva de Frankl, a responsabilidade diante da vida é a base para o protagonismo de sua própria construção de sentido, pois a consciência profunda de si e da/do outra/outro leva à consciência profunda de responsabilidade como característica essencial de existência da pessoa. Já que pode se chegar ao reconhecimento das valorações que estão em harmonia com o mundo interno de cada uma/um, suas personalidades únicas e destinos irrepetíveis. Assim sendo “[...] um dos atributos essenciais do ser humano consiste em achar-se num campo de tensão, entre os dois polos do ser e do dever-ser, em visar o sentido e os valores [...]”. Partindo dessa ideia, o ser humano antes de ser, precisa estar vinculado ao que ele será, visto que essas possíveis possibilidades lhe permitem existir e movimentar-se para um “é-no-mundo”, busca de um lugar, de um espaço de pertencimento, projetando-se nas possibilidades de transcender (FRANKL, 1986, p.98).

Considerando os possíveis sentidos e significados a serem dados pelas pessoas diante da pandemia, que gerou sofrimentos nas mais distintas dimensões, ponderamos aqui sobre os impactos da COVID-19 na saúde mental das pessoas que exercem cargos na gestão escolar da rede pública municipal de Sapucaia do Sul. As gestoras/es assumiram as responsabilidades pertinentes aos cargos na finalidade de possibilitar melhores condições de atuação das/os profissionais da educação para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem.

Segundo Frankl, no que diz respeito à responsabilidade, o autor mostra “[...] que viver não significa outra coisa que arcar com a responsabilidade de responder adequadamente às perguntas da vida, pelo cumprimento das tarefas colocadas pela vida a cada indivíduo, pelo cumprimento da exigência do momento.”. (FRANKL, 1997, p.102). Sendo assim, as exigências da própria vida durante a pandemia revelaram o sentido da existência, sentido este que pode sofrer alterações de pessoa para pessoa e de um momento para o outro. Embora, também, tenha potencializado adoecimentos em grande escala, muitas pessoas, incluindo as/os gestoras/es escolares precisaram se manter à frente de situações que geraram desgastes e/ou até mesmo sofrimentos, já que estavam direcionadas/os a incumbir-se com a responsabilidade da própria vida e da vida de outras/os.

Ao discorrer sobre a temática do sofrimento, Frankl confirma que quando a pessoa descobre que seu destino é de sofrimento precisa ver nesse sofrimento uma oportunidade única. Para tal, ver essa oportunidade como tarefa, mesmo diante do sofrimento, necessita conquistar a consciência de que é única e exclusiva, em todo o

cosmo desse destino sofrido. Logo, é necessário ter como atitude, assumir essa responsabilidade, entender que ninguém mais pode assumir isso, e, na maneira como suporta esse sofrimento, também está a possibilidade de uma vitória única e singular. (FRANKL, 1997).

Em conformidade Gomes (1988) ressalta que quando a pessoa não tem consciência daquilo que é ou do que comunica, faz desta/deste um ser sem história e deixa de pertencer. Isso é um processo alheio a si mesmo, não podendo assumir responsabilidades, uma vez que desconhece ter ações partindo de si ou não.

Com base na logoterapia uma vida com sentido tem alguns aspectos a serem explorados. Esses aspectos mostram que viver com sentido significa, de maneira bem simples, realizar a tarefa a qual surge num dado momento, que o sentido não pode ser dado nem prescrito, deve ser reconhecido e encontrado. Assim cada pessoa terá uma compreensão e percepção por si quanto ao valor, fascínio e atratividade de seu próprio sentido. No mesmo segmento, o que é percebido como sentido de mundo, é algo que necessita ser realizado consigo mesma/o. Tocante a isso há a possibilidade de que cada uma/um o encontre nas entrelinhas de sua realidade (GOMES, 1988).

Outrossim, Gomes (1988) descreve que viver com sentido significa compreender uma totalidade, tornando-se evidente que uma vida com sentido localiza-se num nível diferente da comodidade, do sucesso ou da prosperidade. A pessoa em busca de seu sentido, o encontra sob a forma de situações, as quais muda de acordo com o momento que vive para algo diferente, o qual pode surgir no decorrer da trajetória. Salienta, também, que uma vida com sentido significa flexibilidade na percepção de valores. De acordo com Frankl (2008) o ser humano busca a vontade de sentido, outorgando para segundo plano a vontade de poder ou de saber.

Logo, quando nos deparamos com a situação ocasionada pelo vírus da COVID-19 e diante das medidas sanitárias e do isolamento social percebemos um vazio existencial provocado no âmbito privado e público. Diante disso, percebemos um processo de perdas (lutos), inseguranças e medos frente ao desconhecido. Sob este ponto de vista, esta escrita se direciona as/aos gestoras/es que precisaram lidar com as demandas emocionais das/os trabalhadoras/es em educação, e, também, os demais membros da comunidade escolar. Ponderamos o quanto todas essas demandas implicam na saúde mental das/os gestoras/es da rede pública municipal de Sapucaia do Sul?

Em Frankl, compreendemos que as/os gestoras/es têm responsabilidades profissionais, pessoais e de cuidados em seu meio de trabalho. Como destaca o autor, o que difere os seres humanos dos animais é a dimensão espiritual, em conformidade com a logoterapia, corresponde à terceira dimensão constituinte do ser humano. Sendo elas: dimensão biológica, dimensão psicológica e social e dimensão espiritual. Esta última também pode ser chamada como noética, a dimensão que humaniza o sujeito. (FRANKL, 1989, p 102). De acordo com Ponte e Sousa (2011, p. 54):

A Psicologia Humanista percebe o humano como alguém que merece uma extrema valorização, posto que detém uma espécie de *potencial*, de uma *força* que lhe é inerente e propiciadora de seu crescimento biopsíquico. Esta "força" foi chamada, entre outros nomes, de *capacidade de auto realização*. Assim, na visão da Psicologia Humanista, o humano possui em si mesmo um poder de mudança interna que o capacitaria a expressar seus sentimentos, pensamentos, bem como seu comportamento, tudo em congruência com as demandas do mundo, na busca de uma existência que seja perenemente autêntica e autoconsciente.

Segundo Fossatti (2013), as relações intra e interpessoais são fundamentais para o amadurecimento do sujeito. De acordo com a abordagem humanista todas as fases do desenvolvimento são importantes. Dessarte cada acontecimento e experiência implicará na construção de estruturas para continuidade do desenvolvimento próprio de cada indivíduo. Neste sentido, as experiências e fases que as/os gestoras/es enfrentaram no contexto da pandemia contribuíram para seu crescimento emocional, profissional e pessoal. Torna-se imprescindível pensar como a logoterapia pode favorecer essas pessoas a compreenderem-se nestes processos singulares e significativos. No contexto da logoterapia, responsabilizar-se é uma forma de encontrar os valores internos de suas realizações e de sentido.

Duarte e Fossatti (2020) ponderam que além das adversidades ou influências externas aos nossos propósitos, qualquer pessoa sempre permanece livre para decidir e fazer suas escolhas, por isso, no contexto educacional e escolar estimamos que a logoterapia, por meio desta pesquisa, poderá contribuir para gerar movimentos subjetivos de cada sujeito participante do universo pesquisado.

De acordo com Luck (2015), em relação à gestão escolar, é possível identificar ações episódicas associadas à falta de visão do conjunto estratégico em relação aos processos educacionais. Necessitando, assim, de orientações para se obter resultados em curto, médio e longo prazo. Neste sentido, ações produzem consequências que vão além do imediato, desse modo, a pesquisa em questão

poderá gerar tendências da superação da ação episódica, para enfoque sobre processos dinâmicos e contínuos (LUCK, 2015).

Ainda assim, a gestão pode ser entendida como atividade que mobiliza meios e procedimentos para alcançar os objetivos da organização. Desta forma, questionamos como aconteceu a gestão escolar em tempos de pandemia? Quais foram as estratégias utilizadas pelas/os gestoras/es e também quais foram suas demandas emocionais neste período? Partindo destes questionamentos, buscamos refletir sobre as manifestações de adoecimentos dessas pessoas.

Considerando as formações continuadas realizadas no início do período pandêmico, as/os gestoras/es, as/os professoras/es e demais profissionais da educação precisaram lidar com as incertezas de um vírus pouco conhecido e até então mortal. As falas e manifestações nas formações continuadas contribuíram para refletirmos, como estava o processo de experiência singular de cada uma/um no que se refere a seus sofrimentos.

Além disso, estas/estes profissionais foram provocadas/os a buscar conhecimentos das tecnologias da informação para domínio de novos saberes, com uso de artefatos tecnológicos, na tentativa de possibilitar a continuidade do processo de ensino e de aprendizagem, que se fizeram urgentes devido às questões de isolamento social (escolas fechadas e ensino remoto). Neste contexto, foram “acrescentados” desafios, além dos que as/os profissionais em educação já tinham diariamente em sua profissão, visto que, foram imersos em um mundo virtual. Neste segmento, refletimos no que Duarte *et al.*, (2021) pontuam, que no contexto de isolamento social foi importante refletir sobre as demandas profissionais e emocionais das pessoas que atuam na educação, já que passaram por processos de adaptação do ensino presencial para o ensino remoto e posteriormente híbrido.

Ainda nesta compreensão, de acordo com Fossatti (2013), frente às adversidades dos tempos contemporâneos torna-se imprescindível recorrer às estratégias de *coping* apropriando-se de conhecimentos da Psicologia e desenvolvendo resiliência. Pessoas que conseguem enfrentar as adversidades, encarando-as como oportunidades, com vistas ao seu crescimento pessoal. Desse modo, poderão ter condições de auxiliar a outras/os em suas superações e dificuldades na iminência de, juntamente, desenvolverem condições saudáveis e otimismo perante a vida, na presente dificuldade/adversidade e, até mesmo, nos futuros enfrentamentos. Com isso, Frankl (1995, p. 267) acrescenta que: “[...] cada

situação vital com que temos que nos defrontar suscita-nos uma demanda, levanta-nos uma questão, a que temos que responder fazendo algo [...]”. A demanda descrita pelo autor corresponde a uma experiência única, vivida pelo sujeito, que poderá permitir-se experimentar. É a partir desta experiência que ele terá construções subjetivas, únicas, oriundas do fato experimentado, podendo em outro momento, com base em sua experiência pessoal-profissional, gerar transformação na vida de outras pessoas, tanto no contexto profissional, como pessoal.

Contudo, apesar das dificuldades apresentadas pelas/os profissionais em educação mediante a pandemia e o isolamento social, é possível haver adaptabilidade por parte destas/destes. Inicialmente, com o ensino remoto, posteriormente híbrido, e logo mais, o retorno ao ensino presencial. Diante disso, reforçamos a importância da elaboração de políticas públicas que ofereçam acesso ao uso de tecnologias por parte das instituições para as/os profissionais e as/os estudantes.

São importantes também, formações continuadas que propiciem habilidades e competências profissionais diante das novas formas de ensinar e aprender geradas pela pandemia da COVID-19. Destacamos que a educação não deve parar, pois cumpre um papel social que ancora-se no acesso, na permanência podendo oportunizar condições igualitárias aos profissionais e estudantes.

Ainda neste segmento, pensamos nas competências profissionais das/os trabalhadoras/es em educação que, independentemente de estarem em cargo administrativo, de gestão ou não, precisam compreender. Tais competências se referem às condições técnicas para exercerem suas atividades profissionais, e também, às condições emocionais para propiciar o desenvolvimento do ensino e das aprendizagens. Para Souza, Cardoso e Fossatti (2015, p. 4): “Compreender este momento histórico remete à reflexão de como usufruirmos de maneira sadia dos benefícios que o processo pode ofertar.”. Quem exerce uma função profissional, leva consigo habilidades, competências, experiências e inscrições psíquicas que fazem parte da pessoa e de sua construção subjetiva, podendo reverberar em sua prática profissional e nas relações. Ainda em Souza, Cardoso e Fossatti (2015, p. 4): “Nesse sentido, a transição referida aqui traz consigo a necessidade de atualização dos valores humanos, para atender a nova realidade em que vivemos.”. Visto que somos constituídos por peculiaridades e atravessamentos subjetivos únicos, deste modo, a singularidade até mesmo no sofrimento precisa ser compreendida e respeitada.

Além de se considerar os saberes técnicos das/os gestoras/es também é necessário a compreensão quanto aos seus construtos emocionais. Para isso é inevitável realizar a escuta das/os gestoras/es e oportunizar espaço de compartilhamento, de fala, de acolhimento e de ressignificação de sofrimentos. Este movimento, por meio da escuta da/do outra/o e compreensão das necessidades conjuntas e singulares, pode auxiliar no desenvolvimento de habilidades/competências profissionais, para gerir equipes de maneira única. Em tempos de pandemia e pós-pandemia da COVID-19 escutar e estar disponível a/ao outra/o é uma maneira de reduzir os danos e impactos emocionais. Corroborando Souza, Cardoso e Fossatti (2015, p. 12) que:

[...] parte-se de experiências vivenciadas em práticas organizacionais, em que a gestão humanizada volta-se para o resgate da humanização. Esta se dá através de ações e atitudes significativas dos gestores que valorizam o autoconhecimento de si e do outro, bem como a comunicação dialógica, aquela que ocorre num processo de interlocução constante entre o gestor e o colaborador.

Conseqüentemente, quando se escuta e se faz presente de maneira genuína na construção do enlace do discurso junto a/ao outra/o, há contingência de demandas e organização das emoções e sentimentos para ambos, ou seja, de quem fala e de quem escuta. Essas atitudes são significativas na condução de uma gestão que visa valorizar a/o outra/o, com base na construção de conhecimento mútuo, tanto subjetivo como objetivo.

### **2.3 Lutos, Pandemia, Saúde Mental e Grupo de Escuta.**

Esta seção do referencial teórico tem sua articulação com a prática profissional do pesquisador como psicólogo em Sapucaia do Sul, durante a pandemia da COVID-19 nos anos de 2020 e 2021. É importante considerar que tanto as questões de ordem privada, quanto as de ordem profissional se acentuaram com as medidas sanitárias e de isolamento social, agravadas pela iminência da morte. Assim intensificou-se, por parte das/os profissionais em educação, a busca pelo atendimento psicológico no Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Sapucaia do Sul (SINTESA).

Para fins de contextualizar o fenômeno histórico-social que foi experimentado pelo mundo todo (pandemia da COVID-19), faz-se necessário revisitar a teoria

Freudiana, principalmente, no livro: "O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias e outros textos (1930-1936)". Nesta obra Freud apresenta a tendência primitiva e selvagem do ser humano na busca pelo prazer a qualquer custo, que começa na infância e vai até a morte.

Em seus textos Freud é reconhecido como o pai da psicanálise, assim como Frankl o pai da logoterapia. A psicanálise tem sua origem, quando uma das pacientes atendidas, a jovem Bertha Pappenheim, se nega a passar pelo processo de hipnose e usa uma expressão "*climney sweeping*" (limpeza da chaminé), para se referir a vontade de falar abertamente sobre o que lhe incomodava.

A partir disso, Breuer<sup>11</sup> e Freud começaram a refletir sobre como houveram significativas melhoras desta e de outras/os pacientes, pela fala sem a utilização da hipnose. Chamaram este processo de "*talking cure*" (cura pela palavra), pois compreenderam que as/os pacientes alcançavam 'a cura' por falar de suas questões na associação livre<sup>12</sup>. Diante disso, passaram a não mais utilizar a hipnose, dando origem à psicanálise, a qual busca analisar a/o paciente com base nas manifestações do inconsciente.

Partindo deste pressuposto de que a cura acontece pela fala, relacionamos os escritos de Freud com os fenômenos observados e analisados durante o início da pandemia da COVID-19 até os momentos atuais. A pandemia da COVID-19 pode ser compreendida como uma grande cisão, ruptura, que atingiu a todas e todos. De acordo com Freud (1901-1905) o sujeito teria sucesso à medida que adquirisse a capacidade de amar e trabalhar, no caso do contexto citado, como um gerador de sofrimento já que não havia espaço para produzir como pessoa, nem como profissional e o contrário disso, pode vir a gerar algum tipo de sofrimento, até mesmo luto. O luto se inicia quando o aparelho psíquico de uma pessoa tem alguma perda, ou seja, é um sofrimento com base no rearranjo de como o sujeito psíquico vai se encontrar no mundo, em suas relações e interações consigo e com a/o outra/o. Em Freud (2013, p.173): "[...] o objeto amado já não existe mais e agora exige que toda a libido seja retirada de suas ligações com esse objeto."

As perdas na pandemia, provocadas pelo isolamento social, foram imensuráveis, entre elas, a liberdade, o contato com a/o outra/o, e até mesmo mortes.

---

<sup>11</sup> Josef Breuer, médico e fisiologista austríaco, que trabalhava juntamente com Sigmund Freud.

<sup>12</sup> A associação livre implica em falar livremente, sem crítica ou seleção, sobre tudo o que desejar e ao analista escutar sem interferências. (CALLIGARIS, 2004; FREUD, 1912).

Consideramos que foram muitos lutos em curtos períodos de tempo, podendo eles terem sido ou não elaborados. Todas e todos poderiam estar sob um estado de alerta sem ter uma referência. Com isso, começaram as manifestações psíquicas de cada pessoa, como angústias, produção de sintomas e sofrimentos. Neste contexto, pensando que cada pessoa, se organiza dentro de uma estrutura de personalidade, podemos dizer que houve inúmeras formas de manifestações inconscientes, algumas pessoas conseguiram lidar com as demandas outras, adoeceram ainda mais.

À vista disto, até é possível nomear estes impactos como catástrofes que para Verztman e Romão-Dias (2020) dizem respeito ao desenrolar da vida e a apresentação de grandes ameaças, capazes de romper com nossas proteções. Esta catástrofe traz consigo uma suposta violência, já citada por Freud em sua obra, como um fator responsável pela humanidade do ser humano, entendida como advinda do exterior, a qual permite ao ser humano modificar-se.

Enfatiza-se, deste tempo inicial de pandemia, que evidenciou-se o quanto a desigualdade social atravessa nosso país, não só no que se refere às necessidades mais básicas, como também às necessidades mais complexas. Haja vista que as pessoas com menos recursos financeiros, tiveram impactos diferenciados no que se refere à pandemia da COVID-19. Um exemplo disso, é o acesso aos atendimentos quanto à saúde mental, embora existissem programas para contingência e atendimento, nem todas/os puderam usufruir, somente àquelas com melhores condições financeiras. Com vistas a uma pesquisa realizada pela CNN Brasil, 60% das/os brasileiras/os que fazem terapia começaram na pandemia. Será que estas/es brasileiras/es eram pessoas periféricas? Pessoas de baixa renda? Por isso, cabe dizer que urge a necessidade de políticas públicas para minimizar os danos causados pela pandemia da COVID-19.

Retornando a Freud, essa ideia de não existir uma referência ou até mesmo, conforme a psicanálise, um Sujeito Suposto Saber, possibilitou a sensação à sociedade de ser um com o todo “um sentimento oceânico”. Assim, quando não se tem uma separação do Eu do sujeito e do Outro<sup>13</sup>, se tem uma “sensação de eternidade”, logo a pandemia como um gerador de sofrimento pôde, para muitas pessoas, ser um estado indissolúvel de dor e sofrimento. O ingresso desta sensação citada, também, possibilita acesso a um sentimento primitivo do ego que, de acordo

---

<sup>13</sup> A grafia de Outro com letra maiúscula é usada por Lacan para acentuar nossa inscrição e constituição como humanos no Simbólico, nas redes de significantes. (MARIANI, 2012, p. 135-136)

com Freud, é preservado desde a infância. Com isso, podemos dizer que para muitas pessoas movimentou-se uma fantasia basal primitiva de abandono, resultante em expressivos sofrimentos e poderá, ainda, trazer mais nos próximos anos após a pandemia da COVID-19.

De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) a pandemia da COVID-19 desencadeia um aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo, gerando preocupações com possíveis aumentos dessas condições e fez com que 90% dos países incluíssem saúde mental e apoio psicossocial em seus planos de resposta à COVID-19.

Com foco no município de Sapucaia do Sul, o SINTESA em 2020 e 2021, precisou ampliar o número de psicólogas/os, passando de dois para cinco profissionais, a fim de amparar as necessidades das/os trabalhadoras/es em educação, pois a procura por atendimento psicológico aumentou consideravelmente. Ponderamos que este aumento do número de profissionais ainda estava longe de atender as demandas das/os profissionais em educação.

Diante do exposto, o SINTESA a partir dos atendimentos individualizados e também do Grupo de Escuta - Saúde das/os Trabalhadoras/es em Educação - não conseguiu propiciar a todas e todos espaços para escuta e manutenção da saúde mental. Com isso, refletimos a relevância de Políticas Públicas que possibilitem condições para a saúde mental das/dos trabalhadoras/es em educação, bem como da população, que costumeiramente encontra-se carente de serviços públicos em saúde mental. Segundo Schmidt *et al.*, (2020, p.7):

Dadas a crescente demanda relacionada à saúde mental nesse período, a escassez de profissionais capacitados para acolhê-la, e a necessidade de respostas rápidas e eficientes, algumas localidades têm proposto uma classificação de pessoas e grupos afetados pelo novo coronavírus, a ser considerada na priorização para a oferta das intervenções.

Neste viés o SINTESA possibilitou espaço de escuta e intervenções quanto às necessidades das/os profissionais em educação no que se refere à saúde mental. Este tópico da dissertação tem como finalidade descrever sobre um dos serviços oferecidos por esta instituição. sendo o Grupo de Escuta Saúde das/os Trabalhadoras/es em Educação” para auxiliar as/os profissionais em educação a lidarem com suas demandas emocionais durante a pandemia da COVID-19. Uma vez que havia escassez de ações governamentais de atendimento à saúde mental. Em

Macedo e Carrasco (2005, p. 29): “[...] a condição de escuta é fundamental ao terapeuta. Ela nos convoca a utilizar nossos conhecimentos e habilidades profissionais e pessoais a serviço de uma demanda de ajuda. Escutar é buscar nas palavras de quem sofre um significado próprio e singular.”.

No grupo em tela optamos por realizar a associação livre para que houvesse fluxo das demandas pessoais. As pessoas precisavam deste espaço para elaborar seus sofrimentos e se reorganizar diante das “novas demandas” da vida. Neste sentido citamos Freud (1912, p. 181): “portanto, diga tudo que lhe vier à mente”. Com o uso da associação livre foi possível perceber as manifestações inconscientes das/os participantes e ajudá-las/os a se escutar para encontrarem recursos psíquicos e darem sentido a seus sofrimentos. Para Calligaris (2004, p.106):

O pressuposto que justifica essa regra é o seguinte: no que a gente fala, opera uma lógica interna, que nós não percebemos. Quanto menor nossa intervenção na escolha e organização do que falamos, tanto mais essa lógica interna poderá nos levar a dizer coisas inesperadas por nós mesmos, a descobrir algo que estava em nossos pensamentos sem que soubéssemos. (CALLIGARIS, 2004, p. 106).

Diante destes momentos, o analista utilizou o que lhe foi dito para fins de interpretação. Assim, identificando o material inconsciente, sem substituir a própria censura dada pela/o participante, quando manifestava os conteúdos latentes. Desta forma, tal qual Freud (1912), a interpretação é o momento em que a/o analista reconstrói, de forma abstinente, o inconsciente da pessoa a partir dos derivados que lhe chegam pelas associações livres.

Nos grupos, as trocas de informações permitiram identificações, entre uma/um e outra/o membro, servindo de suporte as/aos outras/os. Essas situações de experiências partilhadas favoreceram a reflexão acerca do sentido do trabalho, assim como de situações oriundas da pandemia, que não tinham espaços para serem escutadas, oportunizando atribuir significados ou, até mesmo, ressignificá-las.

Nos encontros do grupo de escuta foi possível observar que a identificação das/os participantes, com o psicoterapeuta, constituiu um vínculo que possibilitou a transferência. Zimerman (2000), citando Foulkes, coloca que essas identificações podem ressonar no grupo na medida em que seus membros vão se encontrando no discurso, ou melhor, ao passo que reconhecem seus próprios fantasmas na fala da/o outra/o.

A concepção de transferência foi um dos principais conceitos que Freud editou, revisitou e refinou ao longo da construção da sua metapsicologia. A transferência dirigida ao analista é apresentada por Freud (1912) como uma relação distorcida da realidade em que a/o paciente liga suas representações mentais e parentais à imagem da/o analista. Essa transferência é estabelecida por ideias conscientes antecipadas e por aquelas que foram retidas no inconsciente.

Cabe assinalar que Freud (1912) distinguiu a transferência positiva da negativa. A primeira diz respeito a conteúdos admissíveis à consciência, como sentimentos afetuosos sublimados e seus prolongamentos reprimidos. A transferência negativa remonta as fontes eróticas da sexualidade infantil recalcadas, manifestando-se de maneira inconsciente como forma de resistência ao tratamento psicanalítico.

Como explica Freud (1917), a resistência é a parte do processo analítico em que representa a tentativa do sujeito em resistir à alguma coisa ou a alguém, ao retorno do recalque. O sujeito levanta resistências de maneira protetiva em defesa do ego. Cabe ao analista descobrir do que se trata, ou seja, a quem a/o analisanda/o quer atacar quando faz resistência.

A transferência, ainda em Freud (1916), é tratada enquanto fenômeno presente na análise a partir da maneira como a/o paciente comporta-se diante da/o analista, revelando uma transferência única de sentimento à pessoa da/o psicanalista. Esta transferência é superada na medida em que se mostra a/o analisanda/o que seus sentimentos não têm origem na cena atual e não se aplicam ao analista, mas estão relacionados à repetição de algo que aconteceu antes e está sendo reeditado. O método da psicanálise, enquanto trabalho, visa tornar consciente o que se encontra inconsciente.

O sintoma, tal qual Freud (1917), é uma questão fundamental para a Psicanálise, dotado de sentido e em conexão com a vida da/o paciente, permite acesso ao inconsciente. O sintoma pode ser lido como a manifestação de um conflito inconsciente, como a expressão da realização de um desejo ou de uma fantasia inconsciente, como a revelação do retorno de uma satisfação sexual recalcada, como a expressão do conteúdo reprimido e, ainda, como símbolo de algo subjetivo.

Neste contexto, conforme os pressupostos psicanalíticos, pode-se assumir que o sintoma não se trata de doença. Pelo contrário, o sintoma apresenta uma expressão do recalque que retorna sendo reeditada. A psicanálise visa compreender e interpretar o sintoma que, além de ressonador de um conflito inconsciente, tem um

sentido relacionado às experiências singulares do sujeito. Em vista disso, cabe ao analista estar atento aos sintomas somáticos e psicológicos.

O conceito de inconsciente é fundamental à clínica, segundo os pressupostos psicanalíticos. Laplanche (2008) traz a noção de inconsciente proposta por Freud na primeira tópica, e ainda explora a segunda tópica. A primeira relaciona-se à concepção do aparelho psíquico formado por sistemas: o inconsciente, o pré consciente e o consciente. Na segunda tópica Freud colocou as principais características presentes no sistema inconsciente na instância do id, mas também no ego e no superego.

Em conformidade com Laplanche (2008, p. 235), o inconsciente é “[...] constituído por conteúdos recalçados aos quais foi recusado o acesso ao sistema pré-consciente-consciente pela ação do recalque.”. Diz respeito aos registros e marcas singulares de fatos vividos que estão recalçadas e que retornam espontaneamente.

Nos grupos pôde-se identificar manifestações inconscientes nos sintomas que foram se revelando em transferência com o psicoterapeuta, bem como, expressões dos conteúdos recalçados que emergiram de maneira espontânea nos encontros. Desta maneira, é possível assinalar que o inconsciente manifesta-se de repente, sem que o sujeito perceba. Porém, ao analista é possível identificar o conteúdo que retorna disfarçado, reeditado e, com isto, plausível de interpretação.

A concepção de grupos reflexivos foi empregada visando contribuir com as intervenções. Para Zimerman (2000), esses grupos, mesmo que não tenham um objetivo ou uma ação de terapia psicanalítica, atuam de maneira terapêutica na medida em que produzem alterações de conduta e atitude das/dos suas/seus participantes.

Da mesma maneira, os grupos terapêuticos, voltados à reflexão e à qualidade de vida, funcionam como terapia uma vez que são formados por pessoas com uma mesma necessidade e que se reúnem com uma finalidade. Tal qual Zimerman (2000), correspondem aos grupos que se utilizam de atividades reflexivas: os grupos de reflexão, integração ou discussão, entre outros termos.

Os grupos reflexivos, para Osório (1997), têm o objetivo de desenvolver em suas/seus integrantes a habilidade de refletir o próprio grupo a partir de vivências compartilhadas, incluindo a prática de supervisão que partilha as experiências da/o supervisora/or com a/o supervisionada/o. A característica reflexiva contribui com "a aprendizagem supervisionada em grupos, [...] onde os supervisionados utilizam a própria experiência de participar com membros de um grupo." (OSORIO, 1997, p.87).

Neste sentido, os fenômenos de grupo que emergem nos campos grupais têm o poder de significar, de construir, de dar sentido e de criar realidades que, em conformidade com Zimerman (2000), constituem formas de pensar e perceber o funcionamento do grupo. Os conteúdos, provenientes das dinâmicas de grupo, suscitam reflexões as/aos suas/seus integrantes que, em sua vivência grupal, apresentam uma característica reflexiva.

Neste escopo, é possível afirmar que o grupo, proposto durante a pandemia da COVID-19, foi capaz de produzir uma ação terapêutica na medida em que provocou mudanças em suas/seus participantes. No entanto, é sabido que somente este grupo de escuta não é suficiente para que haja mudanças necessárias às/aos trabalhadoras/es em educação de Sapucaia do Sul, pois o referido município precisa de políticas públicas que atendam as necessidades emergentes das pessoas quanto às questões de saúde mental.

### **3 ESTUDOS CIENTÍFICOS SOBRE OS DESCRITORES DA PESQUISA**

Para o levantamento de materiais foram utilizadas as seguintes plataformas: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Periódicos Capes, dispendo como descritores: Gestão Educacional e Pandemia, Gestores Educacionais e Sentido da Vida, Gestão Educacional e Saúde Mental e Gestão Escolar e COVID-19. Nas buscas optamos por filtrar com recorte de datas 2015 a 2020 e idioma português (Brasil), após realizamos a leitura flutuante dos títulos (primeiro refinamento), em seguida foram lidos os resumos e conclusões das pesquisas selecionadas (segundo refinamento) e por fim separamos os materiais para leitura na íntegra e análise. A seleção foi balizada pelo processo de inclusão das pesquisas que correspondem à temática de investigação, bem como ao objetivo geral. Já no processo de exclusão, foram retiradas as pesquisas que após a leitura dos resumos e conclusões não atenderam aos critérios de inclusão, ou seja, não estavam relacionadas ao tema proposto inicialmente. Dito isso, será apresentada abaixo a organização dos materiais conforme os descritores e plataformas, após os refinamentos da pesquisa.

#### **3.1 Descritores Gestão Educacional e Pandemia - Plataforma SciELO e Periódicos Capes**

A busca com os descritores gestão educacional e pandemia na plataforma científica SciELO ocorreu no dia 02 de maio de 2021, tendo como filtro estudos publicados em português, desta forma obtivemos o resultado de quatro estudos científicos, que após leitura dos resumos e conclusões selecionamos três para análise. Já a busca com os mesmos descritores na plataforma científica Periódicos Capes, também ocorreu no dia 02 de maio de 2021, incorporando como filtro estudos publicados em português, resultou em 28 pré-selecionados, que após o refinamento com base na temática da pesquisa resultou na seleção de 03 estudos para análise.

O artigo intitulado como “Ensino superior em tempos de pandemia: Diretrizes à gestão universitária” (GUSSO *et al.*, 2020) propõe diretrizes para orientar o trabalho das/os gestoras/es universitárias/os ao avaliarem as dificuldades e limitações impostas por essa situação emergencial. Para tanto, Gusso *et al.*, (2020), descrevem que antes da pandemia da COVID-19 a grande maioria das universidades já ofereciam

cursos e/ou atividades na modalidade EaD por meio digitais, porém com o início da pandemia foi necessário que houvesse mudanças sob orientação de pareceres para o ensino presencial. Neste sentido, o parecer nº 5/2020 do Ministério da Educação Conselho Nacional de Educação possibilitou a reorganização do Calendário Escolar em aulas não presenciais e cumprimento de carga horária mínima anual.

Ainda sobre os autores, na tentativa de continuidade do processo de ensino por meio das aulas de forma remota, surgiram novas demandas oriundas deste processo de adaptação, sendo elas: a) falta de suporte pedagógico às/aos professoras/es; b) baixa qualidade no ensino; c) sobrecarga de trabalho atribuído às/aos professoras/es; d) descontentamento das/os estudantes e e) acesso limitado das/os estudantes às tecnologias necessárias (GUSSO *et al.*, 2020). Conseqüentemente, as/os gestoras/es educacionais precisaram gestar essas problemáticas de forma que a equipe pedagógica, equipe diretiva, docentes e discentes pudessem compreender as limitações deste processo e conseguissem enfrentar juntos este caminho “novo” a todas e todos as/os envolvidas/os.

Para Gusso *et al.*, (2020) em tempos de pandemia foi necessário que as/os gestoras/es educacionais tomassem decisões com clareza, quanto aos aspectos críticos e as possíveis variáveis, visto que o objetivo geral das instituições era que o processo de ensino-aprendizagem acontecesse da melhor forma possível. Assim, quanto maior a clareza nas decisões, maiores as chances de caminhos orientados e produção de conhecimento, possibilitando processos cada vez mais adequados.

Por conseguinte, o artigo “(Re)organizar o trabalho pedagógico em tempos de COVID-19: No limiar do (Im)possível” (ALMEIDA; DALBEN, 2020) objetiva analisar a experiência de uma escola pública do estado do Paraná. Para tanto, a autora e o autor discorrem sobre diversos desafios sociais, destacando o aumento das desigualdades sociais que já estavam presentes no sistema educacional, mesmo antes da pandemia.

Por certo, conforme Almeida e Dalben (2020) no contexto pandêmico houve intensificação das atividades das/os gestoras/es educacionais, bem como das/os professoras/es, visto que as novas formas de conduzir o ensino foram inseridas no contexto digital. É evidente a necessidade de procedimentos mais participativos e dialógicos entre gestoras/es e as/os demais profissionais, na finalidade de construir alternativas frente aos desconhecidos processos.

Destacamos como achado deste estudo, que professoras/es com conhecimentos mais desenvolvidos em tecnologia formaram um grupo de atuação,

como multiplicadoras/es de conhecimentos, a fim de traçar políticas de formação aos demais profissionais da educação resultando em *lives* e posteriormente alcançando outras escolas da região (ALMEIDA; DALBEN, 2020). Por fim, Almeida e Dalben (2020) concluem que mesmo em crise e com muitas faltas no processo de ensino-aprendizagem, certamente a (re)organização da escola e disposição das/os profissionais da educação frente às dificuldades sociais das/os estudantes, foi possível um acolimento as demandas experienciadas. Diante disso, compreendemos que mesmo em tempos de adversidades, ainda assim, é possível tornar-se uma/um agente transformacional da situação da qual está se vivendo, quando a pessoa se permite refletir sobre tal experiência.

Em continuidade o estudo “Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia” (GATTI, 2020) indica reflexões quanto às reconfigurações no pós-pandemia. Logo, o autor aponta duas possibilidades, uma que se refere aos efeitos de transformação os quais, possivelmente, poderiam ser ocasionados pelo isolamento social devido a pandemia da COVID-19, efeitos esses sobre os valores, as relações, o trabalho, entre outros. Já a segunda concepção está associada às condições anteriores à pandemia, o que outrora já estavam consolidadas como dilemas sociais, econômicos, de saúde dentre outros.

Neste sentido, Gatti (2020) descreve sobre a educação básica neste cenário, a realidade educacional, o retorno às escolas e os vetores da saúde nesta transição. Para isso, o autor usou como balizador as orientações do Conselho Nacional de Educação o qual, durante todo o processo de pandemia, publicou sugestões e diretrizes para a realização das atividades, organização dos calendários escolares, e planejamento curricular. Neste segmento, o autor assinala questões relevantes apresentadas como dificuldades das/os profissionais educacionais. Logo, se destacam as condições e formações das/os docentes para se trabalhar na modalidade remota, como uso de mídias, para o desenvolvimento e envolvimento ativo das/os estudantes no processo de aprendizagem. Desse modo, a avaliação de desempenho precisou ser readequada, com base no auxílio das/os gestoras/es educacionais. Além disso, as/os estudantes contaram com as contingências de suas demandas emocionais pelas/os gestoras/gestores (GATTI, 2020).

Ainda mais, Gatti (2020, p. 34) nos convida a refletir: “[...] em que condições e com quais dinâmicas escolares voltar à escolaridade presencial?”, pois o autor compreende ser um retorno não somente à escola, mas também a socialização, aos

aspectos ligados à natureza psicológica, cognitiva e emocional das pessoas. Assim, o autor reforça que a escola não é apenas um lugar de estudos para as/os estudantes, visto que assume papel de espaço para socializar, cultivar amizades, confrontar-se e até mesmo definir sua identidade. Em conclusão, entendemos que o retorno aos contatos sociais escolares, além de ser um desejo, também deve ser pensando com cuidado e segurança, deste modo, “[...] deverá haver um preparo psicológico dos vários grupos envolvidos com a escolarização, criando abertura para trocas, conversas, sobre como se sentiram com as novas ações que lhes foram exigidas no período de isolamento [...]”. (GATTI, 2020, p. 34-35). Com isso, consideramos que é significativo pensarmos em possíveis impactos emocionais que o isolamento social e a pandemia podem ter causado aos docentes, discentes e gestoras/es, uma vez que somos sujeitos sociais.

Na perspectiva do artigo “[...] em tempos de pandemia” os autores Lemes e Santos Cruz (2020) buscam considerar novas formas de pensar, olhar e processar o que tem acontecido durante a pandemia, com vistas a rever e reconstruir padrões de análises experimentando a situação presente e aprendendo com ela. Por sequência, esboçam que o processo de aprender está para além da sala de aula e formas tradicionais, ou seja, aprendemos diariamente devendo ser nosso propósito, neste contexto questionam: “onde e como estamos, se não fizermos algo quando faremos?” (DE SOUZA LEMES; SANTOS CRUZ, 2020, p. 296). Diante dessa indagação podemos dizer que as experiências do que se vive, pode produzir novas formas de conhecimento e/ou autoconhecimento, visto que nos transforma no desfecho da própria experiência.

### **3.2 Descritores Gestores educacionais e Sentido da Vida - Plataforma SciELO e Periódicos Capes**

Na busca com os descritores gestores educacionais e sentido da vida, no dia 03 de maio de 2021, na plataforma SciELO não foram encontrados resultados de publicações. A busca com os mesmos descritores na plataforma Periódicos Capes resultou em 374 publicações de estudos, que após o primeiro refinamento resultou em cinco estudos que, posterior a leitura dos resumos e conclusões, foram selecionados quatro para análise.

Neste seguimento, o estudo “A tecnologia como instrumento democratizador do direito à educação nos tempos da pandemia causada pela COVID-19” (TOLEDO; PALUMBO, 2020) evidencia os ganhos educacionais com o uso das novas tecnologias para continuidade do processo de ensino e aprendizagem. Foi possível, no isolamento social, a realização de atividades, avaliações, construção de conhecimento, porém os autores destacam ainda haver preocupações que estão voltadas à sociabilidade. (TOLEDO; PALUMBO, 2020). De outro modo, entendemos que o campo dos afetos, embora mantido, mesmo com suas faltas, necessita um olhar para os processos que estão além das competências técnicas das/dos professoras/es.

Por sua vez no artigo “Competências Gerenciais (esperadas *versus* percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade federal” (BARBOSA *et al.*, 2016) os autores buscam relacionar o papel da/o professora/or gestora/or e as competências gerenciais esperadas e percebidas das/dos mesmas/os. Neste sentido, os autores afirmam que muitas das competências esperadas estão muito aquém do que é possível para qualquer pessoa, diferentemente da função ou posição hierárquica. De acordo com os autores as competências correspondem a cinco subcategorias: Cognitiva, Funcional, Comportamental/Pessoal, Ética e Política. (BARBOSA *et al.*, 2016). Em complemento, os autores abordam ser necessário um maior detalhamento das percepções subjetivas das/os gestoras/es, visto que cada vez as relações docentes-gestão, discentes-gestão e docentes-discentes demandam essas competências mais humanizadas.

Na sequência, o artigo “A concepção de educação humanista: interfaces entre a Unesco e o Plano Nacional de Educação” (DE MIRA *et al.*, 2019) objetiva perceber as possíveis interfaces das concepções de uma educação humanista promulgada pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO). Quanto à concepção humanista de educação contemporânea, o humanismo perpassa pela vontade de promoção do desenvolvimento humano (DE MIRA *et al.*, 2019). Também, segundo os autores, na abordagem humanista buscamos no processo educativo forjar a pessoa humana capaz de se desenvolver. Em outras palavras, a humanização é um processo contínuo da existência humana. Logo, no contexto educacional pensar nos processos descritos é fundamental, visto que possibilita tecer “[...] uma experiência pessoal de apropriação e aperfeiçoamento das distintas dimensões do ser humano.”. (DE MIRA *et al.*, 2019, p. 5). Por isso, abordar esta

temática em pesquisas torna-se cada vez mais relevante, considerando que a sociedade continuamente se altera, sendo assim, repensar a educação do século XXI no viés humanista contribui para a construção de reflexões que fomentem a paz, erradicação de desigualdades e respeito aos direitos humanos (DE MIRA *et al.*, 2019).

Por fim, o artigo “A gestão escolar como agente transformador da educação” (BACHIEGA *et al.*, 2017) por meio da análise documental, descreve sobre a importância da gestão escolar a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN (BRASIL, 1996). Resulta em um ponto de reflexão de que o universo de intelectuais está contaminado ideologicamente, implicado na ideia de uma “barreira” impeditiva de mudanças expressivas no âmbito educacional. Esta forma de pensar educação, se encontra pautada em pensamentos tradicionais, que corroboram para a manutenção do mais de si, mais do mesmo. Portanto, para que haja mudanças do que já se encontra naturalizado, conforme Bachiega *et al.*, (2017) é de suma importância inovar citando o Método Indutivo de Administração, o qual apresenta ações de comprometimento do menor ao maior, de baixo para cima, da base para a cúpula. Com vistas ao exposto, percebemos que a escuta das necessidades de quem se encontra no processo é importante, pois traz na construção das alternativas o sentimento de pertencimento, bem como a descentralização do saber e permite informações claras dessas necessidades.

### **3.3 Descritores Gestão Educacional e Saúde Mental - Plataforma SciELO e Periódicos Capes**

Na busca com os descritores gestão educacional e saúde mental na plataforma SciELO, no dia 04 de maio de 2021 resultou em quatro estudos, que após o refinamento de leitura dos resumos e conclusões foi selecionado um para análise. No levantamento de materiais na plataforma Periódicos Capes, se tem como resultado quarenta e oito estudos, que após o refinamento não foram selecionados para análise. Diante disso, foi efetuada outra busca com os descritores similares gestão educacional e saúde emocional, resultando no achado de cento e vinte e nove estudos, depois da apuração foram selecionados três para análise, esses foram os mais próximos da temática no que se refere à saúde no âmbito educacional.

Em continuação o estudo “Avaliação de efeito de uma intervenção para a Síndrome de *Burnout* em professores” (DALCIN; CARLOTTO, 2018) via pesquisa aplicada busca avaliar o efeito de uma intervenção para Síndrome de *Burnout* (SB) em professoras/es. Na perspectiva de saúde mental, a SB é considerada como reação ao estresse ocupacional crônico, por outra forma, trata-se de experiência subjetiva quando as demandas profissionais envolvem cognições, emoções e atitudes negativas frente ao trabalho (DALCIN; CARLOTTO, 2018).

No campo da docência essas manifestações de adoecimento, se correlacionam a diversos estressores psicossociais, pois além de dar aulas, as/os docentes devem também executar atividades administrativas, lidar com demandas socioemocionais das/os discentes, entre outras atividades. Neste contexto, pontuamos que durante a pandemia da COVID-19 foram acrescentadas outras formas de “estressores” às/aos professoras/es, já que aulas remotas não eram proporcionadas à grande maioria destas/destes profissionais em educação, carecendo de formações continuadas para uso dos artefatos tecnológicos e continuidade do processo de ensino e de aprendizagem.

As autoras Dalcin e Carlotto (2018) salientam que o acompanhamento, como avaliação contínua em relação à saúde no trabalho, é essencial pois pode auxiliar gestoras/es e trabalhadoras/es em educação a ter melhor gerenciamento dos riscos psicossociais presentes no contexto de trabalho e criar estratégias de *coping*, que são estratégias de enfrentamento utilizadas para diminuir ou tolerar demandas internas ou externas.

O estudo “Preditores sociodemográficos, laborais e psicossociais da Síndrome de *Burnout* em docentes de educação a distância” (GOEBEL; CARLOTTO, 2019) em sua construção identificou marcadores que contribuem para o desenvolvimento da SB em docentes de educação a distância (EaD). Deste modo, as autoras relatam que as variáveis psicossociais podem ser fontes de estresse a serem consideradas sobre o desenvolvimento de desconfortos físicos e psicológicos no ambiente de trabalho. Destacam que a cultura, os papéis organizacionais, a organização do trabalho e os relacionamentos interpessoais, exercem impactos na saúde física e mental das pessoas (GOEBEL; CARLOTTO, 2019). Pontuam que a dimensão do desgaste psíquico é um potencializador da elevação do conflito trabalho-família, devido ao tempo disposto nas atividades de docência *versus* o tempo de lazer. Segundo as

autoras, os espaços e os tempos se misturam, dificultando a conciliação entre ambiente de lazer, trabalho e família.

Dessarte, relacionamos o isolamento social e a pandemia da COVID-19 com as implicações no trabalho remoto, tanto para professoras/es, como também aos demais profissionais da educação que assumiram atividades de maneira remota. Neste sentido, percebemos que essas/esses trabalhadoras/es tiveram que lidar com as adversidades, as quais levaram o ambiente de casa e trabalho a se indiferenciar, parecendo não distinguir um do outro. Em encerramento, Goebel e Carlotto (2019) mencionam ser importante os indivíduos se munirem de ações preventivas visando maior qualidade de vida e promovendo um ambiente mais saudável de equilíbrio entre trabalho, lazer e família. Neste contexto, pontuamos as estratégias de  *coping*  entre outras que auxiliem no enfrentamento dessas situações estressoras.

No artigo “Síndrome de *Burnout* em professores universitários” Silva  *et al.*, (2016) compreendem a SB como uma doença complexa e multifatorial no meio educacional ela se vincula às atividades de avaliações sistemáticas presentes no plano de carreira, submissões de trabalhos científicos, relatórios, docência entre outras. Essas exigências podem conduzir a sentimentos de satisfação e estima, mas também podem ser percebidas/sentidas como trabalhosas e estressantes evoluindo para sofrimentos mais expressivos, resultando em estresse e até mesmo na SB. Em finalidade, os autores compreendem que espaços que propiciem projetos voltados à humanização das condições de trabalho e que realizam intervenções socioemocionais, contribuem positivamente para a construção de um espaço que promova saúde e bem estar.

Concluimos com o estudo “A nova organização do trabalho na universidade pública: consequências coletivas da precarização na saúde dos docentes” (SOUZA  *et al.*, 2017), que abordam o tema da organização do trabalho das/os professoras/es universitárias/os e a saúde frente à precarização de seus trabalhos. Souza  *et al.*, (2017) afirmam que o estresse ocupacional experienciado pelas/os professoras/es resulta em *Burnout*, sendo a síndrome considerada como um problema social de extrema relevância. Frente a este panorama, segundo os autores, é importante dispor espaços no meio educacional para que as/os professoras/es e demais profissionais da educação, discutam e dialoguem a respeito de suas ansiedades e angústias. Este espaço também poderá ser usado para reflexões sobre as práticas pedagógicas, para assim, promover mudanças significativas nos discursos e práticas pedagógicas. Consoante, reforçamos a importância de um espaço para escuta, beneficiando as/os

docentes para que sejam acolhidas/os e possam elaborar suas demandas emocionais, ainda mais, em tempos de pandemia/pós-pandemia da COVID-19.

### **3.4 Descritores Gestão Escolar e COVID-19 - Plataforma SciELO e Periódicos Capes**

Na busca com os descritores gestão escolar e COVID-19 na Plataforma SciELO realizada dia 04 de julho de 2021, não foram encontrados estudos para análise. Então, mudamos os descritores para gestão escolar e pandemia também sem resultados. A busca com os descritores iniciais na plataforma Periódicos Capes realizada no dia 04 de julho de 2021 resultou em quinze estudos, que após o processo de inclusão e exclusão foram selecionados dois para leitura na íntegra e análise.

Assim, o artigo “A escola em nossa casa: o envolvimento parental no ensino a distância” (RODRIGUES *et al.*, 2021) aborda questões relevantes do papel social que a família e a escola viabilizam aos estudantes, e as considerações sobre aulas remotas em tempos de isolamento social e pandemia da COVID-19. As discussões indicam que o fechamento das escolas foi uma medida de prevenção e proteção quanto à propagação do vírus. No entanto, a mudança do ensino presencial para o ensino remoto revelou questões de desigualdades sociais, que já estavam presentes muito antes da pandemia. Neste sentido, muitas/os estudantes ficaram aquém de condições para a continuidade da aprendizagem com qualidade, visto que a educação brasileira não estava preparada para se organizar frente a estas questões emergenciais.

Além disso, com a alteração do modelo escolar, os impactos foram percebidos no ensino e na aprendizagem, como também na saúde mental das/os profissionais da educação, famílias e das/os estudantes. Levando em conta essas mudanças abruptas nas formas de lidar com a educação e demais organizações correspondentes ao processo de ensino e aprendizagem, pode-se pensar na produção de estresse por parte das/os trabalhadoras/es em educação.

Rodrigues *et al.*, (2021) apontam a possibilidade de aumento no nível de estresse, o qual também poderia levar a *Burnout*, nos familiares das/os estudantes que enfrentaram as demandas das/os filhas/os, entre outras/os. Também reforçam que a educação é um trabalho em rede e a incumbência não é somente das/os responsáveis, mas de toda a sociedade. Qualquer que seja o modelo educativo,

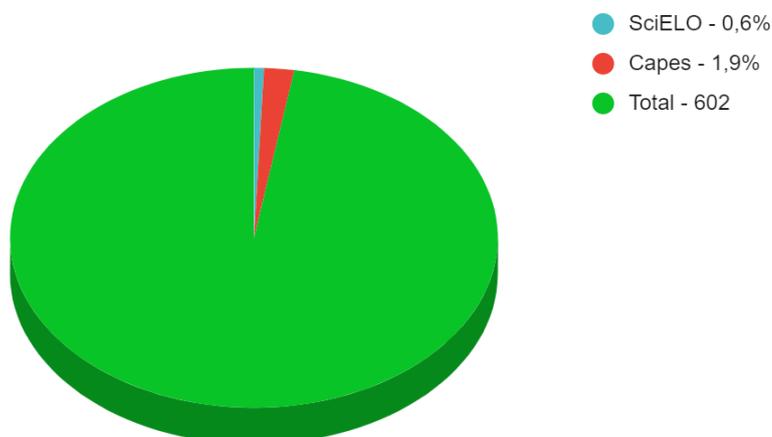
mesmo após a pandemia da COVID-19, a relação família e escola deverá continuar, pois a responsabilidade da educação, ensino e aprendizagem não é somente da escola, mas de todas e todos.

O artigo “Saúde mental de adolescentes em tempos de COVID-19: desafios e possibilidades de enfrentamento” (MILIAUSKAS; FAUS, 2020) objetiva descrever sobre os impactos na saúde mental das/os adolescentes ocasionados pelo isolamento social e pandemia. Para tanto, as autoras iniciam sua construção textual com foco no desenvolvimento psíquico e social dos sujeitos, destacando a adolescência como uma fase do desenvolvimento que apresenta mudanças físicas, psicológicas, cognitivas e socioculturais e, como a pandemia colabora para possíveis adoecimentos, formação de sintomas e até mesmo cronicidade de doenças psíquicas.

Sobre a educação, o estudo relaciona a atuação das/os professoras/es com a contingência das demandas emocionais das/os estudantes, com vistas à readequação do conteúdo escolar, de forma que acompanhe as fases da pandemia. Citamos um tipo de intervenção voltada aos adolescentes: grupos virtuais para fins de possibilitar espaço de acolhimento e escuta, bem como a manutenção de vínculos educativos com as/os professoras/es, orientadoras/es educacionais e demais profissionais da educação. Ponderamos que não é somente as/os adolescentes que precisam de auxílio e espaço de escuta quanto à saúde mental. Também é importante que aconteçam intervenções com as/os professoras/es e gestoras/es escolares, pois precisam lidar com as demandas técnicas, pedagógicas, de gestão e ainda as de saúde emocional. Sabemos que a situação da pandemia gerou necessidade de rápida adaptação às/aos estudantes, profissionais da educação e também gestoras/es escolares, podendo ser um gerador de estresse e de adoecimento.

Os materiais compilados e discutidos até a presente data, 04 de julho de 2021 estão representados pela Ilustração I. Os resultados mostram que foram pesquisados um total de 602 estudos, sendo selecionados da plataforma SciELO 04 (0,6%) e da plataforma Periódicos Capes 12 (1,9%).

## Ilustração I- materiais plataforma SciELO e Periódicos Capes



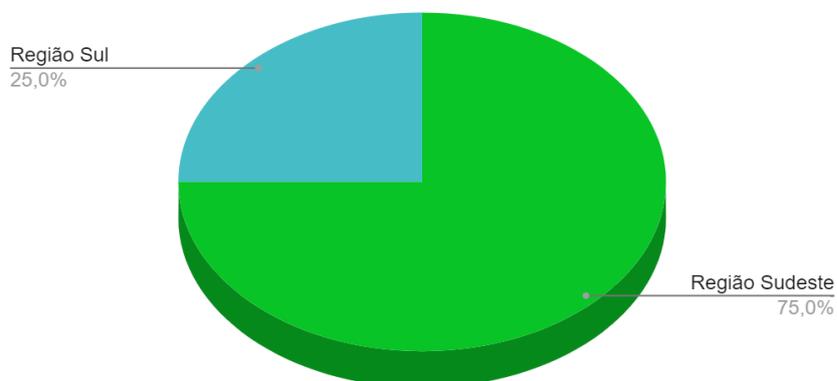
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2021).

Após essa explanação sobre os materiais, que foram buscados nas plataformas científicas, apresentamos a metodologia da pesquisa. Para Almeida (2016, p. 60): “A metodologia científica trata dos métodos e técnicas para realizar a pesquisa científica, podemos dizer de uma forma bem simplificada que auxilia o pesquisador como um manual [...]”. Sendo assim, esta etapa da pesquisa é de suma importância, já que apresenta os passos seguidos elucidando a forma que se chegou aos resultados alcançados.

Na sequência apresentamos os gráficos correspondentes a cada região e descritores pesquisados. Os descritores gestão educacional e pandemia correspondem a quatro estudos da Região Sudeste.

Os descritores gestores educacionais e sentido da vida são condizentes a quatro publicações, entre elas, três na região Sudeste e uma na região Sul como mostra a ilustração II:

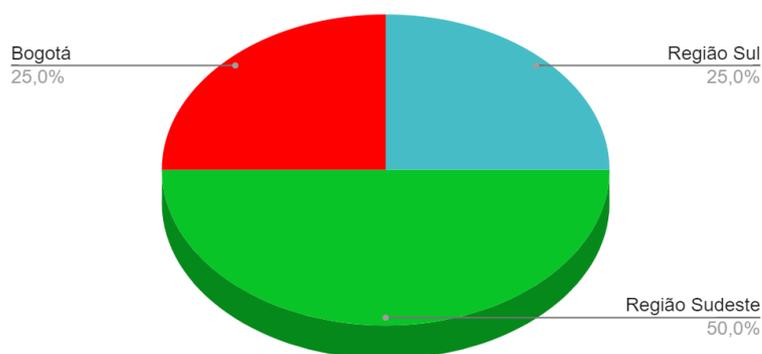
### Ilustração II - Descritores Gestores Educacionais e Sentido da vida



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2022).

Em seguida apresentamos a Ilustração III, tendo quatro publicações referentes aos descritores propostos, uma da Região Sul, duas da Região Sudeste e uma publicação internacional em Bogotá.

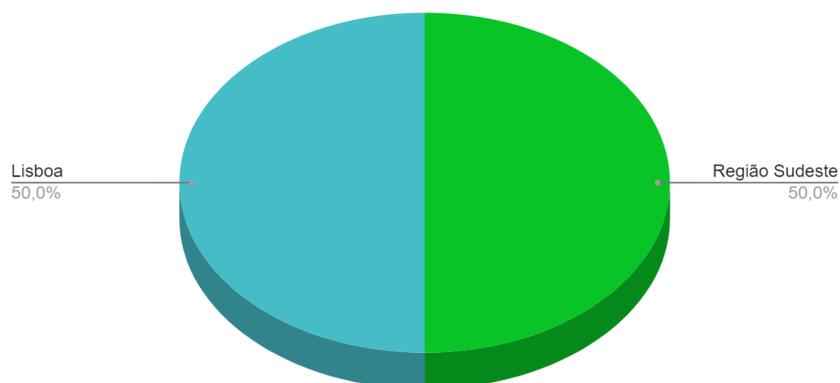
### Ilustração III - Descritores Gestão Educacional e saúde mental



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2022).

Por fim, a última ilustração é condizente com duas publicações: uma da Região Sudeste e outra de Lisboa (publicação internacional).

## Ilustração IV - Descritores Gestão Escolar e Covid-19



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2022).

Frente ao exposto, percebemos que a região que mais realiza publicações é a Região Sudeste. Ressaltamos como filtro de investigação dos materiais, que no critério de exclusão buscamos não selecionar estudos que fossem publicados em outro idioma, no entanto, mesmo com a seleção e os refinamentos da pesquisa ainda transitaram duas publicações internacionais, no idioma português. Diante disso, por serem publicações relevantes para a pesquisa, optamos em manter nos materiais analisados.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa descreve os procedimentos a serem seguidos, de acordo com Gil (2008, p.163) sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa. Citamos alguns aspectos orientados por Gil na elaboração do método: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta e análise dos dados.

Na sequência, no que se refere à metodologia, a pesquisa se organiza com a caracterização do estudo, unidade do estudo, sujeitos do estudo, a formação dos grupos e instrumentos de coleta. De antemão, reforçamos que a pesquisa tem sua coleta de dados com a aplicação de um questionário elaborado na plataforma *Google Formulários* enviado por *e-mail* às/aos gestoras/es escolares. Após a aplicação e análise, as/os gestoras/es escolares foram convidadas/os a participar de grupos focais com a mesma temática, para coleta de mais informações sobre a gestão escolar em tempos de pandemia da COVID-19.

### 4.1 Caracterização do estudo

Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva, caracterizada como estudo de caso, embasada em autores primários, secundários e terciários. A pesquisa qualitativa de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 70 ): “[...] considera que há uma relação entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”. Dessa forma, esta pesquisa aborda a subjetividade das/os participantes, visto que estuda a saúde mental das/os gestoras/es escolares em tempos de pandemia. Deste modo, em conformidade com os autores a abordagem qualitativa tem o ambiente como fonte direta para coleta e análise de dados.

Para um embasamento metodológico geral, a pesquisa seguiu os passos orientados por Gil (2008): a) escolha do tema; b) levantamento bibliográfico preliminar; c) formulação do problema; d) elaboração do plano provisório de assunto; e) busca das fontes; f) leitura do material; g) fichamento; h) organização do assunto, e i) redação do texto. Posteriormente a coleta, os dados foram organizados em categorias, seguindo as orientações de Bardin (2008). Neste sentido, foram seguidas as quatro regras descritas pela autora: a) a exaustividade; b) a representatividade, c)

a homogeneidade; d) a pertinência. Ou seja, observação dos elementos, investigação, resultados da revisão do estudo e análise minuciosa dos logrados da pesquisa.

A abordagem teórica foi realizada com base na psicologia humanista, sob o viés da logoterapia de Frankl (1978, 1986, 1989, 1995, 1997, 2008 e 2011). A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário *on-line* via *google formulários*<sup>14</sup>. O questionário foi elaborado com questões fechadas e abertas para análise de conteúdo, conforme orienta Bardin (2008). Segundo Gil (2002), a elaboração de um questionário consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens.

O método que conduz a análise é descritivo, uma vez que seu objetivo primordial é descrever os aspectos de determinada população ou fenômeno, bem como as características do grupo em distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental. (GIL, 2002).

O procedimento da pesquisa diz respeito a um estudo de caso realizado, por meio de questionário com as/os gestoras/es escolares, que aceitaram fazer parte da pesquisa de forma voluntária, utilizando como técnica a realização de grupos focais sobre temas referentes à gestão e pandemia.

Para tanto, foram seguidos os princípios descritos por Ludke e André (2012): 1) os estudos de caso visam à descoberta; 2) enfatizam a “interpretação do contexto”; 3) buscam retratar a realidade de forma completa e profunda; 4) usam uma variedade de fontes de informação; 5) revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas; 6) procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social e 7) utilizam uma linguagem mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

Por se tratar também de uma pesquisa bibliográfica foram utilizados os seguintes descritores para o levantamento de materiais: gestão educacional e pandemia; gestores educacionais e sentido da vida; gestão educacional e saúde mental e Gestão escolar e COVID-19, nas plataformas: Periódicos Capes e *Scientific Electronic Library Online* - SciELO.

---

<sup>14</sup>O Google Formulários é um serviço gratuito para criar formulários online. Nele, o usuário pode produzir pesquisas de múltipla escolha, fazer questões discursivas, solicitar avaliações em escala numérica, entre outras opções (BIJORA, 2018). Fonte: <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/07/google-forms-o-que-e-e-como-usar-o-app-de-formularios-online.ghtml>

A pesquisa foi avaliada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) Universidade La Salle, com o parecer 1 nº 5.140.004 e atualização para o parecer 2 nº 5.239.585 com vistas a garantir o caráter ético. As/os participantes desta pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para que pudessem estar cientes dos procedimentos e questões concernentes ao sigilo das informações.

#### **4.2 Unidade de Estudo**

A unidade de estudo corresponde às 24 escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil, do total de 30 escolas<sup>15</sup>. Foram excluídas seis escolas do estudo, considerando que são escolas de Educação Infantil e o propósito foi de analisar os impactos à saúde mental das/os gestoras/es escolares dos anos iniciais e finais da educação básica. Justificamos a escolha dos anos iniciais e finais uma vez que é o maior número de escolas da rede municipal e pela dinâmica administrativa e pedagógica em que se organizam essas instituições de ensino.

A escolha do município de Sapucaia do Sul para a realização da pesquisa, deu-se porque o pesquisador atuou como estagiário junto à Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul, e já possui conhecimento sobre a dinâmica administrativa das escolas da rede municipal. Ademais, o pesquisador atua como psicólogo no SINTESA atendendo as/os trabalhadoras/es em educação.

Outro ponto a ser considerado foi a necessidade expressa vivida pelas/os gestoras/es diante da pandemia, visto que houve expressivo aumento por buscas aos atendimentos psicológicos no sindicato. Frente a isso, reforçamos a importância de compreender estes fenômenos que ampliaram-se com o isolamento social e a pandemia da COVID-19. Neste sentido, realizar pesquisas junto à academia possibilita produzir conhecimento sobre os acontecimentos sociais de forma científica e, conseqüentemente, poderá servir de aporte para futuras pesquisas.

O município de Sapucaia do Sul é localizado na região metropolitana de Porto Alegre/RS, possui trinta escolas das quais seis são para atendimento exclusivo da educação infantil. O município também conta com a Educação de jovens e adultos, EJA. Além disso, oferece Salas de Recursos Multiprofissionais às/aos estudantes da educação infantil e ensino fundamental.

---

<sup>15</sup> Fonte: <http://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/cidadao/escolas-municipais/>

O município se originou dos descendentes portugueses e açorianos, que chegaram à Fazenda Sapucaia e ali fixaram moradia, tomando posse da terra com a Carta Sesmaria, em 10 de setembro de 1738. Era distrito do município de São Leopoldo e foi emancipada pelo então governador do estado do Rio Grande do Sul, Leonel de Moura Brizola em 14 de novembro de 1961. No entanto, o dia 20 de agosto, é dia de festa na cidade, data comemorada pelas/os sapucaieenses que marca o dia da vitória do plebiscito que resultou na emancipação política da cidade. (SAPUCAIA DO SUL, 2020).

### 4.3 Sujeitos do estudo

Este estudo analisou os impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es das 24 escolas da rede pública municipal da cidade de Sapucaia do Sul, região metropolitana de Porto Alegre/RS. Para tanto, se utilizou de um questionário com aplicação *on-line* enviado a 48 gestoras e gestores escolares, assim como a realização de um grupo focal e apontamentos no Diário de Campo. O procedimento para obtenção das respostas foi o envio do questionário por *e-mail* para 48 gestoras/es. Após sete dias obtivemos duas respostas, sendo necessário envio de outro *e-mail* como reforço à participação na pesquisa. Passados mais 7 dias, verificamos o número de dez participantes, diante disso, houve mais um reforço e a espera de mais sete dias para o fechamento do questionário. Com isso, ao examinar as respostas observamos que 25 pessoas participaram como respondentes do questionário.

Consideramos o número de 25 que responderam a pesquisa e depois da análise dos dados obtidos do questionário, realizamos o Grupo Focal. A proposta inicial era formar quatro grupos, sendo: Grupo A (12 participantes), Grupo B (12 participantes), Grupo C (12 participantes) e D (12 participantes). Salientamos que foi elaborada uma planilha com quatro horários para inscrição voluntária e participação desta segunda etapa da pesquisa, sendo enviada às/aos 48 gestoras/es.

A organização de datas e horários foi agendada da seguinte maneira:

SESSÃO 1:

- Grupo A: 9h às 10h no dia 7 de maio de 2022.
- Grupo B: 13h às 14h no dia 7 de maio de 2022.
- Grupo C: 09h às 10h no dia 14 de maio de 2022.
- Grupo D: 13h às 14h no dia 14 de maio de 2022.

#### SESSÃO 2:

- Grupo A: 9h às 10h no dia 21 de maio de 2022.
- Grupo B: 13h às 14h no dia 21 de maio de 2022.
- Grupo C: 09h às 10h no dia 21 de maio de 2022.
- Grupo D: 13h às 14h no dia 21 de maio de 2022.

O critério de inclusão correspondeu às/aos participantes em gestão no ano 2016 a 2020, ou seja diretoras/es ou vice-diretoras/es escolares que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O critério de exclusão da participação na pesquisa é a não assinatura TCLE. Os benefícios corresponderam ao avanço no conhecimento para as/os gestoras/es escolares, quanto às questões concernentes ao tema de pesquisa, sem prejuízo para quem desistisse da pesquisa. Além disso, possibilitou que fossem pensadas e/ou repensadas as estratégias quanto à gestão educacional e escolar em tempos emergenciais. Cabe dizer que devido ao número de inscritas/os, foi possível a realização de apenas um Grupo Focal com onze participantes no primeiro encontro e reduzindo-se no segundo.

#### **4.4. A formação dos grupos**

Os grupos foram formados, como orienta Gatti (2005), com vistas à homogeneidade das/os participantes, ou seja, sujeitos que compõem o mesmo grupo de trabalho/atuação. É importante que haja variação entre eles para que desponte opiniões distintas. Assim, os sujeitos que participaram do grupo apresentavam o mesmo interesse ao estudo do problema. Ainda em Gatti, com intuito de abordar questões com maior profundidade, visando a interação grupal, os grupos propostos não poderiam ser grandes. Portanto, pensamos que a dimensão seria de 12 pessoas, conforme Gatti (2005, p. 22): “Grupos maiores limitam a participação, as oportunidades de trocas de idéias e elaborações, o aprofundamento no tratamento do

tema e também os registros.”. No entanto, como já descrito, não houve um número expressivo de participantes, sendo possível a realização de um grupo com onze integrantes no primeiro encontro, e o mesmo grupo reduziu para oito integrantes no segundo encontro.

Na hipótese de dois grupos ou mais seria possível ampliar o foco de análise e cobrir variadas condições que pudessem ser intervenientes e relevantes para o tema. Cabe ressaltar que mesmo com adesão voluntária, realização de motivação com foco nos potenciais da participação na pesquisa, é comum que haja ausências de última hora na participação, como se efetivou. (GATTI, 2005).

A organização do espaço para realização do GF foi virtual, *on-line*, considerando que ainda estávamos em período de pandemia e com o intuito de possibilitar a flexibilidade na participação. Sendo assim, o espaço foi virtual com uso da plataforma *Google Meet*, na duração de 1h cada encontro. Neste contexto, por ser gravado, as/os participantes que não se sentiram à vontade de sua imagem ser gravada fecharam as câmeras utilizando apenas o recurso de áudio, como previa o TCLE.

Para que as/os participantes se sentissem à vontade a compartilhar e expressar suas opiniões, o pesquisador fez uma apresentação da estratégia utilizada, esclarecendo-as/os, da garantia do sigilo de suas identidades, explicando que as informações seriam utilizadas apenas para fins de pesquisa científica com base no rigor ético e científico.

Quanto à prática do GF o mesmo foi organizado em três momentos: aproximação, desenvolvimento e fechamento. Assim, o moderador explicou sobre o desenvolvimento da atividade, informando sobre o objeto de pesquisa, assim como as regras que contemplam um GF, em que todas/os deveriam participar e expor suas opiniões, uma/um de cada vez. O moderador/pesquisador conduziu a discussão em alguns momentos, porém não fazendo juízo de valor sobre o tema, na sequência, ouviu as expectativas do grupo. Já no desenvolvimento, foram apresentadas às/aos participantes as ‘questões temas’ para que houvessem as discussões, conforme (APÊNDICE - C) que condizem com situações referentes à pandemia e à educação. As/os participantes analisaram e expuseram o que sentiam em relação aos questionamentos, ou seja, os pensamentos que tiveram no momento, o que lhes mobilizou. O último momento foi o do fechamento, o qual foi proposto um diálogo sobre

as dificuldades que o grupo experienciou e a avaliação das/os participantes sobre a experiência em suas vidas, relacionando com sua atuação profissional.

## **4.5 Instrumentos de coleta de dados**

### *4.5.1 Grupo Focal*

O grupo focal (GF) foi utilizado para coleta de dados com base na interação das/os participantes, o pesquisador propiciou um momento para que as/os integrantes expressassem suas ideias, opiniões e reflexões sobre a temática, gestão educacional e escolar em tempos de pandemia da COVID-19, impactos emocionais e estratégias. Neste contexto, o pesquisador buscou entender as atitudes, preferências, sentimentos e necessidades do grupo. (GATTI, 2005).

De acordo com Gui (2003) a escolha das/os participantes foi feita conforme os propósitos da pesquisa. Neste sentido, foram escolhidas/os participantes da gestão 2016-2020, tendo em vista que a pandemia da COVID-19 causou implicações na educação do município de Sapucaia do Sul no início do ano letivo de 2020. Ainda em Gui (2003) o GF indica a existência de um “foco” ou “tema” que possibilitará a exposição de ideias, percepções e sentimentos pelas/os participantes. Diante disso, foi importante que o processo de discussão estivesse acompanhado por um planejamento e uma sequência dos aspectos a serem discutidos. Com vistas a organização de tópicos e roteiros, os mesmos facilitaram ao moderador orientar-se no processo da dinâmica grupal, pois o auxiliou na homogeneidade da abordagem do grupo focal. Embora existindo o planejamento e o roteiro, o GF não pôde ser inflexível, para que assim acontecessem os fenômenos de maneira que as temáticas se tornassem interessantes às/aos participantes.

Para Debus (1988) as técnicas de moderação qualitativa no grupo focal correspondem a: 1) compilação da informação contextual pertinente; 2) Associações espontâneas; 3) Contribuições de imagens; 4) Indagação sobre o significado do óbvio; 5) Estabelecimento de mapas conceituais; 6) Uso de metáforas; 7) Perguntas entre outras técnicas. Quanto ao moderador do grupo, a autora descreve ser importante observar os seguintes elementos essenciais: características pessoais, estilo de moderação, experiência profissional, nível educacional, atualização quanto aos fenômenos sociais atuais, e análise do trabalho a ser realizado.

Sobre os objetivos do encontro no GF foram: 1) proporcionar pautas para identificar um moderador de grupo qualificado e selecionar o moderador correto para a tarefa de investigação e 2) Delinear os princípios gerais para analisar o trabalho do moderador.

A partir da autorização da Secretária de Educação de Sapucaia do Sul (SMED), o pesquisador entrou em contato com as/os participantes da pesquisa que atuaram no município de Sapucaia do Sul na gestão 2016-2020, visto que as/os participantes tinham experiência de gestão e estavam atuando no início da pandemia. Participaram do universo, portanto, 24 escolas, pois não foram consideradas as escolas de educação infantil. O foco da pesquisa foi com as/os gestoras/es dos anos iniciais e finais da educação básica. São as/os profissionais que lidam diretamente com a elaboração e execução da proposta pedagógica, administração de pessoal, recursos materiais e financeiros, e ainda, com o cumprimento do plano de trabalho da equipe pedagógica (orientadoras/es e supervisoras/es).

Conforme a LDBN 9394/96 os sistemas de ensino vão definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, sendo assim, devem ser seguidos os princípios da participação das/os profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

No primeiro momento realizou-se a aplicação do questionário seguido do Grupo Focal num segundo momento. A seleção de participantes ocorreu por adesão voluntária. A proposta inicial era que participassem do Grupo Focal o total de 48 pessoas, ou seja, consideramos 24 diretoras/es e 24 vice-diretoras/es da gestão 2016-2020. Contudo, participaram um total de 11 pessoas no GF. Inferimos que a não adesão pode estar associada a ao fato destas pessoas não fazerem mais parte da atual gestão municipal.

### Quadro 1 - Informações Sobre o Grupo Focal

	Tema:	Gestão escolar em tempos de pandemia da COVID-19, impactos emocionais e estratégias.
	1ª questão norteadora/Objetivo.	Quais as orientações iniciais recebidas das/os gestoras/es educacionais frente à pandemia e o que elas implicam em suas responsabilidades como gestores/as escolares? (Objetivo Geral)

P r o p o s t a	2ª questão norteadora/Objetivo.	Quais decisões foram as mais importantes no processo de gerir as escolas durante a pandemia, em sua gestão escolar? (Objetivo 2)
	3ª questão norteadora/Objetivo.	Quais as suas responsabilidades nas tomadas de decisões e como isso reverberou no seu psiquismo? (Objetivo 2)
	4ª questão norteadora/Objetivo.	Como se deu sua organização, planejamento e interações com os/as profissionais da educação? (Objetivo 3)
	5ª questão norteadora/Objetivo.	Em sua gestão escolar, quais estratégias adotou para lidar com suas demandas de trabalho, bem como gerir sua equipe? Além disso, quais usou para lidar com as demandas emocionais?
C o m p o s i ç ã o	Participantes	Gestoras/es escolares (Diretoras/es/Vice-diretoras/es) gestão 2016-2020.
	Moderador	Autor deste estudo.
	Observador	A convite do autor, para auxiliar na construção e observação.
T a m a n h o	Quantidade de sessões:	2.
	Duração de cada sessão:	1 hora.
	Quantidade total de participantes:	11 gestoras/es escolares.
	Tamanho: quantidade de participantes por sessão.	Mínimo 8 e máximo 12.
	Critério de escolha da sessão:	Disponibilidade das/os participantes, sendo o corte estabelecido pelos 7 primeiros que confirmarem a participação em cada sessão, através de convite por <i>e-mail</i> . Pelo número de pessoas que aderiram participar optamos por realizar um GF com 11 pessoas.
P r o c e d i m e n t o s d	Formato:	Virtual.
	Ferramenta:	<i>Google Meet</i> .
	Estrutura de gravação:	Gravação da sessão pela ferramenta <i>Google Meet</i> , com a informação e consentimento das/os participantes.
	Papel do Moderador	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentar, antes de iniciar a sessão, as regras da atividade;</li> <li>● Garantir que todos/as possam participar;</li> <li>● Garantir o foco no tema e palavra-chave propostos;</li> <li>● Controlar o tempo para proporcionar equidade</li> </ul>

e C o n d u ç ã o		de tempo em relação às palavras-chave; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isenção de opinião;</li> <li>• Anotar as percepções ambientais;</li> <li>• Acionar o mecanismo de gravação da ferramenta <i>Google Meet</i>.</li> </ul>
	Papel do Observador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar no registro de voz;</li> <li>• Observar sem intervir no debate e condução;</li> <li>• Anotar as percepções ambientais.</li> </ul>
Arquivamento dos dados		A sessão foi gravada para fins exclusivos de transcrição dos dados, em arquivo digital, gerado pela plataforma <i>Google Meet</i> , somente teve acesso à mesma o pesquisador e seu orientador. Caso as/os participantes não quisessem que sua imagem fosse gravada, puderam, a qualquer momento, bloquear a sua câmera, participando somente por áudio. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de 5 anos e após todas as análises será descartado.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

#### 4.5.2 Questionário Google Formulários

No primeiro momento foi aplicado um questionário *on-line* com o artefato *Google Formulários*<sup>16</sup> (APÊNDICE - A), com perguntas fechadas e abertas para análise de conteúdo em Bardin. Em um segundo momento foi realizado o GF, com os seguintes procedimentos: a) Elaboração do documento - Pedido de Autorização para Realização da Pesquisa (APÊNDICE - B); b) Protocolo de pedido da pesquisa à prefeitura de Sapucaia do Sul. c) Solicitação à Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul (SMED) dos *e-mails* das/os gestoras/es escolares da gestão 2016-2020.

O questionário seguiu as orientações de Gil (2002), tanto na elaboração como também na aplicação. Segundo o autor, a elaboração de um questionário consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens. Também, é necessário levar em conta as implicações das perguntas, desprovido de perguntas tendenciosas e o questionário, preferencialmente, deve ser iniciado com questões mais simples e finalizado com as mais complexas. Neste sentido, o questionário foi composto por questões fechadas e também abertas, para fins de análise de conteúdo em Bardin.

<sup>16</sup> Pesquisas e formulários fáceis de criar para todos. Crie formulários personalizados para pesquisas e questionários, sem qualquer custo adicional. Reúna tudo em uma planilha e análise dados diretamente no Planilhas Google. Fonte: <https://workspace.google.com/>.

Quanto à validação do questionário, foi realizado o pré-teste ou prova preliminar no Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos da Universidade La Salle, conforme Gil (2008), ou seja, para conferir validade a esse instrumento constatando se as perguntas eram pertinentes e adequadas para aplicação. Esse procedimento verificou as “ambiguidades das questões, existência de perguntas supérfluas, adequação ou não da ordem de apresentação das questões, se são muito numerosas ou, ao contrário, necessitam ser complementadas.”. (GIL, 2008, p. 210). Dessa forma, o *link* para o questionário foi enviado para o Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos, no qual o pesquisador faz parte desde o ano de 2018. As respostas avaliativas sobre o questionário no pré-teste foram enviadas por *e-mail* ao pesquisador para fins de análise e ajustes. Na composição do questionário foram feitas perguntas fechadas, de acordo com a escala *likert* e apenas uma questão aberta, para análise de conteúdo.

#### 4.5.3 *Diário de Campo*

A observação das/os participantes permitiu captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são expressados por perguntas. Assim, estes fenômenos foram observados na experiência da própria realidade, logo, o diário de campo enquanto técnica de pesquisa, permitiu sistematizar as observações de “[...] fatos concretos, fenômenos sociais, acontecimentos, experiências pessoais do investigador, suas reflexões e comentários.” como descrevem Gerhardt e Silveira (2009, p. 76).

Sobre o diário de campo Ludke e André (1999) descrevem ser uma nomenclatura utilizada como representante das anotações que o pesquisador realizou durante um período de observação ao campo estudado. Completam, que é um recurso bastante utilizado em pesquisas qualitativas, pois possibilita que o investigador detalhe o tema, objetivos e o problema de pesquisa com vistas aos fenômenos que foram observados, para fins de se guiar e não fazer observações aleatórias.

Deste modo, o pesquisador descreveu registrando as informações de maneira particular, ou seja, não há uma regra metodológica de como fazer os registros, desde que sejam compiladas falas, e expressões exatamente como são expressas, não sofrendo nenhuma alteração. Também foi importante que o pesquisador registrasse

seus pareceres pessoais, sentimentos e descrições pertinentes do ambiente e das situações.

Triviños (1987) considera o Diário de Campo como um complemento das informações experienciadas no ambiente de pesquisa, por isso, para o autor as anotações compreendem em descrever os fenômenos sociais, explicações e compreensões da situação estudada. Logo, o pesquisador deve se ater aos detalhes, às minúcias, aos dados e aos comportamentos.

Por fim, o conteúdo das anotações deve conter uma parte descritiva e outra reflexiva, visto que a primeira corresponde a um registro detalhado do que acontece no campo como: atitudes das/os participantes, compilação de diálogos, gestos entre outras informações que sejam consideradas relevantes. Já a segunda diz respeito às observações do pesquisador feitas na coleta de dados, as reflexões analíticas e metodológicas.

De acordo com Kroef, Gavillon e Ramm (2020), a utilização do Diário de Campo (DC) viabiliza ao pesquisador se implicar ao campo estudado, pois irá descrever sobre os procedimentos do estudo, desenvolvimento das atividades e observações realizadas ao longo da pesquisa, com vistas a contextualizar suas impressões de maneira fidedigna, para posterior análise e triangulação de dados. Ainda mais, o DC permite registrar sutilezas que transcrições de entrevistas, poderiam não dar conta, como por exemplo, a percepção de expressões ou emoções sobre algo que acontece no grupo. Além disso, o DC foi um instrumento de extrema valia para que o pesquisador acompanhasse o movimento de atenção em relação aos fenômenos estudados, o que na pesquisa ou fala das/os participantes do GF, estava despertando sua maior diligência.

#### *4.5.4 Técnica de Análise de Dados*

Sob este viés, Gatti (2005) explica que não existe uma única forma de analisar os dados obtidos nos grupos focais. O autor reflete que a capacidade de elaboração de significados nos dados perpassa pela formação e compreensão do pesquisador, sua criatividade e base teórica.

De acordo com Bardin (2008, p. 15) a análise em pesquisa qualitativa “[...] não rejeita toda e qualquer forma de quantificação”. Desta maneira, quando for necessário, os dados qualitativos serão apontados em gráficos e tabelas. Com relação às fontes

de coleta de dados estão, basicamente, documentos legais, lançados durante o período do isolamento social causado pela pandemia da COVID-19. Segundo a autora, trata-se de um método que “[...] toma em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição destes conteúdos e formas (índices formais e análise de co-ocorrência)”. (BARDIN, 2008, p. 49).

Deste modo, para a análise de dados foi aplicada a Análise de Conteúdo orientada por Bardin (2016). Segundo a autora, a organização da análise se dá em três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. No que se refere à etapa de pré-análise: esta fase tem como finalidade tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais. Trata-se em estabelecer *a escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos* para a interpretação final. (BARDIN, 2016). Já a etapa de exploração do material, conforme Barin (2016, p. 131): “Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.”. Por fim, a terceira etapa é a de tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Caracterizada por tratar os materiais brutos a serem significativos e válidos, resultando na elaboração de diagramas, gráficos, tabelas, quadros, entre outros, a fim de condensar as informações fornecidas pela análise. Em segmento, os resultados significativos e fiéis podem então passar por inferências e interpretações da/o analista com vistas aos objetivos previstos. (BARDIN, 2016).

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS - QUESTIONÁRIO *ON-LINE*

O presente tópico trata dos resultados oriundos da aplicação do questionário *on-line*, os quais são analisados com base nas/os autoras/es já abordada/os no referencial teórico, bem como demais autoras/es que contribuem de forma significativa à temática desta pesquisa. Aplicamos neste processo de análise a técnica de triangulação, sendo esta a apresentação dos dados (achados) da pesquisa, com embasamento de autoras/es, assim como o posicionamento dos autores/pesquisadores. Retomamos que o universo de pesquisa foi composto por 48 gestoras/es do município de Sapucaia do Sul, que atuaram durante o início da pandemia da COVID-19. Com vistas aos resultados obtidos nesta etapa da pesquisa, destacamos que foram 25 pessoas, deste universo citado, que responderam ao questionário enviado por *e-mail*.

O primeiro questionamento se referiu à identidade de gênero dos sujeitos. Como resposta obtivemos 88% das respondentes que se identificam no feminino, 12% no masculino, não havendo respostas para a alternativa “Outro” e “Prefiro não dizer”. Com isso, percebemos que majoritariamente a gestão é realizada por pessoas que se identificam no feminino, como reforça o Censo Escolar 2021 do INEP: “A maioria expressiva das pessoas que estão na posição de gestor escolar é de mulheres (80,7%)<sup>17</sup>e com formação superior (89,5%).”.

Logo, podemos inferir que há um marcador cultural, que se relaciona ao ser educadora/or, professora/or e gestora/or, haja vista que as identidades são construídas socialmente, em decorrência da forma em que o mundo é apresentado pela família, pela escola entre outros agentes que ensejam as relações primárias das pessoas. Neste sentido para Ataíde e Nunes (2016) com vistas à feminização da docência refletem que:

[...] a presença feminina na profissão docente se dá de forma mais efetiva nos primeiros níveis da educação básica, por outro, são justamente esses níveis que requerem uma dedicação profissional em que a docência é confundida com a extensão da maternidade – a escola como a extensão do lar - e a professora vê sua identidade profissional trocada pelo papel da tia. (2016, p. 170).

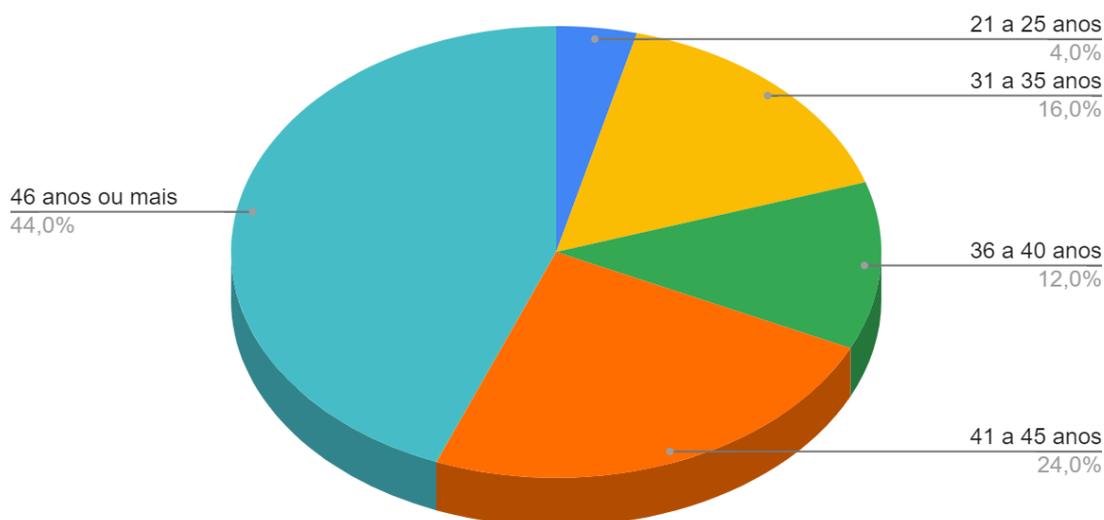
---

<sup>17</sup>Fonte: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/pesquisa-revela-dados-sobre-profissionais-da-educacao>

No município de Sapucaia do Sul, a maioria das pessoas em gestão são mulheres. Reforçamos a ideia de que a profissão docente (atuação base) tem os marcadores sociais atrelados historicamente ao cuidado.

Na sequência apresentamos a Ilustração V, a qual reforça o entendimento do questionamento anterior, uma vez que percebemos uma proporção maior de pessoas com idades entre 41 e 46 anos ou mais atuando na educação e gestão escolar. Ou seja, há o entendimento de que a cultura destas pessoas e a forma como foram subjetivadas, se relacionam com a escolha da profissão docente. Deste modo, apresentamos os dados quanto à faixa etária: 1 (4%) entre 21 e 25 anos, 3 (12%) entre 36 e 40 anos, 6 (24%) entre 41 a 45 anos e 11 (44%) 46 anos ou mais.

Ilustração V - Faixa etária das/os participantes



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em continuidade, apresentamos a Ilustração VI que corresponde ao questionamento sobre a formação mais elevada das/os participantes, na finalidade de refletir sobre a qualificação quanto ao cargo que ocupam, pensando sobre os saberes adquiridos ao longo de sua atuação e capacitações para lidar com as demandas condizentes às funções ocupadas. Notamos que 14 (56%) das/os respondentes possuem curso de pós-graduação - Especialização, sendo um número expressivo,

acompanhado por 6 (24%) com mestrado, 3 (12%) com graduação e 2 (8%) nenhuma. No tocante das respostas evidenciamos que dois/duas participantes responderam de forma equivocada, uma vez que no referido município um requisito para assumir o cargo de gestão escolar é a graduação de acordo com o Plano Municipal de Educação (PME, 2015-2025).

Ainda mais, inferimos que o atual plano de carreira Lei nº 2099/1998 não prevê mudança salarial para as/os profissionais que tenham formação *Stricto Sensu* (mestrado/doutorado), demonstrando a falta de incentivo à continuidade de estudos a partir do plano de carreira. O plano de carreira contempla 3 níveis para provimento efetivo: nível 1 - magistério, nível 2 - graduação e nível 3 - especialização. Contudo, citamos Souza e Silva (2020, p. 97):

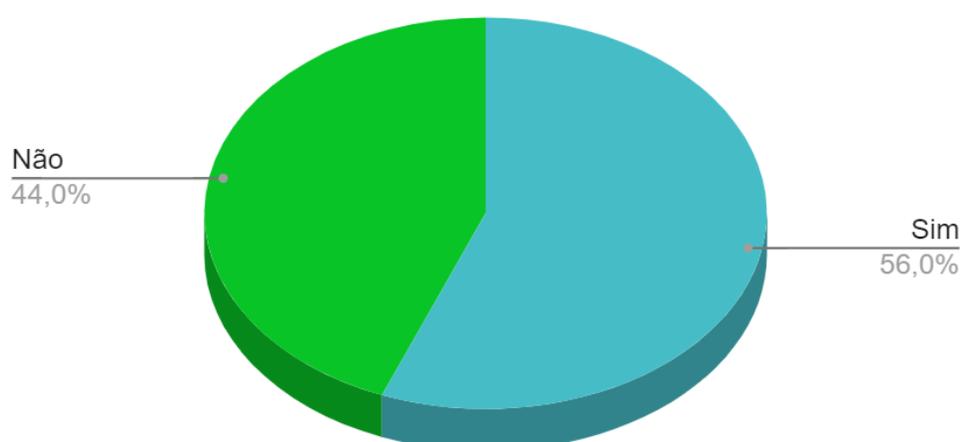
Pondera-se que a formação inicial docente seja amparada em sólidos conhecimentos, não havendo espaços para amadorismo e/ou boa vontade pedagógica. Outrossim, a educação se faz com saberes específicos da área de atuação do professor e também de outros campos da formação docente.

Sendo assim, pontuamos a necessidade de que a educação no município de Sapucaia do Sul, vise a mudança e a valorização, pois para que sejam movimentadas qualificações efetivas torna-se necessária a escuta das/os profissionais de todos os níveis e segmentos do âmbito educacional. Além disso, refletimos sobre as possíveis mudanças no plano de carreira municipal, para que mestrado e doutorado passem a ser contemplados.

Em conformidade, expomos a Ilustração VI, na finalidade de averiguar se as/os profissionais que atuaram na gestão escolar estavam previamente preparadas/os com especialização ou curso profissionalizante para gestar, mesmo antes da pandemia da COVID-19. Visto que a Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014 preconiza o desenvolvimento de programas de formação de diretoras/es e gestoras/es escolares, bem como aplicação de provas subsidiando a definição de critérios para a ocupação destes cargos. Ainda, a mesma Lei estabelece que haja critérios técnicos de mérito e desempenho, além da participação da comunidade escolar. Por outro lado, no município de Sapucaia do Sul é definida a escolha das/os profissionais para atuação na gestão escolar pelo executivo. Logo, não fica claro o cumprimento dos critérios da Lei citada. Visto que das/os 25 respondentes 11 (44%) afirmam não ter especialização em gestão escolar ou equivalente e 14 (56%) afirmam possuir formação para atuação

como gestoras/es. É pertinente ainda refletir que os cargos em questão são indicações do executivo, tendo em vista que podem ser currais eleitorais, ou seja, as/os diretoras/es e vice-diretoras/es precisam seguir as determinações de sua/seu gestora/or para se manterem nos cargos.

Ilustração VI - Qualificação profissional para gestão escolar

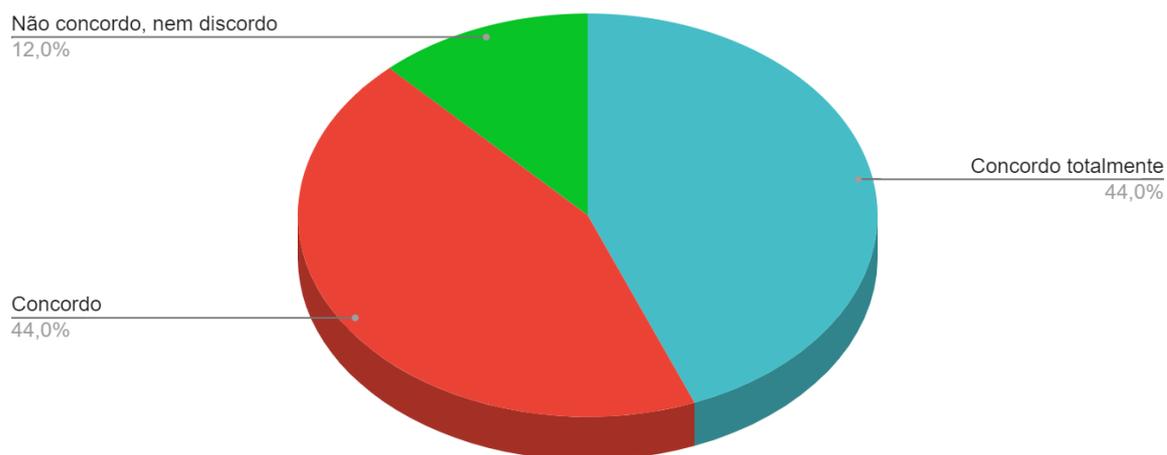


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por certo, refinando a coleta de informações e a análise sobre a pandemia da COVID-19, de acordo com a Ilustração VII, em relação à gestão escolar, buscamos identificar as possíveis contribuições da Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul (SMED) para o desenvolvimento de uma prática de gestão escolar orientada e subsidiada pela mantenedora. Em relação às respostas temos 11 (44%) das/os respondentes demonstrando concordarem com as posições da mantenedora, enquanto suporte, 11 (44%) concordando totalmente e 3 (12%) não concordando, nem discordando. Diante disso, entendemos que 88% das/os gestoras/es que atuaram no início da pandemia da COVID-19 estavam satisfeitas/os com os provimentos e orientações realizadas pela SMED, o que vai ao encontro do que Frankl descreve, sendo o futuro um alvo que dá força e impulsiona os seres humanos a ficarem firmes frente às adversidades (pandemia covid-19). Citamos o autor: “[...] é capaz de escolher uma atitude com respeito a si mesmo e, assim fazendo, consegue tomar uma posição, colocar-se diante de seus condicionamentos psíquicos e biológicos. [...] é a

capacidade de posicionar-se dessa maneira que nos faz de nós seres humanos.”. (FRANKL, 2011, p.27).

Ilustração VII - Contribuição da mantenedora à Gestão Escolar



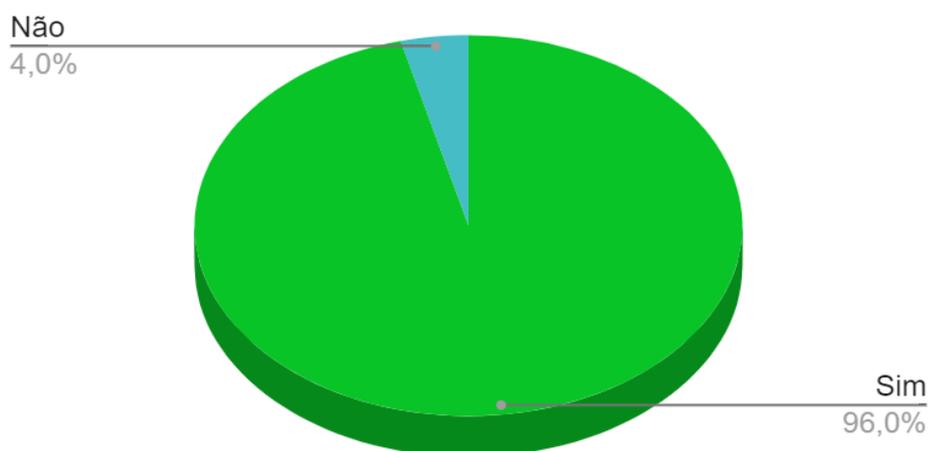
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em prosseguimento surge o questionamento sobre a SMED ter possibilitado algum tipo de atendimento para manutenção da saúde mental das/os gestoras/es durante o início da pandemia da COVID-19 (Ilustração VIII). Como respostas obtemos que, para 24 (96%) das/os respondentes SIM a mantenedora teve estes cuidados com suas/seus gestoras/es escolares, já para 1 (4%) não ocorreu este suporte. Destacamos ser fundamental esse suporte realizado pela SMED, quanto à saúde mental, haja vista que a pandemia da COVID-19 pode ser entendida como um 'grande luto', que gerou cisões em relações afetivas. Já que no Brasil, nas escolas públicas deu-se os fechamentos e as separações físicas devido ao *Lockdown* para contenção da contaminação pelo coronavírus. Esse significativo de luto traz consigo implicações singulares de sofrimentos a cada pessoa, de uma forma tão única, que cada uma/um busca recursos particulares para lidar.

Com base nisso, indagamos como Frankl fez nos campos de concentração: qual é o propósito da vida? Por que estamos aqui? Temos alguma missão a cumprir? E, como visto nas respostas, para reflexões e autoanálise frente à vida e às

circunstâncias experienciadas, a SMED se fez suporte aos profissionais que atuaram como gestoras/es.

Ilustração VIII - Atendimentos às/aos gestoras/es escolares



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No intuito de avaliar os possíveis impactos emocionais da COVID-19 e suas implicações na saúde mental, das pessoas que trabalham na gestão escolar, elaboramos o questionamento que dá origem à Ilustração IX. Logo, os dados apresentam as informações de que 23 (92%) das/os respondentes afirmam que foram impactadas/os emocionalmente pela pandemia, já 2 (8%) das/os respondentes dizem não ter sofrido impacto emocional.

Diante destas informações, podemos referir-nos sobre a brusca mudança na rotina das/os profissionais que impossibilitou-os, com o trabalho remoto, separar o ambiente domiciliar, do ambiente de trabalho. A distância do convívio social e afetivo como antes, mais a somatória de demandas atravessadas pela insegurança das demais pessoas, resultaram em impactos na saúde mental. Portanto, houve implicações no gerir escolar. Neste sentido, Pereira *et al.*, (2020, p. 30-31) sustentam que:

Além dos impactos psicológicos diretamente relacionadas à COVID-19, coexistem conjuntamente, os abalos biopsicossociais causados pelas medidas preventivas de contenção da pandemia, como por exemplo, os

efeitos da quarentena e do isolamento social, que limitam não somente nossas interações presenciais e relações sociais, como também, restringem a realização de atividades de lazer e entretenimento, sendo estes, também considerados como potenciais fatores de risco à saúde mental e bem-estar emocional.

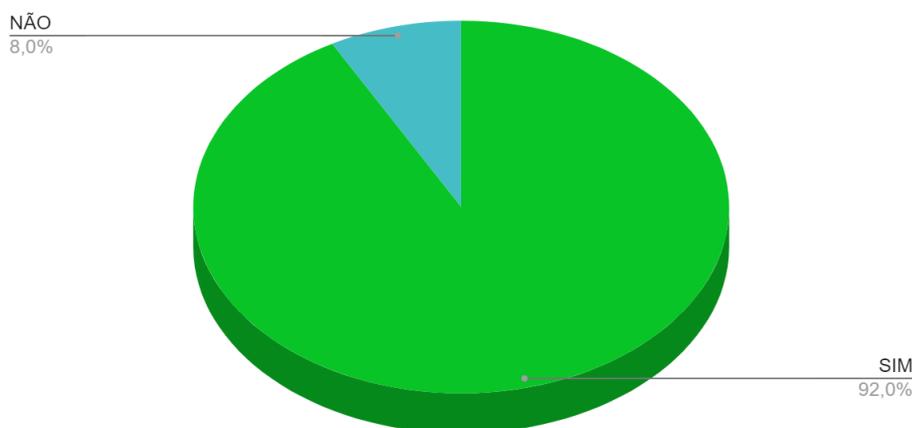
Sendo agravados pelas manchetes expressivas de mortes<sup>18</sup> causadas pela pandemia, já que estávamos todas/os em nossas residências no isolamento social, essas notícias influenciaram as pessoas a sentir mais medo de morrer, como se a morte estivesse sempre espreitando. Relacionando a pandemia da COVID-19 com a experiência de Frankl, refletimos que a sensação de morte que acompanhava o autor nos campos de concentração é semelhante à que acompanhou a todas e todos durante a pandemia. Mesmo no isolamento social a iminência da morte se fazia presente.

Contudo, os adoecimentos das/os gestoras/es podem estar para além da atuação profissional, como apresentados, pois se atrelam ao que a pandemia da COVID-19 gerou na vida de todas e todos. De acordo com Garrido e Rodrigues (2020, p.7) a pandemia foi um potencializador de sofrimentos, “esse sofrimento psíquico, mal-estar da vivência da experimentação do acontecimento-pandemia, pode, tantas vezes, ser confundido com um processo de adoecimento e, com isso passar a ser patologizado e medicalizado.”. Entretanto, para Frankl a liberdade é uma característica intrínseca da mulher e do homem, que mesmo diante das condições mais difíceis e miseráveis pode tomar o posicionamento de decidir o que vai se tornar diante da situação vivenciada, porque é possível “configurar sua vida de modo que tenha sentido.”. (FRANKL, 2008, p. 89). Em outras palavras, as/os gestoras/es poderiam ver a situação vivenciada como algo limitante e patologizante, enxergando apenas o adoecimento. De outro modo seriam capazes de ponderar o que este sofrimento, de forma única e original, poderia lhes proporcionar para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

---

<sup>18</sup> Fonte: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-11-18/pandemia-de-covid-19-provoca-em-2020-o-maior-aumento-de-mortes-no-brasil-desde-1984.html>

## Ilustração IX - Pandemia e Impacto Emocional



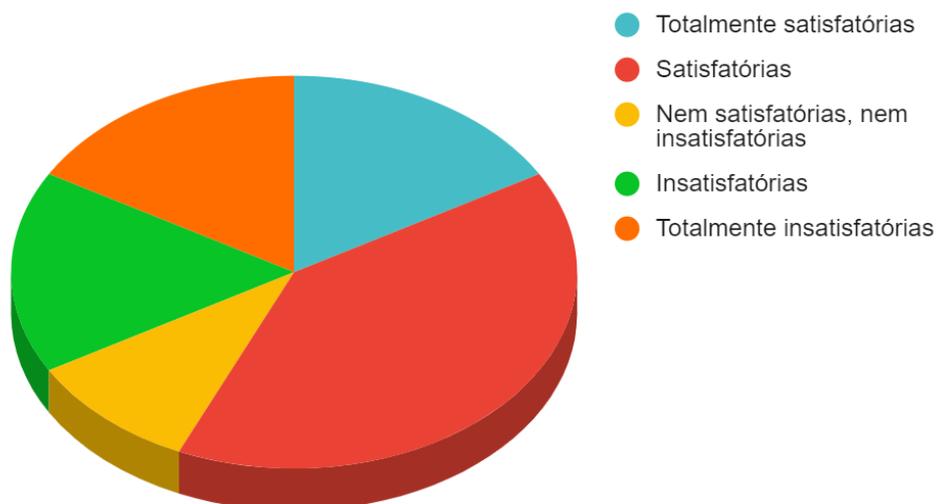
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2022).

Neste segmento, com olhares ao sistema macro educacional, considerando a atuação do governo quanto às políticas públicas, com foco na educação da rede pública municipal, buscamos explorar junto às/aos gestoras/es como foram suas percepções quanto haver ou não, um suporte governamental voltado diretamente às escolas. Para tanto, elaboramos um questionamento que resultou na Ilustração X. Seus resultados representam que para 12 (48%) das/os respondentes as políticas públicas foram satisfatórias, 5 (20%) totalmente satisfatórias, 5 (20%) insatisfatórias e 3 (12%) nem satisfatórias, nem insatisfatórias.

Assim, fica evidente que para 68% das/os respondentes o governo contribuiu com a formulação de políticas públicas que versam com a educação e asseguram melhores condições de trabalho para as/os profissionais em educação, haja vista que esta pode não ser a única pandemia que assole a humanidade. Ou seja, é necessário que haja diretrizes efetivas para, caso assomem outras situações emergenciais semelhantes, subsidiar de maneira rápida e efetiva, tendo em vista que no município pesquisado foram vivenciados muitos meses de uma educação remota com a possibilidade de ineficácia. Cabe descrever que, pelo governo, foi pensado na continuidade do processo de ensino e aprendizagem, já que a constituição assegura este direito às/aos estudantes, porém destacamos ser relevante que se criem políticas públicas ou programas que visem minimizar os impactos da pandemia da COVID-19 às/aos profissionais em educação, no que se refere à saúde mental. Neste sentido,

corroboram Pereira *et al.*, (2020, p. 31) afirmando que a prioridade foi o combate patogênico realizado por “[...] gestores/as, políticos, cientistas e profissionais da saúde, de modo que as consequências sobre a saúde mental tendem a ser negligenciadas ou desconsideradas.”.

Ilustração X - Atuação do governo e Políticas Públicas



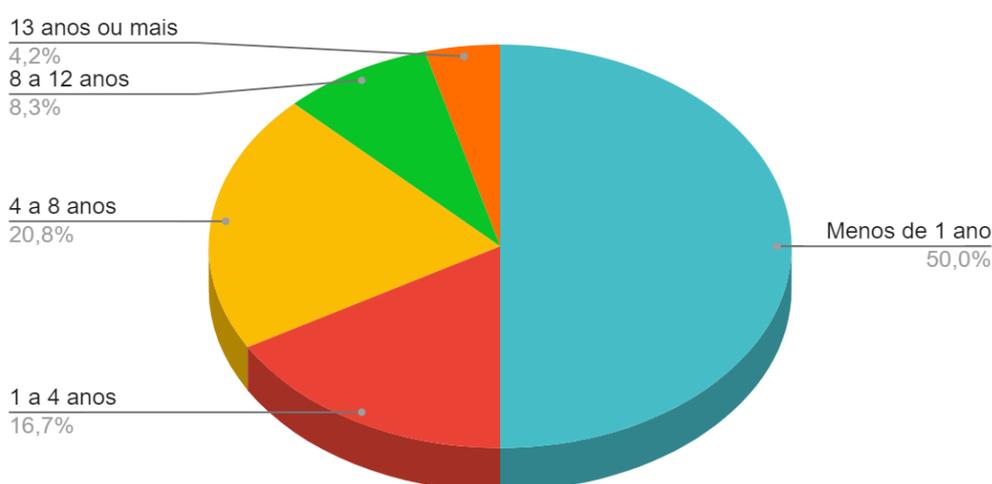
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A fim de relacionar a experiência na gestão escolar das/os participantes, com os manejos realizados no início da pandemia da COVID-19, desenvolvemos a questão que dá origem à Ilustração XI. Observamos que os resultados são variados, havendo 1 (4,2%) respondente com 13 anos ou mais como gestora/or escolar, 2 (8,3%) com 8 a 12 anos de atuação, 5 (20,8%) com 4 a 8 anos, 4 (16,7%) com 1 a 4 anos e 12 (50%) com menos de 1 ano. Fica claro que metade das/os respondentes estavam em seu primeiro ano como gestora/or. Isso permite inferir que, por não terem tanta experiência, e ser seu primeiro ano como gestora/or, pode ter sido um agravante gerador de sofrimento como descrito na Ilustração IX. Além disso, consideramos a cisão oriunda da pandemia, por meio do isolamento social, um elemento que implicou na gestão democrática e participativa destas/es gestoras/es.

De acordo com Luck (2009) as competências de uma gestão democrática e participativa dependem da articulação das/os gestoras/es com Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil, entre outros

colegiados. A autora continua discorrendo sobre a interação entre as interfaces da escola e as pessoas na busca de equilíbrio e ideário comum, como visão, missão e valores da escola. Trata também do interesse genuíno na atuação das/os professoras/es, das/os funcionárias/os e das/os estudantes, orientando, incentivando e compartilhando experiências para obtenção de resultados coletivos. Ela defende a viabilização de práticas de co-liderança, com vistas ao compartilhamento de responsabilidades, gerando autonomia e espaços de ação entre as/os participantes da comunidade escolar, na finalidade de promover uma gestão compartilhada junto à construção da identidade da escola.

Ilustração XI - Experiência na Gestão Escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por fim, como última questão do questionário *on-line* optamos por elaborar uma pergunta descritiva, para que fosse realizada a análise de conteúdo em Bardin. Nesta etapa do questionário, participaram como respondentes 21 pessoas. As respostas estão dispostas no quadro 2, com base na interpretação dos dados elaboramos 4 categorias sendo elas: comunicação; organização; cuidado; e inteligência emocional.

Quadro 2 - Análise das respostas descritivas

Comunicação	Cuidado	Inteligência Emocional	Organização
<p>G<sup>19</sup><sub>1</sub> - Passei muita tranquilidade ao grupo de professores para que pudessem desenvolver suas atividades com eficácia, em relação ao planejamento, entrega dos planos dos blocos e orientação aos alunos.</p>	<p>G<sub>8</sub> - Informação para os responsáveis, reuniões online, muito álcool gel e lavagem de mãos, muita conversa e diálogo com os responsáveis que tinham dúvidas, muita paciência para que todos, desde responsáveis, professores, funcionários e alunos estivessem sem medo e num ambiente seguro. Outras preocupações, muitas dúvidas, excessos de controle da vigilância sanitária, medição de temperatura só pra protocolo. Durante o ensino remoto a dificuldade de acesso de todos aos conteúdos e aulas.</p>	<p>G<sub>13</sub> - O foco principal da minha gestão foi passar para os professores uma tranquilidade em relação às atividades que deveriam ser desenvolvidas com os alunos e também criar um ambiente acolhedor para que pudessem atingir os objetivos propostos para o ano letivo remoto/híbrido.</p>	<p>G<sub>17</sub> - Organização dos espaços escolares, compra de materiais para garantir a higienização e atendimento dos professores e alunos, organização e entrega das atividades no ensino remoto e híbrido, promover os espaços para garantir o distanciamento dos alunos, orientação aos funcionários da limpeza, entre outras ações com os professores, alunos e comunidade.</p>
<p>G<sub>2</sub> - Primar pela comunicação de qualidade, informando com celeridade famílias e servidores de qualquer alteração nos regramentos escolares. Incentivar o cumprimento dos protocolos sanitários, visando proporcionar um ambiente seguro para todos, estimulando assim o retorno dos alunos de forma presencial.</p>	<p>G<sub>9</sub> - Formação de professores, orientação no que se refere à atuação com alunos e interação em tempo de distanciamento.</p>	<p>G<sub>14</sub> - Busca de equilíbrio, priorizar as ações em função da grande demanda e insegurança sentida no momento e acima de tudo muita atenção nos procedimentos e na aplicação de protocolos em relação aos meus cuidados e aos demais.</p>	<p>G<sub>18</sub> - Fiz planilhas para organização dos materiais, procurei ajuda com psicoterapia e fiquei perto de quem amo.</p>
<p>G<sub>3</sub> - Disseminação de informações corretas e as mudanças de informação que eram muito rápidas.</p>	<p>G<sub>10</sub> - Aulas online e depois distanciamento, álcool gel máscaras.</p>	<p>G<sub>15</sub> - Acolhida e escuta ativa aos professores e funcionários. Acompanhamento sempre que possível em conjunto com os</p>	<p>G<sub>19</sub> - Adaptação das aulas online e os cuidados, orientados pela Secretaria da educação.</p>

<sup>19</sup> A letra G significa gestor, seu uso se dá para manter o anonimato.

		professores em reuniões e atividades síncronas.	
G4 - Tirar todas as dúvidas com a Secretaria de Educação, reuniões virtuais com a Secretaria de Educação, Equipe Diretiva e Pedagógica e professores, vídeos chamadas, reuniões virtuais com as famílias dos estudantes.	G11 - Foram muitas as estratégias usadas, pois passamos por mudanças muito rápidas e drásticas. Foi preciso familiarizar-se muito rápido aos recursos tecnológicos para seguir ao atendimento aos alunos, professores e famílias, através de plataformas digitais de comunicação, redes sociais, etc..., utilizando muitas vezes nossos próprios computadores e celulares. Para os gestores, além de sua própria adaptação à forma de trabalhar, foi preciso convencer e promover recursos de trabalho online, inicialmente aos professores, para num segundo momento, chegar aos alunos e suas famílias. Também foram realizadas palestras de sensibilização aos professores para atendimento aos alunos, como também quanto aos cuidados de contágio e protocolos sanitários à toda a comunidade escolar.	G16 - Atendimento humanizado às famílias, alunos e professores e gestão dos recursos focada no suprimento dos itens de enfrentamento da pandemia.	G20 - Aperfeiçoamento profissional; fortalecer os canais de comunicação com a comunidade escolar; estabelecer e seguir medidas sanitárias de prevenção ao Covid-19; Acompanhar e monitorar a participação dos alunos nas aulas; implementar formas alternativas de reuniões e informativos para com os profissionais da escola; Etc.
G5 - Contato permanente com a comunidade escolar, através das mídias digitais, para receber as demandas e tomadas de decisão.	G 12 - O Cuidado.		G21 -Reuniões semanais online com a equipe diretiva e pedagógico e quinzenal com os professores. Formação de grupos de responsáveis das turmas da Ed.Infantil ao 9ºAno e alunos da EJA. Entrega quinzenal de material impresso para os alunos sem

			<i>Internet.</i>
<i>G6 - Contato com a comunidade escolar através do WhatsApp, reuniões on line</i>			
<i>G7 - Motivação e comunicação.</i>			

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A categoria *comunicação* produz, em seus registros de respostas, os marcadores de orientação, planejamento e disseminação de informações, por meio de reuniões virtuais. Sabemos que, em um sistema de gestão, a comunicação é uma ferramenta de grande importância, uma vez que produz escuta. A escuta por sua vez, condiz com gerar momentos de autorreflexão e tomada de decisões. Assim, comunicar de maneira assertiva é alinhar a gestão ao que é mais eficaz e organizativo. Além disso, comunicar é expressar uma relação com o outro, sendo assim, se comunicar produz algo no campo da linguagem, tanto discursiva, como também não verbal. Deste modo, Baldissera (2017, p. 79): “[...] sob os pressupostos de que a comunicação é relação e implica a movimentação de sentidos – constantemente (re)construídos –, tem-se que na e pela comunicação atualizam-se forças em disputa de sentidos.”.

Sob o ponto de vista da gestão escolar, as/os gestoras/es devem incorporar em sua atuação profissional diária, a comunicação, construindo junto aos demais profissionais, que estão sob sua gestão, uma maneira de trabalhar colaborativamente. Este modo faz com que as/os envolvidas/os percebam o que é imprescindível a cada etapa do processo que compete a sua profissão e função (AMORIM, 2017). A partir da produção deste espaço de escuta conta-se com a participação das pessoas na formação de um espaço pedagógico promissor, que busque a inovação do conhecimento, assim como a articulação de saberes significativos para com as/os estudantes e comunidade escolar.

Diante do exposto, entendemos que além de gerenciar os trabalhos pedagógicos, as/os gestoras/es escolares realizaram o controle efetivo das necessidades materiais e financeiras, em nenhum momento o processo de ensino e de aprendizagem foi descontinuado. Ainda, para além disso, realizaram a contingência das demandas das/os trabalhadoras/es em educação que estavam sob

suas gestões, com as reuniões, orientações e escutas de demandas, com a intenção de gerar motivações e manutenção dos laços afetivos, tão importantes em momentos de calamidades. Para assumirem este papel, precisaram ‘dar ouvidos’ aos seus Valores Criativos, que são percebidos através do trabalho, missão e doação de si em favor do outro. (FOSSATTI *et al.*, 2013). Foi assim, ‘vivenciando’ as outras pessoas que as/os gestoras/es se humanizaram, no sentido de se tornarem ‘completas/os’, como descreve Frankl, que ser “completamente homem [...]” é possível quando “[...] se esquece e se supera a si mesmo.”. (FRANKL, 1978, p.63-64).

Além dos Valores Criativos, por meio das experiências e trocas realizadas com as/os profissionais da educação e demais membros da comunidade escolar, foi possível o desenvolvimento de Valores Vivenciais. Estes, com base na satisfação por um trabalho bem feito, manifestado no amor a uma causa e a uma comunidade, ou seja, no amor às pessoas. Essas experiências significativas geram inscrições que mudam a forma das pessoas lidarem com suas vidas e com a vida das/os outras/os. Logo, as atitudes frente aos inúmeros sofrimentos e a busca por recursos psíquicos, assim como estratégias de enfrentamento, resultaram em Valores Atitudinais, decorrente das atitudes assumidas durante a gestão escolar. As novas singularidades de como produzir sentido e emprestar a/ao outra/o que esteja sem condições de lidar com as adversidades da vida, visto que o fato em si não é o mais importante, mas a postura assumida, ou seja, a atitude da pessoa diante dos acontecimentos. (FOSSATTI *et al.*, 2013).

Na perspectiva da categoria *cuidado*, destacamos que as preocupações das/os gestoras/es estavam voltadas às questões de morte, com vistas às questões sanitárias, já que era no início da pandemia da COVID-19, e, ainda, não se tinham os protocolos assegurados por políticas públicas, que versassem diretamente as especificidades educacionais escolares. Contudo, estas percepções foram alteradas, no decorrer dos meses, como observamos nas demais questões, onde as/os gestoras/es assumem papéis de contingência às demandas emocionais das/os profissionais em educação, bem como comunidade escolar.

Contudo, caso ocorram essas necessidades oriundas do estado emergencial da pandemia, fica evidente que de acordo com o que se experiencia, as necessidades se alteram. Diante disso, refletimos o que descreve Maslow na ‘Pirâmide das Necessidades’. Deste modo, expressamos como necessidades primárias, as questões fisiológicas e de segurança.

Sendo assim, antes da pandemia as/os trabalhadoras/es em educação estavam em um dos 5 níveis citados por Maslow (1943) mais elevados. Devido à ruptura ocasionada pelo processo de descolamento frente aos impeditivos pandêmicos, houve uma desorganização, quanto ao que se atrela à satisfação humana. Neste contexto Periard (2018) *apud* Maslow (1943) disserta que a 'hierarquia de necessidades' está baseada na ideia de que cada pessoa busca se satisfazer em suas necessidades pessoais e profissionais, e a cada conquista sobe de nível, quanto ao que lhe gera satisfação, alterando suas necessidades por outras mais específicas e menos primitivas.

Ainda nesta perspectiva, os 5 níveis se desdobram em: a) necessidades fisiológicas; b) necessidades de segurança; c) necessidades sociais; d) necessidades de estima; e e) necessidades de autorrealização. Periard (2018) correlaciona cada nível da pirâmide com a atuação das/os profissionais em suas necessidades com vistas ao trabalho. À vista disso, no primeiro nível as necessidades se voltam aos horários serem flexíveis e que o trabalho possibilite conforto físico, no segundo nível a busca por estabilidade no emprego, boa remuneração e condições seguras de trabalho entre outras. Já no terceiro nível, as necessidades, se alteram para conquistas de amizades, boas relações com colegas e gestoras/es. O quarto nível é marcado pela importância de reconhecimento, promoção e *feedbacks*. Por fim, o último nível corresponde diretamente à necessidade de escolha e autonomia.

Partindo desse pressuposto, pensando no âmbito educacional e escolar, compreendemos que as/os profissionais participantes da pesquisa são concursadas/os. Diante disso, inferimos que cumprem com os requisitos dos níveis mais básicos da pirâmide. No entanto, com o advento da pandemia da COVID-19 e suas implicações, notamos que ocorreram cisões nas estabilidades e as necessidades foram alteradas abruptamente. Com isso, as necessidades se tornaram as mais básicas (base da pirâmide), mexendo com a saúde mental das/os profissionais que atuam na área educacional. Analisamos que este impacto na saúde mental conduza a humanidade a situações mais primitivas alterando a forma de ver e sentir frente ao próprio sentido da vida. Assim, a forma de trabalho, também, sofreu suas alterações juntamente com a gestão das/os profissionais que atuam nas instituições escolares. Por isso, as respostas mostram que as articulações das/os gestoras/es primavam a manutenção da própria vida, ou seja, se protegerem e protegerem a/o outra/o.

Em análise à categoria Inteligência Emocional, articulamos o conceito de Inteligência Emocional, de acordo com Salovey e Mayer (1990). Segundo os autores Inteligência Emocional (IE), se define como sendo a capacidade de processar informações emocionais de maneira aprimorada e eficiente. Neste sentido os processos psíquicos, mais precisamente os processos mentais de reconhecimento e regulação, dão base para as articulações e ações diante da circunstância com o uso de adaptações das emoções próprias e das/os demais.

Com base nas respostas, entendemos que as/os gestoras/es escolares consideraram como foco a transmissão de tranquilidade, possibilitando um ambiente acolhedor, para gerar um espaço de equilíbrio. Nestes espaços, pôde-se trabalhar as inseguranças profissionais e pessoais das/os trabalhadoras/es em educação. Haja vista que, por meio da escuta, tornou-se um lugar (subjetivo) de humanização, já que foram atendidas/os estudantes, professoras/es e famílias.

Desta forma, percebemos que as/os gestoras/es conseguiram processar informações do campo prático educacional-profissional, como também do campo psíquico sendo contingentes das pessoas que, poderiam estar 'desbussuladas' com o impacto causado pela pandemia da COVID-19. A partir desse achado citamos Luck (2009) que descreve serem responsabilidades das/os gestoras/es escolares organizar e orientar administrativa e pedagogicamente a escola, com vistas à formação da cultura. Além disso possibilitar um ambiente escolar potencializador de desenvolvimentos, devendo este ser estimulador na construção de conhecimento e aprendizagem orientados para a cidadania competente.

Com olhar sob as respostas das/os participantes, fica evidente que as/os gestoras/es tiveram as competências citadas por Luck, bem como Inteligência Emocional descrita por Salovey e Mayer (1990). Ainda foram além, com disposições humanizadas nos atendimentos, visto ser o fenômeno pandêmico algo atípico para todas/os. Nesta perspectiva salientamos que: "nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam.". (LUCK, 2009), reforçando a ideia de Gomes (1988), o que é percebido como sentido do mundo é algo que necessita ser realizado consigo mesmo, sendo a possibilidade que cada um encontra nas entrelinhas de sua realidade.

Portanto, para se ter este desfecho descrito nas respostas das/os participantes da pesquisa, inferimos que as/os gestoras/es escolares se encontravam em um nível diferente do que a comodidade, haja vista que se dispuseram a lidar com demandas

que estão para além das competências técnicas. Buscaram fazer acolhimentos e escutas revelando sua humanidade para com a/o outra/o, assim, exerceram suas atividades com sentido, sentido este que se atrela ao de suas histórias, logo o propósito de suas vidas.

Quanto à Categoria *Organização* percebemos, com base nas respostas, que foram diversas as formas de organização de cada gestora/or. Algumas/uns buscaram recursos como uso de planilhas, atendimento aos pais e/ou responsáveis, aquisição de produtos para higienização, para fins de evitar a contaminação aos que estavam frequentando a escola, e para as/os estudantes que estavam no ensino remoto houve adaptação das atividades com a entrega física. Neste aspecto corrobora Antunes, (2021, p. 67) descrevendo sobre as características das organizações: “[...] são variáveis dependendo do ambiente e da tecnologia. O ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização ou sistema, ou seja, refere-se ao contexto dentro do qual uma organização está inserida.”.

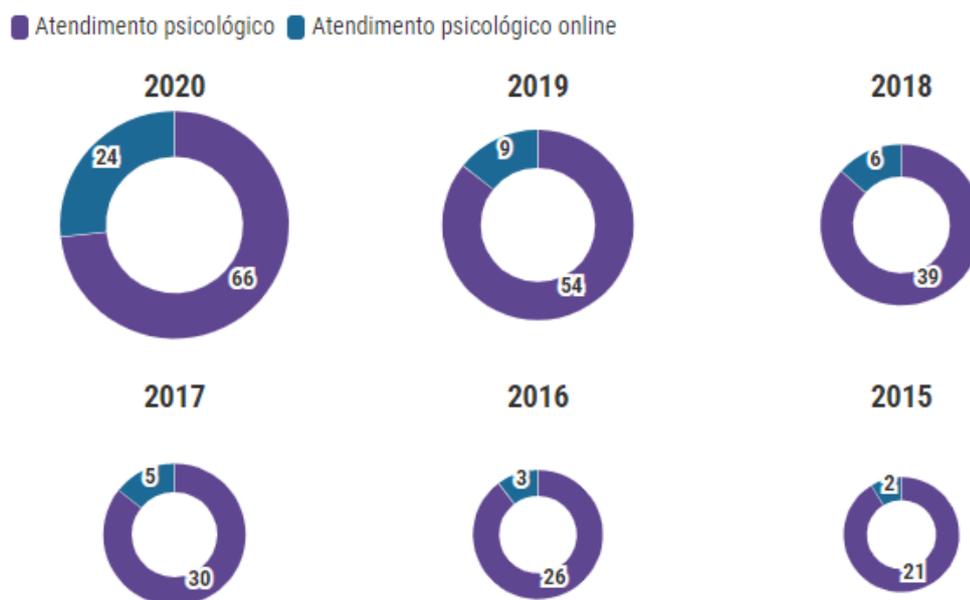
Assim, compreendemos que no contexto da pandemia da COVID-19 a escola como um sistema precisou se reorganizar diante da adversidade, com o uso da tecnologia para aulas *on-line*. Também para as/os estudantes que não tinham este acesso, no município de Sapucaia do Sul, as/os professoras/es fizeram uso da adaptação das atividades para que fossem físicas e retiradas na escola pelas/os responsáveis das/os estudantes. Da mesma forma enviaram atividades via *whatsapp* a fim de possibilitar acesso ao estudo, mesmo que de maneira diversificada, devido ao contexto que se encontravam.

Pensando na diversidade e inclusão, se para as/os estudantes do ensino regular de Sapucaia do Sul foi um desafio acompanhar as atividades, levantamos um questionamento: como foi para as/os estudantes público alvo da educação especial? Mesmo que este não seja o foco desta dissertação, cabe a indagação, haja vista que pensar na educação, também, é pensar em um todo e em seus mais variados públicos.

Além disso, as respostas mostram que algumas/uns das/os gestoras/es buscaram auxílio psicológico para lidar com os atravessamentos gerados pela pandemia da COVID-19. Este e outros dados já observados nos estudos compilados

nesta pesquisa, mostram que a psicologia foi de suma importância neste momento pandêmico. Como visto na Ilustração XII<sup>20</sup> (abaixo):

### Média de audiência de busca dos termos por ano Dados estão parametrizados nos cinco anos de análise



Fonte: [Google Trends](#) • Valores parametrizados: 100 representa momento de maior busca

Relacionando as respostas das/os gestoras/es com a Ilustração XII, constatamos que no ano de 2020 houve um aumento expressivo pela busca dos termos “Atendimento psicológico” e “Atendimento psicológico *on-line*”. Diante disso, inferimos que este aumento se atrela ao impacto da COVID-19 e à saúde mental da população de forma geral. Sob este ponto de vista, tendo como base a psicologia, podemos dizer que a pandemia foi como um grande luto, atingindo todas as camadas sociais. O sofrimento foi expressado de maneira singular por cada pessoa, tenha-se em consideração que é algo muito particular, sentir, pensar e agir diante do próprio sofrimento.

A partir disso citamos Frankl (2008, p. 152): “[...] sou um sobrevivente de quatro campos - campos de concentração - e como tal também sou testemunha da surpreendente capacidade humana de desafiar e vencer até mesmo as piores

<sup>20</sup> Fonte: <http://www.jornaldocampus.usp.br/index.php/2020/07/crescem-busca-por-terapia-e-numero-de-projetos-envolvendo-o-tema/>

condições concebíveis.”. Pensando nas vicissitudes da vida, como o isolamento social, e o sofrimento que muitas pessoas passaram, especificamente as/os gestoras/es escolares (objeto desta pesquisa) analisamos que a experiência de Frankl é um exemplo de superação, assim como dessas/es profissionais que passaram pelo isolamento social em tempos de pandemia, na busca de sentido para atuar na gestão escolar. Ainda ressaltamos que a busca por atendimento psicológico é um ato de autocuidado e reconhecimento de que o sofrimento é algo passível do ser humano. Aprender a lidar com isso é um ato de coragem e maturidade emocional, ou seja, responsabilizar-se por seu sofrimento é posicionar-se diante da vida, descortinando o seu sentido de estar no mundo para si mesmo.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS - GRUPO FOCAL

O campo empírico, como já apresentado, se refere às/aos 48 gestoras/es das escolas públicas municipais de Sapucaia do Sul. O convite para participação do Grupo Focal foi enviado por *e-mail*, junto com uma planilha de inscrição do *Google Formulários*, a todas/os que fizeram parte da gestão 2016-2020. Após uma semana houve o reforço do convite com o envio de outro *e-mail* e junto o *link* para acesso ao Grupo Focal. Na semana seguinte foi realizada a primeira reunião do Grupo Focal de forma *on-line*, sendo o segundo encontro na semana posterior.

Devido ao número de inscritas/os foi possível a realização de apenas um Grupo Focal com onze participantes no primeiro encontro e oito no segundo. Os dados coletados nos dois encontros do Grupo Focal foram tratados pelos autores/pesquisadores no *Software Nvivo*<sup>21</sup>, resultando em quadros e gráficos que são apresentados a seguir. Inicialmente, realizamos o procedimento de leitura flutuante como propõe Bardin (2016), categorizando os achados, com base nas falas das/os participantes.

**Quadro 3 - Síntese das categorias - Leitura Flutuante**

Categoria	Subcategoria	Arquivos	Referências
Equipe Administrativa	Ansiedade da equipe	2	1
	Equipes cansadas	2	2
	<b>Total da categoria</b>	2	3
Espaços	Espaço privado	2	2
	Sem espaço	2	1
	<b>Total da categoria</b>	2	3

<sup>21</sup> O NVivo é um pacote qualitativo de software para análise de dados produzido pela QSR International. Fonte: [https://www.gades-solutions.com.br/project/nvivo/?gclid=Cj0KCQjwkrUVBhCHARIsACVliOyT8v-CtbaF3kF5v9A7eUFCjG24NXqJLoeinNUj2GRB8XyoqxMyBSsaAq1vEALw\\_wcB](https://www.gades-solutions.com.br/project/nvivo/?gclid=Cj0KCQjwkrUVBhCHARIsACVliOyT8v-CtbaF3kF5v9A7eUFCjG24NXqJLoeinNUj2GRB8XyoqxMyBSsaAq1vEALw_wcB)

Atividades	Feitas à noite	2	1
	Feitas sem hora	2	2
	<b>Total da categoria</b>	2	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Foram utilizados dois arquivos; um referente às sessões do grupo e outro de anotações da assistente (observadora)<sup>22</sup>. Como resultados dos encontros houve três categorias e seis subcategorias.

A categoria *Equipe Administrativa* é um dos marcadores importantes das escolas do município de Sapucaia do Sul. Respectivamente suas escolas públicas municipais se organizam da seguinte maneira em suas Equipes Pedagógicas: orientadora/or educacional e supervisora/or; Já as Equipes Administrativas: gestoras/es escolares (diretora/or e vice-diretora/or).

Então, pensar em gestão escolar é também pensar na equipe pedagógica e em um sistema escolar que contemple os direitos das/os estudantes e que favoreça uma educação de qualidade. Sendo assim, gestar em qualquer momento não é uma tarefa simples, tampouco em tempos de pandemia da COVID-19, que além das demandas que compete a administração pública, ocorreram os agravamentos de demandas relativas ao social e ao psicológico. A criação de um Centro de Operações de Emergência em Saúde para Educação de Sapucaia do Sul (COEM), por meio do decreto nº 4.541, de 16 de junho de 2020. O COEM Sapucaia do Sul tem as seguintes atribuições:

I - articular ações, em conformidade com os Planos de Contingência Estadual, no âmbito das Instituições de Ensino com o objetivo de controlar e acompanhar o avanço do novo coronavírus - COVID-19; II - apoiar a implementação da política de distanciamento social no âmbito das Instituições de Ensino com vista à prevenção do contágio do novo coronavírus - COVID-19; III - monitorar regularmente as informações dos Centros de Operações de Emergência em Saúde para a Educação das instituições de ensino (COE-E Locais), por meio de relatórios de implementação dos protocolos; IV - manifestar parecer favorável à retomada das atividades presenciais da Instituição de Ensino, conforme a informação do COE Local quanto ao cumprimento dos protocolos; V - acompanhar a execução das medidas propostas e avaliar a necessidade de revisão e

<sup>22</sup> A assistente convidada para participação da pesquisa como observadora é uma mestranda em Educação da Universidade La Salle.

ajustes no âmbito das Instituições de Ensino; VI - sugerir ajustes ou medidas de adequação aos COE-Es Locais sempre que necessário. (COEM, 2020).

Cabe discorrer que mesmo sucedendo o amparo de políticas públicas municipais para amenizar os impactos da pandemia, ainda, as/os gestoras/es escolares sentiram os reflexos em suas atuações profissionais, como mostram as duas subcategorias “Ansiedade da equipe” e “Equipes cansadas”. Seguindo o que descreve Peres sobre este ‘novo contexto’ (2020, p. 23): “[...] passa-se a conviver por um lado, com preocupações ligadas à questão prioritária da saúde física e emocional e, por outro lado, com a desestabilização das questões educacionais [...]”

Logo, pensar na manifestação de ansiedade, pela equipe, no contexto escolar como mostra a subcategoria é ter um cuidado relativo à saúde mental dessas pessoas, já que neste contexto a ansiedade se mostra como um sintoma a ser interpretado. Ainda mais, a outra subcategoria que nomeia as equipes como cansadas mostra que o cansaço também está para além das questões físicas, ou seja, há outra manifestação sintomática que precisa dispor de espaço para a escuta. Diante das falas nos encontros do grupo focal notamos que as/os gestoras/es escolares, para contemplar essas demandas, buscaram estratégias de enfrentamento para si e, na maioria das vezes, para as/os demais trabalhadores em educação, tanto que algumas/uns realizavam vídeo chamadas e reuniões numa periodicidade semanal e outras/os quinzenalmente.

Partindo para análise da categoria *Espaços* entendemos a possibilidade desta palavra trazer significantes importantes, atrelados às duas subcategorias que a acompanham. Se trata de dois tipos de espaços, sendo um o espaço físico que no começo da pandemia da COVID-19 era a escola e posteriormente tornou-se as residências das/os gestoras/es, bem como o virtual que tornou-se fundamental para regularmente manter a comunicação ativa por *meet*, *skype*, *whatsapp* entre outros artefatos tecnológicos. Por isso, com os espaços se atravessando entre si, ora a casa era lazer e prazer, ora a casa era extensão da escola. Esta nova realidade traz consigo novas formas de produzir subjetividades e até mesmo adoecimentos. Conforme Vieira (2020, p. 4): "As subjetividades e instituições são abaladas por um evento de imprevisibilidade e intensidade acentuadas. Várias dimensões ficam fortemente afetadas.”.

Diante do exposto, com vistas às subcategorias “Espaço privado” e “Sem espaço”, ponderamos que houve uma subversão dos espaços físicos e subjetivos, já

que a casa é 'invadida' pelo trabalho e por muitas outras pessoas. As atividades do cotidiano foram moldadas para amparar e receber o que antes habitava lá fora. Com isso, a lógica do espaço privado da família se inverte para um espaço produtivo subordinando o tempo familiar (CARLOS, 2020). Ainda nesta perspectiva, com vistas à categoria *Atividades* e das/os gestoras/es escolares, como relatadas no grupo focal, eram realizadas após o horário de trabalho das/os profissionais. Estes profissionais vivenciam uma nova configuração de trabalho, e lidam com diversas demandas para além das técnicas. As horas do dia não eram suficientes, existindo invasões domiciliares, também nos horários de lazer e/ou descanso. As subcategorias reforçam que as atividades eram "Feitas à noite" e "Feitas sem hora". O que evidencia um excesso de atividades trabalhistas, que podem vir a gerar desgaste emocional. Para Cardoso *et al.*, (2021, p. 46):

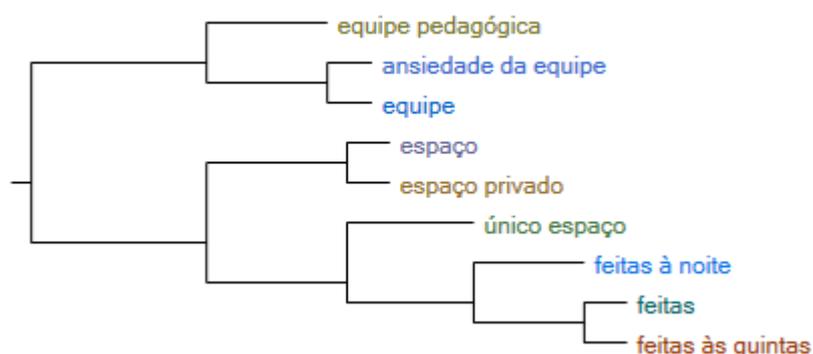
Este pode neles se apresentar, do ponto de vista interno, em um sentimento de desamparo e um estado de desorganização subjetiva, fonte, muitas vezes, de dor e sofrimento psíquicos, estados suscetíveis de gerarem paralisação de seu potencial criativo.

É sabido que o excesso de trabalho pode ter gerado implicações na saúde das/os trabalhadores em educação, como mostram as subcategorias. Em alguns momentos ocorreu este excesso devido às circunstâncias vivenciadas no contexto da pandemia. O que se pode pensar, mesmo compreendendo que todas/os estavam enfrentando as mazelas oriundas do isolamento social e dos atravessamentos pandêmicos, era possível gerar movimentos de escolhas até mesmo escolher não ir além de seus limites. Com isso, percebemos que ao mesmo tempo que existiam as exigências atreladas às demandas fora de horário, as/os gestoras/es escolheram esse 'sofrimento' para si. Indo ao encontro do que Frankl (2008) descreveu sobre Logoterapia, consideramos que o sentido da vida se dá de três formas: 1. criando um trabalho ou praticando um ato; 2. experimentando algo ou encontrando alguém; 3. pela atitude que tomamos em relação ao sofrimento inevitável.

Pensando nas escolhas das/os gestoras/es em acolher as demandas além das suas horas de trabalho, podemos inferir que esta foi a maneira encontrada para enfrentar as situações da vida. Portanto, lograram sentido no que estavam fazendo, mesmo sendo um excesso, já que estava vinculado a algum tipo de sofrimento. No

entanto, houve uma escolha de ocupação deste espaço, com este sofrimento específico, transportando para si um significado.

Ilustração XIII - Análise de *Cluster* por similaridade de palavra



Elaborado pelo autor (2022).

Essa forma de ordenação das subcategorias, agrupadas por similaridade de palavras representada por *cluster*, tem como finalidade auxiliar o pesquisador a compreender a estrutura dos dados em conjunto. A análise de *cluster* subdivide os grupos formando um diagrama de grupos maiores e grupos menores, de forma que, se pode elaborar uma estrutura hierárquica completa. Pela Ilustração XIII é possível identificar dentre as categorias um agrupamento em torno de 3 temáticas: sendo a primeira condizente à equipe pedagógica. Ressaltamos que no GF participaram as/os gestoras/es escolares que fazem parte da equipe administrativa. Ambas equipes sofreram impactos quanto às questões emocionais frente à pandemia da COVID-19. A segunda categoria se relaciona aos espaços tanto físico, como subjetivo que foram afetados pelos impactos da pandemia e isolamento social. Por fim, a terceira temática corresponde às atividades e expressões de trabalhos, bem como escolhas e tomadas de decisões por parte das/os gestoras/es escolares.

Com base nos dados obtidos no Grupo Focal, primeira e segunda reunião, optamos por elaborar uma nuvem de palavras com vistas a elencar a maior frequência nos arquivos. A técnica citada organiza de forma gráfica as palavras ditas pelas/os participantes, deste modo, o resultado evidencia os significados preliminares do conteúdo, para juntos aos demais dados da pesquisa, possibilitar a análise dos significantes.



das/os estudantes, público alvo da educação especial. Como reforça Luck (2009, p. 21):

Os professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e sobretudo por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais. De sua postura diante da vida, dos desafios, da educação e das dificuldades do dia-a-dia depende a qualidade de seu trabalho.

Como visto nas respostas do questionário, assim como nas discussões do grupo focal, as/os professoras/es em sua prática foram afetadas/os diretamente, tornando-se necessário ressignificar seu modo de produzir conhecimentos para com os/as estudantes. Uma vez que mudaram do sistema presencial para o sistema remoto, posteriormente para o híbrido, e por fim o retorno ao sistema presencial novamente. Todas essas configurações e reconfigurações produzem implicações a todas e a todos.

Com vistas à palavra “reuniões” interpretamos que neste período de distanciamento elas foram de suma importância. A comunicação precisou passar do ‘olho no olho’ para os artefatos tecnológicos ‘tela na tela’, mesmo havendo comunicações por grupos de mensagens, ainda assim, tornou-se necessário a realização de videochamadas, para que fossem alinhadas as decisões e não houvessem ruídos na comunicação. Para as autoras Bergamo e De Moraes (2021, p. 3378): “[...] o mundo virtual passou a ser o mundo real, cabendo a todos da comunidade escolar compreender e interagir nesse novo cenário que exige uma relação mais forte e próxima, e uma comunicação mais presente e ativa.”.

Não obstante, a comunicação não foi a única razão para que as reuniões por vídeo chamadas acontecessem. Conforme as/os participantes do grupo focal, as reuniões também tinham um sentido de realizar a manutenção dos vínculos com as/os colegas de trabalho e de certa forma possibilitar um espaço de acolhimento e escuta do que o grupo precisava compartilhar.

No que se refere à palavra “Horário” relacionamos seu uso ao excesso de demandas, necessitando que as/os gestoras/es escolares tivessem que trabalhar fora de seu horário de atuação diário. Refletimos que o fato de estarem em casa em teletrabalho, pode ter gerado, no imaginário de suas/seus gestoras/es, uma possível flexibilização, havendo este acúmulo de atividades e ou maiores cobranças. Contudo, os limites que outrora estavam estabelecidos pelos muros das escolas, agora

invisíveis, não puderam conter a invasão dos espaços físicos e subjetivos, ‘desbussulando’ gestoras/es, professoras/es, orientadoras/es, famílias e estudantes.

Em síntese, o uso das palavras “casa”, “família” e “gestão” compete a articulação, que tornou-se tão necessária, as/aos trabalhadoras/es em educação do município de Sapucaia do Sul, especificamente, as/aos gestoras/es escolares, que precisaram lidar com as demandas de seus familiares, dos familiares/responsáveis das/os estudantes. Assim como gestar suas casas, com atividades relativas ao lar e também realizar a gestão da equipe pedagógica. Para o enfrentamento deste e de outros atravessamentos, como mostram as respostas para as questões norteadoras do grupo focal, foram necessárias estratégias e empenho na busca de recursos, com desígnio, para lidarem com as demandas. Muitas/os gestoras/es recorreram à psicoterapia individual; caminhadas em locais seguros de contaminação da Covid - 19; cursos sobre comunicação não violenta; manutenção de vínculo com suas/seus familiares; manutenção de vínculo por vídeo chamadas com as/os demais profissionais da educação; e busca por organizar rotinas de atividades com uso de tecnologias da informação.

Por fim, ressaltamos que a pandemia da COVID-19, às/aos gestoras/es das escolas públicas municipais de Sapucaia do Sul, foi um grande luto gerado pelas rupturas repentinas das atividades escolares. Foi enfrentado e ressignificado por cada uma/um de forma singular. Neste viés Duarte *et, al.*, (2021, p.161):

El duelo se expresa como pérdidas y finitudes, tales como: a) trabajos; b) financiero; c) contacto social; d) la relación con el otro; e) la muerte de los seres queridos. Según Meireles (2016 *apud* Bowlby, 1990) el duelo se caracteriza por cuatro fases: 1) Entumecimiento; 2) Anhelo; 3) Desorganización; 4) Reorganización.

É significativo ressaltar que na vida torna-se necessário encontrar sentido no sofrimento e nas escolhas que se faz a cada instante, pois quando se realiza um trabalho no qual se encontra sentido, mesmo que haja diversidades e sofrimentos, é compensador enfrentá-los. O sofrimento em si, de acordo com Frankl (1991), pode ser transformado em conquista, ou uma realização, e quando isso acontece se torna um motivo de orgulho e um significante com propósito. Pois, assim, o sujeito poderá movimentar suas responsabilidades perante a vida e parar de culpabilizar as outras pessoas, realizando cada vez mais ações responsáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo geral analisar os possíveis impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es das 24 escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul, cidade da região metropolitana de Porto Alegre/RS, sob o viés da logoterapia.

Diante disso, descrevemos sobre gestão educacional, gestão escolar e pandemia da COVID-19. Pontuamos que o destino das organizações, e principalmente das organizações escolares, no início da pandemia da COVID-19 estava muito incerto, gerou insegurança, que foi sentida por todas e todos. Neste contexto, o sistema educacional precisou se organizar abruptamente, devido à ameaça do coronavírus, recorrendo a políticas públicas e diretrizes que orientassem quanto aos procedimentos no âmbito escolar. Foi notório que nosso país estava totalmente despreparado para garantir o mínimo à população, no que se refere à saúde, segurança, educação entre outras. Foram meses de calamidade pública em todas as áreas, ressaltando a educação, podemos dizer que todas e todos foram afetadas/os e impactadas/os.

Com vistas ao sistema escolar refletimos sobre a atuação das/os profissionais em educação, como foco as/os gestoras/es escolares, as quais foram essenciais, uma vez que agiram como contingentes das demandas das/os professoras/es, das/os estudantes e famílias. Evidenciamos que mesmo durante as adversidades experienciadas estas/es profissionais exerceram seu protagonismo buscando estratégias de enfrentamento e foram sustentáculo para os membros da comunidade escolar, possibilitando que o processo de ensino sucedesse, a fim de propiciar a aprendizagem às/aos estudantes.

Na sequência, com a finalidade de relacionar as contribuições da logoterapia aos profissionais da gestão em tempos de pandemia, compreendemos que houve sofrimentos para todas/os as/os trabalhadores em educação, e cada pessoa buscou de forma singular lidar com suas demandas. Muitas assumiram suas responsabilidades diante da vida, sendo protagonistas da própria história, já outras nutriram agravantes em seus adoecimentos. Logo, ressaltamos que a pandemia da COVID-19 impacta a saúde mental das pessoas que exercem cargo de gestão, seja pelas angústias que despertou, pela iminência da morte, por lidar com as demandas de outras pessoas, seja pelo excesso de trabalho. Fica evidente que mesmo diante

dos sofrimentos, essas pessoas puderam encontrar, para si, sentido no que viviam e deram significado a suas experiências únicas. Por certo, houve luto e sentimentos oceânicos de desamparo, nos quais algumas pessoas conseguiram se organizar e lidar, já outras sofreram intensamente. As/os gestoras/es buscaram estratégias de enfrentamento, como caminhadas em locais seguros, realização de atividades físicas, atendimento psicológico e reuniões com suas/seus colegas, assim como demais trabalhadoras/es em educação para manutenção de vínculo e, assim, foram se adaptando às adversidades e dando sentido às suas vidas, emprestando sentido as/aos outras/os.

Diante disso no que se refere ao luto, pandemia, saúde mental e grupo de escuta, concluímos que não ocorreram políticas públicas que abrangessem, de forma eficaz, as demandas relacionadas à saúde mental. Neste contexto, ponderamos que aumentaram significativamente as demandas pelo atendimento psicológico. Isso mostra que a sociedade, de forma geral, sofreu e ainda sofre com os impactos da pandemia da COVID-19, sendo imprescindível que haja políticas públicas visando amenizar as mazelas oriundas deste flagelo. Ressaltamos, que a educação precisa de um olhar quanto às questões emocionais de todas e todos, principalmente das crianças e das/os adolescentes que estavam e estão em formação desde o início da pandemia.

Em continuidade, os achados mostram que houve aumento do estresse das/os trabalhadoras/es em educação, devido aos sofrimentos singulares experimentados por cada uma/um, até mesmo pelo acúmulo de atividades. No início da pandemia da COVID-19 foi de grande importância a escuta por parte das/os gestoras/es, devido aos atravessamentos subjetivos que a pandemia ocasionou em todas e todos, pois possibilitou suporte emocional às/aos trabalhadoras/es em educação.

No que se refere à gestão educacional e saúde mental percebemos que as manifestações de adoecimentos se atrelaram às demandas socioemocionais, como também, às necessidades de formações continuadas emergentes, a fim de que pudessem adquirir conhecimentos sobre o uso dos artefatos tecnológicos. Além disso, o enlace do espaço casa e trabalho, gerou adoecimentos, pois havia a sensação de que não havia descanso. A sensação de que o trabalho não cessaria, o que em algumas escolas possibilitou a desorganização quanto aos horários de atuação profissional, sugeriu que não havia mais limites, nem restrições de horários.

Sob o viés da gestão escolar e COVID-19, percebemos que houve implicações no processo de ensino, bem como no de aprendizagem, gerando lacunas no desenvolvimento das/os estudantes. Ainda, os estudos reforçam que as crianças e as/os adolescentes também manifestaram sofrimentos psíquicos. Algumas/uns tiveram recursos e acessos a tratamentos psicológicos, já outras/os, devido à realidade social, não foram alcançadas/os mesmo com a suposta garantia preconizada pelo Estado sobre saúde. Por isso, reforçamos que é necessária a elaboração de políticas públicas que se alinhem às necessidades reais das pessoas, que assegurem o acesso e a qualidade de serviços. Neste sentido, refletimos sobre a importância de se ter políticas públicas e serviços que possibilitem promoção de saúde mental às/aos trabalhadoras/es em educação.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi atingido, tendo em vista que os resultados mostram que houve impactos na saúde mental das/os gestoras/es das escolas públicas pesquisadas. Na perspectiva da logoterapia compreendemos que as responsabilizações e tomadas de decisões, em meio à pandemia da COVID-19, foram cruciais, para que as/os gestoras/es pudessem assumir o protagonismo de suas vidas auxiliando as/os trabalhadoras/es em educação a vislumbrar um novo sentido diante das adversidades.

Diante da questão problema: Quais foram os impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es das 24 escolas públicas municipais de Sapucaia do Sul, cidade da região metropolitana de Porto Alegre/RS? e também quais foram as estratégias utilizadas por estas/es gestoras/es durante a pandemia? Considerando os resultados atingimos a percepção de que as angústias e sofrimentos corresponderam ao sentimento oceânico de desamparo. Com isso, houveram manifestações de sintomas singulares que precisam de espaço para organização, contingência e escuta. Sendo possível a articulação, por meio de estratégias adotadas pelas/os gestoras/es como manutenção dos vínculos sociais, emocionais, separação de demandas e organização de espaço-tempo.

Frente a isso, nossa contribuição no avanço do conhecimento está em produzir reflexões sobre a educação e os impactos sofridos pela pandemia da COVID-19. Olhar para a saúde mental das/os gestoras/es é promover ações que possibilitem condições para tomada de decisões assertivas no que se refere à qualidade de vida das/dos profissionais em educação, para que estas/es por sua vez possam gerar ensino e aprendizagem de forma significativa às/aos estudantes.

Além disso, percebemos como lacuna na pesquisa que não houve expressiva participação das/os gestoras/es como respondentes ao questionário, bem como no grupo focal. Haja vista que apesar dos esforços empenhados durante a pandemia da COVID-19, ainda são necessárias contingências destas/destes quanto às demandas comportamentais e emocionais das/os estudantes remanescentes do impacto causado.

Por último, deixamos em aberto, para futuras pesquisas a importância de outros estudos que contemplem o acompanhamento deste universo pesquisado, no que se refere aos desdobramentos dos efeitos da pandemia da COVID-19 na saúde mental destas pessoas. Pensamos que um estudo longitudinal possibilitará o aprofundamento e a consolidação de informações sobre os efeitos da pandemia da COVID-19 na educação, e na vida das pessoas que trabalham na gestão escolar, do município pesquisado.

## 5 PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA

**Quadro 4 - Previsão dos Investimentos para realização da Pesquisa**

<b>Investimentos</b>	<b>Valores</b>
Alimentação.	R\$ 500,00
Gastos com Tradução.	R\$ 100,00
Impressão.	R\$ 300,00
Transporte.	R\$ 600,00
Livros.	R\$ 400,00
Participação em eventos científicos.	R\$ 350,00
Internet	R\$ 800,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 3050,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa (2021).

## 6 CRONOGRAMA

Quadro 5 - Cronograma do Projeto e Aplicação da Pesquisa

Período	2021										
Atividade	Ma r	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag o	Set	Ou t	Nov	De z	
Levantamento bibliográfico	X	X	X	X	X						
Leitura e fichamento			X	X	X	X	X	X			
Escrita do projeto	X	X	X	X	X	X	X	X			
Considerações preliminares						X	X	X	X		
Apresentação projeto de qualificação										X	
Envio para aprovação do CEP										X	
Período	2022										
Atividade	Jan	Fev	Mar	Abr	m ai	jun	Jul	Ag o	Set	Out	
Ajustes recomendados pela banca	X	X	X								
Coleta e análise dos materiais					X	X					
Construção da Dissertação						X	X	X			
Apresentação da Dissertação										X	
Revisão da Dissertação										X	X

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa, (2021).

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Larissa Dulce. Educação e pandemia: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-19. **Revista Mediação**, n. 11, 2021.
- AMORIM, António. Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade. **Revista Lusófona de Educação**, v. 35, p. 67-82, 2017. Disponível em: <https://goo.gl/th8pvR>. Acesso em: 08 mai. 2022.
- ADLER, Alfred. Tipología del enfrentamiento a los problemas de la vida. *In*: ADLER, Alfred **Superioridad e Interés Social** – Una colección de sus últimos escritos. México: Fondo de Cultura Económica, 1968. p. 66-69.
- ATAIDE, Patrícia Costa; NUNES, Iran de Maria Leitão. **Feminização da Profissão Docente**: as representações das professoras sobre a relação entre ser mulher e ser professora do ensino fundamental. *Revista Educação e Emancipação*, p. 167-188, 2016.
- ALMEIDA, Nara Gabriela Nascimento de. **A importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia**. 2016.
- ALMEIDA, Luana Costa; DALBEN, Adilson. Organizar o Trabalho Pedagógico em Tempos de Covid-19: No limiar do (im)possível. **Educação & Sociedade**, v. 41, 2020.
- BACHIEGA, Hermes José Aun et al. A Gestão Escolar como agente transformador da Educação. **Revista de Direito Brasileira**, v. 18, n. 7, p. 301-314, 2017.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. **CECS-Publicações/eBooks**, p. 71-87, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. Reimpressão. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt; GALVÃO-MARTINS, Ana Helena Caldeira. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, p. 09-18, 1990.
- BERGAMO, Fabiana Parron; DE MORAIS, Rosiane. O papel da gestão escolar durante a pandemia do Covid-19: Desafios, possibilidades e parcerias com os professores. **Tecné, Episteme y Didaxis: TED**, p. 3375-3379, 2021.
- BIJORA, Helito. *Google Forms*: o que é e como usar o app de formulários online. **TechTudo**, 2018. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/07/google-forms-o-que-e-e-como-usar-o-app-de-formularios-online.shtml>. Acesso em: 16 de jan. de 2021.

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo. H. **Mundo do Trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Básica**. Brasília: 2021. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_censo\\_escolar\\_2020.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2020.pdf). Acesso em: 01 de dez de 2021.

\_\_\_\_\_, **Medida provisória nº 934, de 1º de abril de 2020**. Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-934-de-1-de-abril-de-2020-250710591>. Acesso em: 17 de jul. de 2022.

\_\_\_\_\_, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Diário Oficial da União, 1988. Disponível em: <https://bit.ly/2XE7OiO>. Acesso em: 23 out. 2021.

\_\_\_\_\_, Lei Aprova o Plano Nacional de Educação de 25 de junho de 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 01 de mai. 2022.

\_\_\_\_\_, **Lei Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: <https://bit.ly/3m2XAlk>. Acesso em: 23 out. 2021.

\_\_\_\_\_, Ministério da Saúde. **O que é COVID-19**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 11 jan. 2021.

\_\_\_\_\_, **Decreto nº4.541, de 16 de junho de 2020**. Dispõe sobre a criação do centro de operações de emergência em saúde para educação de Sapucaia do Sul - COEM Sapucaia do Sul. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/rs/s/sapucaia-do-sul/decreto/2020/454/4541/decreto-n-4541-2020-dispoe-sobre-a-criacao-do-centro-de-operacoes-de-emergencia-em-saude-para-educacao-de-sapucaia-do-sul-coem-sapucaia-do-sul>. Acesso em: 19 de jun. de 2022.

CARLOS, Ana Fani Alessandri. A “revolução” no cotidiano invadido pela pandemia. **COVID-19 e a crise urbana**. São Paulo: FFLCH/USP, v. 3, p. 10-17, 2020.

CALLIGARIS, Contardo. **Cartas a um jovem terapeuta**: o que é importante para ter sucesso profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CNN BRASIL. Saúde. **Pesquisa indica que 60% dos brasileiros que fazem terapia começaram na pandemia**. São Paulo, 04 de nov de 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/pesquisa-indica-que-60-dos-brasileiros-que-fazem-terapia-comecaram-na-pandemia/>. Acesso em: 03 de jul de 2022.

DALCIN, Larissa; CARLOTTO, Mary Sandra. Avaliação de efeito de uma intervenção para a Síndrome de Burnout em professores. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 22, p. 141-150, 2018.

DEBUS, M. **Manual para excelencia en la investigacion mediante grupos focales**. HealthCom/U.S. Agency for International Development/Academy for Educational Development, 1988.

DE MIRA, Ane Patrícia; FOSSATTI, Paulo; JUNG, Hildegard Susana. A concepção de educação humanista: interfaces entre a Unesco e o Plano Nacional de Educação. **Acta Scientiarum. Education**, v. 41, p. e35788-e35788, 2019.

DE SOUZA LEMES, Sebastião; CRUZ, José Anderson Santos. Editorial, v. 24, n. 2, maio/ago. 2020:[...] Em tempos de pandemia. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 294-296, 2020.

DUARTE, José Lucas; FOSSATTI, Paulo. A produção de sentido em jovens secundaristas à luz da teoria de Viktor Frankl. **Revista de Educação ANEC**, v. 48, n. 161, p. 103-122, 2020.

DUARTE, José Lucas Marques *et al.* Fenómenos y percepciones acerca de la pandemia: un estudio con estudiantes universitarios en Brasil. **The Journal of Academy**, v.1, n. 6, p. 144- 164, 2022.

EL PAÍS. IBGE. **Pandemia de covid-19 provoca em 2020 o maior aumento de mortes no Brasil desde 1984**. País teve no ano passado 14,9% mais óbitos do que em 2019. Aumento foi maior no Amazonas, onde houve falta de oxigênio, com 31,9% mortes a mais. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-11-18/pandemia-de-covid-19-provoca-em-2020-o-maior-aumento-de-mortes-no-brasil-desde-1984.html>. Acesso em: 17 de jul. de 2022.

FERREIRA, N. S. C. Supervisão educacional: novas exigências, novos conceitos, novos significados. In: RANGEL, Mary. **Supervisão Pedagógica: princípios e práticas**. Campinas: Papirus, 2000. p. 315-326

FRANKL, Viktor Emil. **Logoterapia e análise existencial**. Campinas, São Paulo: Workshopsy, 1995.

\_\_\_\_\_, **Psicoterapia e sentido da vida**. São Paulo: Quadrante, 1986.

\_\_\_\_\_, **Em busca do sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_, **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Tradução Walter O. Schlupp & Carlos C. Aveline. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_, **A vontade de sentido: fundamentos e aplicações da logoterapia**. [Trad. Ivo Studart Pereira]. São Paulo: Paulus, 2011a.

\_\_\_\_\_, **Um sentido para a vida: psicoterapia e humanismo**. 6ª ed. Aparecida. São Paulo: Editora Santuário, 1989.

\_\_\_\_\_, **Fundamentos antropológicos da psicoterapia**. 1978.

FOSSATTI, Paulo; GUTHS, Henrique; SARMENTO, Dirléia Fanfa. Perspectivas para o Bem-estar na Docência: Trajetória de Vida e Produção de Sentido. **Revista Subjetividades**, v. 13, n. 1-2, p. 271-298, 2013.

\_\_\_\_\_, **Perfil docente e produção de sentido**. Canoas: Editora Unilasalle, 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1997.

FREUD, S. Freud (1901-1905) **Três ensaios sobre a teoria da sexualidade e outros textos**. Obras Completas. Tradução Paulo César de Souza. São Paulo, Companhia das Letras, 2016.

\_\_\_\_\_, **O mal estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930-1936)**. Tradução Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

FREUD, Sigmund. **Recomendações aos jovens médicos que exercem a psicanálise (1912)**. Obras Completas. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

\_\_\_\_\_, **A Dinâmica da Transferência (1912)**. Obras Completas. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

\_\_\_\_\_, **Conferência XXVII- Transferência (1916)**. Edição Standard das Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

\_\_\_\_\_, **Resistência e repressão (1917)**. Obras Completas. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

\_\_\_\_\_, Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos: 1914-1916. In: **Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos: 1914-1916**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

GATTI, Bernardete A. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. **Estudos Avançados**, v. 34, p. 29-41, 2020.

GATTI, Bernardete A. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Série Pesquisa em Educação v.10. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Plageder, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOEBEL, Daniele Krue; CARLOTTO, Mary Sandra. Preditores sociodemográficos, laborais e psicossociais da Síndrome de Burnout em docentes de educação a distância. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 37, n. 2, p. 295-311, 2019.

GOMES, José Carlos Vitor. **A prática da psicoterapia existencial – logoterapia**. Petrópolis: Vozes, 1988.

GUI, Roque Tadeu. Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho versão Online**, v. 3 n. 1, 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v3n1/v3n1a07.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2021.

GUSSO, Hélder Lima et al. Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. **Educação & Sociedade**, v. 41, 2020.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo Escolar. **Pesquisa revela dados sobre profissionais da educação**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/pesquisa-revela-dados-sobre-profissionais-da-educacao>. Acesso em: 30 de abr. de 2022.

KROEF, Renata Fischer da Silveira; GAVILLON, Póti Quartiero; RAMM, Laís Vargas. Diário de Campo e a Relação do (a) Pesquisador (a) com o Campo-Tema na Pesquisa-Intervenção. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 20, n. 2, p. 464-480, 2020.

LAPLANCHE, Jean. **Vocabulário da Psicanálise Laplanche e Pontalis**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

LEVY, Bel. **Estudo analisa registro de óbitos por Covid-19 em 2020**. Fundação Oswaldo Cruz: uma instituição a serviço da vida (FIOCRUZ). Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/estudo-analisa-registro-de-obitos-por-covid-19-em-2020>. Acesso em: 27 de jul. de 2022.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed., rev. ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÓPEZ, Maria Laura. **Jornal do Campus. Crescem busca por terapia e número de projetos envolvendo o tema**. São Paulo/SP – Brasil, 09 jul. de 2020. Disponível em: <http://www.jornaldocampus.usp.br/index.php/2020/07/crescem-busca-por-terapia-e-numero-de-projetos-envolvendo-o-tema/>. Acesso em: 09 de jun. de 2022.

LÜCK, Heloísa et al. Dimensões da gestão escolar e suas competências. **Curitiba: Editora Positivo**, v. 1, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2015.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EDU, 1999.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Reimpresso. São Paulo: E.P.U, 2012.

MARIANI, Bethania. Nome próprio e constituição do sujeito. **Letras**, n. 48, p. 131-141, 2014.

MACEDO, Mônica Medeiros Kother; CARRASCO, Leanira. Kesseli. **A Entrevista Clínica: um espaço de intersubjetividade**. In: MACEDO, Mônica Medeiros Kother; CARRASCO, Leanira. Kesseli. (org). (Con) textos de Entrevista: olhares diversos sobre a interação humana. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

MARTINS, Sandra Cristina Batista et al. As Tecnologias na Educação em Tempos de Pandemia: Uma Discussão (Im) pertinente. **Interacções**, v. 16, n. 55, p. 6-27, 2020.

OPAS, Organização Pan-Americana da Saúde. **Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo**. 2 de mar de 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>. Acesso em: 03 de jul de 2022.

OSÓRIO, Luiz Carlos. **Como Supervisionamos em Grupoterapia**. In: OSÓRIO, Luiz Carlos; ZIMERMAN, David. Como Trabalhamos com Grupos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PALUMBO, Livia Pelli; DE TOLEDO, Cláudia Mansani Queda. A tecnologia como instrumento democratizador do direito à educação nos tempos da pandemia causada pela COVID-19. **Revista Brasileira de Direitos e Garantias Fundamentais**, v. 6, n. 1, p. 72-90, 2020.

PERIARD, Gustavo. Ministério da Infraestrutura, Governo Federal. **A Hierarquia de necessidades de Maslow - O que é e como funciona, 2018**. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 08 de mai. 2022.

PEREIRA, Hortência Pessoa; SANTOS, Fábio Viana; MANENTI, Mariana Aguiar. Saúde mental de docentes em tempos de pandemia: os impactos das atividades remotas. **Boletim de conjuntura (BOC A)**, v. 3, n. 9, p. 26-32, 2020.

PONTE, Carlos Roger Sales da; SOUSA, Hudsson Lima de. Reflexões críticas acerca da psicologia existencial de Rollo May. **Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies**, v. 17, n. 1, p. 47-58, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

REINHOLD, Helga Hinkenickel. **O sentido da vida: prevenção de stress e burnout do professor**. 2004. 189 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2004

ROEHE, Marcelo Vial. Psicologia e filosofia na abordagem fenomenológico-existencial: um estudo sobre Frankl e Heidegger. Revista da **Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies**, v. 25, n. 3, p. 323-330, 2019.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v 9. 3ª Ed., 185-211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK6CDG, 1990. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Acesso em: 15 de mai. de 2022.

SAPUCAIA DO SUL. **Perfil. Localização privilegiada**, 2020. Disponível em: <https://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/a-cidade/perfil/>. Acesso em: 24 de out. de 2021

SILVA, Naura Syria Ferreira Correa. **Gestão e organização do trabalho pedagógico**. 1 ed., rev. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

SILVA, Jovânia Marques de Oliveira; LOPES, Regina Lúcia Mendonça; DINIZ, Normélia Maria Freire. Fenomenologia. **Revista Brasileira de enfermagem**, v. 61, p. 254-257, 2008.

SCHMIDT, Beatriz et al. Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). **Estudos de Psicologia (campinas)**, v. 37, 2020.

SOUZA, Marcos Rogério dos Santos; SILVA, Denise Regina Quaresma da. Educação Inclusiva: Dialogando sobre sexualidade e gênero na formação continuada. **Revista Democratizar**, v. 13, n. 2, 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; PIRES, Pierre André Garcia. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em Revista**, v. 34, p. 65-87, 2018.

SOUZA, Katia Reis *et al.* A nova organização do trabalho na universidade pública: consequências coletivas da precarização na saúde dos docentes. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, p. 3667-3676, 2017.

SOUZA, Renaldo Vieira de; CARDOSO, Daniela dos Santos; FOSSATTI, Paulo. Humanismo na Gestão Universitária: perspectivas para os desafios contemporâneos. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERZTMAN, Julio; ROMÃO-DIAS, Daniela. Catástrofe, luto e esperança: o trabalho psicanalítico na pandemia de COVID-19. **Revista latinoamericana de psicopatologia fundamental**, v. 23, p. 269-290, 2020.

VIEIRA, Érico Douglas. Debates virtuais sobre subjetividade, sociedade e política na pandemia de COVID-19. **Revista UFG**, v. 20, 2020.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. **Campo Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIMERMAN, David E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

## APÊNDICE - A

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Sapucaia do Sul, 20 de dezembro de 2021.

De: José Lucas Marques Duarte, Mestrado em Educação da Universidade La Salle, Canoas, RS e Dr. Paulo Fossatti, Orientador, Professor do Doutorado e Mestrado em Educação da Universidade La Salle, Canoas, RS.

Para: Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul – SMED.

Assunto: Pedido de AUTORIZAÇÃO para Realização de Pesquisa com os diretores e vice-diretores da gestão 2016-2020.

Estimados/as:

Na qualidade de mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, Canoas, RS, estou desenvolvendo, junto com meu orientador, Prof. Dr. Paulo Fossatti, investigação na linha de Pesquisa: Gestão, Educação e Políticas Públicas a qual dará origem à dissertação de mestrado da Instituição Universidade LaSalle. Para os meses de dezembro, fevereiro, março, abril, fevereiro pretendo dar continuidade à investigação que traz por título: “IMPACTOS DA COVID-19 NA SAÚDE MENTAL DOS GESTORES EDUCACIONAIS”.

Tal investigação tem por objetivo geral analisar os possíveis impactos da COVID-19 na saúde mental das/os gestoras/es das 24 escolas da rede pública municipal de uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre/RS, sob o viés da logoterapia.

Temos por objetivos específicos,

- a) Contextualizar gestão educacional, pandemia e logoterapia no cenário pandêmico;
- b) Analisar as possíveis dificuldades e ou sofrimentos encontrados pelos gestores escolares no planejamento, organização e liderança para com os profissionais da educação;
- c) Identificar quais foram as estratégias adotadas pelos gestores escolares para realizar a gestão de suas equipes e dar conta de suas demandas emocionais, bem como dos trabalhadores em educação.

Esta pesquisa tem como problema a seguinte questão norteadora: Quais foram os impactos da COVID-19 na saúde mental dos gestores educacionais das 28 escolas municipais de uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre, sob o viés da logoterapia?

Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva caracterizada como estudo de caso, tendo seu embasamento em autores primários, secundários e terciários.

A coleta de dados será realizada por meio da aplicação de um questionário *on-line* via *google formulários*. O questionário conta com questões fechadas e abertas, para fins de análise de conteúdo, conforme orienta a autora Bardin (2008). E por realização de Grupo Focal, também de forma *on-line*.

O grupo focal - GF será utilizado para coleta de dados com base na interação dos participantes (gestores escolares gestão 2016-2020). Na quantidade de 2 sessões, com a duração de 1h cada uma. A previsão é da quantidade total de 48 gestores escolares (diretores e vice-diretores), sendo formados grupos de mínimo 8 e máximo 12 participantes por sessão. Seu formato será *on-line* pela ferramenta *Google Meet*, com gravação das sessões pela ferramenta própria ou pelo artefato *Loom* com a informação e consentimento dos participantes.

Considerando o acima exposto, vimos por meio deste formalizar pedido de AUTORIZAÇÃO para a realização da referida pesquisa.

Colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

---

José Lucas Marques Duarte

---

Paulo Fossatti

## APÊNDICE - B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UNIVERSIDADE LA SALLE – CANOAS / RS

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa com o título: “IMPACTOS DA COVID-19 NA SAÚDE MENTAL DOS GESTORES EDUCACIONAIS”, sob responsabilidade do pesquisador JOSÉ LUCAS MARQUES DUARTE E sob a orientação do Dr Paulo Fossatti. O estudo tem por objetivo analisar os possíveis impactos da COVID-19 na saúde mental dos gestores escolares das 24 escolas municipais de uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre, e também as estratégias destes gestores escolares durante a pandemia. Sua participação é voluntária na pesquisa e consistirá em responder um questionário *on-line* (anexo 1) utilizando a plataforma Google Formulários, com tempo médio de respostas de 5 minutos. Contendo 9 questões objetivas e 1 descritiva. É importante ressaltar que a participação nesta pesquisa poderá acarretar benefício direto aos participantes de reflexão sobre gestão escolar e pandemia da Covid-19 e como benefício indireto contribuirá para a ampliação do conhecimento sobre a proposta de pesquisa e os seus resultados poderão auxiliar no desenvolvimento de estudos futuros sobre gestão educacional, gestão escolar e pandemia da Covid-19. A participação é totalmente voluntária, assim como a não participação ou desistência após ingressar na pesquisa, não implicará em nenhum tipo de prejuízo para o participante. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o participante não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos. Existem também riscos característicos de pesquisas em ambientes virtuais ocasionados pelas limitações das tecnologias utilizadas, como por exemplo: o acesso aos dados por terceiros. Como forma de minimizar este risco os dados coletados, não ficarão armazenados em ambiente virtual (nuvem), mas sim no computador pessoal do pesquisador. Riscos característicos da pesquisa condizem com riscos de constrangimento, que será minimizado uma vez que a pesquisa se dará de forma *on-line* e você não precise responder nada que o deixe desconfortável. Como devolutiva da pesquisa a dissertação, após aprovação será disponibilizada por *e-mail* aos participantes. A confidencialidade dos dados de identificação pessoal dos participantes será preservada, e os resultados serão divulgados de maneira agrupada, sem identificação. O/A participante receberá uma cópia deste documento por *e-mail*. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do pesquisador. Após este período, o material será descartado. A pesquisa foi aprovada pelo CEP da Universidade La Salle, com atendimento disponível no telefone (51) 3476-8452 e ou no *e-mail*: cep.unilasalle@unilasalle.edu.br. Nos seguintes horários de funcionamento do CEP: Segunda-feira: 10h às 12h e das 13h às 19h; Terça-feira: 10h às 12h e das 13h às 19h; Quarta-feira: 10h às 12h e das 13h às 19h; Quinta-feira: 10h às 13h e das 14h às 19h; Sexta-feira: 10h às 12h e das 13h às 19h. Todas as dúvidas poderão ser esclarecidas antes e durante o curso da pesquisa, através do contato com o pesquisador responsável: JOSÉ LUCAS MARQUES DUARTE, telefone: (51) 982415015, *e-mail*: joselucas\_91@yahoo.com.br. e ou com a Orientador da pesquisa Dr Paulo Fossatti, *e-mail*: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

## APÊNDICE - C

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA COLETA DE DADOS - GRUPO FOCAL

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa com o título: IMPACTOS DA COVID-19 NA SAÚDE MENTAL DOS GESTORES EDUCACIONAIS, sob responsabilidade do pesquisador José Lucas Marques Duarte. O estudo tem por objetivo analisar os possíveis impactos da COVID-19 na saúde mental dos gestores escolares das 24 escolas municipais de uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre, e também as estratégias destes gestores escolares durante a pandemia. Sua participação voluntária na pesquisa será em forma de participação em uma sessão de grupo focal. Utilizando a plataforma *Google Meet*, na duração de 1h. A atividade será gravada em áudio e vídeo para posterior análise de conteúdo dos discursos, as gravações de áudio e vídeo permanecerão em sigilo. Caso não queira que sua imagem seja gravada, o entrevistado poderá a qualquer momento bloquear a sua câmera, participando somente por áudio. Existe o risco de desconforto ou de constrangimento a ser gerado pela dinâmica de grupo focal. Estes riscos serão minimizados, uma vez que os participantes poderão se abster de responder questões que possam promover algum tipo de desconforto ou constrangimento. Existem também riscos característicos de pesquisas em ambientes virtuais ocasionados pelas limitações das tecnologias utilizadas, como por exemplo: o acesso aos dados por terceiros e acesso a sala virtual. Esses riscos serão minimizados uma vez que não ficarão armazenados em ambiente virtual (nuvem), mas sim no computador pessoal do pesquisador. Quanto a minimizar os riscos de entrada de terceiros na sala virtual, será o pesquisador que dará acesso aos participantes. É importante ressaltar que a participação nesta pesquisa terá como benefício direto aos participantes reflexões sobre gestão escolar e pandemia da Covid-19 e benefício indireto de maiores conhecimentos sobre o assunto estudado e os achados da pesquisa poderão auxiliar o desenvolvimento de estudos futuros, bem como, através do próprio produto da dissertação. Sendo este um benefício da pesquisa, uma vez que este estudo pretende contribuir para melhorar a percepção dos participantes sobre si e suas práticas, bem como contribui para o município com a compreensão dos fenômenos referentes a pandemia da Covid-19 na educação. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do pesquisador. Após este período, o material será descartado. A participação é totalmente voluntária, assim como a não participação ou desistência após ingressar na pesquisa, não implicará em nenhum tipo de prejuízo para o participante. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o participante não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos. A confidencialidade dos dados de identificação pessoal dos participantes será preservada, e os resultados serão divulgados de maneira agrupada, sem identificação. O/A participante receberá uma cópia deste documento por *e-mail*. A pesquisa foi aprovada pelo CEP da Universidade La Salle, com atendimento disponível no telefone (51) 3476-8452 e ou no *e-mail*: [cep.unilasalle@unilasalle.edu.br](mailto:cep.unilasalle@unilasalle.edu.br). Nos seguintes horários de funcionamento do CEP: Segunda-feira: 10h às 12h e das 13h às 19h; Terça-feira: 10h às 12h e das 13h às 19h; Quarta-feira: 10h às 12h e das 13h às 19h; Quinta-feira: 10h às 13h e das 14h às 19h; Sexta-feira: 10h às 12h e das 13h às 19h. Todas as dúvidas poderão ser esclarecidas antes e durante o curso da pesquisa, através do contato com o pesquisador responsável: JOSÉ LUCAS MARQUES DUARTE, telefone: (51)

982415015, *e-mail*: joselucas\_91@yahoo.com.br. e ou com a Orientador da pesquisa  
Dr Paulo Fossati, *e-mail*: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

### Quadro 6 -Questões Problemas

<b>Tema</b>	Gestão escolar em tempos de pandemia da COVID-19, impactos emocionais e estratégias.
<b>1ª questão norteadora</b>	Quais as orientações iniciais recebidas dos gestores escolares frente à pandemia e o que elas implicam em suas responsabilidades como gestores escolares?
<b>2ª questão norteadora</b>	Quais decisões foram as mais importantes no processo de gerir as escolas durante a pandemia, em sua gestão escolar?
<b>3ª questão norteadora</b>	Quais as suas responsabilidades nas tomadas de decisões e como isso reverberou no seu psiquismo?
<b>4ª questão norteadora</b>	Como se deu sua organização, planejamento e interações com os profissionais da educação?
<b>5ª questão norteadora</b>	Em sua gestão escolar, quais estratégias adotou para lidar com suas demandas de trabalho, bem como gerir sua equipe? Além disso, quais usastes para lidar com as demandas emocionais?

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2021).

A confidencialidade dos dados de identificação pessoal dos participantes será preservada, e os resultados serão divulgados de maneira agrupada, sem identificação. Todas as dúvidas poderão ser esclarecidas antes e durante o curso da pesquisa, através do contato com o pesquisador responsável: José Lucas Marques Duarte, telefone: (51) 982415015, e-mail: joselucas\_91@yahoo.com.br. Orientador: Prof. Dr. Paulo Fossatti, e-mail: ratu.fossatti@unilasalle.edu.br. O/A participante receberá uma cópia deste documento por *e-mail* assinado, bem como enviará com sua assinatura.

---

**Assinatura do participante**

---

**Assinatura dos pesquisadores**

**ANEXOS****QUESTIONÁRIO ON-LINE**

Qual sua designação?

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

Qual sua faixa etária?

- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 anos ou mais

Qual sua formação profissional mais elevada?

- graduação
- pós-graduação - Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Você possui especialização em Gestão Escolar ou Equivalente?

- Sim
- Não

Durante a pandemia da Covid-19, em sua gestão, as orientações da Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul - SMED contribuíram para o desenvolvimento da gestão escolar?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

No período de pandemia da Covid-19, em sua gestão, a SMED possibilitou algum tipo de atendimento, quanto a saúde mental dos/as gestores/as escolares?

- Sim
- Não

A pandemia da Covid-19 gerou algum tipo de impacto emocional na gestão escolar?

- Sim
- Não

Como você considera a atuação do governo, quanto às políticas públicas no âmbito escolar, durante sua atuação como gestor na pandemia ?

- Totalmente satisfatórias
- Satisfatórias
- Nem satisfatórias, nem insatisfatórias
- Insatisfatórias
- Totalmente insatisfatórias

Quantos anos de gestão escolar você tinha durante sua gestão no início da pandemia (março de 2020)?

- Menos de 1 ano
- 1 a 4 anos
- 5 a 8 anos
- 9 a 12 anos
- 13 anos ou mais

Quais foram suas estratégias (estratégias pessoais) de enfrentamento utilizadas durante a pandemia para exercer sua gestão escolar? (Descritiva)