

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

FERNANDA HELLEN DE SOUSA

A GESTÃO ESCOLAR E O GERENCIAMENTO DO COMPORTAMENTO EMOCIONAL
DOS COLABORADORES: UM OLHAR PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO

São Paulo

Abril/2025

FERNANDA HELLEN DE SOUSA

A GESTÃO ESCOLAR E O GERENCIAMENTO DO COMPORTAMENTO EMOCIONAL
DOS COLABORADORES: UM OLHAR PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane.

Área de Concentração: Educação e Trabalho

Linha de pesquisa: Políticas, Gestão e Avaliação

Projeto de Pesquisa: Gestão, Avaliação e Organização da Educação Profissional

São Paulo

Abril/2025

S725g Sousa, Fernanda Hellen de
A gestão escolar e o gerenciamento do comportamento emocional dos colaboradores: um olhar para a educação profissional técnica de nível médio / Fernanda Hellen de Sousa. – São Paulo: CPS, 2025.
127 f.

Orientador: Prof^o. Dr. Roberto Kanaane
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2025.

1. Educação profissional e tecnológica. 2. Equipe de gestão. 3. Qualidade de vida. 4. Comportamento emocional. 5. WHOQOL-BREF. I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

FERNANDA HELLEN DE SOUSA

A GESTÃO ESCOLAR E O GERENCIAMENTO DO COMPORTAMENTO EMOCIONAL
DOS COLABORADORES: UM OLHAR PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO



Documento assinado digitalmente

ROBERTO KANAANE

Data: 11/04/2025 08:49:14-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Roberto Kanaane
Orientador – CEETEPS



Documento assinado digitalmente

MARILDA EMMANUEL NOVAES LIPP

Data: 11/04/2025 16:35:36-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Marilda Emmanuel Novaes Lipp
Examiradora Externa – USP – Psicologia



Documento assinado digitalmente

MICHEL MOTT MACHADO

Data: 11/04/2025 09:46:49-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Michel Mott Machado
Examinador Interno - CEETEPS

São Paulo, 09 de abril de 2025

Dedico este trabalho a todos e a todas que vieram antes de mim, eles abriram o caminho que permitiu minha passagem. Aos meus tios Jorge e Raimunda. Em especial à minha mãe Marli Jesus de Sousa e em memória do meu pai Geraldo Dirceu de Sousa, para eles, a educação sempre foi caminho para o respeito e o sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que participaram desse desafio que é realizar pesquisa no Brasil, aos meus familiares e amigos pela compreensão da minha ausência. Aos meus colegas de turma, em especial ao Valter, Kelly, Júlio e Cláudia, que me motivaram nos dias de dúvidas e nos quais eu não acreditava que conseguiria.

Aos professores da Pós-Graduação que transferiram seu conhecimento com o objetivo de fortalecer o meu, representados pelo Prof. Dr. Michel Mott Machado, que contribuiu significativamente para esta pesquisa.

À Profa. Dra. Marilda Emmanuel Novaes Lipp, que gentilmente aceitou compor a banca de avaliação.

Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Kanaane, que acreditou no potencial das minhas ideias, me orientou e dirimiou minhas lacunas de conhecimento.

RESUMO

SOUSA, F. H. **A Gestão Escolar e o gerenciamento do comportamento emocional dos colaboradores:** um olhar para a Educação Técnica de Nível Médio. 127 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2025.

O presente trabalho tem por objetivo investigar a influência do comportamento emocional dos colaboradores das unidades escolares pertencentes à Educação Profissional Técnica de Nível Médio, respondendo ao problema da pesquisa: “O comportamento emocional de professores e funcionários administrativos, a partir de 2022, influenciou a rotina de trabalho e as práticas adotadas pela equipe gestora das unidades de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM)? Adotou-se, como objetivo geral, analisar as práticas adotadas pela equipe gestora, decorrentes da influência do comportamento emocional dos colaboradores da EPT, a partir de 2022, articulado com os objetivos específicos: caracterizar o perfil dos funcionários da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM); verificar se o comportamento emocional dos colaboradores (professores e funcionários administrativos) tem influência nas atividades gerenciais da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no respectivo ambiente de trabalho e; identificar as ações adotadas pela equipe gestora diante do comportamento emocional dos colaboradores (professores e servidores administrativos) atuantes na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, a partir de 2022 e automatizar o instrumento de avaliação da qualidade de Vida WHOQOL-BREF. O estudo foi desenvolvido por meio de abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa, com casos múltiplos, valendo-se de métodos de coletas de dados como pesquisas bibliográficas, documentais e *survey*, com questionário *online* composto por questões abertas e fechadas. Os resultados indicaram influência do comportamento emocional dos colaboradores no desenvolvimento das atividades da equipe gestora, além de apontarem a necessidade de capacitação quanto à temática. O produto da pesquisa refere-se a um manual didático de treinamento e orientação dos membros da equipe gestora quanto aos conceitos de desenvolvimento humano, tipos de emoções, como as emoções influenciam o comportamento, desenvolvimento de planilha digital com o instrumento de avaliação da qualidade de vida da equipe gestora, baseada no teste Brazilian_WHOQOL-BREF da OMS, e estratégias e táticas de intervenção.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica. Equipe de Gestão. Qualidade de Vida. Comportamento Emocional. WHOQOL-BREF.

ABSTRACT

SOUSA, F. H. **A Gestão Escolar e o gerenciamento do comportamento emocional dos colaboradores:** um olhar para a Educação Técnica de Nível Médio. 127 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2025.

The present work aims to investigate the influence of the emotional behavior of employees of school units belonging to Secondary Level Technical Professional Education, responding to the research problem: “Did the emotional behavior of teachers and administrative staff, from 2022 onwards, influence the work routine and practices adopted by the management team of Secondary Level Technical Professional Education (EPTNM) units? The general objective was to analyze the practices adopted by the management team, resulting from the influence of the emotional behavior of EPT employees, from 2022 onwards, linked to the specific objectives: to characterize the profile of employees of the management team of Secondary Level Technical Professional Education (EPTNM); verify whether the emotional behavior of employees (teachers and administrative staff) influences the management activities of the management team of Secondary Level Technical Professional Education in the respective work environment and; identify the actions adopted by the management team in view of the emotional behavior of employees (teachers and administrative staff) working in Secondary Level Technical Professional Education, from 2022 onwards and automate the WHOQOL-BREF quality of life assessment instrument. The study was developed using a mixed approach, that is, qualitative and quantitative, with multiple cases, using data collection methods such as bibliographical and documentary research and surveys, with an online questionnaire consisting of open and closed questions. The results indicated the influence of employees' emotional behavior on the development of the management team's activities, in addition to pointing out the need for training on the subject. The research product refers to a didactic manual for training and guidance of the members of the management team regarding the concepts of human development, types of emotions, how emotions influence behavior, development of a digital spreadsheet with the instrument for assessing the quality of life of the management team, based on the WHO Brazilian_WHOQOL-BREF test, and intervention strategies and tactics.

Keywords: Professional Education. Technological. Management Team. Quality of Life. Emotional Behavior. WHOQOL-BREF.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro comparativo das categorias de burocratas.....	26
Quadro 2 - Matriz de Amarração para o trabalho de pesquisa.....	53
Quadro 3 - Respostas referentes à questão 21 destacando a ausência do colaborador	71
Quadro 4 - Respostas referentes à questão 21 destacando os conflitos de convivência no ambiente de trabalho.....	72
Quadro 5 - Respostas referentes à questão 22, destacando como ações palestras e capacitações	74
Quadro 6 - Respostas referentes à questão 22, destacando como ações atendimentos psicológicos e grupos de apoio	75
Quadro 7 - Respostas referentes à questão 22, destacando como ações a Gestão Participativa	76
Quadro 8 - Respostas referentes à questão 22, destacando como ações eventos e ações motivacionais.....	76
Quadro 9 - Respostas referentes à questão 22, destacando a falta de ações institucionais	77
Quadro 10 - Quadro comparativo de respostas das questões 22 e 23	77
Quadro 11 - Respondentes ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado	79
Quadro 12 - Quadro de apresentação do produto da pesquisa	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela comparativa das cidades que compõem o lócus da pesquisa.....	57
Tabela 2 - Dados por gênero e idade	57
Tabela 3 - Caracterização da rede escolar de Ensino Médio em 2023	58
Tabela 4 - Quantidade de alunos e cursos ofertados	59
Tabela 5 - Constituição dos colaboradores das unidades participantes da pesquisa	60
Tabela 6 - Relação entre os objetivos específicos e as questões quantitativas da pesquisa	63
Tabela 7 - Escala Likert - variação de intensidade e nível	64
Tabela 8 - Cálculo da Média, Mediana, Desvio e Moda	68
Tabela 9 - Relação entre os objetivos específicos e as questões qualitativas da pesquisa	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Educação Profissional e Tecnológica.....	31
Figura 2 - Organograma do Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo.....	33
Figura 3 - Organograma da Unidade de Recursos Humanos do Centro Paula Souza.....	33
Figura 4 - Organograma da Unidade de Ensino Médio Técnico do CPS.....	34
Figura 5 - Estrutura de Indicação e Designação dos cargos da equipe gestora.....	37
Figura 6 - Representação das relações dos membros da comunidade escolar (interno)	38
Figura 7 - Maiores problemas de saúde enfrentados pelos países (pesquisa Ipsos).....	42
Figura 8 - Respostas consolidadas por gênero e geração (pesquisa Ipsos)	42
Figura 9 - Consolidação dos países que destacaram a saúde mental como maior problema (pesquisa Ipsos)	43
Figura 10 - Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no trabalho nos ambientes de vivência	49
Figura 11 - Dinâmica e interdependência dos aspectos na visão biopsicossocial.....	50
Figura 12 - Representação da relação entre pessoas e suas camadas biopsicossociais	50
Figura 13 - Cidades-sede das unidades que compõem o lócus da pesquisa.....	56
Figura 14 - Linha do tempo da criação das Escolas Técnicas Estaduais.....	59
Figura 15 - Tela de cadastro da plataforma NilaPress.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de sujeitos de pesquisa em relação ao cargo de confiança	63
Gráfico 2 - Consolidação dos sujeitos de pesquisa por gênero	65
Gráfico 3 - Consolidação dos sujeitos de pesquisa por faixa etária	65
Gráfico 4 - Consolidação dos sujeitos de pesquisa por formação acadêmica	66
Gráfico 5 - Consolidação dos sujeitos de pesquisa por tempo de atuação no cargo	67
Gráfico 6 - Gráfico Escala Likert	67
Gráfico 7 - Frequências das respostas	68
Gráfico 8 - Consolidação da Classificação do ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado.....	81
Gráfico 9 - Distribuição dos níveis de classificação de estresse em relação aos sujeitos de pesquisa	82

LISTA DE SIGLAS

ATA	Assistente Técnico Administrativo 1
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo.
CETEC	Coordenadoria da Unidade de Ensino Médio e Técnico
CP	Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica
CPS	Centro Paula Souza
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
EPTNM	Educação Profissional Técnica de Nível Médio
ISSL-R	Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado
OE	Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio
CEE	Conselho Estadual de Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 SOCIEDADE E TRABALHO	21
1.1 A burocracia no âmbito da organização pública	23
1.2 Sofrimento no trabalho	27
1.3 Educação Profissional e Tecnológica – EPT	28
1.4 A Educação Profissional Técnica de Nível Médio pública do estado de São Paulo	31
1.5 O contexto pandêmico e a Gestão da Educação Profissional Técnica de Nível Médio	38
1.6 Gestão da educação e o contexto pós-pandêmico	44
2 COMPORTAMENTO HUMANO E EMOÇÕES.....	46
2.1 Emoções	46
2.2 Comportamento humano	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 Quanto ao método.....	52
3.2 Quanto às técnicas	52
3.3 Matriz de Amarração	53
3.4 Locus de pesquisa e amostra	56
3.5 Caracterização socioeconômica.....	56
3.6 Sistemática de avaliação	60
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	62
4.1 Análise quantitativa	63
4.2 Análise qualitativa	70
4.3 Produto de Pesquisa.....	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa	95
APÊNDICE B – Respostas da questão 21 - Descreva como sua rotina de trabalho é influenciada, no que se refere ao estado emocional dos colaboradores sob sua gestão	98

APÊNDICE C – Respostas da questão 22 - Descreva qual(ais) ação(ões) foram realizadas em decorrência do estado emocional dos colaboradores pela instituição	103
APÊNDICE D – Respostas da questão 23 - Descreva qual(ais) ação(ões) foram realizadas na unidade escolar em decorrência do estado emocional dos colaboradores sob sua gestão.....	106
APÊNDICE E – Ferramenta proposta no produto de pesquisa	109
 Anexo A – Termo de Anuência Unidade 1 - Etec de Hortolândia	112
Anexo B – Termo de Anuência Unidade 2 - Etec de Nova Odessa	113
Anexo C – Termo de Anuência Unidade 3 - ETEC Bento Quirino	114
Anexo D – Termo de Anuência Unidade 4 - Etec de Monte Mor.....	115
Anexo E – Parecer da Comissão de Ética em pesquisa do Mestrado do Centro Paula Souza	116
Anexo F – Autorização da Organização Mundial da Saúde PARA uso do WHOQOL-100 .	117
Anexo G – Termo de consentimento livre esclarecido (TCLE) - ISSL-R	118
Anexo H – Questões do teste de LIPP	119
Anexo I – Termo de consentimento livre esclarecido (TCLE)	123
Anexo J – Métricas da Estatística descritiva	124
Anexo K – Instrumento de Avaliação de Qualidade de Vida WHOQOL – Abreviado.....	125

INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo investigar a influência do comportamento emocional dos colaboradores das unidades escolares de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM) pertencentes à Educação Profissional e Tecnológica do Estado de São Paulo no desenvolvimento das atividades gerenciais da equipe gestora. A pesquisa partiu da premissa de que as relações entre os indivíduos, em um determinado ambiente de trabalho, interferem na execução das atividades inerentes aos cargos de gestão.

Adotou-se como ponto de partida as características da sociedade após o período de pandemia, ocorrido a partir da terceira década do século XXI. A pandemia, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), teve duração de aproximadamente três anos, com seu fim oficialmente estabelecido em maio de 2023 (Organização Pan-Americana da Saúde, [2023]). Dentre as principais transformações sociais ocorridas em função do período, destaca-se a imposição do isolamento social, que restringiu a convivência entre as pessoas de modo a afetar tanto sua vida social quanto a profissional.

Sendo assim, a forma de trabalho foi alterada em alguns setores, passando a ser executado nas residências das pessoas, o que se qualificou como *home office*, termo em inglês para trabalho em casa. Um dos ramos transformados, em seus procedimentos de execução quanto à estruturação do trabalho, foi a área educacional, tanto no período de pandemia quanto na retomada às atividades presenciais. Por isso, o modo de gerenciar as atividades necessitou absorver e gerenciar as questões emocionais dos agentes sociais conviventes na escola.

A observação dos impactos nas atividades da equipe gestora surgiu a partir da vivência da pesquisadora em reuniões pedagógicas, nas quais se evidenciavam as dificuldades da equipe gestora em cumprir suas atribuições gerenciais. Para exemplificar, citam-se as dificuldades da gestão em orientar professores e funcionários administrativos, uma vez que, frequentemente, as atividades eram interrompidas pela necessidade de compartilhar seus próprios medos, suas crises emocionais e ainda pelas dificuldades dos docentes em lidar com as crises apresentadas pelos alunos.

Diante do supracitado, ressalta-se que são escassos os estudos sobre a saúde emocional dos sujeitos da pesquisa, compostos por membros que compõem a equipe da direção, observando os respectivos impactos em suas atribuições gerenciais.

Dessa forma, visando ao desenvolvimento da pesquisa científica e com o propósito de investigar se o comportamento emocional dos colaboradores tem influência na execução das atividades dos seus gestores, estabeleceu-se a seguinte questão problema: “O comportamento

emocional de professores e funcionários administrativos, a partir de 2022, influenciou a rotina de trabalho e as práticas adotadas pela equipe gestora das unidades de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM)? Definiu-se, como objetivo geral, analisar as práticas adotadas pela equipe gestora decorrentes da influência do comportamento emocional dos colaboradores da EPT a partir de 2022. No que concerne aos objetivos específicos, têm-se:

1. caracterizar o perfil dos funcionários da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM);
2. verificar se o comportamento emocional dos colaboradores (professores e funcionários administrativos) tem influência nas atividades gerenciais da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no respectivo ambiente de trabalho;
3. identificar as ações adotadas pela equipe gestora diante do comportamento emocional dos colaboradores (professores e servidores administrativos) atuantes na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, a partir de 2022.
4. Automatizar o instrumento de avaliação da qualidade de Vida WHOQOL-BREF.

Os conceitos que nortearam esta pesquisa foram a determinação da sociedade calcada na burocracia de Weber (2018), que propõe a hierarquização das organizações, públicas ou privadas, em cargos de diferentes níveis, nos quais os funcionários responsáveis por posições superiores administram as atividades dos subordinados. O autor nomeou os indivíduos como agentes sociais, que se relacionam e dão sentido subjetivo com base em suas crenças e vivências (Weber, 2018).

A interação entre os indivíduos e a sociedade tem influência em várias dimensões da vida humana. Socialmente, moldamos nossas identidades e comportamentos com base nas normas e expectativas da sociedade à nossa volta. Psicologicamente, nossas interações sociais influenciam nosso desenvolvimento emocional, refletindo no comportamento. Até mesmo aspectos biológicos, como os níveis de estresse, podem ser afetados pela qualidade e quantidade das interações sociais que experimentamos. Essa interação constante entre o indivíduo e seu ambiente social cria uma teia complexa que molda quem somos e como nos comportamos.

A verificação da hipótese de o comportamento emocional dos colaboradores influenciar na execução das atividades da equipe gestora se embasa na visão biopsicossocial, a qual conecta as dimensões sociais, psicológicas e biológicas. Essas dimensões estão relacionadas com a qualidade de vida, que permeia a vida profissional e pessoal do ser humano (Limongi-França, 2006).

Um dos componentes de formação do comportamento humano é a emoção, que pode ser expressa pela relação entre o indivíduo e o ambiente no qual ele está imerso. Ela é elemento gerador das reações, caracterizando-se por ser momentânea (Lipp, 2009).

No âmbito deste estudo, o lócus de pesquisa limitou-se ao ambiente profissional das Escolas Técnicas situadas no estado de São Paulo, as quais constituem a rede pública de Educação Profissional e Tecnológica (EPT). As unidades são geridas pela instituição autárquica nomeada Centro Paula Souza (CPS), responsável pela administração e pela oferta de cursos nos níveis educacionais de graduação e ensino médio. Dessa forma, houve a delimitação das unidades escolares com base nos cursos ofertados inerentes à Educação Profissional Técnica de Nível Médio.

Ao adotar o questionamento sobre a influência do comportamento dos colaboradores que têm suas ocupações subordinadas a um superior no desenvolvimento das atividades de gestão, a escolha dos sujeitos de pesquisa ocorreu ao serem consideradas as funções da equipe executiva das Escolas Técnicas estaduais do estado de São Paulo. A definição de administração da Escola Técnica (Etec) consta na Deliberação CEETEPS nº 85, de 14 de julho de 2022, a qual, em seu artigo 19, normatiza o núcleo da direção como o executivo responsável por gerenciar as atividades da unidade, grupo que deve ser composto pelos seguintes profissionais: Diretor de Escola, Assessor Técnico Administrativo I, Diretor de Serviço, que se subdivide em Administrativo e Acadêmico, Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica e Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio (CEETEPS, 2022). Além desses, o escopo desta pesquisa foi ampliado ao se acrescentar a função de Coordenação de Curso com base nas atribuições gerenciais estabelecidas em legislação complementar.

Destaca-se que os cargos de confiança mencionados têm suas atribuições esmiuçadas em legislações próprias, da forma como se apresenta a seguir:

1. **Diretor de Escola Técnica:** garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação e neste Regimento; gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos; coordenar o planejamento, a execução, o controle e a avaliação das atividades da escola com o objetivo de garantir a melhoria dos processos; criar condições e estimular experiências inovadoras para o aprimoramento do processo educacional (Deliberação CEETEPS nº 85) (CEETEPS, 2022);

2. **Assessor Técnico Administrativo I:** propor estudos e participar da elaboração de normas e procedimentos internos da Unidade ETEC, como Normas de Convivência, Estatutos, Informativos e outros; promover e divulgar a Unidade ETEC e suas atividades; planejar, organizar e controlar os programas de Estágio e Aprendizagem, bem como acompanhar as atividades dos Professores Orientadores de Estágio e Aprendizagem em conjunto com o Professor Coordenador de Curso (Deliberação CEETEPS nº 85) (CEETEPS, 2022);
3. **Diretor de Serviço (Administrativo e Acadêmico):** manter intercâmbio com outros órgãos, visando obter subsídios para o desenvolvimento da área de atuação; elaborar o plano de atividades da área de atuação com base nos objetivos a serem alcançados e na disponibilidade de recursos humanos e materiais para definir prioridades, sistemas e rotinas; promover o desenvolvimento profissional dos recursos humanos da sua área de atuação; emitir pareceres ou informações sobre assuntos pertinentes à área de atuação, colaborando no processo de tomada de decisão (Deliberação CEETEPS nº 008) (CEETEPS, 2014);
4. **Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica:** manifestar-se sobre projetos propostos pelos Docentes e Auxiliares de Docentes de modo a avaliar sua relevância junto ao Projeto Político-Pedagógico, acompanhando-os por meio de registros; implantar mecanismos que favoreçam a preparação docente quanto ao desenvolvimento das práticas pedagógicas e à interpretação dos resultados de aprendizagem dos alunos por meio de ações que viabilizem a formação e a qualificação continuada dos educadores; orientar e acompanhar os docentes na definição de instrumentos diversificados de avaliação, visando à melhoria do processo de ensino-aprendizagem (Deliberação CEETEPS 20) (CEETEPS, 2015c);
5. **Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio:** interagir com o Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica e com o Coordenador de Curso, auxiliando-os na tarefa de fazer com que o corpo docente compreenda o comportamento dos alunos e das classes (Deliberação CEETEPS 18) (CEETEPS, 2015a);
6. **Coordenador de Curso:** coordenar o desenvolvimento do trabalho docente, de maneira a assegurar o alinhamento entre os Planos de Trabalho Docente com o Plano de Curso e Diário de/da Classe, sendo o último em periodicidade semanal; orientar, acompanhar e gerenciar a atuação dos Auxiliares de Docentes, de forma

a organizar, preparar e auxiliar o desenvolvimento das aulas práticas nos ambientes didáticos; avaliar o desempenho dos Docentes e Auxiliares de Docentes sob sua coordenação (Deliberação CEETEPS 19) (CEETEPS, 2015b).

Estabelece-se, então, a interação dos agentes sociais, os professores e os funcionários administrativos, no contexto das Escolas Técnicas públicas do estado de São Paulo, com a equipe gestora, uma vez que as atribuições gerais desta última estão relacionadas às ações de gerenciar os recursos humanos e avaliar, orientar e propor melhorias nos processos executados pelos colaboradores subordinados à sua gestão.

A metodologia da presente pesquisa abarcou o enfoque misto, que é um conjunto de processos de coletas e análise de dados quantitativos e qualitativos. Essa abordagem visa verificar múltiplos aspectos de um determinado fenômeno, uma vez que o uso dos métodos mistos é fundamentado no pragmatismo, que busca investigar formas práticas de explicar uma conjuntura específica.

Há diferenças entre o olhar do pesquisador quantitativo, que observa um contexto separadamente do sujeito, e o do pesquisador qualitativo, o qual investiga as experiências percebidas em uma dada situação peculiar (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). O alcance deste estudo, de caráter exploratório, visa analisar um tema pouco explorado, conforme proposto por Sampieri, Collado e Lucio (2013). Esta abordagem foi aplicada para investigar se o comportamento emocional de professores e funcionários administrativos influenciou as atividades da equipe gestora no período pós-pandêmico. Tem-se ainda que a pesquisa foi de natureza descritiva, dado que caracterizou os perfis e as características de pessoas, grupos, comunidades, processos e objetivos.

O foco deste estudo foi a caracterização do corpo gestor, das unidades de ensino e das respectivas regiões onde as escolas se encontram. Do ponto de vista da fundamentação teórica, adotaram-se os seguintes construtos: sociedade e trabalho, burocracia, qualidade de vida e comportamento emocional.

A caracterização da sociedade foi norteada pelo conceito de Weber (2018), que aborda o sentido atribuído pelas relações entre os agentes sociais e alinha-o à sua definição de burocracia. Esta é descrita como uma organização regida por leis ou ordenamentos administrativos, na qual as atividades são classificadas como deveres oficiais. As tarefas realizadas pelos colaboradores são determinadas por uma autoridade e delimitadas por normas, sendo o cumprimento de direitos e deveres estabelecido por um sistema normativo e exercido por indivíduos qualificados.

Já o construto qualidade de vida foi adotado com base na definição da OMS, que considera a percepção de um indivíduo sobre sua posição na vida no contexto cultural e nos sistemas de valores em que está inserido em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (World Health Organization, 2012), incluindo o ambiente de trabalho. Ressalta-se que o trabalho possui um sentido social, de modo a conciliar o propósito de obter renda, interagir com outras pessoas e estabelecer vínculos, ao mesmo tempo que contribui para evitar a monotonia da rotina diária.

O agente social, a pessoa humana, foi analisada por meio da interação biopsicossocial, a qual compreende as dimensões sociais, psicológicas e biológicas que são expressas pelo seu comportamento emocional, definido como conjunto de reações observado em um indivíduo em seu meio social.

O estudo envolveu a pesquisa de campo com quatro unidades escolares, dividida em duas etapas, sendo a primeira realizada por meio de formulário *online*, com o objetivo de categorizar o perfil dos funcionários da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), verificar se o comportamento emocional dos colaboradores (professores e funcionários administrativos) tem influência nas atividades gerenciais da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no respectivo ambiente de trabalho e identificar as ações adotadas pela equipe gestora diante do comportamento emocional dos colaboradores (professores e servidores administrativos) atuantes na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, a partir de 2022. Participaram dessa fase 26 respondentes de diferentes funções: 12 Coordenadores de Curso, 2 Coordenadores Pedagógicos, 2 Orientadores Educacionais, 1 Assessor Técnico Administrativo, 4 Diretores de Serviço, sendo 2 Acadêmicos e 2 Administrativos, e 4 Diretores.

A segunda etapa objetivou mensurar o estresse dos membros da equipe gestora e obteve 14 respostas, distribuídas entre os sujeitos da pesquisa da seguinte forma: 4 Coordenadores de Curso, 2 Coordenadores Pedagógicos, 2 Orientadores Educacionais, 1 Assistente Técnico Administrativo, 1 Diretor de Serviço Acadêmico e 4 Diretores.

Os resultados obtidos indicaram que, na percepção dos gestores das unidades escolares, os colaboradores relataram sentir desconforto emocional e que este teve influência no desenvolvimento das atividades da equipe gestora e dos próprios colaboradores. A equipe relatou que tal influência ocorria pela ausência dos colaboradores e pelo aumento dos conflitos em sala de aula. Dentre as ações realizadas pelas instituições relacionadas ao estado emocional, destacaram-se Palestras e Capacitações, Atendimentos Psicológicos e Grupos de Apoio, Gestão Participativa e Eventos e Ações Motivacionais. Cabe ressaltar que, pela repetição das respostas

nas questões que solicitavam as ações institucionais e da unidade de ensino, foi possível observar que os gestores não diferenciam os níveis hierárquicos da organização Centro Paula Souza.

1 SOCIEDADE E TRABALHO

Uma sociedade é constituída por diversos agentes sociais, como cultura, religião, instituições jurídicas e indivíduos, e sua caracterização pode ser observada, segundo a teoria weberiana, nas relações estabelecidas entre esses elementos (Weber, 2009, p. 3). A interação entre os agentes concebe a compreensão do sentido, que, para Weber, é definido da seguinte forma:

“Sentido” é o sentido subjetivamente visado: a) na realidade α , num caso historicamente dado por um agente, ou β , em média e aproximadamente, numa quantidade dada de casos, pelos agentes, ou b) num tipo puro conceitualmente, construído pelo agente ou pelos agentes concebidos como típicos. Não se trata, de modo algum, de um sentido objetivamente “correto” ou de um sentido “verdadeiro” obtido por indagação metafísica (Weber, 2009, p. 4).

A relação entre os agentes sociais é compreendida de forma individual, impregnada de suas vivências e crenças, como explicita Weber sobre o sentido. Observa-se que o sentido dado ao trabalho pelo agente instituição e pelo agente colaborador, além de subjetivo, está atrelado ao significado que cada um atribui a ele. Uma vez que a compreensão de uma ação pode ser contemplada de forma racional ou intuitiva, se associa a este último termo o entendimento de emoção, evidenciando uma conexão emocional da ação (Weber, 2009).

A partir dos estudos realizados nos anos 1970 por Christophe Dejours, referentes ao elo entre saúde e trabalho (campo de estudos atualmente denominado como Psicodinâmica do Trabalho), foi possível observar as modificações do sofrimento mental associado às instituições de trabalho (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994).

Sendo assim, a realização do trabalho, nas diversas instituições, pode provocar consequências físicas e mentais. O acometimento mental inclui fenômenos de diversas ordens e engloba a neurofisiologia e a psicofisiologia, com desdobramentos sensoriais, perceptivos, cognitivos, entre outros. Esse conjunto de efeitos é identificado como carga psíquica de trabalho (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994).

No decorrer da história, o desenvolvimento do trabalho sofreu mudanças, dado que acompanhou evoluções políticas e financeiras. Seu significado pode trilhar dois caminhos antagônicos: de um lado, pode ser associado à dor, ao tormento e ao sacrifício; de outro, têm-se a representação da realização pessoal, o desenvolvimento de novos padrões sociais e a criação de ferramentas de trabalho.

Além disso, o significado de trabalho assume distintas interpretações em diferentes culturas: segundo os idiomas grego e alemão, por exemplo, tem-se fadiga; já no latim, há distinção entre ação do trabalho duro (livre tradução) e obra, e o vocábulo deriva de *tripalium*, instrumento utilizado por agricultores para separação do trigo ou milho. Quando associado ao termo *tripaliari*, ganha o significado de tortura (Albornoz, 1994).

Filosoficamente, Albornoz (1994) considera que trabalhar é utilizar forças físicas ou intelectuais para alcançar um objetivo. A autora também destaca a diferença entre o trabalho humano e o animal, visto que, no caso humano, há intencionalidade na ação.

Inicialmente, o trabalho representava o esforço físico das nações originárias em interação com a natureza, dela retirando os recursos necessários para sua sobrevivência. Com o tempo, para evitar deslocamentos constantes em busca de alimento, desenvolveu-se o cultivo do solo. Assim, a expansão das áreas de plantio e a produção de excedentes introduziram a organização do trabalho, visando à troca de produtos.

Com as atividades humanas associadas ao desenvolvimento da agricultura, surgiram a necessidade de propriedade e a preocupação com a produção excedente. Contudo, quando uns passaram a ter mais território para plantio que outros, a desigualdade nas relações começou a existir e atribuiu-se às guerras o caminho para a definição da titulação das terras: os indivíduos que as perdiam ocupavam uma categoria inferior, os cultivadores da terra, ou seja, o trabalho passou a ser realizado por escravos, servos ou camponeses. Surgem, assim, as categorias de empregador e empregado.

Já os produtos excedentes tornaram-se mercadorias utilizadas como moeda de troca, de modo a possibilitar o desenvolvimento das civilizações, o sustento dos fidalgos e militares. Posteriormente, esse movimento passou a ser a base do comércio.

Com a comercialização de produtos e, a partir dela, o desenvolvimento econômico, estabeleceu-se a burguesia, grupo de pessoas que obtinham sua renda dessa prática, o que lhe dava vantagem financeira frente aos senhores feudais e monarcas (Albornoz, 1994).

Em seguida, a partir das mudanças na origem monetária e dos avanços tecnológicos, os quais incluem a invenção da máquina a vapor na Primeira Revolução Industrial e o desenvolvimento da eletricidade, que marcou a Segunda Revolução Industrial, iniciou-se uma nova fase de transformações no trabalho. O desenvolvimento dos computadores apresentou para o mundo a Terceira Revolução Industrial e, mais uma vez, têm-se alterados os processos de fabricação. Em 2011, dá-se início à Quarta Revolução, conhecida como Indústria 4.0. Nesse contexto, a forma de trabalho é transformada, uma vez que deixa de ser vista apenas como um modelo voltado à satisfação das necessidades físicas e passa a envolver o gerenciamento das

etapas de produção. O trabalho, assim, já não é tido somente como um esforço corporal, mas incorpora também aspectos intelectuais (Tessarini; Saltorato, 2018).

Ressalta-se que o labor é fator de constituição da vida profissional e pessoal, atribuindo *status* social aos sujeitos e englobando a mente e a emoção. Sendo assim, seu sentido ultrapassa o objetivo de ganhar dinheiro, uma vez que se busca também, no seu desenvolvimento, encontrar pessoas, estabelecer vínculos e evitar a monotonia da vivência cotidiana. Os agentes sociais não executam somente esforço físico ao retirarem da natureza sua sobrevivência alimentar: trabalhar ganhou significado social (Morin, 2002).

Atualmente, para os brasileiros, segundo o dicionário brasileiro da língua portuguesa dicionário (2024), trabalho refere-se ao “conjunto de atividades produtivas ou intelectuais exercidas pelo homem para gerar uma utilidade e alcançar determinado fim”, complementado enquanto ação profissional que pode receber proventos e ser registrada conforme a legislação. Ademais, o ambiente de trabalho já conta com processos automatizados, de modo a conectar diversos tipos de aparelhos eletrônicos à rede mundial, o que possibilita a tomada de decisões por meio de sistemas inteligentes.

No entanto, o principal paradigma a ser desconstruído com relação ao trabalho se refere às questões sociais, como empregabilidade, envelhecimento da população, alterações climáticas e utilização das tecnologias (Tessarini; Saltorato, 2018).

1.1 A burocracia no âmbito da organização pública

A burocracia, na sociedade brasileira, é concebida, pelo senso comum, como uma forma de organização ineficaz a qual impede o crescimento das empresas, sejam elas estatais ou privadas. Essa visão pejorativa contrasta com a real importância do mecanismo, pois países e organizações públicas e privadas utilizam procedimentos burocráticos para realizarem sua administração, baseando-se, assim, nos conceitos da burocracia.

Segundo Motta e Bresser-Pereira (2024), a sociedade moderna é representada por organizações políticas, religiosas, econômicas e culturais que determinam o modo de vida e trabalho, o estudo e os demais interesses dos indivíduos. Os autores explicitam que todo sistema social administrado de acordo com critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática, a qual pode ser ou não flexível e ser mais ou menos centralizada (Motta; Bresser-Pereira, 2004).

Para a identificação da presença da burocracia moderna, Max Weber (2018) relacionou algumas características inerentes a ela, tais como: os setores são organizados mediante leis ou

ordenamentos administrativos; as atividades são classificadas como deveres oficiais; as atividades realizadas pelos colaboradores são determinadas por uma autoridade e delimitadas por normas; o cumprimento de deveres e direitos é estabelecido por um sistema de normas e exercido por indivíduos qualificados (Weber, 2018). Os agentes sociais, os funcionários, que compõem a estrutura burocrática hierarquizada, a fim de realizarem o desenvolvimento pleno das atividades, na proposta de Weber, devem ser qualificados por meio de preparação e provas específicas e, posteriormente, poderão obter acesso ao cargo.

Salienta-se que a caracterização burocrática envolve a hierarquização dos cargos em diferentes níveis, nos quais os funcionários responsáveis por posições superiores administram as atividades dos subordinados. Essa estrutura está presente em instituições religiosas, privadas e públicas (Weber, 2018). No entanto, é válido ressaltar que, embora o conceito hierárquico seja uma característica da gestão burocrática, ele não pressupõe lealdade ao superior imediato, mas sim à instituição e às suas leis. Dessa forma, cabe ao departamento ou ao setor aplicar as regras estabelecidas, ao invés de legislar em caso específicos (Weber, 2018). Ademais, há a possibilidade de indicação de um agente burocrático a um determinado cargo realizada pelo governante ou superior imediato, desde que as regras de qualificação para o desempenho da tarefa sejam atendidas.

O Governo público é formado por departamentos oficiais, regras juridicamente instituídas e autoridades que gerenciam o cumprimento das regras. O estabelecimento das atividades para a gestão das suas ações pode se classificar como a burocratização das etapas de execução dessas atribuições (Weber, 2018).

O Estado atua na sociedade por meio do estabelecimento das políticas públicas, e a organização dessas regras tem a finalidade de garantir que o cidadão exerça a cidadania e tenha acesso aos serviços públicos (Santos, 2010). Sendo assim, a burocracia pública, utilizada pelo Estado como forma de garantir continuidade e poder, deve atender ao propósito coletivo, fundamentando-se na impessoalidade e na neutralidade e promovendo, de maneira técnica, a melhoria das atividades organizacionais.

Em relação aos aspectos negativos da burocracia, destaca-se que a racionalização das atividades burocráticas pode produzir rigidez, desde que a organização delas se dê por indivíduos técnicos com espíritos apáticos. Para neutralizar essa tendência, Weber propôs pilares de divisão de poder compostos por: organizações políticas independentes, Congresso, Assembleia, Câmaras, população, organizações privadas e líderes eleitos (Abrucio; Loureiro, 2018). Além disso, a disfunção da burocracia tende a ocorrer quando há o descumprimento ou o excesso de procedimentos burocráticos, que são determinados por meio de leis no âmbito

público. A ocorrência da disfuncionalidade ou da funcionalidade está associada ao desenvolvimento cultural dos países, uma vez que os procedimentos burocráticos visam a antecipação da correção do erro (Iamarino, 2024). Por fim, ainda no tocante aos pontos negativos, ressalta-se que o processo de burocratização é capaz de onerar os serviços disponibilizados ao serem criadas etapas para a execução das atividades que objetivam combater as possibilidades de fraude, suborno ou peculato, ações praticadas pelos agentes sociais de uma dada civilização.

A burocracia no Brasil ganhou melhor aplicação após a promulgação da Constituição de 1988, ordenamento legal que passou a definir os direitos e os deveres do Estado na dimensão federal, estadual e municipal, determinando a legalidade dos poderes e suas respectivas responsabilidades (Abrucio; Loureiro, 2018).

A nomenclatura dos agentes sociais que desempenham atividades na estrutura burocrática denomina-se burocrata, pois são classificados, quanto ao cargo que ocupam, como de alto, médio e baixo escalão. Dessa forma, os burocratas de alto escalão são responsáveis por desenvolverem e legalizarem as políticas públicas; os de médio escalão abarcam os funcionários públicos que gerenciam os de baixo escalão, os quais mantêm contato direto com o público (Abrucio; Loureiro, 2018).

Ao transportar essa estrutura ao contexto educacional, foco desta pesquisa, observa-se que os dirigentes são considerados burocratas de alto escalão, a direção corresponde ao nível de médio escalão e os funcionários administrativos e professores, ao nível de baixo escalão.

A definição do trabalho realizado pelos funcionários de médio escalão é apresentada pelos autores Abrucio e Oliveira (2018) e envolve a promoção do diálogo entre as necessidades do público que esses profissionais atendem e as prioridades estabelecidas pelo alto escalão. Adicionalmente, a observação das responsabilidades dos funcionários dos distintos escalões, apresentadas no Quadro 1, segundo Abrucio e Oliveira (2018), permite supor que os funcionários de médio escalão, embora não participem das definições das regras, são relevantes para o monitoramento dos níveis sob sua coordenação, gerenciando recursos financeiros e humanos.

Quadro 1 - Quadro comparativo das categorias de burocratas

Variáveis e presença ou ausência nos distintos níveis da burocracia pública	Alto Escalão	Médio Escalão	Agente público de linha de frente
Define diretrizes gerais do equipamento público.	Sim	Não	Não
Coordena diversos equipamentos públicos ou programas concomitantes.	Sim	Não	Não
Sugere diretrizes gerais do equipamento público.	Sim	Sim	Não
Indicado – em vez de concursado – para o cargo.	Sim	Sim	Não
Lida diretamente com recursos públicos.	Sim	Sim	Não
Serve a apenas um equipamento público ou programa de política pública.	Não	Sim	Sim
Encontra-se em contato direto com o público-alvo.	Não	Sim/Não	Sim
Relaciona-se diretamente com as categorias das extremidades da hierarquia burocrática.	Não	Sim	Não

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2024), adaptado de Abrucio e Oliveira (2018, p. 213).

Pode-se classificar o agente social que trabalha para o Estado como agente público. Este, assim como os demais cidadãos, está impelido a cumprir a lei. A ele, cabem a representação simbólica do Estado e o cumprimento dos princípios constitucionais da supremacia do interesse público, que dispõem da importância da dimensão coletiva sobre a individual; da legalidade, uma vez que a norma deve representar todos os indivíduos; da moralidade, que indica que o agente público deve agir com equidade e justiça nas suas ações administrativas; da impessoalidade, dado que o tratamento a todos os sujeitos sociais deve prever a igualdade; da publicidade, a qual determina o conhecimento da sociedade a respeito das ações do agente público; da eficácia, já que o agente público tem por obrigação procurar por soluções eficientes para dirimir as demandas; da finalidade, que tem como objetivo o bem comum; entre outros aspectos, que fazem do trabalho público a prestação de um serviço que atenda a todos os cidadãos (Costa, 2010).

Cabe evidenciar que, no Brasil, a divisão federativa, que limita as responsabilidades dos agentes públicos, se apresenta pela administração pública da União, do Estado, dos municípios e do Distrito Federal, sendo que todos estes possuem legislações próprias, complementares à Constituição Federal (Costa, 2010).

No ambiente da educação pública estadual, estão presentes burocratas nos três níveis de atuação. Considera-se que os membros que compõem as Secretarias Estaduais de Educação, os Conselhos Educacionais e a organização administrativa da instituição autárquica representam o alto escalão, uma vez que determinam as diretrizes educacionais estaduais; os agentes públicos que integram a direção executiva das unidades escolares são classificados na posição de médio escalão, pois estabelecem a interlocução entre os integrantes do alto escalão e os agentes públicos de linha de frente, que são representados pelos funcionários administrativos e professores.

É importante apontar que o trabalho e seu significado não estão dissociados do sistema econômico em que estão inseridos. A produção capitalista constituiu a formação do Brasil, norteado pelo modo de colonização europeia, passando pelo desenvolvimento capitaneado pelas Revoluções Industriais que implementaram novas formas de trabalho e, portanto, de saberes e de transmissão. Nesse sentido, constata-se a formação de um conhecimento direcionado ao labor manual e erudito, sendo o primeiro destinado às classes operárias e o segundo à elite (Alves; Melo, 2021).

Do exposto, tem-se que o modelo burocrático se faz presente no âmbito do serviço público em todas as esferas, caracterizando sua estrutura e funcionamento, inclusive no que concerne às instituições de Educação Profissional Tecnológica (EPT).

1.2 Sofrimento no trabalho

O sofrimento no trabalho foi observado, inicialmente, em função da manifestação física das doenças. A partir do século XIX, o crescimento da produção industrial e a migração da população da zona rural para a zona urbana caracterizaram o trabalho pelos baixos salários e pela jornada de 12 a 16 horas. Falta de higiene, esgotamento físico, acidentes de trabalho e má alimentação intensificaram o aumento da mortalidade. Sendo assim, a luta dos trabalhadores era antes de tudo pela sobrevivência, e estar vivo independia de ter uma vida com qualidade (Dejours, 2015).

Desde então, a luta por melhores condições de trabalho inseriu o Estado como principal mediador dos conflitos entre empregados e empregadores. Durante todo o século XIX, foram articuladas negociações para que a limitação das horas de trabalho, inclusive das mulheres e das crianças, leis sobre acidentes e descanso semanal fossem estabelecidos. Entre o fim desse século e o início do século XX, potencializadas pelas necessidades trazidas pela Primeira Guerra Mundial, foram promulgadas leis referentes à saúde dos operários, que incluíam: higiene

e segurança dos trabalhadores da indústria, acidentes de trabalho e sua indenização, aposentadoria dos mineiros e dos trabalhadores após 65 anos, além da redução da jornada de trabalho para oito horas (Dejours, 2015).

A partir da Segunda Guerra Mundial, os trabalhadores passam a ter como objetivo a prevenção de acidentes, a luta contra doenças e os direitos aos cuidados médicos, contudo, percebe-se que a preocupação se limitava à saúde física corporal, uma vez que o impacto das condições de trabalho ainda era mensurado pelos efeitos notórios no corpo. Assim, para manter o corpo saudável, primava-se por segurança, higiene e prevenção das doenças físicas (Dejours, 2015).

Em 2024, no Brasil, por meio da Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, o Ministério do Trabalho e Emprego inseriu a responsabilidade de as empresas mapearem os riscos psicossociais das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores (Brasil, 2024). Esse fato ampliou o cuidado com o trabalhador, que passou a ser entendido como um ser completo, uma vez que ele tem reações biológicas, psicológicas e sociais, de acordo com a abordagem biopsicossocial. O objetivo é evidenciar o ser humano de uma forma integral (Limongi-França, 2006).

A integralidade do ser humano, na visão biopsicossocial, compreende a camada biológica, que se constitui de aspectos físicos hereditários ou contraídos durante a vida; a camada psicológica, a qual abarca os afetos, as emoções e o raciocínio, sejam eles de modo consciente ou inconsciente, além da percepção e da reação diante das situações da vida e; a camada social, formada pelas crenças e pelas responsabilidades na família e no trabalho e caracterizada pelo ambiente e pelos grupos de convivência, de modo a impactar o ser humano (Limongi-França, 2006).

Entende-se, dessa forma, como já descrevia Weber (2018) sobre o sentido subjetivo, que o ser humano é um agente social que sofre e causa impacto na sociedade, entrelaçando as relações entre pessoas e instituições, estas compostas por pessoas.

1.3 Educação Profissional e Tecnológica – EPT

Ao retrocedermos na história constitucional do Brasil, observa-se que a Constituição de 1824, promulgada durante o Império, não abordava a educação sob nenhum aspecto (Brasil, [2025a]). Da mesma forma, sua sucessora, a Constituição da República dos Estados do Brasil de 1891, também não mencionava o âmbito educacional (Brasil, [2025b]). Após 43 anos, em 1934, com a Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, a educação passou a ser

incluída na legislação federal. O artigo 5º, inciso XIV, determinava que era responsabilidade da União estabelecer as diretrizes da educação nacional. No Capítulo III, artigo 149, a educação foi reconhecida como um direito de todos, e o termo “educação profissional” foi introduzido, abordando a isenção de tributos para os estabelecimentos particulares que a ofereciam (Brasil, [2025c]).

Posteriormente, a Constituição de 1937, em seu artigo 129, evidenciou que esse modelo educacional era caracterizado como educação para a classe trabalhadora, especificada da seguinte forma:

O ensino pré-vocacional profissional destinado às classes menos favorecidas é em matéria de educação o primeiro dever de Estado. Cumpre-lhe dar execução a esse dever, fundando institutos de ensino profissional e subsidiando os de iniciativa dos Estados, dos Municípios e dos indivíduos ou associações particulares e profissionais (Brasil, [2025d]).

Nesse mesmo artigo, a Constituição declarou o dever da indústria e dos sindicatos econômicos de criarem escolas para aprendizes voltadas aos filhos dos operários e associados. Cabia ao Estado a responsabilidade de regular o âmbito, os auxílios e os subsídios a serem concedidos para esse fim (Brasil, [2025d]).

Nas Constituições Brasileiras promulgadas na sequência, em 1946 (Brasil, [2025e]) e em 1967 (Brasil, [2025f]), a educação ainda era contemplada como um direito de todos, contudo, não havia menção sobre o ensino profissional em suas redações.

O desenvolvimento do ensino profissional técnico e tecnológico no Brasil adquiriu maior incentivo no período de 1964 a 1985, momento no qual o Regime Militar ascendeu ao governo do país. O conflito entre a formação humanista da época e a necessidade de formar para o competitivo mercado de trabalho também ficou ressaltado nessa fase (Peterossi, 2014).

Em 1988, o Brasil promulgou a Constituição Federal, com os objetivos de construir uma sociedade livre, justa e solidária, garantir o desenvolvimento nacional, erradicar a pobreza e a marginalização, reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos, sem discriminação de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de preconceito. Esses princípios estabeleceram direitos fundamentais para o desenvolvimento social. O documento também ratificou a educação como um direito social, atribuindo à União a responsabilidade de determinar as bases e as diretrizes da educação nacional. Além disso, são abordados, no artigo 205, o desenvolvimento da pessoa, a preparação do cidadão e a qualificação para o trabalho (Brasil, [2025g]).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases, em contraste com as leis antecessoras, passou a apreciar mais detalhadamente a educação profissional ao incluí-la em suas designações, de modo a atender à expansão econômica, assegurar o desenvolvimento de uma rede pública voltada à Educação Profissional e Tecnológica e integrá-la aos distintos níveis e modalidades da educação (Peterossi, 2014).

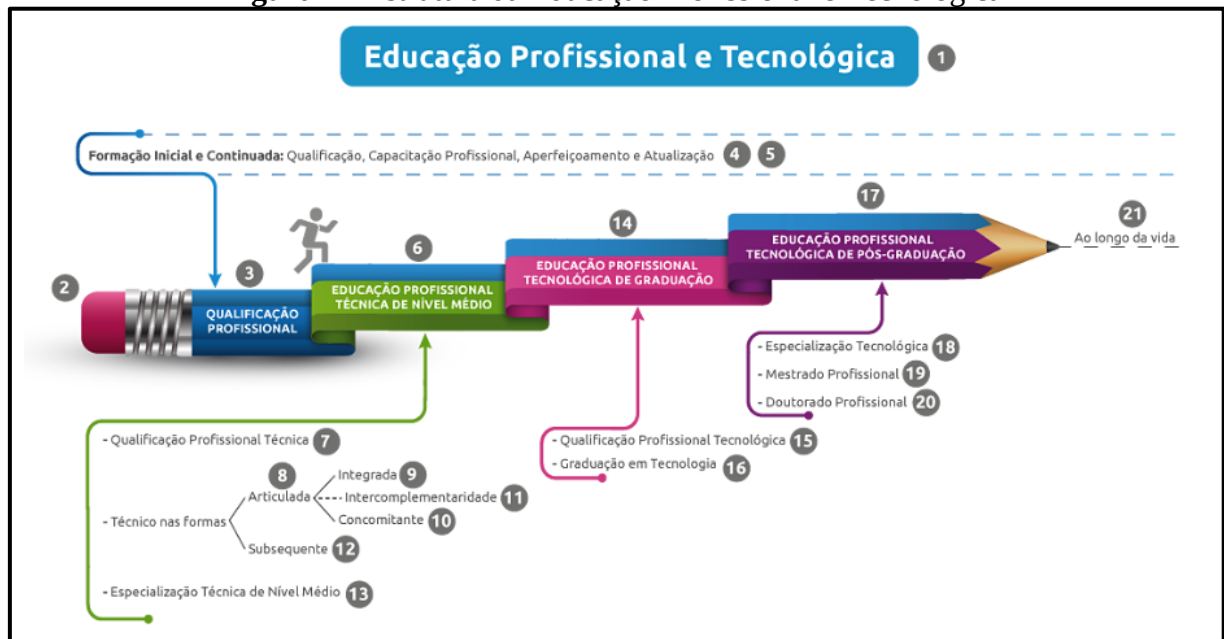
Em consonância com as disposições legais da Constituição e da Lei de Diretrizes e Bases, a Resolução do Conselho Nacional de Educação nº 1, de 5 de janeiro de 2021, definiu as diretrizes da Educação Profissional e Tecnológica, caracterizando a Educação Profissional como:

modalidade educacional que perpassa todos os níveis da educação nacional, integrada às demais modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência, da cultura e da tecnologia, organizada por eixos tecnológicos, em consonância com a estrutura sócio-ocupacional do trabalho e as exigências da formação profissional nos diferentes níveis de desenvolvimento, observadas as leis e normas vigentes (Brasil, 2021).

O referido documento ainda dispõe que a Educação Profissional e Tecnológica deve se estruturar por meio de cursos e programas de ensino, englobando a formação inicial e de continuidade, ou seja, as séries da educação básica, graduação e pós-graduação, subdivididas nominalmente, conforme Capítulo III, artigo 4º, incisos I, II e III:

- I - qualificação profissional, inclusive a formação inicial e a formação continuada de trabalhadores;
- II - Educação Profissional Técnica de Nível Médio, incluindo saídas intermediárias de qualificação profissional técnica e cursos de especialização profissional técnica; e
- III - Educação Profissional Tecnológica, de graduação e de pós-graduação, incluindo saídas intermediárias de qualificação profissional tecnológica, cursos de especialização profissional tecnológica e programas de Mestrado e Doutorado profissional (Brasil, 2021).

A Figura 1 apresenta a estrutura da Educação Profissional e Tecnológica.

Figura 1 - Estrutura da Educação Profissional e Tecnológica

Fonte: Brasil (2018).

1.4 A Educação Profissional Técnica de Nível Médio pública do estado de São Paulo

O Conselho Estadual de Educação (CEE) do Estado de São Paulo, em consonância com as disposições legais da Constituição, da Lei de Diretrizes e Bases e a Resolução do Conselho Nacional de Educação, fixou as diretrizes da Educação Profissional e Tecnológica, do Estado de São Paulo, através da deliberação CEE 207/2022, que determinou em seu artigo 2º as instituições que integram seu sistema de educação, conforme disposto adiante:

- I - As Instituições que ofertam cursos de Educação Profissional no nível da Educação Básica, mediante cursos de Qualificação Profissional, de Educação Profissional Técnica de Nível Médio, de Especialização Profissional Técnica ou, ainda, Cursos de Ensino Médio com opção de itinerário da Formação Técnica e Profissional (art. 36, V, da LDB);
- II - As Instituições de Ensino Superior vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino que ofertam cursos de Educação Profissional Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação (São Paulo, 2022).

No que se refere a organização e funcionamento dos cursos, o artigo terceiro indica que são ofertados através da Qualificação Profissional, Educação Profissional Técnica de Nível Médio, Especialização Profissional Técnica e Educação Profissional Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação (São Paulo, 2022).

No âmbito desta pesquisa se estabeleceu, como locus de pesquisa, as unidades escolares que ofertam cursos vinculados à Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), que no artigo 10º explicita sua abrangência:

- I - Habilitação Profissional Técnica, referente ao Curso de Educação Profissional Técnica de Nível Médio;
- II - Qualificação Profissional Técnica, como etapa com terminalidade do Curso de Educação Profissional Técnica de Nível Médio;
- III - Especialização Profissional Técnica, na perspectiva da formação continuada ao Curso de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (São Paulo, 2022).

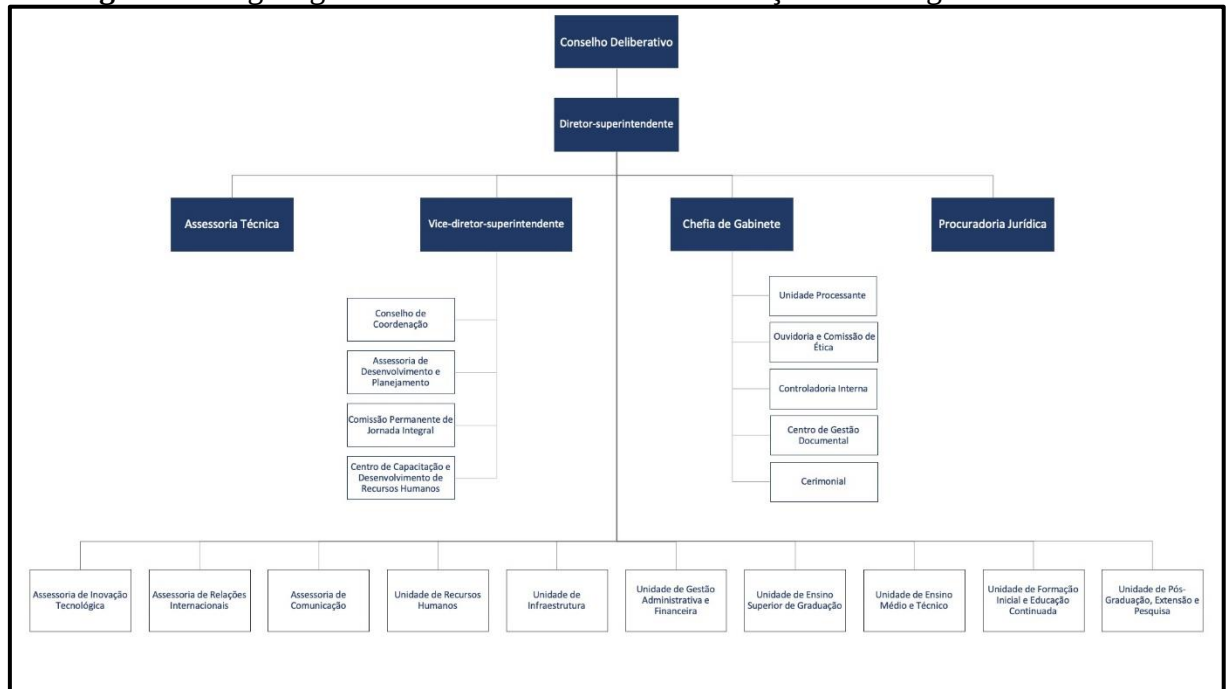
O artigo 11º no apresenta as formas e como se caracterizam quanto ao desenvolvimento da EPTNM:

- I - Integrada, ofertada somente a quem já tenha concluído o Ensino Fundamental, com matrícula única na mesma instituição, de modo a conduzir o estudante à Habilitação Profissional Técnica, ao mesmo tempo em que conclui a última etapa da Educação Básica.
- II - Concomitante, ofertada a quem ingressa ou esteja cursando o Ensino Médio, efetuando-se matrículas distintas para cada curso, seja em uma mesma unidade escolar ou em distintas instituições e redes de ensino.
- III - Concomitante intercomplementar, desenvolvida simultaneamente em distintas instituições ou redes de ensino, mas integrada no conteúdo, mediante a ação de acordo de intercomplementaridade, para execução de projeto pedagógico unificado, também exigindo a conclusão do Ensino Fundamental para ingresso.
- IV - Subsequente, desenvolvida em cursos destinados, exclusivamente, a quem já tenha concluído o Ensino Médio (São Paulo, 2022).

Para a organização e a administração do Ensino Profissional Técnico (locus de investigação deste projeto) no estado de São Paulo, em 1969, o governador Roberto Costa de Abreu Sodré, por meio do Decreto-Lei de 6 de outubro, cria o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo, “entidade autárquica, com personalidade jurídica e patrimônio próprio” (São Paulo, 1969). Sua finalidade é a articulação, a realização e o desenvolvimento da educação tecnológica nos graus de ensino médio e superior.

Já o Decreto-Lei nº 58.385, de 2012, instituiu o Regimento do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” (CEETEPS), de modo a estabelecer a estrutura da instituição com Conselho Deliberativo, Superintendência e Unidades de Ensino. Estas últimas possuem sua organização e atribuições determinadas por seus próprios regimentos, conforme artigo 16 do documento legal (São Paulo, 2012).

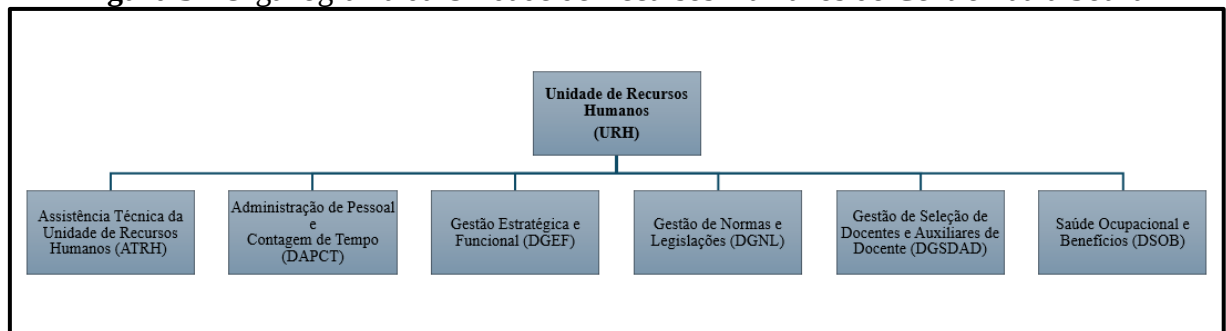
Apresenta-se, na Figura 2, o organograma do Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo.

Figura 2 - Organograma do Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo

Fonte: Centro Paula Souza [2024a].

O Centro Paula Souza tem, em seu quadro funcional, mais de 5 mil servidores administrativos e 15 mil docentes, profissionais que desempenham atividades na sede, nomeada Administração Central, e nas unidades escolares, distribuídas em 345 municípios do estado de São Paulo.

A Unidade de Recursos Humanos (URH) é o departamento responsável pela gestão de pessoas, tendo como suas atribuições realizar pesquisas e implantar ações referentes à qualidade de vida dos servidores e ao treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e gerir as atividades funcionais dos respectivos departamentos e unidades escolares (Centro Paula Souza, 2024c). Apresenta-se sua estruturação na Figura 3.

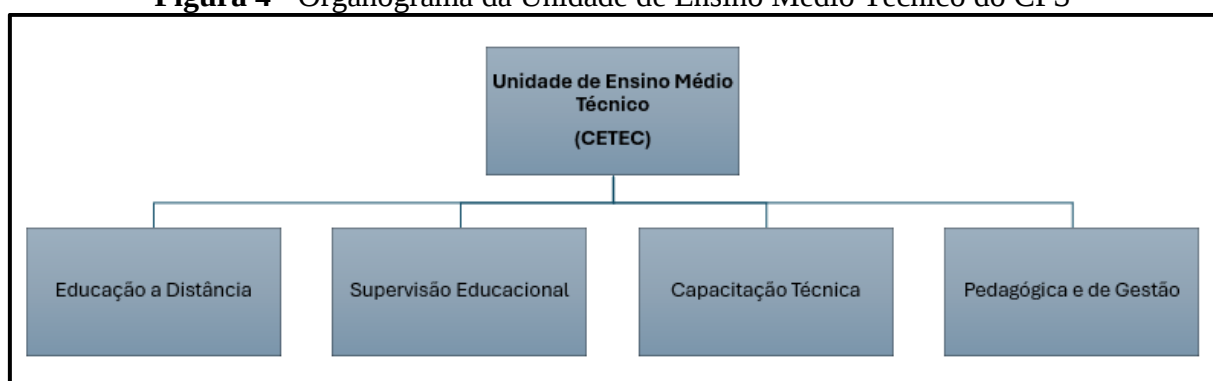
Figura 3 - Organograma da Unidade de Recursos Humanos do Centro Paula Souza

Fonte: elaborada pela pesquisadora, com base em dados do Centro Paula Souza [2024c].

Ressalta-se que a Unidade de Recursos Humanos (URH) abarca, em seu quadro de atividades, a promoção da qualidade de vida, por meio do projeto Desenvolvimento de Pessoas, o qual, desde 2023, promove parcerias com empresas a fim de concessão de benefícios. As ações do projeto são destinadas aos funcionários que compõem a Administração Central do CPS (Centro Paula Souza, [2024d]).

Por seu turno, a Unidade de Ensino Médio e Técnico é o departamento responsável pela gestão dos cursos, tendo sob sua coordenação grupos de trabalho referentes à Educação a Distância, Formulação e Análises Curriculares, Supervisão Educacional, Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão (Centro Paula Souza, [2024b]), de acordo com a Figura 4.

Figura 4 - Organograma da Unidade de Ensino Médio Técnico do CPS



Fonte: elaborada pela pesquisadora, com base em dados do Centro Paula Souza [2024b].

No que se refere às Escolas Técnicas (ETECs), unidades escolares que constituem a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, seu Regimento Comum foi oficializado através da Deliberação CEEPETS nº 85, de 14 de julho de 2022. Dentre as estruturas organizacionais sistematizadas no documento, destaca-se, neste trabalho, a composição da administração da ETEC, conforme oficializada no artigo 19:

- I - Direção - é o núcleo executivo encarregado de administrar as atividades da Unidade ETEC e será exercida pelo Diretor de Escola Técnica e pelos responsáveis mencionados abaixo;
- II - Diretor de Serviço;
- III - Assessor Técnico Administrativo I
- IV - Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica;
- V- Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional (CEEPETS, 2022).

As atribuições desses agentes administrativos são definidas e divulgadas por meio de deliberações específicas para cada emprego público em confiança, documentos nos quais se especifica o processo para indicação à função.

O emprego público em confiança de Diretor de Escola Técnica é exercido exclusivamente por docentes, aprovados em processo de qualificação constituído por análise de currículo, avaliação escrita e entrevista que englobam a verificação de competências socioemocionais inerentes ao cargo. Ao ser considerado qualificado para o exercício da função, inicia-se, em período determinado, o processo de consulta à comunidade escolar, a qual compreende docentes, auxiliares de docente, servidores técnico-administrativos e alunos. Os três candidatos mais votados formam a chamada lista tríplice, que é encaminhada para o Diretor Superintendente do CEETEPS, responsável por proceder com a designação (CEETEPS, 2022).

Por sua vez, o cargo em confiança de Diretor de Serviços tem, dentre suas atribuições gerais, dirigir, coordenar, orientar e controlar, promovendo o desenvolvimento profissional dos recursos humanos da sua área de atuação. Para o desempenho da função, são obrigatórias graduação e experiência mínima de dois anos na área de atuação (CEETEPS, 2014). Nas unidades escolares de Escola Técnica, a Direção de Serviços subdivide-se em duas áreas de atuação: Administrativa e Acadêmica. Em ambas, a designação ao cargo é realizada pela Superintendência, com indicação do Diretor de Escola Técnica (CEETEPS, 2022).

Já o Assessor Técnico Administrativo, igualmente um cargo público em confiança, tem suas atribuições relacionadas à área de Serviços de Relações Institucionais, com destaque à assistência ao Diretor quanto a “propor estudos e participar da elaboração de normas e procedimentos internos da Unidade ETEC, como Normas de Convivência, Estatutos Informativos e outros”, sendo indicado pelo Diretor de Escola Técnica e designado pela Superintendência (CEETEPS, 2022).

Com relação ao cargo público em confiança de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica, destaca-se que tal profissional é designado pelo Coordenador da Unidade de Ensino Médio e Técnico após sua aprovação em processo de qualificação específico e na unidade, a depender de orientação vigente expedida pela CETEC. São exigências para o exercício do cargo, conforme o artigo 2º da Deliberação CEETEPS 20, de 16 de julho de 2015:

- I - Ser docente contratado por prazo indeterminado.
- II - Estar em exercício no CEETEPS por no mínimo três (03) anos.
- III - Ter experiência de pelo menos dois (02) anos em atividades de suporte pedagógico, comprovadas documentalmente.

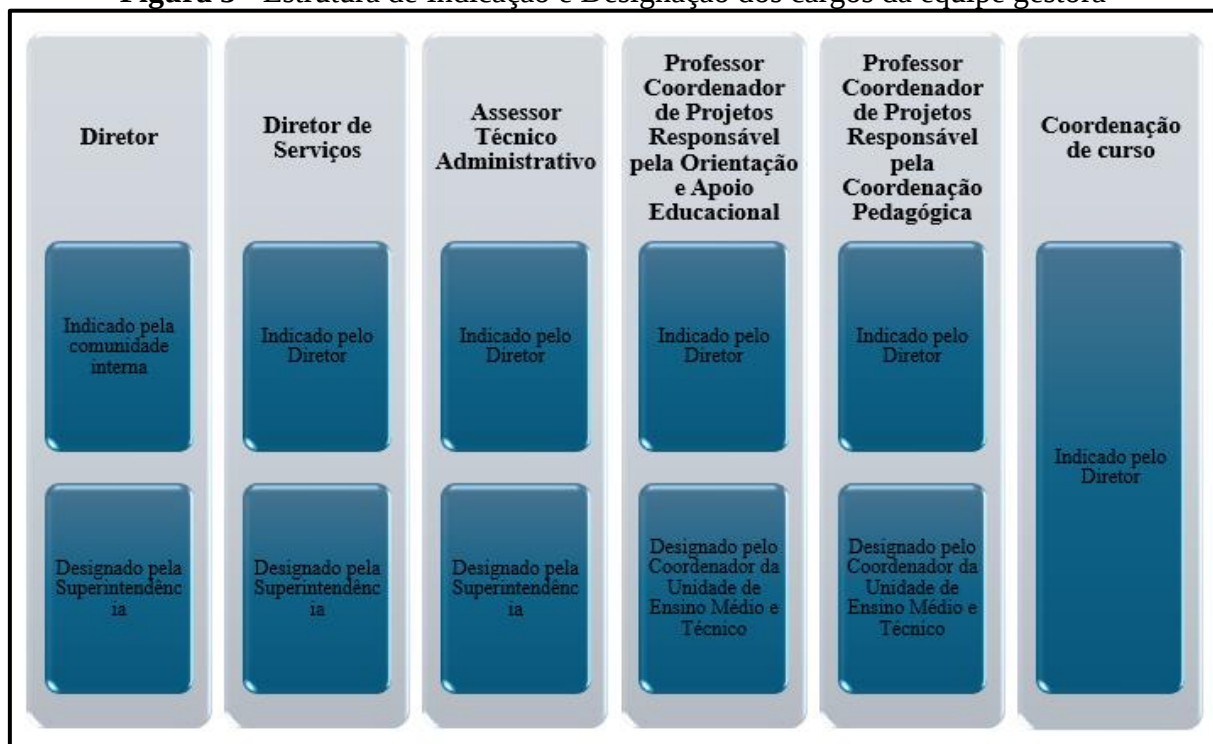
IV - Ser portador de licenciatura.

V - Estar qualificado em processo específico (CEEPETS, 2015c).

Por fim, o último cargo público em confiança que compõe o núcleo executivo da Escola Técnica é o Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional. Conforme o Regimento Comum das Escolas Técnicas, destaca-se uma de suas atribuições que está em consonância com o tema deste trabalho: “mediar conflitos no ambiente escolar, favorecendo a interação escola, aluno e família” (CEEPETS, 2022). Sua designação está igualmente atrelada a exigências, que incluem ser docente contratado por prazo indeterminado, ter experiência de três anos no Centro Paula Souza, ter sido aprovado no processo de qualificação e na unidade escolar pelo projeto apresentado, este último desenvolvido sob orientação do CETEC, Unidade de Ensino Médio e Técnico. Então, mediante indicação do Diretor de Escola Técnica, procede-se à sua designação (CEEPETS, 2015c).

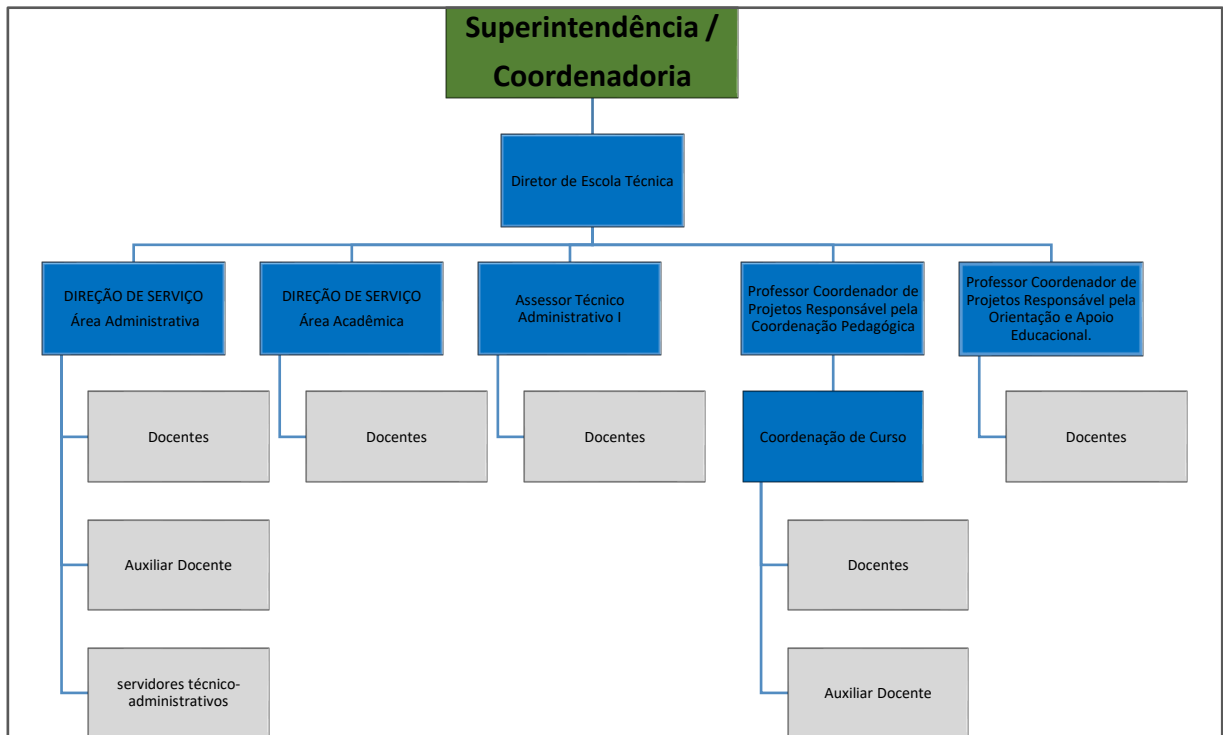
Além dos membros do núcleo executivo, a unidade de Escola Técnica integra, em sua estrutura, a Coordenação de Curso, que compreende a gestão das atividades e dos recursos relativos aos cursos ofertados pelo Centro Paula Souza. Em consonância com a temática deste trabalho, destaca-se que esse profissional deve, como uma de suas atribuições, “avaliar o desempenho dos Docentes e Auxiliares de Docentes sob sua coordenação”, conforme determinado no item 8 do parágrafo único da Deliberação CEETEPS nº 19, de 16 de julho de 2015. Esse documento estabelece que o acesso ao cargo deve cumprir as seguintes condições: ser docente por prazo indeterminado, ter pelo menos um ano de experiência no CEETEPS, possuir licenciatura plena ou equivalente e ministrar aulas em, no mínimo, uma turma do curso que estará sob sua gestão. O responsável pela indicação é o Diretor de Escola Técnica, realizada após consulta aos docentes do respectivo curso e análise de projeto de coordenação (CEETEPS, 2015b).

Na estrutura apresentada na Figura 5, categoriza-se a equipe de gestão com base no conceito burocrático, constituída por meio de indicação e designação de acordo com o que consta nas leis vigentes.

Figura 5 - Estrutura de Indicação e Designação dos cargos da equipe gestora

Fonte: elaborada pela pesquisadora (2024).

A representação da classificação dos escalões que compõem a estrutura burocrática interna da organização autárquica pública de Educação Profissional Tecnológica do estado de São Paulo é apresentada na Figura 6:

Figura 6 - Representação das relações dos membros da comunidade escolar (interno)

Fonte: elaborada pela pesquisadora (2024).

Com base no que é disposto na Figura 6, destaca-se que as relações entre os membros da Direção e da Coordenação de Curso, que são funcionários públicos de médio escalão, envolvem a intermediação entre a Superintendência/Coordenadoria, considerada o alto escalão, e os professores e funcionários administrativos, representantes dos agentes públicos de linha de frente. Essas interações podem gerar situações conflituosas e desafiadoras.

1.5 O contexto pandêmico e a Gestão da Educação Profissional Técnica de Nível Médio

Em março de 2020, o mundo todo passou por uma mudança social, econômica e comportamental após a Organização Mundial da Saúde decretar a pandemia da COVID-19, uma vez que a propagação da doença se tornou presente em todos os continentes. O vírus SARS-CoV-2 foi identificado inicialmente na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, e, em contato com o ser humano, provocava desde sintomas leves a graves no sistema respiratório (Organização Pan-Americana da Saúde, [2023]).

Uma alteração de ordem mundial ocorreu dada a necessidade de afastamento social, que foi constituído pela proibição de contato físico devido à forma de transmissão da COVID-19. O isolamento domiciliar, como forma de prevenção à contaminação, incluía atividades inerentes ao trabalho, à escola e ao lazer e tornou-se ferramenta exclusiva, em função da alta

transmissão do vírus por pessoas infectadas, mas que não apresentavam sintomas (Aquino *et al.*, 2020).

A China, país de origem do vírus, foi a pioneira em tomar decisões de isolamento, inicialmente no mercado local, identificado como área-fonte da transmissão, seguidas da proibição de locomoção interna e de entrada de pessoas de outras localidades. Com a progressão da doença para outros países, sendo a França o primeiro país da Europa a apresentar casos da COVID-19, medidas semelhantes às impostas à população chinesa foram aplicadas em outras cidades e países (Aquino *et al.*, 2020).

No Brasil, em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no período de setembro de 2020 a março de 2021, verificou-se que 5.390 do total de 5.467 municípios adotaram medidas de isolamento social, além de estabelecerem barreiras sanitárias em estradas que ligavam os municípios e o uso obrigatório de máscara. Ainda assim, em 88% das cidades, municípios foram a óbito em decorrência da COVID-19 (Crelrier, 2021).

O Sistema Único de Saúde assim como hospitais particulares apresentaram saturação na capacidade hospitalar e de emergência (Crelrier, 2021). Até 18 de novembro de 2023, as consequências da COVID-19 no país foram: 39.221.872 de pessoas infectadas, 715.488 mortes com taxa de 1,8 óbito a cada 100 pessoas que foram diagnosticadas (São Paulo, 2023a).

O estado de São Paulo também seguiu as orientações de isolamento social: com o Decreto nº 64.881, de março de 2020, o então governador João Doria instituiu a suspensão das atividades não essenciais, reconhecendo as áreas de saúde, alimentação, abastecimento, segurança e comunicação social como serviços essenciais, o que significou que os trabalhadores delas continuariam desempenhando suas atribuições de forma presencial (São Paulo, 2020b).

Dentre as áreas afetadas pelas transformações impostas pela pandemia, tem-se o contexto educacional, que teve sua forma de trabalho alterada por meio do Decreto nº 64.864, de 16 de março de 2020, o qual determinou a suspensão das aulas presenciais, alterando este formato para o virtual. Sendo assim, a prestação do trabalho realizado pela comunidade escolar interna, composta por funcionários públicos que desempenham as funções ou os cargos de professores, gestores, funcionários administrativos, além dos colaboradores terceirizados, foi conseqüentemente e igualmente modificada, ficando a jornada de trabalho desses profissionais sob o regime de teletrabalho (São Paulo, 2020a). Essa mudança foi respaldada pela Lei nº 13.467, de 2017, que, em seu artigo 75-B, possibilita o desenvolvimento do trabalho fora das instalações operacionais e administrativas das organizações empregadoras, permitindo o uso de tecnologias de informação e comunicação para a execução das atividades (Brasil, 2017). Nesse

novo modelo, a residência do empregado passou a ser considerada uma extensão da organização.

A imprensa brasileira divulgou os impactos decorrentes da COVID-19 aos alunos, professores e famílias na retomada das aulas presenciais. Os discentes retrataram que a falta de convivência com pessoas extrafamiliares estava relacionada a problemas emocionais, inabilidade para convivência e não reconhecimento de sua faixa etária, uma vez que eles se relacionaram, nesse período, preferencialmente com pessoas adultas. Os adolescentes tiveram seu processo de desenvolvimento estancado, de modo a permanecerem com comportamentos infantilizados. Além disso, suas habilidades socioemocionais foram igualmente afetadas, o que os tornou mais inseguros, desconcentrados e propensos a desenvolverem problemas mentais, sendo que a depressão e a ansiedade se apresentaram com maior incidência entre eles (Naomi, 2021).

Do outro lado, dados apontados pela Agência Brasil informaram que, em 2023, 71% dos professores pesquisados apresentavam sintomas de estresse devido ao excesso de atividades relacionadas ao trabalho (Ferreira, 2023). A preocupação mais pungente dos docentes estava relacionada ao apoio emocional necessário aos membros que constituíam a comunidade escolar interna, assumindo maior importância essa assistência fornecida pelas organizações do que o aumento salarial.

Tanto professores quanto discentes, diante da situação pós-pandêmica, mostraram-se desanimados. Os primeiros, pela sensação de estarem sozinhos no enfrentamento das dificuldades emocionais impostas ao sistema educacional durante esse período; e os segundos, por não conseguirem acompanhar as aulas, o que refletiu em um baixo nível de aprendizagem (Ferreira, 2023).

O Instituto Porvir, organização sem fins lucrativos que atua na área da educação, visando contribuir com informações e pesquisas, publicou uma reportagem na qual questionava quem cuidaria da saúde mental do gestor. Segundo a reportagem, o gestor escolar é responsável pelo clima organizacional e pelo bem-estar de professores e alunos. No entanto, a administração do seu tempo sem incluir o cuidado com a saúde emocional pode comprometer sua liderança e causar desestabilidade (D'Maschio, 2023).

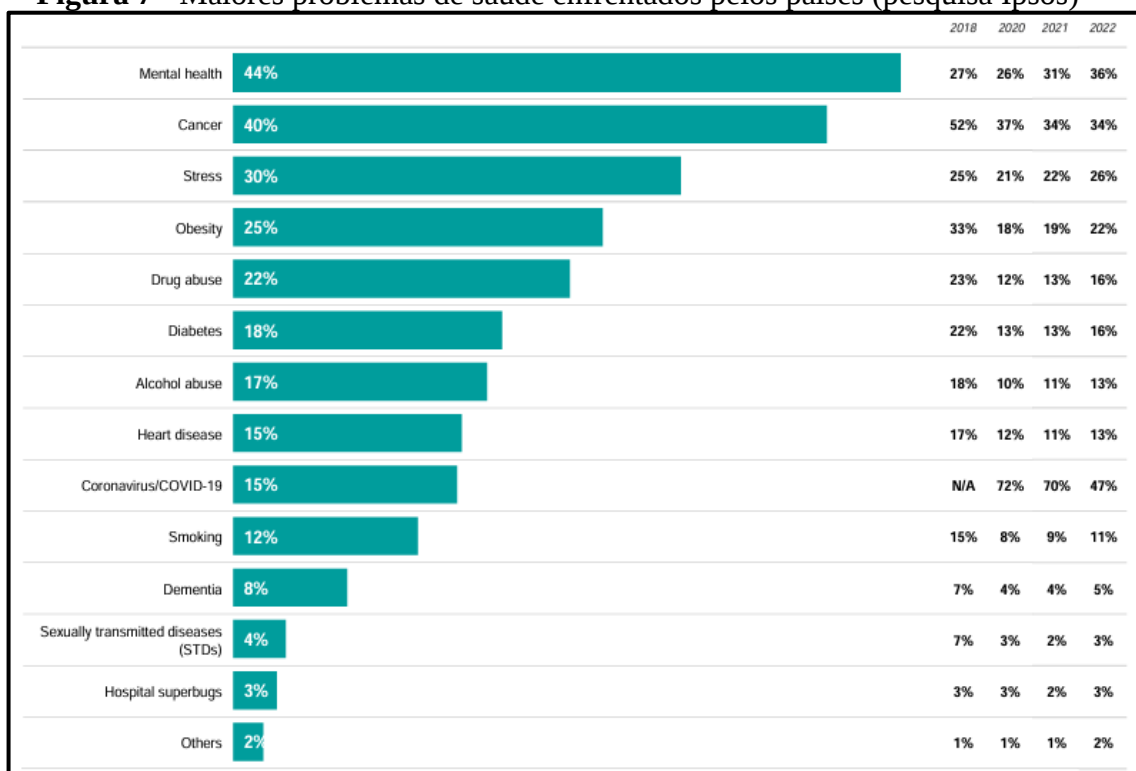
Um estudo feito com diretores de unidades escolares básicas pela Universidade da Pensilvânia, nos Estados Unidos, revelou que 98% dos participantes reconhecem a importância do desenvolvimento de habilidades socioemocionais, as quais podem ser aprendidas e contribuem para a igualdade no meio escolar, contudo afirmaram necessitar de direcionamento para sua implantação (D'Maschio, 2023).

Em pesquisa apresentada no artigo “Saúde emocional: um estudo com gestores de Santa Catarina”, os autores Valgas e Ramadam (2024) ressaltam que o diretor tem, como carreira anterior, a profissão-base de professor e, muitas vezes, não possui treinamento específico para o enfrentamento de novas situações, como os referentes à saúde emocional. Além disso, o estudo ainda aponta que um dos motivos que geram instabilidade emocional no diretor é a relação dele com os colaboradores sob sua gestão, uma vez que, frequentemente, o acompanhamento das atividades pode gerar conflitos pela não aceitação de orientação por parte dos professores (Valgas; Ramadam, 2024).

A empresa Ipsos, inaugurada em 1975, na cidade de Paris, na França, e especializada em pesquisa de mercado, tornou-se referência na Europa no setor durante seu desenvolvimento. Sua expansão na América Latina e do Norte ocorreu na década de 1990, consolidando-se, nos anos 2000, como terceira maior organização de pesquisa no mundo. Assim, em setembro de 2023, foi apresentada a pesquisa realizada pela Ipsos *Global Health Service Monitor 2023* (Serviço de Monitoramento de Saúde Global 2023, em tradução livre), que abrangeu 31 países. O objetivo foi analisar as populações dessas localidades no que diz respeito à saúde, aos sistemas de saúde e aos principais desafios enfrentados. Alguns dados do estudo foram trazidos aqui para reforçar o impacto na saúde emocional dos indivíduos pós-pandemia.

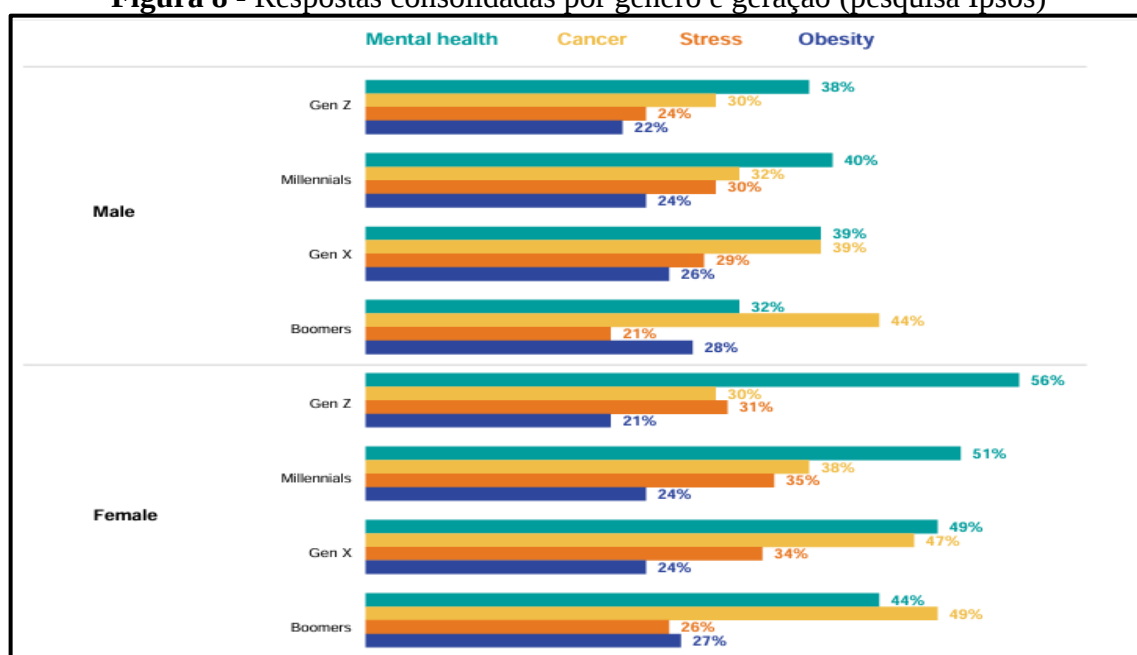
Uma das questões da pesquisa era a seguinte: “Pensando de forma geral, quais dos seguintes, se houver, você vê como os maiores problemas de saúde que as pessoas no seu país enfrentam hoje?”¹. As respostas revelaram que a preocupação com a saúde mental estava presente em 44% dos países pesquisados, ficando à frente de problemas como câncer, estresse, obesidade e abuso de drogas, conforme apresentadas na Figura 7.

¹ “Thinking generally, which of the following, if any, do you see as the biggest health problems facing people in your country today?” (tradução nossa).

Figura 7 - Maiores problemas de saúde enfrentados pelos países (pesquisa Ipsos)

Fonte: Ipsos (2023, p. 6).

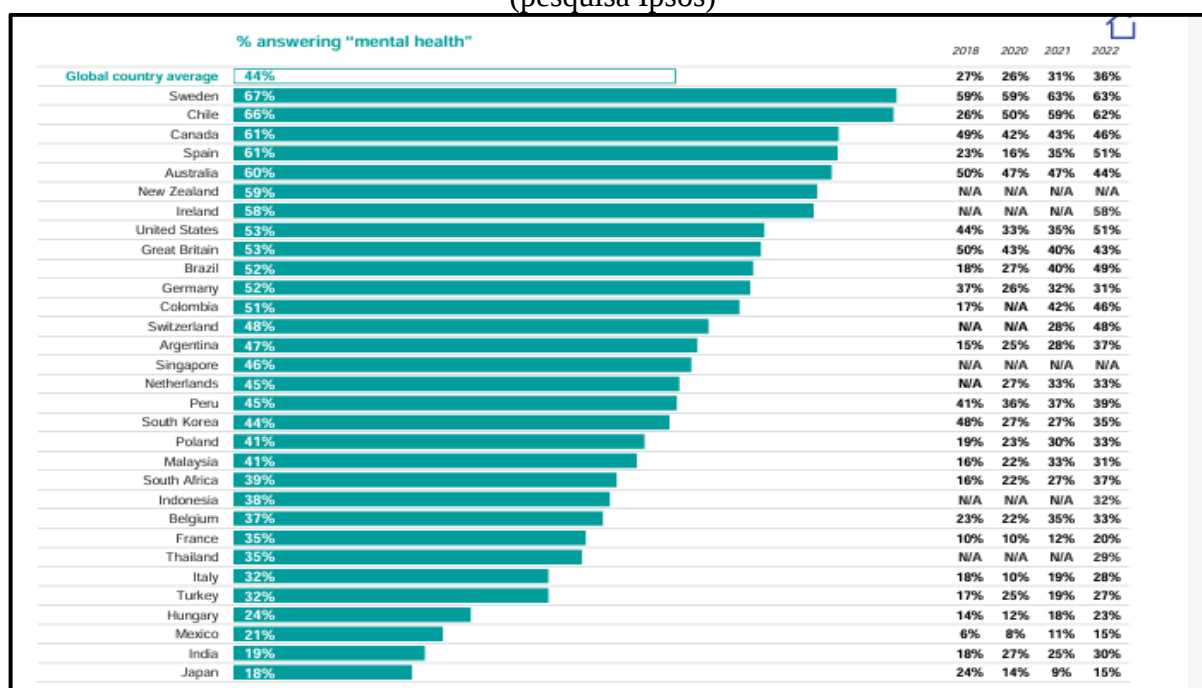
Quando a pesquisa consolida os dados por gênero e tipos de geração, torna-se evidente que as mulheres apresentaram uma preocupação acentuada com a saúde mental em todas as gerações, o que pode ser conferido na Figura 8.

Figura 8 - Respostas consolidadas por gênero e geração (pesquisa Ipsos)

Fonte: Ipsos (2023, p. 7).

A pesquisa realizada pela Ipsos também averiguou a quantidade de entrevistados que se preocupavam com a saúde mental divididos pelos países que participaram dela. O Brasil ocupou a 10ª colocação, com 52% dos pesquisados indicando como o maior problema a questão da saúde mental, como se observa na Figura 9.

Figura 9 - Consolidação dos países que destacaram a saúde mental como maior problema (pesquisa Ipsos)



Fonte: Ipsos (2023, p. 8).

A análise das informações decorrentes da *Global Health Service Monitor 2023* (Ipsos, 2023) no que diz respeito ao Brasil revelou que 38% dos respondentes estavam preocupados com os problemas relacionados ao câncer, 29% ao estresse, 20% com a obesidade e 23% com o coronavírus. Quanto ao sistema de saúde, 31% dos entrevistados brasileiros classificaram o atendimento de saúde como muito bom ou bom; 43% conceberam que o país oferece o melhor tratamento; 74% indicam que o sistema de saúde se encontrava, entretanto, com demanda acentuada de atendimento.

No que se refere ao oferecimento de atendimento padrão para todos, 35% dos participantes da pesquisa concordaram com essa afirmação, enquanto 42% consideraram viável o agendamento de consultas. No entanto, não houve consenso entre as respostas, pois 81% indicaram que o tempo de espera para o agendamento é longo (Ipsos, 2023).

Tem-se também que 83% dos respondentes assinalaram as dificuldades quanto à

manutenção de um plano de saúde, 44% indicaram que o maior desafio do sistema de saúde é o acesso e o tempo de espera ao tratamento (Ipsos, 2023).

Constatou-se ainda que 52% dos pesquisados brasileiros consideraram a saúde mental como o fator mais preocupante (Ipsos, 2023), corroborando os dados acima mencionados referentes à percepção de docentes e discentes quanto às questões de saúde mental no ambiente escolar. O estudo realizado pela Ipsos vem, dessa maneira, corroborar esta pesquisa, uma vez que as emoções compõem a formação da saúde mental.

Tendo em vista o foco de estudo deste projeto, sob a linha de pesquisa Gestão e Avaliação, e considerando que o lócus da pesquisa se refere a uma instituição educacional de nível técnico da esfera pública regida pelo modelo burocrático, torna-se relevante sinalizar que as questões burocráticas voltadas à administração da educação no país estão presentes de forma acentuada na gestão do comportamento emocional da comunidade escolar, formada por equipe gestora, funcionários administrativos, professores e alunos.

1.6 Gestão da educação e o contexto pós-pandêmico

Em julho de 2021, o retorno às aulas presenciais no estado de São Paulo foi regulamentado pelo Decreto nº 65.849, o qual também instituiu o Sistema de Informação e Monitoramento da Educação para COVID-19, responsável por acompanhar o risco de propagação da COVID-19 nas cidades seguindo as orientações do Ministério da Saúde e da Agência de Vigilância Sanitária (São Paulo, 2021).

A partir de então, as unidades escolares tiveram que reorganizar suas estruturas físicas para atender ao critério de distanciamento mínimo de um metro, considerando a quantidade de pessoas suportadas com o escalonamento de horários de entrada, intervalo e saída dos alunos. O documento convocou ainda os funcionários da educação para desempenharem suas atividades laborais presencialmente (São Paulo, 2021).

Com a alteração da vivência dos agentes sociais na forma de realizar as atividades de trabalho, educação, cultura e religião no período de restrição social, a Organização Mundial da Saúde emitiu o primeiro boletim de saúde mental, decorrido um ano após o isolamento global das pessoas. O boletim informou que a pandemia teve como consequência um aumento de 25% de casos de ansiedade e depressão, e os países com maior incidência de casos da COVID-19 contabilizaram mais pessoas com problemas de saúde mental. Dentro desse universo, destacou-se que mulheres foram mais afetadas que homens, enquanto jovens de 20 a 24 anos foram mais atingidos do que pessoas com maior idade (Word Health Organization, 2022).

Todas as atividades que permeiam os ambientes escolares (recepção aos novos alunos, aprendizagem da cultura escolar, desafios das atividades de avaliação, trabalho em equipe, comunicação, reuniões de pais) passaram a ser realizadas por meio de ambientes virtuais, e as estratégias de gestão precisaram ser reorganizadas. Dessa forma, após o setor educacional ter desenvolvido todos os processos escolares por intermédio das tecnologias, ficou salientada a importância de essas atividades serem realizadas em ambiente escolar, assim como as atividades familiares em seu próprio ambiente, de modo a não as misturar.

Embora os professores não estivessem situados na faixa etária mais afetada, ressalta-se que eles também tiveram sua vida fortemente impactada. A principal mudança profissional foi o trabalho remoto, uma vez que as atividades tiveram que ser adaptadas ao formato digital.

Sendo assim, as práticas pedagógicas para o ambiente presencial já não eram compatíveis ao novo ambiente de trabalho, o mundo virtual. Contudo, a experiência da educação ocorrendo 100% em formato digital provou que a relação humana é parte importante do desenvolvimento humano e que o professor é elo fundamental nessa conexão (Nóvoa; Alvim, 2021).

2 COMPORTAMENTO HUMANO E EMOÇÕES

2.1 Emoções

A compreensão e o reconhecimento das emoções são ações que passaram pelo desenvolvimento de teorias que englobam o conceito de Darwin, chamado de visão clássica, o qual explicita que as emoções são natas e universais, são conexões neurais que desencadeiam reações físicas em nosso corpo, ideia considerada ainda válida por alguns cientistas atuais. Essas conexões constituem os circuitos emocionais, que possuem uma coleção distinta de mudanças corporais para cada emoção (Barrett, 2017).

Outra vertente conceitua que as emoções são construídas, concepção formada após estudos realizados em laboratórios, com o objetivo de verificar a mudança da expressão por meio da movimentação dos músculos faciais, os quais apontaram não ter havido constância nas expressões e nas emoções apresentadas pelos sujeitos pesquisados. Salienta-se que a forma de manifestar fisicamente as emoções, a exemplo de expressões faciais, é ensinada desde a pré-escola e varia de cultura para cultura (Barrett, 2017).

Independentemente da divergência dos conceitos, que tentam estabelecer se as emoções são natas ou construídas, para o contexto desta pesquisa, considerou-se que a emoção é a resposta da avaliação de uma pessoa em uma dada situação, esta interpretada em função de crenças e significados. A emoção gerada pode levar ao descontrole emocional, que ocorre quando não sabemos reagir adequadamente a ela, desencadeando reações físicas e psicológicas com resultados negativos, tais como explosão de raiva, a qual pode ser projetada em ações de violência física ou verbal (Lipp, 2009).

2.2 Comportamento humano

O comportamento humano é a ação e a reação baseadas em convicções, desenvolvidas pela vivência social. Em outras palavras, ele está alicerçado no aprendizado religioso, cultural, político e financeiro no qual o indivíduo está inserido (Kanaane, 2017).

As ações e as reações que caracterizam como um ser humano se comporta estão, também, ligadas à emoção e ao sentimento. Emoção é o termômetro de uma dada situação e expressa relação entre o indivíduo e o ambiente no qual ele está imerso; é elemento gerador das reações, caracterizando-se por ser momentânea. Se por um lado os sentimentos são perenes, por outro, as emoções permanecem ao longo do tempo. A afetividade, por sua vez, é resultante da associação entre sentimento e emoção, de modo a refletir as manifestações dos indivíduos

(Lipp, 2009). Dessa forma, o nível de afetividade de um ser humano indica sua capacidade de vivenciar, manifestar ou perceber a emoção ou o sentimento, expressando como reação a aproximação ou o afastamento (Lipp, 2009).

A emoção, segundo a teoria de Wallon, está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento humano, dado que, ainda nos primeiros anos de vida, o indivíduo manifesta emoções para desencadear ações de cuidado por parte de seus responsáveis (Gratiot-Alfandéry, 2010).

Wallon apresentou, em sua teoria, a conjunção da afetividade e da inteligência como responsável pela evolução da identidade. A obra sugere que o ser humano não finaliza seu desenvolvimento na adolescência, contudo não aborda explicitamente a continuidade do processo quando considerado na fase adulta (Gratiot-Alfandéry, 2010). Ainda assim, é profícuo estabelecer que os indivíduos em fase adulta, assim como as crianças, propagam a manifestação da afetividade por meio da ação física, ou seja, da movimentação corporal (Gratiot-Alfandéry, 2010).

A interpretação das situações vivenciadas, sejam elas em ambientes vinculados à vida pessoal ou à profissional, pode variar em função da interação dos indivíduos, disparidade que ocorre em decorrência de origem social, familiar, expectativas e desejos diferentes.

Sendo assim, embora as emoções sejam universais, o comportamento emocional e a sua expressão, sejam verbais ou não verbais, diferem entre distintas culturas, uma vez que o controle da expressão é aprendido culturalmente e define as regras de quem pode demonstrar as emoções e para quem (Ekman, 2011).

A relação entre a pessoa e o ambiente é percebida fisicamente através da dimensão biológica, psicologicamente interpretada pela experiência pessoal, o que gera a emoção. Ela é o sinal de que há no ambiente um fator que pode ser desequilibrador para o indivíduo, e este desequilíbrio pode ser chamado de estresse emocional (Lipp, 2009).

No século XIV, o termo *stress* era utilizado circunstancialmente e associado ao sentido de aflição/adversidade. Já no século XVII, ele passou a ser utilizado em inglês e seu significado expressava condição de opressão, desconfortável ou contrariedade. Em 1926, Hans Selye caracterizou o estresse como um conjunto de sintomas causados por elementos prejudiciais ao organismo, cujo processo evolutivo se divide nas fases de alerta, resistência e exaustão (Lipp, 1996).

Segundo Lipp (2000), o estresse acontece em decorrência de uma situação de tensão que causa desequilíbrio no indivíduo e pode ser classificado como inicial quando há instabilidade no trabalho realizado pelos órgãos que compõem o sistema humano. O reordenamento interior exige carga de energia física e mental e pode ocorrer pela exclusão ou pela adaptação do fator

que deu origem ao estresse.

A mensuração do nível de estresse pode ser realizada pelo ISSL-R (Inventário de Sintomas de Stress para Adultos – Revisado), instrumento de avaliação elaborado por Lipp, o qual permite detectar os sintomas e categorizá-los em:

baixo nível crítico de stress (sintomas não qualificáveis), indicando sem stress ou fase de alerta. Sintomas leves, que indicam fase de resistência; sintomas moderados, que indicam fase de quase-exaustão, e nível extremo de gravidade (sintomas graves), indicando a fase de exaustão (Lipp, 2022, p. 1).

Considerando que a visão biopsicossocial considera as dimensões social, psicológica e biológica e seus impactos no comportamento das pessoas, refletir sobre a relação entre aqueles que ocupam cargos de gestão torna-se relevante, pois o desenvolvimento de suas atividades envolve hierarquia, de modo a exigir acompanhamento e orientação aos agentes sociais subordinados (Weber, 2009).

O comportamento humano está associado às emoções e tem relação com a qualidade de vida, estendendo-se para vivências particulares e profissionais.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define qualidade de vida (QV) como a percepção que um indivíduo tem da sua posição na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores em que vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (World Health Organization, 2012). Dessa forma, pode-se atribuir importância à percepção do indivíduo sobre sua vida, envolvendo a sociedade na qual está inserido, que inclui o trabalho e as respectivas instituições.

O aumento da expectativa de vida e o maior tempo dispensado para o trabalho em organizações trouxeram a necessidade de se considerar a qualidade de vida como fator relevante na vida pessoal e profissional. Seu desenvolvimento engloba áreas como Psicologia, Sociologia e Administração e deve considerar as questões relacionadas à família, os cuidados com a saúde, a globalização, os padrões de consumo, a competitividade, a estrutura de poder, entre outros fatores (Limongi-França, 2004).

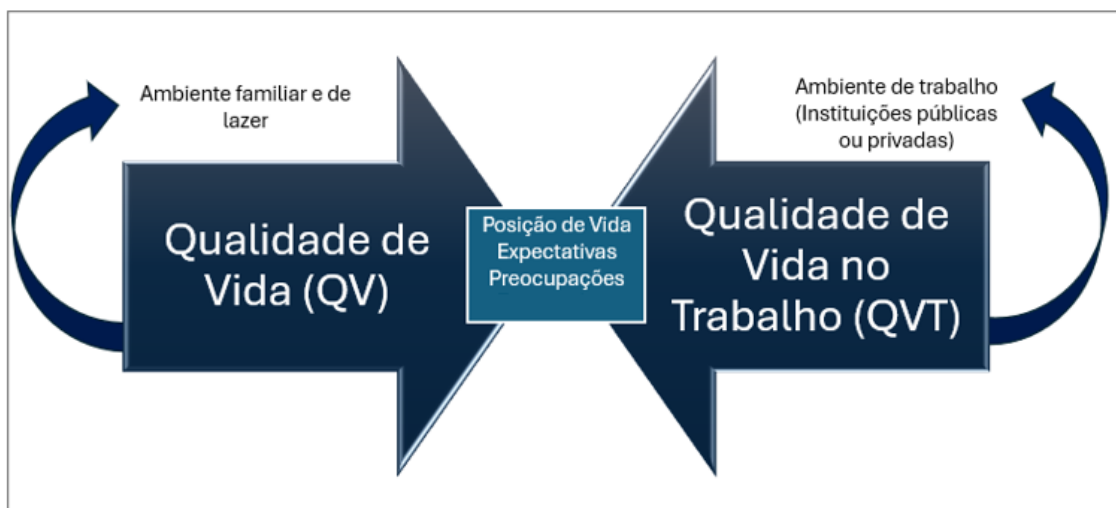
O conceito de qualidade de vida é polissêmico e varia conforme o contexto social, de modo a englobar ou retirar dimensões da vivência humana. A plurissignificação do termo alcança a qualidade de vida no trabalho (QVT), faceta apresentada nos estudos de Limongi-França (2004). Para a autora, a definição de qualidade de vida no trabalho inclui desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos

empregados e empregadas nas áreas de lazer, além de motivação e inúmeros outros aspectos (Limongi-França, 2004, p. 24).

Por sua vez, Fernandes (1996, p. 23) ressalta a importância da qualidade de vida no trabalho, uma vez que ela está envolvida no processo produtivo dos clientes internos e de colaboradores da organização. Assim, a satisfação desses sujeitos tem relação direta com a produtividade e o contentamento do cliente externo.

Assim como assinalado pelas autoras França e Fernandes, a constatação da qualidade de vida engloba o aspecto produtivo do ser humano e é simbolizada na nossa sociedade pelo trabalho. O indivíduo é afetado por suas relações pessoais e profissionais e, consequentemente, pelos cenários em que as situações são experienciadas, conforme exemplificado na Figura 10.

Figura 10 - Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no trabalho nos ambientes de vivência



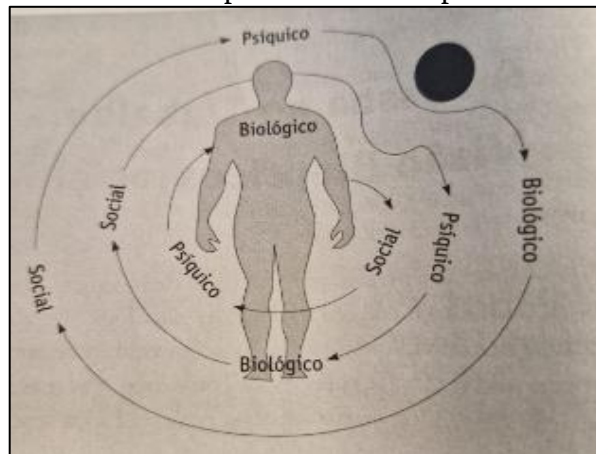
Fonte: elaborada pela pesquisadora (2024).

A qualidade de vida sob a ótica do trabalho é referenciada por meio da relação entre pessoas, instituição e trabalho, e enfatiza-se, no contexto deste projeto, o comportamento das pessoas. Evidentemente, a apreensão da conduta humana no espaço institucional constata-se na manifestação do comportamento organizacional, tendo como parâmetro a observação das ações, o comportamento e a perspectiva do futuro no ambiente de trabalho (Limongi-França, 2006).

O conceito de comportamento organizacional está relacionado a uma série de informações e perpassa desde novas tecnologias até os aspectos socioeconômicos. Dessa forma, o comportamento organizacional refere-se tanto ao comportamento humano como resultante da percepção individual quanto à necessidade de conceber as diversidades pessoais e a intencionalidade na conduta humana (Limongi-França, 2006).

A análise dos aspectos que influenciam o comportamento das pessoas se baseia na visão biopsicossocial, que sugere uma nova perspectiva sobre a observação do ser humano, uma vez que ela indica uma abordagem integrada ao compreender as dimensões sociais, psicológicas e biológicas, conforme representação na Figura 11.

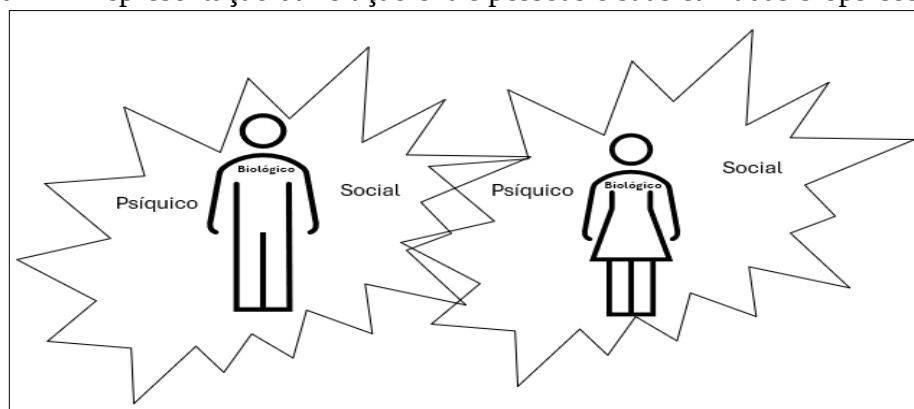
Figura 11 - Dinâmica e interdependência dos aspectos na visão biopsicossocial



Fonte: Limongi-França (2006, p. 8).

A partir da visão biopsicossocial apresentada por Limongi-França, pode-se inferir que a relação entre as pessoas nas instituições de trabalho vai além do trinômio pessoas-instituição-trabalho. Há igualmente as relações estabelecidas a partir deste trinômio: pessoa-pessoa, pessoa-ambiente, pessoa-atribuições, pessoa-objetivos da organização, de modo a formar o ambiente de convivência. Tais conexões podem ser conferidas na Figura 12.

Figura 12 - Representação da relação entre pessoas e suas camadas biopsicossociais



Fonte: elaborada pela pesquisadora (2024), adaptada de Limongi-França (2006).

Os atritos tendem a impactar e a alterar o comportamento das pessoas, havendo inclusive a possibilidade de quebra do vínculo entre indivíduo e organização. Contudo, a ligação gerada

entre esses agentes sociais se dá além do que é estabelecido nos contratos legais: ao se extrapolarem as solicitações jurídicas, estabelece-se o contrato psicológico de trabalho que determina acordos implícitos, diligenciando as características e a história de vida das pessoas em conciliação aos objetivos, à missão e aos valores da empresa (Limongi-França, 2006).

Ademais, é válido ressaltar que o comportamento das pessoas no ambiente organizacional pode receber interferência da sua constituição como sujeito, uma vez que este é composto por suas experiências pessoais, sua formação familiar, suas vivências nos ambientes escolares e, dessa forma, na organização, pode ocorrer a quebra do vínculo. No entanto, não são somente as crenças que podem interferir no comportamento humano: as expectativas de um grupo ou, mais especificamente, as ações vinculadas às atribuições de um cargo dentro de uma instituição de trabalho também determinam as reações dos indivíduos.

Por fim, salienta-se que a relação entre os indivíduos teve como ambiente, no contexto desta pesquisa, a organização pública, a qual é regida por ordenamentos legais que estabelecem as atribuições de cada cargo. Dessa forma, esses aspectos, somados ao histórico pessoal de cada agente social, podem gerar estresse entre os respectivos níveis hierárquicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Quanto ao método

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi adotado o enfoque misto, que é um conjunto de processos de coletas e análise de dados quantitativos e qualitativos. A abordagem mista tem por objetivo a verificação de múltiplos aspectos de um dado fenômeno.

Dessa forma, a fenomenologia amparou a observação do cenário referente ao comportamento emocional e seu impacto no trabalho das equipes gestoras da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM) em instituições escolares de ensino público do estado de São Paulo no período pós-pandêmico. Tal método busca o significado que o sujeito associa a um dado evento, de modo a possibilitar a verificação de situações, valores e experiências do indivíduo pesquisado. Ressalta-se, no entanto, que os resultados provenientes de estudos que têm como base a fenomenologia não podem ser generalizados estatisticamente (Vergara, 2005).

A abordagem mista se fundamenta no pragmatismo, que investiga formas práticas para explicar uma conjunção particular. Há diferença entre o olhar do pesquisador quantitativo, que observa um contexto separadamente do sujeito, e a visão do pesquisador qualitativo, o qual analisa os dados tendo em vista as experiências percebidas de uma dada situação peculiar. Sendo assim, ambas as abordagens são complementares e, somadas, caracterizam o método misto (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

A determinação do alcance desta pesquisa foi definida por seu caráter exploratório, cujos estudos examinam um tema ou problema pouco estudado (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), sendo conveniente a este estudo que tratou da temática relativa ao comportamento emocional e sua influência nas atividades da equipe gestora no período pós-pandêmico.

O estudo assumiu, ainda, caráter descritivo, o qual tem por finalidade descrever as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetivos, uma vez que um dos objetivos específicos desta pesquisa foi caracterizar o perfil dos funcionários da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM).

3.2 Quanto às técnicas

Nesta investigação, foi utilizado levantamento bibliográfico para a análise de Leis, Decretos e demais ordenamentos jurídicos, com enfoque descritivo, e para caracterizar os

processos públicos, a organização das instituições e a definição das atribuições das pessoas nas respectivas empresas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

A coleta de dados, junto aos sujeitos de pesquisa, foi realizada por meio de dois instrumentos: o primeiro foi o *survey* (Apêndice A), caracterizado como um questionário *online*, com questões fechadas (quantitativas) e abertas (qualitativas). A utilização de questões com essas características se justifica por elas serem método de captação de informações da abordagem mista convergente (Creswell, 2021). Sua aplicação se deu em duas etapas, sendo que a primeira delas correspondeu à aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, enquanto a segunda esteve relacionada à aplicação do questionário mencionado (ambos os documentos podem ser conferidos no Apêndice A) com o objetivo de caracterizar o perfil da equipe gestora e sua percepção quanto ao impacto do comportamento emocional dos colaboradores sob sua gestão.

Já o segundo instrumento foi o Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado (ISSL-R) (Anexo H), utilizado com a finalidade de identificar o nível de estresse da equipe gestora (o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a aplicação do teste pode ser conferido no Anexo G. Já as questões do teste de Lipp estão disponíveis para apreciação no Anexo H).

3.3 Matriz de Amarração

Segundo Teles (2001), a Matriz de Amarração possibilita o alinhamento entre os objetivos da pesquisa e as questões da pesquisa de campo, adotando como referencial a fundamentação teórica. Esta estratégia possibilitou a construção do instrumento de pesquisa (questionário *online*). No Quadro 2 a seguir, é possível conferir a Matriz de Amarração utilizada neste estudo.

Quadro 2 - Matriz de Amarração para o trabalho de pesquisa

Título: A Gestão Escolar e o gerenciamento do comportamento emocional dos colaboradores: um olhar para a Educação Técnica de Nível Médio.
Problema da pesquisa: O comportamento emocional de professores e funcionários administrativos, a partir de 2022, influenciou a rotina de trabalho e as práticas adotadas pela equipe gestora das unidades de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM)?
Objetivo Geral: Analisar as práticas adotadas pela equipe gestora diante do comportamento emocional dos colaboradores da Educação Profissional Tecnológica (EPT), modalidade Profissional Técnica de Nível Médio.

Objetivo Específico	Construto	Questões da Pesquisa
1. Caracterizar o perfil dos funcionários da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM).	Caracterização da estrutura organizacional: Deliberações do Centro Paula Souza; Max Weber (2009, 2018); Fernando C. Prestes Motta e Luiz Carlos Bresser-Pereira (2024).	Q1. TCLE Q2. Informar <i>e-mail</i> para contato. Q3. Gênero. Q4. Faixa etária. Q5. Formação Acadêmica (maior titulação). Q6. Qual cargo em confiança você exerce na equipe de administração da ETEC? Q7. Quantidade de alunos. Q8. Quantidade de cursos (associados ao ensino médio) ofertados. Q9. Quantidade de cursos modulares ofertados. Q10. Quantidade de professores. Q11. Quantidade de funcionários administrativos. Q12. Quantidade de funcionários terceirizados. Q13. Quantidade de coordenadores de curso. Q14. Tempo de atuação no cargo. Q15. É ofertado curso preparatório para o desenvolvimento do cargo? Q16. Fez algum curso referente à gestão de pessoas? Q17. Realizou provas específicas para o desempenho do cargo?

2. Verificar se o comportamento emocional dos colaboradores (professores e funcionários administrativos) tem influência nas atividades gerenciais da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no respectivo ambiente de trabalho.	Qualidade de Vida: Eda Conte Fernandes (2016); Ana Cristina Limongi-França (1996, 2004, 2006). Organização Mundial da Saúde (World Health Organization, 2012) Mensuração do estresse: Marilda Emmanuel Novaes Lipp (1996, 2000, 2009, 2022).	Q18. Em sua observação, os colaboradores sob sua gestão relataram desconforto (emocional) pós-período pandêmico? Q19. Em sua observação, os colaboradores sob sua gestão relataram que o desconforto emocional influenciava a realização de suas atividades pós-período pandêmico? Q20. Em sua observação, o estado emocional dos colaboradores sob sua gestão influencia sua rotina de trabalho?
3. Identificar as ações adotadas pela equipe gestora, diante do comportamento emocional dos colaboradores (professores e servidores administrativos) atuantes na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, a partir de 2022.	Psicodinâmica do Trabalho Christophe Dejours (2015); Christophe Dejours, Elisabeth Abdoucheli e Christian Jayet (1994);	Q21. Descreva como sua rotina de trabalho é influenciada, no que se refere ao estado emocional dos colaboradores sob sua gestão. (Questão Aberta) Q22. Descreva qual(ais) ação(ões) foram realizadas em decorrência do estado emocional dos colaboradores pela instituição. (Questão Aberta)
4. Automatizar o instrumento de avaliação da qualidade de Vida WHOQOL-BREF	Organização Mundial da Saúde (World Health Organization, 2012)	Q23. Descreva qual(ais) ação(ões) foram realizadas, na unidade escolar, em decorrência do estado emocional dos colaboradores sob sua gestão. (Questão Aberta)

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2024), adaptado de Teles (2001).

3.4 Lócus de pesquisa e amostra

A amostra caracteriza-se por não probabilística, uma vez que sua finalidade não é a generalização probabilística, e por conveniência, já que a aplicação da pesquisa se deu com base na acessibilidade da pesquisadora (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). A composição da amostra foi estabelecida a partir do que é disposto no artigo 19 da Deliberação CEEPETS nº 85, de 14 de julho de 2022, a qual define o núcleo executivo responsável pela administração das unidades técnicas escolares (CEETEPS, 2022).

3.5 Caracterização socioeconômica

As unidades escolares vinculadas ao Centro Paula Souza que constituíram o lócus da pesquisa estão situadas nas cidades de Campinas, Hortolândia, Nova Odessa e Monte Mor, geograficamente na Região Metropolitana de Campinas (RMC), instituída em 2020, com representatividade de 20 municípios (São Paulo, 2018). Na Figura 13, observa-se a localização dessas cidades dentro do estado de São Paulo.

Figura 13 - Cidades-sede das unidades que compõem o lócus da pesquisa



Fonte: São Paulo (2018b). Adaptado.

As cidades são díspares em número de população, sendo que Campinas se destaca com uma população numericamente superior, mas apresenta o produto interno bruto (PIB) menor do que as demais. A comparação pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1 - Tabela comparativa das cidades que compõem o lócus da pesquisa

Município	População (Censo 2022)	PIB (Per capita 2021)	IDHM (2010)	Distância até São Paulo - capital (km)
Campinas	1.139.047	R\$ 59.634,21	0,805	93
Hortolândia	236.641	R\$ 77.357,5	0,756	109
Nova Odessa	62.019	R\$ 65.145,09	0,791	122
Monte Mor	64.662	R\$ 69.972,02	0,733	117

Fonte: elaborada pela pesquisadora (2024) com base em dados do IBGE (2023).

A constituição por gênero e idade das cidades que abrangem o lócus deste trabalho deve ser observada, pois dados da pesquisa Global Health Service Monitor 2023 (Serviço de Monitoramento de Saúde Global 2023, em tradução livre) já mencionados indicaram que as mulheres e os jovens foram os grupos mais afetados por problemas emocionais. Dessa forma, a divisão desses aspectos é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Dados por gênero e idade

Município	População por sexo		População por grupo de idade		
	Homens	Mulheres	00 a 14	15 a 64	65 - Acima
Campinas	542.889 (47,62%)	597.244 (52,38%)	188.507 (16,53%)	799.691 (70,14%)	151.935 (13,33%)
Hortolândia	118.636 (49,48%)	121.129 (50,92%)	45.895 (19,14%)	173.398 (72,32%)	20.472 (8,54%)
Nova Odessa	30.609 (48,81%)	32.102 (51,19%)	10.993 (17,53%)	44.482 (70,93%)	7.236 (11,54%)
Monte Mor	32.345 (49,22%)	33.368 (50,78%)	13.574 (20,66%)	46.262 (70,4%)	5.877 (8,94%)

Fonte: elaborada pela pesquisadora com base nos dados dos municípios (São Paulo, 2023b).

A Tabela 2 permite verificar que a quantidade de mulheres e homens das cidades nas quais se situam as unidades analisadas não apresenta disparidade numérica, variando de 1,56 a ~5%, porém indica a incidência do sexo feminino.

O fator idade correspondeu ao intervalo de 15 a 64 anos como representativo da população, com destaque para Hortolândia, com 72,32% de pessoas nessa faixa etária.

No que se refere à Educação Básica, especificamente ao Ensino Médio, as cidades de Campinas e Hortolândia são atendidas pela rede federal, estadual e privada; já os municípios de Nova Odessa e Monte Mor são atendidos majoritariamente pela rede estadual, conforme caracterizado na Tabela 3.

Tabela 3 - Caracterização da rede escolar de Ensino Médio em 2023

Municípios	Rede Federal	Rede Pública Estadual	Rede Privada	Taxas de aprovação (%)	Taxas de reprovação (%)	Taxas de abandono (%)
Campinas	264 (0,56%)	38.866 (81,9%)	8319 (17,53)	92,2	4,8	2,9
Hortolândia	316 (3,07%)	8612 (83,7%)	1352 (13,2)	95,5	3,3	1,2
Nova Odessa	-	2041 (84,51%)	374 (15,49%)	94,8	2,8	2,4
Monte Mor	-	3273 (97,85%)	72 (2,15%)	96,1	2	1,9

Fonte: elaborada pela pesquisadora (2024) com base nos dados dos municípios (São Paulo, 2023b).

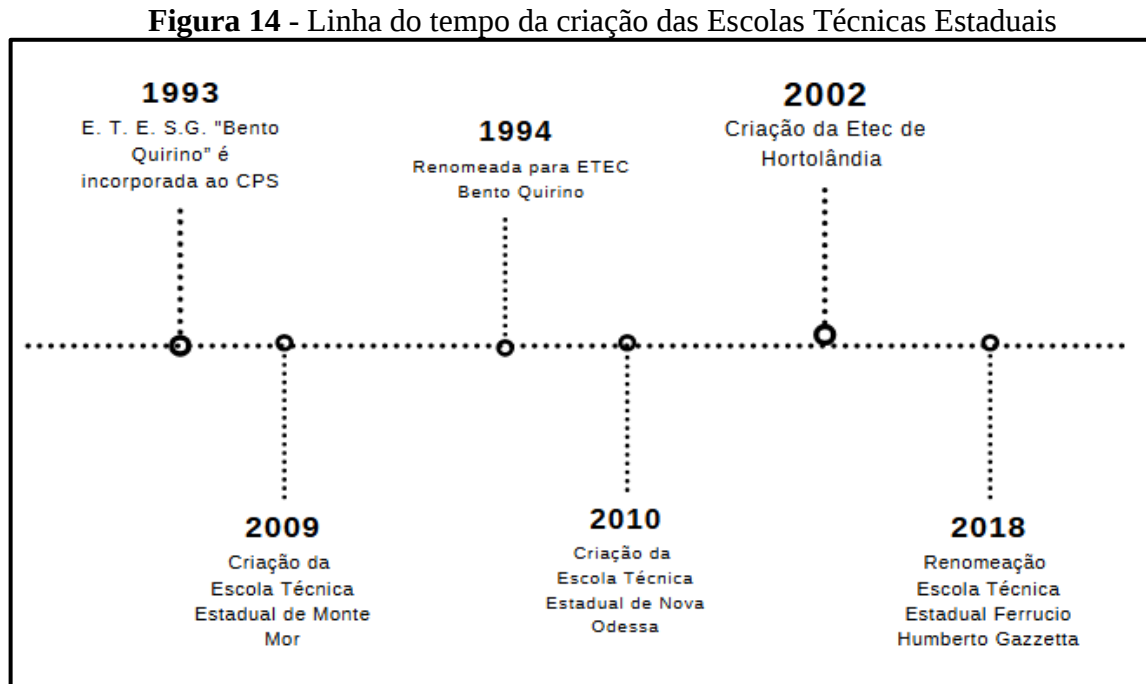
Ressalta-se que a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, ofertada pela rede pública, não é estratificada em dados apresentados nem pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) nem pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), uma vez que os números relacionados por essas instituições se referem apenas ao Ensino Médio classificado como Ensino Básico. As informações sobre as unidades escolares abarcadas neste estudo encontram-se nas respectivas instituições, sob a responsabilidade do Centro Paula Souza (CPS).

As unidades escolares de Escolas Técnicas vinculadas ao Centro Paula Souza que compõem o extrato desta pesquisa são: Escola Técnica Estadual de Hortolândia, Escola Técnica Estadual Ferrucio Humberto Gazzetta, Escola Técnica Estadual Bento Quirino e Escola Técnica Estadual de Monte Mor.

A Escola Técnica Estadual de Hortolândia, situada na cidade de Hortolândia, foi criada por meio do Decreto-Lei nº 47.317, de 13 de novembro de 2002 (São Paulo, 2002), enquanto a unidade Escola Técnica Estadual de Nova Odessa, localizada na cidade de Nova Odessa, passa a ser reconhecida em março de 2010 pelo Decreto nº 55.519 (São Paulo, 2010). No entanto, em 28 de dezembro de 2018, a Lei nº 16.902 renomeia a unidade para Escola Técnica Estadual Ferrucio Humberto Gazzetta (São Paulo, 2018a). Situada na cidade de Campinas, por sua vez, a Escola Técnica Estadual de Segundo Grau “Bento Quirino” foi incorporada à administração do Centro Paula Souza com a promulgação do Decreto nº 37.735, em outubro de 1993 (São Paulo, [2024a]). Sua nomenclatura também foi alterada, a partir do Decreto nº 38.703, de maio de 1994, para Escola Técnica Estadual Bento Quirino (São Paulo, [2024b]). Por fim, em

fevereiro de 2009, a população da cidade de Monte Mor é contemplada com a Escola Técnica Estadual de mesmo nome da cidade, instituída pelo Decreto nº 54.049 (São Paulo, 2009).

A Figura 14 apresenta a linha do tempo da criação das Escolas Técnicas Estaduais que compõem a pesquisa.



Fonte: elaborada pela pesquisadora com base em dados da pesquisa (2024).

Com relação ao número de alunos das instituições pesquisadas, destaca-se entre elas a unidade Bento Quirino, situada na cidade de Campinas, por seu expressivo contingente de discentes atendidos.

No que se refere aos cursos concomitantes ao Ensino Médio, as unidades de Nova Odessa, Monte Mor e Bento Quirino ofertam a mesma quantidade; já os cursos modulares são ofertados em igual quantia nas unidades de Hortolândia e Nova Odessa, são mais numerosos em Monte Mor e apresentam o maior número na Bento Quirino em Campinas, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Quantidade de alunos e cursos ofertados

Unidade	Quantidade de alunos	Quantidade de cursos (associados ao ensino médio) ofertados	Quantidade de cursos modulares ofertados
Escola Técnica Estadual de Hortolândia	de 901 a 1200	de 1 a 4	de 1 a 4

Escola Técnica Estadual Ferruccio Humberto Gazzetta	de 601 a 900	de 6 a 9	de 1 a 4
Escola Técnica Estadual Bento Quirino	de 1201 a 1500	de 6 a 9	de 6 a 9
Escola Técnica Estadual de Monte Mor	de 301 a 600	de 6 a 9	de 4 a 5

Fonte: elaborada pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2024).

Por último, a caracterização das instituições quanto ao quadro de colaboradores indica similaridade entre as unidades de Nova Odessa e Bento Quirino, que contam com mais de 60 docentes, enquanto os funcionários administrativos e terceirizados se encontram em menor quantidade em Hortolândia e Monte Mor. Os números são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Constituição dos colaboradores das unidades participantes da pesquisa

Unidade	Quantidade de professores	Quantidade de funcionários administrativos	Quantidade de funcionários terceirizados	Quantidade de coordenadores de curso
Escola Técnica Estadual de Hortolândia	de 41 a 60	de 1 a 10	de 1 a 10	de 1 a 10
Escola Técnica Estadual Ferruccio Humberto Gazzetta	mais de 60	de 11 a 20	de 11 a 20	de 1 a 10
Escola Técnica Estadual Bento Quirino	mais de 60	de 21 a 30	de 11 a 20	de 1 a 10
Escola Técnica Estadual de Monte Mor	de 41 a 60	de 11 a 20	de 1 a 10	de 1 a 10

Fonte: elaborada pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2024).

3.6 Sistemática de avaliação

Para análise e discussão dos resultados, foi adotada a triangulação, método que utiliza diferentes fontes de dados (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). As fontes de informações foram:

1. Documentos institucionais;
2. Pesquisa *survey*;
3. ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado.

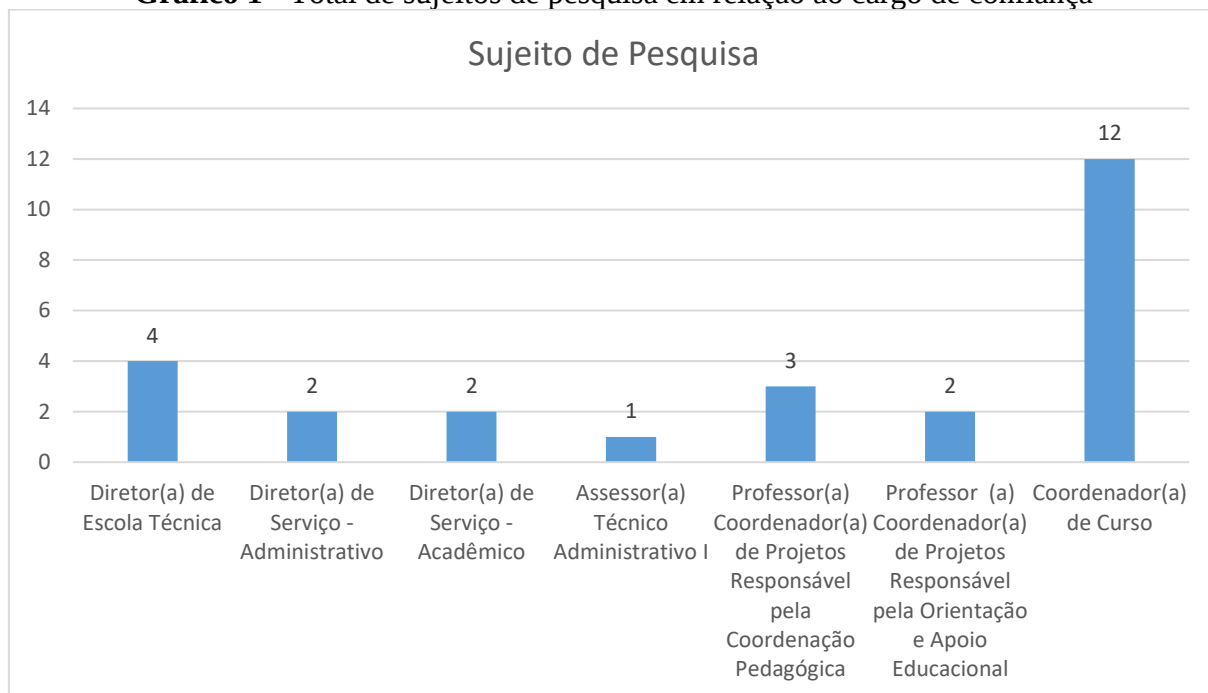
A estatística descritiva, a qual tem por finalidade o fenômeno estatístico em que há coleta, organização e apresentação dos dados obtidos, foi adotada para o tratamento dos dados.

Para a análise qualitativa foi considerado as questões abertas, nas quais os respondentes puderam dissertar sobre sua vivência com a temática em questão. Utilizou-se da análise reflexiva, que é capaz de investigar os contextos culturais que afetam a interação entre os sujeitos da pesquisa, sob a ótica do pesquisador na construção de sua argumentação (Vergara, 2005).

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa da pesquisa, foi encaminhado um questionário *online* aos participantes, composto de 23 questões (Apêndice A). O objetivo foi categorizar o perfil dos funcionários da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), verificar se o comportamento emocional dos colaboradores (professores e funcionários administrativos) tem influência nas atividades gerenciais da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no respectivo ambiente de trabalho e identificar as ações adotadas pela equipe gestora diante do comportamento emocional dos colaboradores (professores e servidores administrativos) atuantes na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, a partir de 2022. Para a consolidação dos dados, descartaram-se duas questões: a primeira referente ao aceite de participação na pesquisa e a segunda a respeito da solicitação de *e-mail* para contato. Dessa forma, foram consideradas 21 questões.

Os sujeitos de pesquisa que compuseram a amostra deste estudo atendem ao disposto na Deliberação CEEPETS nº 85, de 14 de julho de 2022, que define a equipe administrativa das unidades escolares, nomeada de núcleo executivo com os seguintes integrantes: Diretor de Escola Técnica, Diretor de Serviço, Assessor Técnico Administrativo I, Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica e Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional (CEEPETS, 2022). Neste estudo, o cargo em confiança de Coordenador de Curso foi acrescido, uma vez que, de acordo com legislação específica, é de sua responsabilidade a gestão da unidade em conjunto com o Diretor de Escola Técnica. A respeito de suas atribuições, destaca-se o disposto no item 8 do parágrafo único da Deliberação CEETEPS nº 19, de 16 de julho de 2015: “avaliar o desempenho dos Docentes e Auxiliares de Docentes sob sua coordenação” (CEETEPS, 2015b). Sendo assim, o total de respondentes foi 26 membros, distribuídos como se apresenta no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Total de sujeitos de pesquisa em relação ao cargo de confiança

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2024).

4.1 Análise quantitativa

A análise quantitativa foi feita com base nas questões 3 a 5 e 14 a 20 do formulário *online*. A relação entre elas e os objetivos específicos deste estudo pode ser conferida na Tabela 6.

Tabela 6 - Relação entre os objetivos específicos e as questões quantitativas da pesquisa

Objetivos específicos	Questões
1. Caracterizar o perfil dos funcionários da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM).	Q3. Gênero. Q4. Faixa etária. Q5. Formação Acadêmica (maior titulação). Q14. Tempo de atuação no cargo. Q15. É ofertado curso preparatório para o desenvolvimento do cargo? Q16. Fez algum curso referente à gestão de pessoas?

	Q17. Realizou provas específicas para o desempenho do cargo?
2. Verificar se o comportamento emocional dos colaboradores (professores e funcionários administrativos) tem influência nas atividades gerenciais da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no respectivo ambiente de trabalho.	Q18. Em sua observação, os colaboradores sob sua gestão relataram desconforto (emocional) pós-período pandêmico?
	Q19. Em sua observação, os colaboradores sob sua gestão relataram que o desconforto emocional influenciava a realização de suas atividades pós-período pandêmico?
	Q20. Em sua observação, o estado emocional dos colaboradores sob sua gestão influencia sua rotina de trabalho?

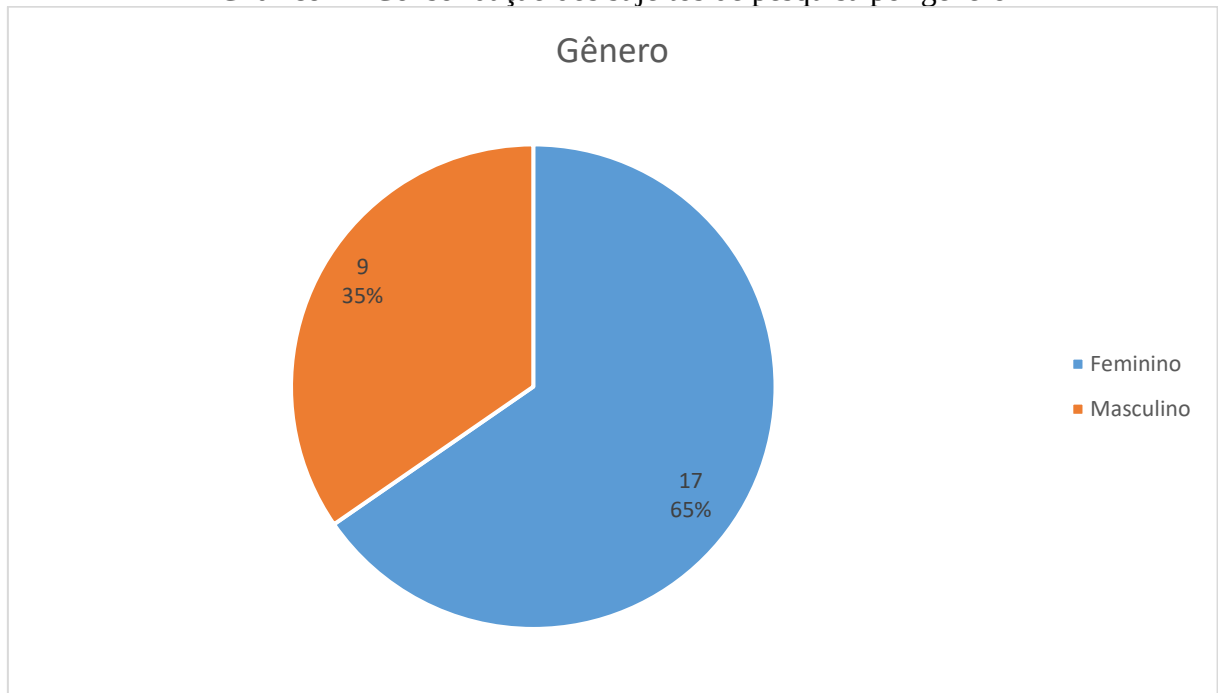
Fonte: elaborada pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2024).

Para as respostas das questões 15 a 20, adotou-se a escala Likert, que visa mensurar atitudes, percepções ou crenças por meio de opções de respostas apresentadas por palavras capazes de indicar a variação de intensidade, havendo, dessa forma, associação com o grau (Meireles, 2024). A escolha para cada uma das perguntas se deu entre os seguintes vocábulos apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Escala Likert - variação de intensidade e nível	
Variação da intensidade	Nível
Muito frequente	5
Frequentemente	4
Eventualmente	3
Raramente	2
Nunca	1

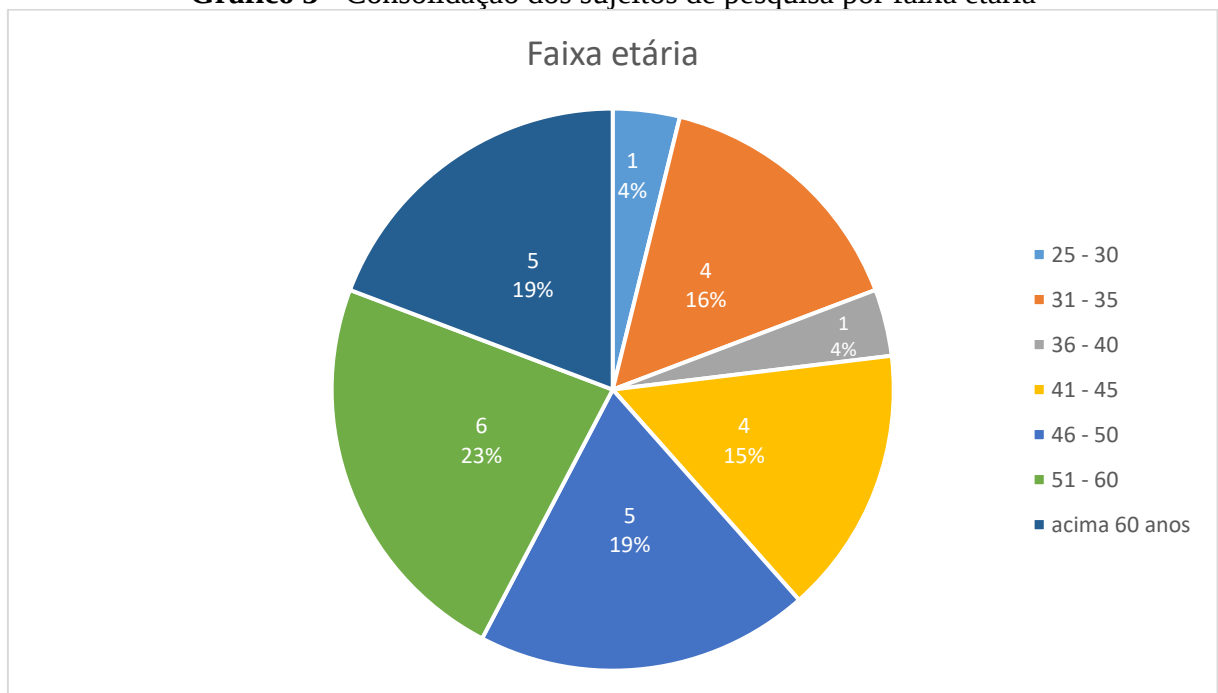
Fonte: elaborada pela pesquisadora (2024), com base em Meireles (2024).

De modo a atender ao primeiro objetivo específico deste estudo (identificar o perfil dos colaboradores da equipe gestora da EPT, modalidade Profissional Técnica de Nível Médio), os respondentes informaram, nas questões 3, 4, 5 e 14, seu gênero, faixa etária, formação acadêmica (maior titulação) e tempo de atuação no cargo, respectivamente. A partir dos dados obtidos, pôde-se observar que a amostra foi dividida em 65% de mulheres e 35% de homens, conforme se apresenta no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Consolidação dos sujeitos de pesquisa por gênero

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2024).

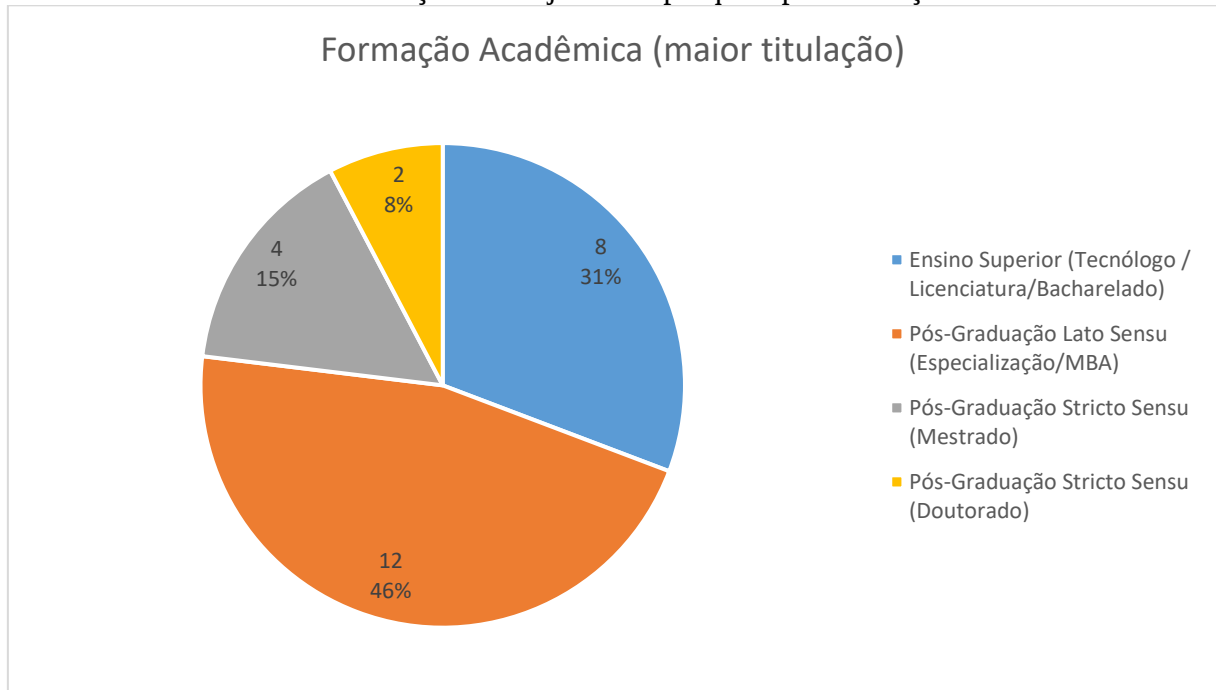
Com relação à faixa etária, destaca-se que 23% dos respondentes estavam entre 51-60 anos, enquanto a porcentagem de 19% foi calculada tanto para aqueles entre 46-50 anos quanto para os que se encontravam acima de 60 anos. O Gráfico 3 reúne os números obtidos.

Gráfico 3 - Consolidação dos sujeitos de pesquisa por faixa etária

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2024).

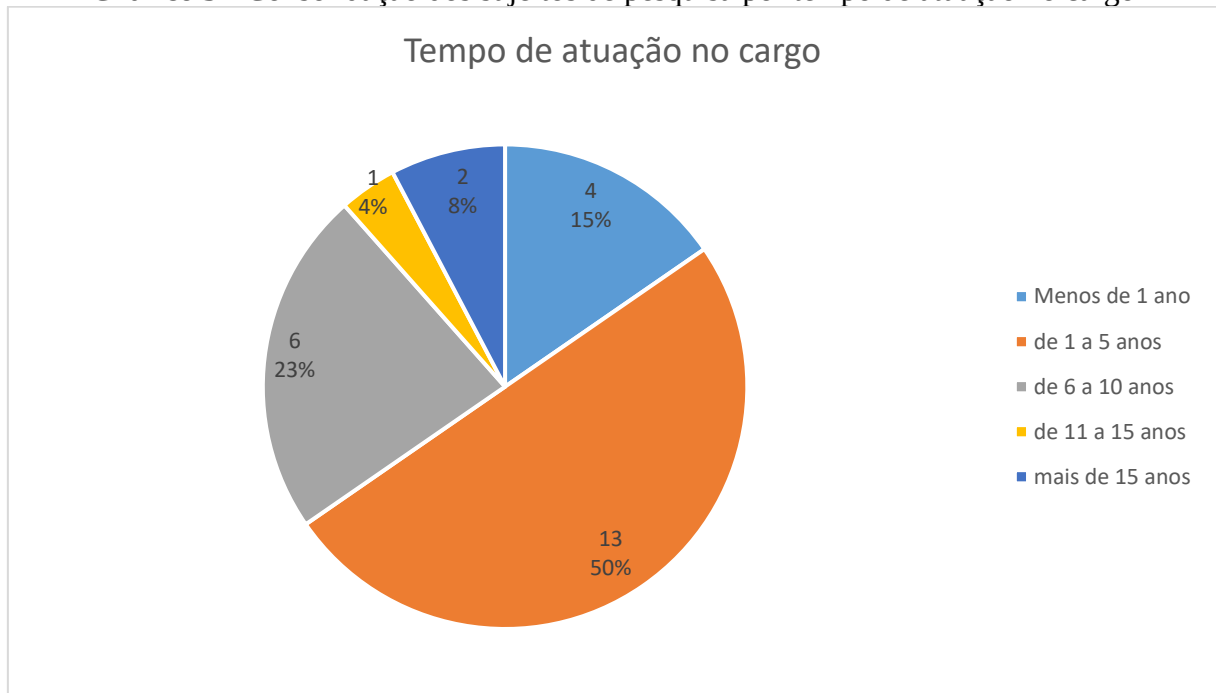
Quanto à formação acadêmica, verificou-se que 46% dos participantes da pesquisa possuíam Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especialização/MBA), conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 - Consolidação dos sujeitos de pesquisa por formação acadêmica



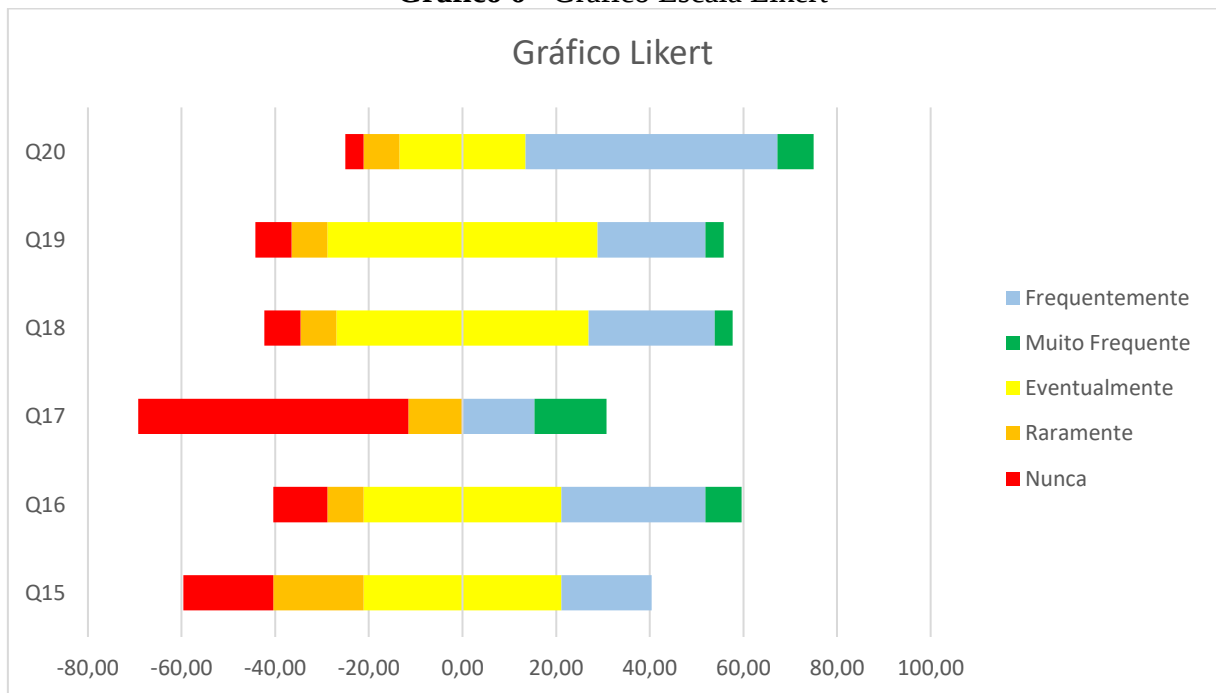
Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2024).

Por fim, ainda com a finalidade de caracterizar os sujeitos de pesquisa, os dados obtidos apontaram que 50% dos respondentes tinham tempo de atuação no cargo em confiança de 1 a 5 anos, enquanto 23% atuavam no cargo no período de 6 a 10 anos. O Gráfico 5 reúne essas informações.

Gráfico 5 - Consolidação dos sujeitos de pesquisa por tempo de atuação no cargo

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2024).

No que se refere às questões que estavam baseadas na escala Likert (15 a 20), elegeu-se o gráfico em barras empilhado, o qual possibilita a apresentação gráfica de atitudes e percepções. As respostas obtidas nessas perguntas estão apresentadas no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Gráfico Escala Likert

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

Considerou-se a estatística descritiva com as seguintes métricas: média, mediana, desvio e moda. As características de cada uma delas bem como as fórmulas para o cômputo dos resultados estão disponíveis para apreciação no Anexo J. Na Tabela 8, são apresentados os cálculos das métricas relativos às questões 15 a 20.

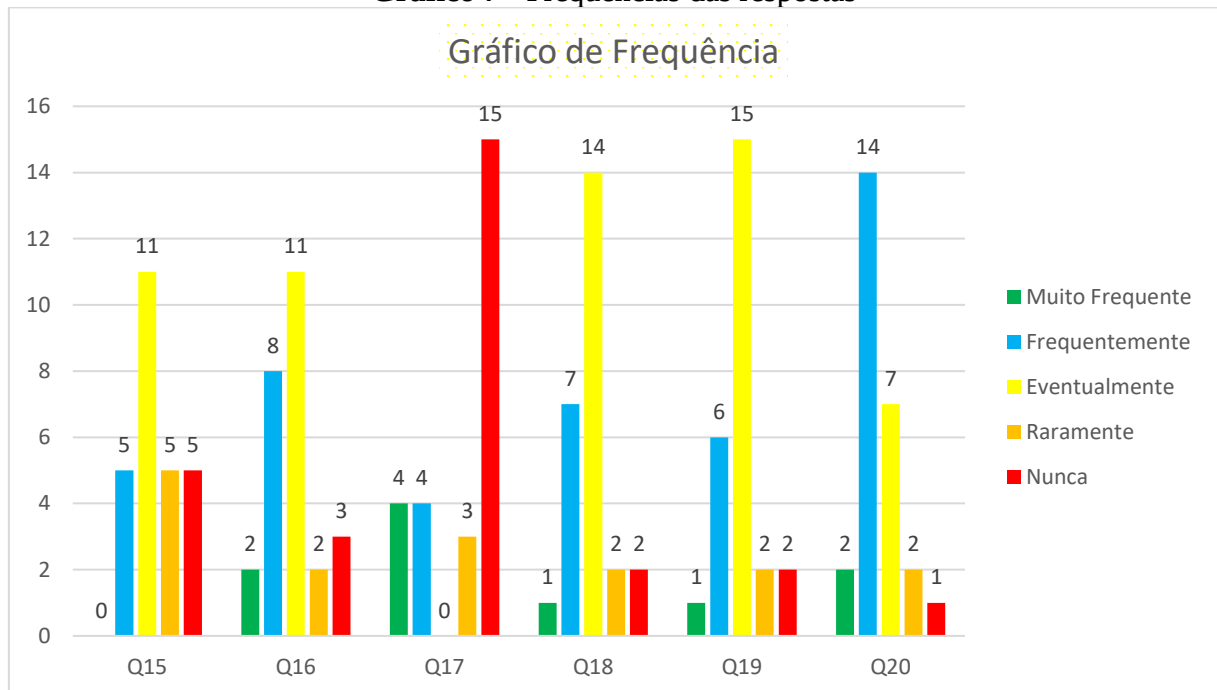
Tabela 8 - Cálculo da Média, Mediana, Desvio e Moda

Métricas	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Média	2,62	3,15	2,19	3,12	3,08	3,54
Mediana	3	3	1	3	3	4
Desvio	1,02	1,08	1,63	0,91	0,89	0,90
Moda	3	3	1	3	3	4

Fonte: elaborada pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

Em complemento, calculou-se a frequência com que as respostas foram selecionadas pelos respondentes, conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 - Frequências das respostas



Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

A partir dos dados obtidos e por meio da análise das questões 15, 16 e 17, constatou-se que as respostas dadas a elas estão em sintonia com a proposta de Weber (2018), segundo a qual os agentes sociais (funcionários) que compõem a estrutura burocrática hierarquizada, no

desempenho de suas atividades, necessitam realizar qualificação e preparação a partir de provas específicas a fim de obter acesso ao cargo.

Quanto à questão 15, que se referia à oferta de curso preparatório para o desenvolvimento do cargo, o Gráfico 6 indicou que muitas respostas se encontraram entre na opção “Eventualmente”, sugerindo que tal disponibilização é insuficiente. Dessa forma, a predominância de respostas sugere a necessidade de ênfase mais acentuada nos treinamentos antes de assumirem suas funções.

Por sua vez, as respostas à questão 16, apresentadas no Gráfico 7, relativa à participação em cursos sobre gestão de pessoas, tiveram distribuição significativa em “Eventualmente” e “Frequentemente”, de modo a revelar que alguns tiveram essa capacitação, mas que não se caracteriza de maneira uniforme. Este resultado está em consonância com as Deliberações que normatizam as regras de acesso ao cargo em confiança, sobretudo no que diz respeito à não obrigatoriedade de formação administrativa ou em gestão de recursos humanos.

Conforme o preceito indicado pela teoria burocrática, o acesso aos cargos deve ocorrer por meio de provas específicas e, a partir dessa concepção, a questão 17 averiguou a realização de provas dos respondentes. A Tabela 8 apresenta o resultado do desvio de 1,63, o que indica variação nas respostas, contudo o Gráfico 7, relativo à frequência de respostas, aponta a opção “Nunca” como escolha majoritária. Cabe ressaltar que, de acordo com as legislações vigentes, a realização de prova específica é obrigatória somente para os cargos em confiança de: Diretor de Escola, conforme artigo 20, inciso II da Deliberação CEETEPS nº 85, de 14 de julho de 2022 (CEETEPS, 2022); Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica, na Deliberação CEETEPS 20, de 16 de julho de 2015, inciso V (CEETEPS, 2015c); e Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, em conformidade com a Deliberação CEETEPS 18, de 16 de julho de 2015, inciso IV (CEETEPS, 2015a).

Os estudiosos do comportamento humano têm assinalado, entre outros pontos, que há uma perspectiva abrangente para concebermos a conduta do colaborador, na medida em que se faz presente as dimensões sociais, psicológicas e biológicas, caracterizando a visão biopsicossocial. A relação entre as pessoas influencia tais dimensões tanto quanto é igualmente influenciada por elas (Limongi-França, 2006). Salienta-se que, com relação à dimensão psicológica, o comportamento emocional tende a ser o termômetro da emoção expressa na relação entre o indivíduo e o ambiente, sendo o fator gerador de reações emocionais (Lipp, 2009).

Dessa forma, a partir da visão biopsicossocial, com foco na dimensão psicológica, ou seja, no que se refere à influência das emoções no comportamento humano, foram elaboradas

as questões 18, 19 e 20. A questão 18 objetivou verificar se, na observação dos gestores, os professores e os funcionários administrativos sob sua gestão relataram desconforto emocional. Entende-se que o desconforto emocional é a reação negativa a uma dada emoção, ou seja, ele ocorre quando não sabemos reagir adequadamente a esta emoção, de modo a desencadear reações físicas e psicológicas com resultados negativos, a exemplo da explosão de raiva, a qual pode ser projetada em ações de violência física ou verbal (Lipp, 2009). As métricas média, mediana e moda da questão 18 convergiram para a opção “Eventualmente”. O desvio padrão ficou abaixo de 1, indicando que não houve variedade nas respostas, de maneira a inferir que os gestores observaram que os colaboradores relataram ter desconforto emocional de acordo com a frequência eventual.

Quanta a questão 19, o desvio padrão de 0,89 aponta baixa variedade de resposta, ou seja, a percepção dos gestores foi homogênea e a centralidade está próxima ao resultado da média, que representa a opção 3 “Eventualmente”. Os resultados sinalizam a tendência de que os colaboradores relataram aos gestores que o desenvolvimento de suas atividades foi influenciado por seu estado emocional.

Por fim, a questão 20 investigou se o estado emocional dos colaboradores tem influência no desenvolvimento das atividades da equipe gestora. Os resultados da média e da moda indicam que a opção escolhida pela maioria dos gestores foi a 4 – “Frequentemente”, sugerindo que o estado emocional dos colaboradores tem influência significativa nas atividades de trabalho da liderança.

Segundo Limongi-França (2009), há, entre os colaboradores, um vínculo que extrapola o contrato legal, alicerçado pela convivência e pela confiança entre eles e os gestores, estes últimos representantes da empresa. A quebra dessa conexão, no entanto, pode se dar por conflitos e influenciar as relações dentro da organização.

4.2 Análise qualitativa

A análise qualitativa adotou o enfoque reflexivo, o qual é capaz de investigar os contextos culturais que afetam a interação entre os sujeitos da pesquisa, sob a ótica do pesquisador na construção de sua argumentação (Vergara, 2005).

O desenvolvimento das questões qualitativas (abertas) teve por escopo alcançar o objetivo específico 3, conforme descrito na Tabela 9.

Tabela 9 - Relação entre os objetivos específicos e as questões qualitativas da pesquisa

Objetivos específicos	Questões
Verificar se o comportamento emocional dos colaboradores (professores e funcionários administrativos) tem influência nas atividades gerenciais da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no respectivo ambiente de trabalho.	Q21. Descreva como sua rotina de trabalho é influenciada, no que se refere ao estado emocional dos colaboradores sob sua gestão. (Questão Aberta)
Identificar as ações adotadas pela equipe gestora diante do comportamento emocional dos colaboradores (professores e servidores administrativos) atuantes na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, a partir de 2022.	Q22. Descreva qual(ais) ação(ões) foram realizadas em decorrência do estado emocional dos colaboradores pela instituição. (Questão Aberta) Q23. Descreva qual(ais) ação(ões) foram realizadas na unidade escolar em decorrência do estado emocional dos colaboradores sob sua gestão. (Questão Aberta)

Fonte: elaborada pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

As respostas dadas pelos participantes da pesquisa às questões 21 a 23, as quais eram abertas, podem ser conferidas nos Apêndices B, C e D, respectivamente.

No que se refere à questão 21, observou-se que os gestores afirmaram que o estado emocional dos colaboradores influencia diretamente a produtividade, o ambiente de trabalho e a dinâmica organizacional. Tal influência ocorre em função das ausências decorrentes de afastamentos médicos ou da busca por suporte emocional devido ao aumento de conflitos advindos das relações com alunos. Os Quadros 3 e 4 destacam, respectivamente, as respostas dos respondentes com relação a esses dois aspectos.

Quadro 3 - Respostas referentes à questão 21 destacando a ausência do colaborador

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R03	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	Falta de professores afeta muito a minha organização de trabalho e rotina da escola.
R06	Unidade 2	Diretor(a) de Escola	Muitas ausências dos

		Técnica	colaboradores e muitos afastamentos médicos influenciam a rotina escolar e consequentemente a rotina de trabalho fica em desordem, pois todo o cronograma de trabalho tende a ficar prejudicado.
R08	Unidade 2	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Quando há ausência de colaborador, outros se sobrecarregam.
R12	Unidade 3	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Faltas frequentes de colaboradores por problemas emocionais impactam no dia a dia de trabalho na unidade, pois há a necessidade de replanejamento diário das atividades.
R17	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Uma mudança no estado emocional de qualquer dos colaboradores interfere na minha rotina de trabalho pois, na maioria das vezes, deixo de fazer minha atividade, mesmo que momentaneamente, para dar atenção ao colaborador.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

Na visão biopsicossocial, as relações entre as pessoas formam o ambiente de convivência (Limongi-Franca, 2006). Desse modo, mesmo quando o colaborador está presente, as atividades da equipe gestora tendem a ser influenciadas devido à interação conflituosa já existente em função da situação vigente (pós-COVID-19).

Quadro 4 - Respostas referentes à questão 21 destacando os conflitos de convivência no ambiente de trabalho

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R04	Unidade 1	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional	Os alunos são sempre motivados por algo, se isso não acontece eles buscam em todos os lugares, precisando de mais atenção.
R05	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	O estado emocional dos colaboradores interfere diretamente no desenvolvimento das atividades acadêmicas, devido a falta de paciência, a instabilidade emocional, com isso muitas vezes ocorre atritos por motivos banais e desnecessários.

R07	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional	Minha rotina de trabalho é influenciada diretamente pela saúde emocional dos colaboradores. Percebo que quando os docentes estão sobrecarregados ou desmotivados, isso afeta a dinâmica da sala de aula, gerando uma atmosfera de tensão e dificuldade de conexão com os alunos. Além disso, a falta de empatia por parte de alguns educadores em relação às lutas emocionais dos estudantes pode criar barreiras, dificultando o aprendizado. Para equilibrar essa situação, busco promover um ambiente de apoio, onde o autocuidado e a comunicação aberta sejam valorizados. Assim, podemos não apenas cuidar do nosso bem-estar, mas também nos conectar de forma mais efetiva com os alunos, ajudando-os a superar suas próprias dificuldades emocionais.
R10	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Muitas vezes, é necessário ter um diálogo mais delicado e não muito direto.
R13	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Nosso papel é dar suporte emocional ao professor.
R17	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Uma mudança no estado emocional de qualquer dos colaboradores interfere na minha rotina de trabalho pois, na maioria das vezes, deixo de fazer minha atividade, mesmo que momentaneamente, para dar atenção ao colaborador.
R20	Unidade 3	Diretor(a) de Serviço Administrativo	O desempenho das atividades diárias está ligado diretamente as condições emocionais dos servidores. O servidor que está mal psicologicamente não consegue entregar o seu melhor e como o inverso também acontece, quando está bem ele é muito mais produtivo.
R22	Unidade 4	Professor(a)	é necessário algumas pausas para a

		Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	escuta ativa dos problemas emocionais dos colaboradores.
R24	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Professores emocionalmente abalados tem propensão maior em conflitos com alunos fazendo com que coordenadores precisem intermediar diálogos simples.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

No que se refere à questão 22, que identificou as ações realizadas pela instituição de forma estruturada, com alcance a todos os colaboradores, a partir das respostas dos respondentes, as ações foram categorizadas da seguinte forma:

1. Palestras e Capacitações: os gestores das unidades mencionaram a realização de palestras, *workshops* e treinamentos sobre inteligência emocional, saúde mental e gestão do estresse. Algumas dessas ações foram conduzidas por profissionais da área de Psicologia, como no caso da palestra ministrada por uma psicóloga para ajudar os docentes a lidarem com desafios emocionais, conforme destaque das respostas no Quadro 5.

Quadro 5 - Respostas referentes à questão 22, destacando como ações palestras e capacitações

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R03	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	Palestras e rodas de conversa sobre questões emocionais.
R04	Unidade 1	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional	Projetos, palestras, bate papo frequentemente.
R06	Unidade 2	Diretor(a) de Escola Técnica	A Gestão Participativa ofereceu palestras e capacitações, que me recordo, foram os únicos apoios.
R09	Unidade 2	Coordenador(a) de Curso	Palestras sobre saúde mental
R12	Unidade 3	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Palestras e campanhas.
R13	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Foi ofertado um Curso sobre inteligência emocional.
R23	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Palestras socioemocionais.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

2. **Atendimentos Psicológicos e Grupos de Apoio:** as unidades receberam estagiários de Psicologia, que prestaram atendimento a alunos e professores. Houve a formação de grupo de estudos com uma psicóloga, considerada uma ação eficaz, e ainda acolhimento por meio de rodas de conversas, como pode ser observado nas respostas destacadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Respostas referentes à questão 22, destacando como ações atendimentos psicológicos e grupos de apoio

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R01	Unidade 1	Diretor(a) de Escola Técnica	Em 2023, um grupo de estagiários de psicologia prestaram atendimento aos alunos e professores, e enquanto diretor, observo cada um e procuro ter um diálogo com o colaboradores para verificar as possibilidades de ajuda.
R05	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	Orientação com profissionais com objetivo de mostrar a necessidade de consultar um especialista para acompanhamento.
R07	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional	A única ação que a escola implementou para apoiar os colaboradores foi a contratação de uma psicóloga, que conduziu uma palestra sobre saúde mental. Essa iniciativa teve como objetivo ajudar os docentes a reconhecer e enfrentar os desafios emocionais, oferecendo ferramentas práticas para o autocuidado e a gestão do estresse. Além disso, houve uma palestra focada em alunos com necessidades especiais, abordando temas como autismo, TDAH, discalculia e crises de ansiedade. Essa abordagem não apenas aumentou a conscientização sobre as particularidades desses alunos, mas também forneceu orientações sobre como os educadores podem adaptar suas práticas para atender melhor a esses estudantes. Essas ações visam criar um ambiente mais inclusivo e empático, tanto para os colaboradores quanto para

			os alunos.
R11	Unidade 3	Diretor(a) de Escola Técnica	São realizadas, de forma voluntária, ações com profissionais de psicologia voltadas para servidores técnico-administrativos.
R19	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Foi feito um grupo de estudos com a Psicóloga .Ajudou muito!

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

3. Gestão Participativa: os gestores destacaram que procuram observar os colaboradores e estabelecer um diálogo para oferecer suporte emocional, além de buscarem desenvolver um ambiente empático e positivo, promovendo atividades para melhorar o clima organizacional, conforme disposto no Quadro 7.

Quadro 7 - Respostas referentes à questão 22, destacando como ações a Gestão Participativa

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R08	Unidade 2	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Acolhimento, Conversas, promovendo ambientes motivacionais.
R24	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Conversa e tempo de qualidade com professores e alunos
R25	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Rodas de conversas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

4. Eventos e Ações Motivacionais: algumas iniciativas incluem *webinares*, sorteios de ingressos para eventos e atividades físicas *online*, visando ao bem-estar dos colaboradores, as quais podem ser observadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Respostas referentes à questão 22, destacando como ações eventos e ações motivacionais

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R21	Unidade 4	Diretor(a) de Escola Técnica	Já verifiquei a oferta de webinares e formações voltadas aos cuidados com a saúde emocional sendo ofertadas aos colaboradores
R26	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Administrativo	Foram ofertados webinar; aulas voltadas para a prática de atividade física on-line; parceria com eventos no estado de SP e sorteio de ingressos aos colaboradores.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

No entanto, parte dos respondentes relatou que não houve ações significativas ou suficientes para lidar com a questão emocional dos colaboradores, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Respostas referentes a questão 22, destacando a falta de ações institucionais

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R02	Unidade 1	Assistente Técnico Administrativo I	Não me recordo de nenhuma ação realizada para os colaboradores.
R10	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	A meu ver não houve nenhuma ação pontual.
R17	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Não me recordo de alguma ação institucional nessas situações.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

Segundo Weber (2018), o conceito de hierarquização dos cargos se processa em diferentes responsabilidades. Entretanto, ao se analisarem as respostas da questão 23, que abordou as ações realizadas pelas unidades de ensino, verificou-se semelhança de respostas a partir da repetição das mesmas ações relatadas na questão 22. Dessa forma, infere-se que, para a maioria dos gestores, não houve diferenciação entre as ações do nível superior, nomeado Administração Central, e as da gestão das unidades. A comparação entre as respostas obtidas em ambas as questões é apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 - Quadro comparativo de respostas das questões 22 e 23

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta Q22	Resposta Q23
R01	Unidade 1	Diretor(a) de Escola Técnica	Em 2023, um grupo de estagiários de psicologia prestaram atendimento aos alunos e professores, e enquanto diretor, observo cada um e procuro ter um diálogo com o colaborados para verificar as possibilidades de ajuda.	Grupo de estagiários de psicologia, Palestras para alunos e professores "Setembro Amarelo - Tema Valorização a Vida".
R02	Unidade 1	Assistente Técnico Administrativo I	Não me recordo de nenhuma ação	Não tenho colaboradores sob

			realizada para os colaboradores.	minha gestão, entretanto não me recordo de nenhuma ação.
R04	Unidade 1	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional	Projetos, palestras, bate papo frequentemente.	Idem anterior.
R08	Unidade 2	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Acolhimento, Conversas, promovendo ambientes motivacionais.	Acolhimento, Conversas, promovendo ambientes motivacionais.
R09	Unidade 2	Coordenador(a) de Curso	Palestras sobre saúde mental.	Aconteceram palestras sobre o tema.
R11	Unidade 3	Diretor(a) de Escola Técnica	São realizadas, de forma voluntária, ações com profissionais de psicologia voltadas para servidores técnico-administrativos.	São realizadas, de forma voluntária, ações com profissionais de psicologia voltadas para servidores técnico-administrativos. Os colaboradores são incentivados a participarem de formações, reuniões e capacitações ofertados por empresas parceiras ou pelo Centro Paula Souza.
R12	Unidade 3	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Palestras e campanhas.	Treinamentos e palestras sobre saúde mental, campanhas, escuta ativa, apoio com graduandos de psicologia de instituições parceiras.
R13	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Foi ofertado um Curso sobre inteligência emocional.	Grupo de acolhimento e curso sobre inteligência

				emocional.
R15	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Cursos.	Cursos.
R20	Unidade 3	Diretor(a) de Serviço Administrativo	A equipe diretiva tenta ser empática diante do estado dos colaboradores, bem como sempre que possível tentar realizar atividades para desenvolver e aprimorar o clima no ambiente de trabalho.	Idem a anterior.
R22	Unidade 4	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Diálogo basicamente com os colaboradores que tem dificuldade de lidar com situações emocionais extremas.	Diálogo basicamente com os colaboradores que tem dificuldade de lidar com situações emocionais extremas, palestras.
R24	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Conversa e tempo de qualidade com professores e alunos.	Conversa e tempo de qualidade com professores e alunos.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

A segunda etapa da pesquisa consistiu na aplicação do ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado (Anexo H). Dos 26 respondentes que participaram da primeira fase, apenas 14 participaram respondendo ao teste ISSL-R, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Respondentes ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado

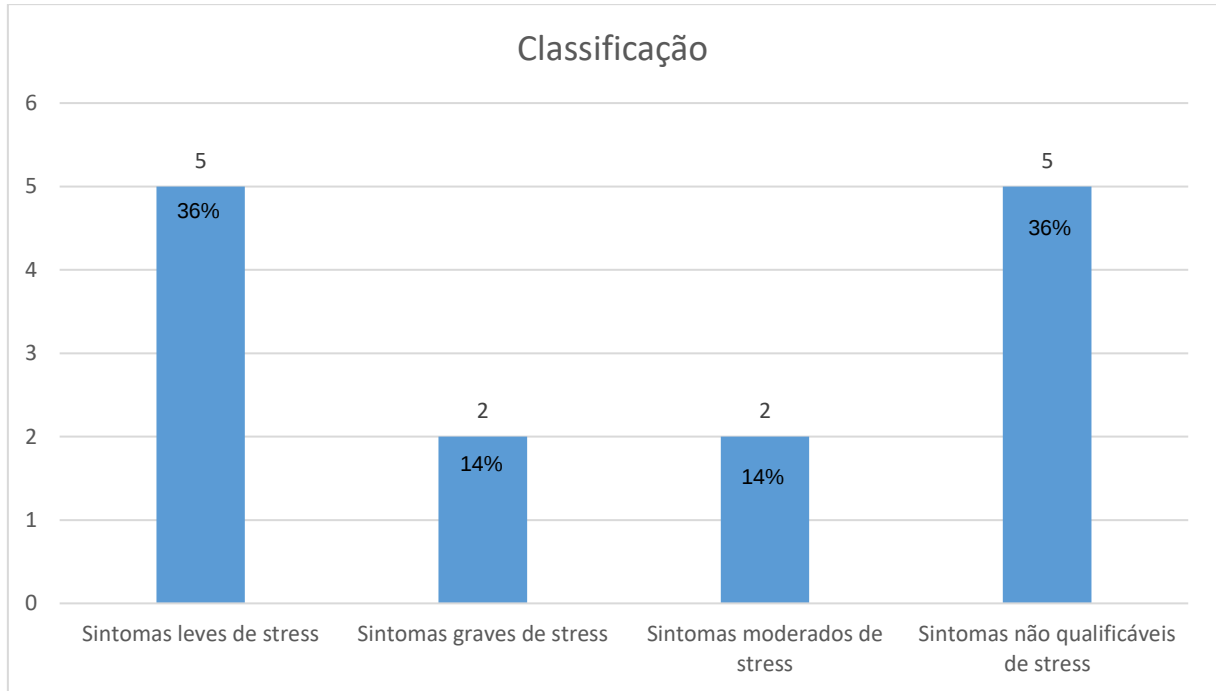
Qtd.	Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Classificação
1	R01	Unidade 1	Diretor(a) de Escola Técnica	Sintomas leves de estresse.
2	R02	Unidade 1	Assistente Técnico Administrativo I	Sintomas leves de estresse.
3	R04	Unidade 1	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional	Sintomas não qualificáveis de estresse.
4	R06	Unidade 2	Diretor(a) de Escola Técnica	Sintomas leves de estresse.
5	R07	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela	Sintomas leves de estresse.

			Orientação e Apoio Educacional	
6	R10	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Sintomas graves de estresse.
7	R11	Unidade 3	Diretor(a) de Escola Técnica	Sintomas não qualificáveis de estresse.
8	R13	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Sintomas leves de estresse.
9	R14	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Sintomas moderados de estresse.
10	R17	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Sintomas não qualificáveis de estresse.
11	R21	Unidade 4	Diretor(a) de Escola Técnica	Sintomas não qualificáveis de estresse.
12	R22	Unidade 4	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Sintomas não qualificáveis de estresse.
13	R23	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Sintomas graves de estresse.
14	R25	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Sintomas moderados de estresse.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

Embora os dados apontados pela Agência Brasil tenham informado que, em 2023, 71% dos professores pesquisados apresentavam sintomas de estresse devido ao excesso das atividades relacionadas ao trabalho (Ferreira, 2023), os respondentes deste trabalho de pesquisa não apresentaram classificação indicativa de estresse, uma vez que 72% dos membros da equipe gestora revelaram sintomas não qualificáveis ou leves de estresse. Cabe salientar que há distanciamento temporal entre a pesquisa da Agência Brasil e a aplicação do ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado, este aplicado em 2025. Para melhor visualização das respostas apresentadas no Quadro 11, elaborou-se o Gráfico 8.

Gráfico 8 - Consolidação da Classificação do ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado



Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

A aplicação do instrumento ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado foi realizada após os respondentes que compõem a equipe executiva e desempenham os cargos em confiança responderem à primeira fase da pesquisa. As licenças para a aplicação do instrumento foram compradas diretamente da editora NilaPress. Na plataforma, os sujeitos de pesquisa são cadastrados por meio da disponibilização de nome e *e-mail*, conforme se apresenta na Figura 15.

Figura 15 - Tela de cadastro da plataforma NilaPress

ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP - Revisado (APLICAÇÃO)

Informe os dados abaixo para habilitar o acesso do respondente ao ISSL-R - Aplicação.
Ao efetuar o cadastro, um e-mail será encaminhado ao respondente com as informações de acesso.

Nome:

E-mail:

☐ Receber e-mail quando o respondente finalizar o teste.

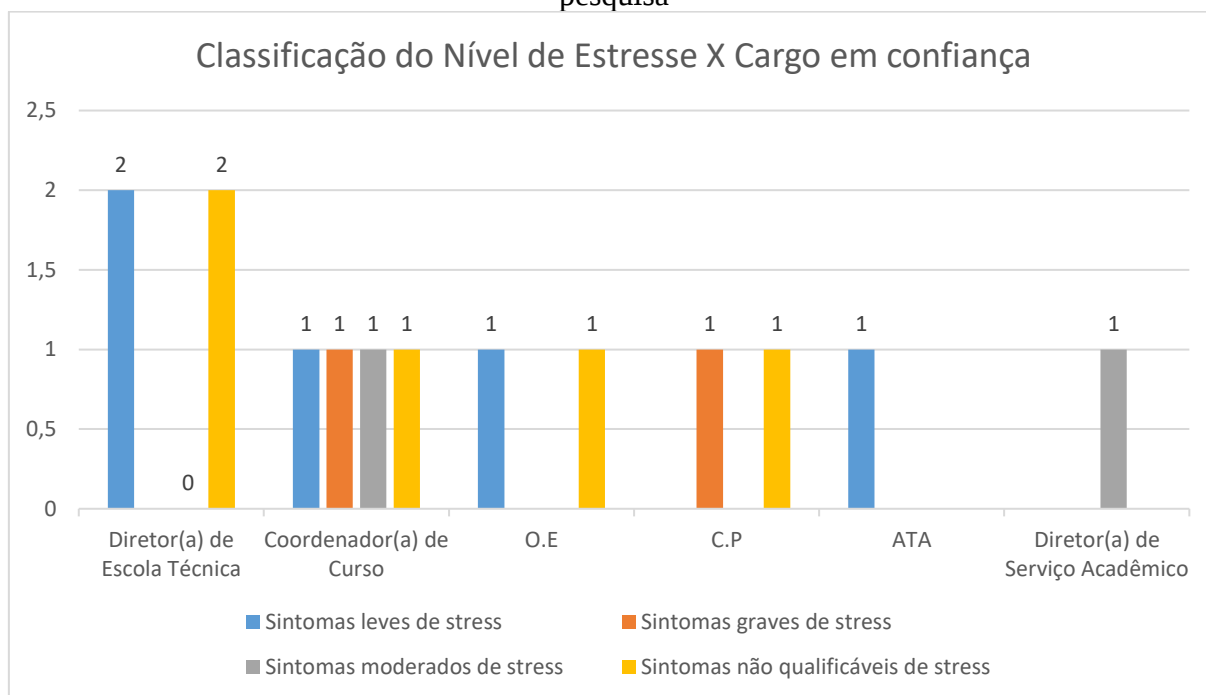
[Enviar >>](#) [Envio em Lote >>](#) [Aplicação em grupo >>](#)

Fonte: NilaPress, [2025].

Após o cadastro, é enviado ao sujeito de pesquisa *e-mail* com acesso às questões do instrumento.

O Gráfico 9 apresenta a relação entre a classificação dos níveis de estresse e os cargos em confiança dos 14 respondentes.

Gráfico 9 - Distribuição dos níveis de classificação de estresse em relação aos sujeitos de pesquisa



Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados da pesquisa (2025).

4.3 Produto de Pesquisa

Tendo em vista a exigência do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional Técnica e Tecnológica – EPT, em atendimento ao objetivo específico 4. Automatizar o instrumento de avaliação da qualidade de Vida WHOQOL-BREF e em resposta ao resultado desta pesquisa, o qual sinalizou a necessidade de capacitação dos gestores no que se refere ao tema de gestão de pessoas, de modo a englobar a dimensão psicológica, com foco na qualidade de vida no trabalho e no comportamento emocional, propõe-se o produto de pesquisa.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), através do grupo de pesquisa sobre qualidade de vida, desenvolveu *WHOQOL-100* que é um instrumento cujo objetivo é mensurar a qualidade de vida. Nele são apresentadas 100 questões. No enquanto com a necessidade de um instrumento que demandasse preenchimento com menor tempo o grupo de pesquisa da OMS

apresentou do o *WHOQOL-bref* (Anexo K), composto de 26 questões que compreendem Domínio I - Domínio físico, Domínio II - Domínio psicológico, Domínio III - Relações sociais, Domínio e IV- Meio-Ambiente e Qualidade de vida global e percepção geral da saúde (Pedroso; Pilatti; Gutierrez, 2010)

Optou-se pela elaboração de um produto de pesquisa focado na construção de *workshop* e material didático, manual orientativo quanto ao comportamento emocional no contexto institucional – objeto de estudo desta dissertação. A seguir, no Quadro 12, destacam-se as etapas nas quais devem ser abordadas ambos os instrumentos.

Quadro 12 - Quadro de apresentação do produto da pesquisa

Quadro 12 – Quadro de apresentação do produto da pesquisa		
Produto	Workshop e material didático	
Tema	Qualidade de Vida no contexto organizacional, com foco no comportamento emocional	
Objetivos	Mensurar a qualidade de vida dos membros da equipe gestora e capacitar os gestores quanto ao tema: comportamento emocional e estratégias de ação.	
Público-Alvo	Membros das equipes gestoras das unidades escolares da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM).	
Carga horária	6 horas – divididas em 3 encontros de 2 horas.	
Formato	Online.	
Período	Adequado à disponibilidade da equipe gestora.	
Número de participantes	Adequado ao número de membros da equipe gestora em cada unidade.	
Estrutura do <i>workshop</i> e aplicação do material didático		
Etapas	Descrição	Justificativa
1. Aplicação do Instrumento Brazilian_WHOQOL-Bref aos membros da equipe gestora.	Aplicação do instrumento em formato de planilha desenvolvida pela pesquisadora (Apêndice E).	Este instrumento é desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde e visa mensurar a qualidade de vida em quatro dimensões, a partir da aplicação do conceito da visão biopsicossocial: Domínio I - Domínio físico; Domínio II - Domínio psicológico; Domínio III - Relações sociais; e Domínio IV - Meio ambiente.
2. Consolidação dos resultados.	Será possível verificar os resultados das dimensões da equipe de forma tanto individual quanto geral.	
3. Treinamento: Conceitos de desenvolvimento humano:	Serão apresentadas as teorias de desenvolvimento humano com foco na fase	Os resultados das questões 18, 19 e 20 indicaram que os gestores enfrentam desafios

3.1 O adulto ainda em desenvolvimento.	adulta.	relacionados ao comportamento emocional dos colaboradores. Somam-se a eles os dados obtidos das respostas às questões 15 e 16, as quais apontaram que a oferta de curso preparatório para desempenho do cargo ou gestão de pessoas é insuficiente.
4. Tipos de emoções: 4.1 Como as emoções influenciam o comportamento.	Serão apresentados os conceitos de emoções, indicando seus aspectos positivos e negativos.	
5. Estratégias e táticas de intervenção.	Orientar e instrumentalizar as equipes gestoras na administração dos conflitos gerados pelo comportamento emocional dos colaboradores.	
6. Avaliação / <i>Follow-up</i> .	Avaliar os resultados e revisar a fase 5.	Reavaliar a necessidade de revisão das estratégias e das táticas de intervenção.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de responder à questão-problema “O comportamento emocional de professores e funcionários administrativos, a partir de 2022, influenciou a rotina de trabalho e as práticas adotadas pela equipe gestora das unidades de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM)?”, buscou-se, como suporte teórico, caracterizar a organização com base na constituição de sociedade, sob a ótica de Weber (2018). Ao considerar suas determinações sobre burocracia, destacou-se a análise do agente público com base na visão biopsicossocial, que concebe o ser humano de forma integral, englobando as dimensões físicas, psicológicas e sociais.

Após a aplicação do formulário *online* que compõe o instrumento de pesquisa, foram obtidas 26 respostas de gestores de quatro unidades escolares. Essa amostra não probabilística, embora não possa levar à generalização do resultado, permitiu verificar que o comportamento emocional dos colaboradores influencia no desenvolvimento das atividades da equipe gestora.

O objetivo geral, a saber, analisar as práticas adotadas pela equipe gestora decorrentes da influência do comportamento emocional dos colaboradores da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM) a partir de 2022, foi alcançado por meio do atendimento aos objetivos específicos, da forma como se apresenta a seguir:

1. caracterizar o perfil dos funcionários da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM): após a análise, verificou-se que o grupo de gestores estava dividido em 17 mulheres e 9 homens, sendo que 61% dos respondentes se encontravam na faixa etária de 46 a 60 anos, 69% dos sujeitos pesquisados possuíam especialização, mestrado ou doutorado como maior titulação acadêmica e 98% estavam a menos de 15 anos no cargo em confiança. Observou-se ainda que não há oferta de curso preparatório para que o agente público possa acessar o cargo em confiança, uma vez que a realização de prova específica não é obrigatória para todos os cargos;
2. verificar se o comportamento emocional dos colaboradores (professores e funcionários administrativos) tem influência nas atividades gerenciais da equipe gestora da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no respectivo ambiente de trabalho: os resultados indicaram a tendência de que os colaboradores relataram aos gestores que o desenvolvimento de suas atividades é influenciado por seu estado emocional. O resultado da média e da moda apontaram que a opção escolhida pela maioria dos gestores foi 4 – “Frequentemente”, de modo a sugerir

que o estado emocional dos colaboradores tem influência significativa nas atividades de trabalho da liderança. Cabe ressaltar que se entende por desconforto emocional a reação negativa a uma dada emoção;

3. identificar as ações adotadas pela equipe gestora diante do comportamento emocional dos colaboradores (professores e servidores administrativos) atuantes na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, a partir de 2022: considera-se que, para os gestores que compreenderam a amostra da pesquisa, as principais ações adotadas foram Palestras e Capacitações, Atendimentos Psicológicos e Grupos de Apoio, Gestão Participativa e Eventos e Ações Motivacionais.
4. Automatizar o instrumento de avaliação da qualidade de Vida WHOQOL-BREF: foi desenvolvido, através do aplicativo Excel, o instrumento WHOQOL-BREF que visa avaliar individualmente e da equipe a percepção da qualidade de vida da equipe gestora das unidades escolares vinculadas à Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM). A ferramenta fará parte do Produto de pesquisa que é complementada por *Workshop* e material didático.

As considerações deste estudo não podem ser generalizadas, pois referem-se à amostra investigada. A instituição – locus de pesquisa- reúne uma amplitude em todo o estado de São Paulo e, em distintas regiões com características específicas. Consequentemente, em estudos posteriores, com uma amostra mais robusta e contemplando as distintas unidades pertencentes, sugere-se a investigação detalhada em todo contexto existentes.

Diante do exposto, com referência ao universo pesquisado, sugere-se ainda a necessidade de capacitação dos gestores no que se refere ao tema de gestão de pessoas, englobando a dimensão psicológica, com foco na qualidade de vida no trabalho e no comportamento emocional.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, L. F.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. *In*: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea, 2018. p. 23-57.
- ABRUCIO, L. F.; OLIVEIRA, V. E. Burocracia de médio escalão e diretores de escola: um novo olhar sobre o conceito. *In*: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea, 2018. p. 207-225.
- ALBORNOS, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994. 101 p.
- ALVES, D. dos S.; MELO, B. M. de. Educação, trabalho e relações étnico-raciais: notas sobre as bases conceituais da educação Profissional e Tecnológica. **Tecnia**, Goiânia, v. 6, n. 1, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ifg.edu.br/tecnia/article/view/1012>. Acesso em: 10 mar. 2025.
- AQUINO, E. M.; SILVEIRA, I. H.; PESCARINI, J. M.; AQUINO, R.; SOUZA-FILHO, J. A. de; ROCHA, A. dos S.; FERREIRA, A.; VICTOR, A.; TEIXEIRA, C.; MACHADO, D. B.; PAIXÃO, E.; ALVES, F. J. O.; PILECCO, F.; MENEZES, G.; GABRIELLI, L.; LEITE, L.; ALMEIDA, M. C. C.; ORTELAN, N.; FERNANDES, Q. H. R. F.; ORTIZ, R. J. F.; PALMEIRA, R. N.; PINTO JUNIOR, E. P.; ARAGÃO, E.; SOUZA, L. E. P. F.; BARRAL NETTO, M.; TEIXEIRA, M. G.; BARRETO, M. L.; ICHIHARA, M. Y.; LIMA, R. T. R. S. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 2423-2446, abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/4BHTCFF4bDq4qT7WtPhvYr/?lang=pt>. Acesso em: 13 out. 2024.
- BARRETT, L. F. **How emotions are made: the secret life of the brain**. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017. 447 p.
- BRASIL. **Constituição Política do Império do Brasil (de 25 de março de 1824)**. Manda observar a Constituição Política do Império, oferecida e jurada por Sua Magestade o Imperador. Brasília, DF: Presidência da República, [2025a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm. Acesso em: 3 jan. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 24 de fevereiro de 1891**. Nós, os representantes do povo brasileiro, reunidos em Congresso Constituinte, para organizar um regime livre e democrático, estabelecemos, decretamos e promulgamos a seguinte Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, [2025b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao91.htm. Acesso em: 3 jan. 2025.
- BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil (de 16 de julho de 1934)**. Nós, os representantes do povo brasileiro, pondo a nossa confiança em Deus, reunidos em Assembléia Nacional Constituinte para organizar um regime democrático, que assegure à

Nação a unidade, a liberdade, a justiça e o bem-estar social e econômico, decretamos e promulgamos a seguinte Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, [2025c]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm. Acesso em: 3 jan. 2025.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937.** Brasília, DF: Presidência da República, [2025d]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm. Acesso em: 3 jan. 2025.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro de 1946.** Brasília, DF: Presidência da República, [2025e]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao46.htm. Acesso em: 3 jan. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967.** Brasília, DF: Presidência da República, [2025f]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm. Acesso em: 3 jan. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2025g]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 3 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 30 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Educação Profissional e Tecnológica. **Portal do MEC**, Brasília, DF, 13 set. 2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/images/stories/noticias/2018/Setembro/grafico_13_09_SETEC.png. Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP Nº 1, de 5 de janeiro de 2021.** Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Brasília, DF: CNE, 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/janeiro-2021-pdf/167931-rcp001-21/file>. Acesso em: 30 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024.** Aprova a nova redação do capítulo "1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais" e altera o "Anexo I - Termos e definições" da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) - Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mte-n-1.419-de-27-de-agosto-de-2024-580778271>. Acesso em: 22 fev. 2025.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEEPETS). Deliberação CEETEPS Nº 008 de 10-7-2014. Regulamenta as atribuições dos empregos públicos, abrangidos pelo Plano de Carreira, de Empregos Públicos e Sistema Retributório, de que trata o artigo 40 da Lei Complementar nº 1.044, de 13 de maio de 2008, alterada pela Lei Complementar nº 1.240, de 22 de abril de 2014 e dá providências correlatas. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**: seção 1, São Paulo, ano 124, n. 129, p. 47-50, 15 jul. 2014.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEEPETS). Deliberação CEETEPS 18, de 16-07-2015. Dispõe sobre a atividade de Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**: seção 1, São Paulo, ano 125, n. 131, p. 40, 18 jul. 2015a.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEEPETS). Deliberação CEETEPS 19, de 16-07-2015. Dispõe sobre a Coordenação de Curso nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**: seção 1, São Paulo, ano 125, n. 131 p. 41, 18 jul. 2015b.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEEPETS). Deliberação CEETEPS 20, de 16-07-2015. Dispõe sobre a atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**: seção 1, São Paulo, ano 125, n. 131, p. 41, 18 jul. 2015c.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEEPETS). **Deliberação CEETEPS Nº 85, de 14 de julho de 2022**. Aprova nova redação do Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo: CEETEPS, 2022. Disponível em: <https://etecdaj.com.br/arquivos/secretaria/Anexo%20V%20-%20Regimento%20Comum%20das%20Etecs.pdf>. Acesso em: 29 set. 2024.

COSTA, S. M. Fundamentos constitucionais para gestão pública. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. 17-33 p.

CENTRO PAULA SOUZA (CPS). Organograma. **CPS**, São Paulo, [2024a]. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/institucional/organograma/>. Acesso em: 1 out. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA (CPS). Unidade do Ensino Médio e Técnico. **CPS**, São Paulo, [2024b]. Disponível em: <https://cetec.cps.sp.gov.br/>. Acesso em: 1 out. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA (CPS). Unidade de Recursos Humanos. **CPS**, São Paulo, [2024c]. Disponível em: <https://cetec.cps.sp.gov.br/>. Acesso em: 1 out. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA. Desenvolvimento de Pessoas. **CPS**, São Paulo, [2024d]. Disponível em: <https://urh.cps.sp.gov.br/desenvolvimento/>. Acesso em: 1 out. 2024.

CRELIER, C. Quase totalidade das prefeituras brasileiras adotaram o isolamento social em

2020. **Agência IBGE Notícias**, [S. l.], 10 nov. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/32151-quase-totalidade-das-prefeituras-brasileiras-adotaram-o-isolamento-social-em-2020>. Acesso em: 15 set. 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. 234 p.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. Tradutores: Ana Isabel Paraguay *et al.* São Paulo: Cortez, 2015.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Coordenação: Maria Irene Stocco Betiol. Tradutores: Maria Irene Stocco Betiol *et al.* São Paulo: Atlas, 1994.

D'MASCHIO, A. L. Quem cuida da saúde mental do gestor escolar? **Instituto Porvir**, São Paulo, 16 jan. 2023. Disponível em: <https://porvir.org/quem-cuida-da-saude-mental-do-gestor-escolar>. Acesso em: 15 out. 2024.

EKMAN, P. **A linguagem das emoções**: Revolucione sua comunicação e seus relacionamentos reconhecendo todas as expressões das pessoas ao redor. Tradução: Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 115 p.

FERREIRA, L. C. Pesquisa mostra que 71% dos professores estão estressados. **Agência Brasil**, Brasília, 28 abr. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2023-04/pesquisa-mostra-que-71-dos-professores-estao-estressados#:~:text=Pelo%20menos%2071%25%20dos%20professores,Instituto%20Pen%C3%ADnsula%20e%20Profiss%C3%A3o%20Docente>. Acesso em: 5 ago. 2023.

GRATIOT-ALFANDÉRY, H. **Henri Wallon**. Tradução: Patrícia Junqueira. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010. 134 p.

IAMARINO, A. Burocracia faz sentido? [S. l.: s. n.], 2024. 1 vídeo (1 h 19 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Wvg5W73ZJ-g>. Acesso em: 15 abr. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Panorama. População. **IBGE**, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 28. out. 2024.

IPSOS. **Ipsos Global Health Service Monitor 2023**. A 31-country global survey. [S. l.]: Ipsos, 2023. Disponível em: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/Ipsos-Global-Health-Service-Monitor-2023.pdf>. Acesso em: 16 out. 2023.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. 241 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Stress e Trabalho**: Guia básico com abordagem psicossomática. 2. ed. São Paulo: Altas, 1996. 133 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida – QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Altas, 2004. 217 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006. 136 p.

LIPP, M. E. N. Stress: conceitos básicos. *In*: LIPP, M. E. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil**: Saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas: Papirus, 1996. 304 p.

LIPP, M. E. N. O que eu tenho é stress? De onde ele vem?. *In*: LIPP, M. E. N. **O Stress está dentro você**. São Paulo: Contexto, 2000. 199 p.

LIPP, M. E. N. Introdução. *In*: LIPP, M. E. N. **Sentimentos que causam Stress**. Campinas: Papirus, 2009. 172 p.

LIPP, M. E. N. **Considerações Importantes para o uso clínico do inventário de sintomas de Stress para adultos de Lipp-revisado (ISSL-R)**. 1. ed. São Paulo: NilaPress, 2022.

MEIRELES, M. Validação de escala Likert: 1- Conceito. **Revista da micro e pequena empresa (RM)**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 1-4, jan.-abr. 2024. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/issue/view/107>. Acesso em: 4 fev. 2025.

MORIN, E. M. Sentidos do trabalho. *In*: WOOD JR, T. **Gestão de Empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002. p. 13-34.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 275 p.

NAOMI, A. Educação e pandemia: os impactos do isolamento na volta às aulas presenciais. **CNN Brasil**, [S. l.], 6 dez. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/educacao-e-pandemia-os-impactos-do-isolamento-na-volta-as-aulas-presenciais>. Acesso em: 7 out. 2024.

NÓVOA A.; ALVIM, Y. C. Os Professores depois da pandemia. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.249236>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/mvX3xShv5C7dsMtLKTS75PB/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2024.

NILAPRESS. **Painel - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP – Revisado**, [S.l.], [2025]. Disponível em: <https://painel.nilapress.com.br/>. Acesso em: 1 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (Opas). Histórico da emergência

internacional de COVID-19. **Opas**, [S. l.], [2023]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 4 jun. 2023.

PETEROSSI, H. G. **Subsídios ao estudo da Educação Profissional e Tecnológica**. 2. ed. São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2014. (Coleção Fundamentos e Práticas em Educação Profissional e Tecnológica, v. 1).

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto; GUTIERREZ, Gustavo Luis. Cálculo dos escores e estatística descritiva do WHOQOL-bref através do Microsoft Excel. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, Ponta Grossa, v. 2, n. 1, p. 54–64, 2010.

Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/687/505>. Acesso em: 19 abr. 2025.

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea: Enap, 2018. 407 p.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. H; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Dayse Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SANTOS, M. G. Políticas Públicas: Contribuições para o debate. *In*: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. 3-15 p.

SÃO PAULO (Estado). Decreto-Lei de 6 de outubro de 1969. Cria, como entidade autárquica, o Centro de Educação Tecnológica de São Paulo e das providências correlatas. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**: São Paulo, ano 79, n. 191, p. 3, 7 out. 1969. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto.lei/1969/decreto.lei-0-06.10.1969.html>. Acesso em: 15 mar. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 37.735, de 27/10/1993**. Autoriza a transferência das Escolas Técnicas Estaduais para o Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - CEETPS e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, [2024a]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=14724>. Acesso em: 29 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 38.703, de 31 de maio de 1994**. Altera denominação de unidades escolares a que se referem os anexos I e I do Decreto nº 37.735, de 27 de outubro de 1993. São Paulo: Alesp, [2024b]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1994/decreto-38703-31.05.1994.html>. Acesso em: 29 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 47.317, de 13/11/2002**. Cria a Escola Técnica Estadual de Hortolândia, no Município de Hortolândia, como unidade de ensino do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” – CEETEPS. São Paulo: Alesp, 2002. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/1182>. Acesso em: 30 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 54.049, de 20 de fevereiro de 2009**. Cria Escola Técnica Estadual de Monte Mor, no Município de Monte Mor. São Paulo: Alesp, 2009. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-54049-20.02.2009.html>. Acesso em: 30 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 55.519, de 2 de março de 2010**. Cria a Escola Técnica Estadual-ETEC de Nova Odessa, no Município de Nova Odessa. São Paulo: Alesp, 2010. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2010/decreto-55519-02.03.2010.html>. Acesso em: 30 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). Decreto-Lei Nº 58.385 de 13 de setembro de 2012. Aprova o Regimento do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - CEETEPS. **Diário Oficial [do] Estado de São Paulo**: ano 122, n. 174, p. 1, 14 set. 2012. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2012/decreto-58385-13.09.2012.html>. Acesso em: 29 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 16.902, de 28 de setembro de 2018**. Dá denominação à Escola Técnica Estadual - ETEC que especifica. São Paulo: Alesp, 2018. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2018/lei-16902-28.12.2018.html>. Acesso em: 30 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 64.864, de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre a adoção de medidas adicionais, de caráter temporário e emergencial, de prevenção de contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2020a. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64864-16.03.2020.html>. Acesso em: 30 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020**. Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. São Paulo: Alesp, 2020b. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64881-22.03.2020.html>. Acesso em: 30 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 65.849, de 06 de julho de 2021**. Altera a redação do Decreto nº 65.384, de 17 de dezembro de 2020, que dispõe sobre a retomada das aulas e atividades presenciais no contexto da pandemia de COVID-19 e institui o Sistema de Informação e Monitoramento da Educação para COVID-19, e dá providências correlatas. São Paulo: Alesp, 2021. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2021/decreto-65849-06.07.2021.html>. Acesso em: 30 set. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDUI)**. São Paulo: Emplasa: GIP/CDI, 2018b. Disponível: https://rmc.pdui.sp.gov.br/?page_id=127. Acesso em: 27 out. 2024.

SÃO PAULO (Estado). Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE). Seade Coronavírus. **SEADE**, São Paulo, 18 nov. 2023a (última atualização). Disponível em <https://coronavirus.seade.gov.br/>. Acesso em: 14 out. 2024.

SÃO PAULO (Estado). Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE). Seade Municípios. **SEADE**, São Paulo, 2023b. Disponível em: <https://municipios.seade.gov.br/educacao>. Acesso em: 28 out. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Conselho Estadual de Educação. Deliberação CEE nº 207, de 6 de**

dezembro de 2022. Estabelece as diretrizes curriculares para a Educação Profissional e Tecnológica no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo. Diário Oficial do Estado de São Paulo, Poder Executivo, Seção I, São Paulo, SP, 7 dez. 2022. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br>. Acesso em: 19 abr. 2025.

SOUSA, A. R. L. de. Franz Kafka e a Burocracia Weberiana. **REEL** – Revista Eletrônica de Estudos Literários, Vitória, s. 2, ano 9, n. 12, 2013.

TRABALHO. In: **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, [2024]. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/trabalho/#:~:text=1%20Conjunto%20de%20atividades%20produtivas,se%20dedicou%20ao%20trabalho%20acad%C3%AAmico>. Acesso em: 24 jul. 2024.

TELES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez. 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n4p64ap72.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2025.

TESSARINI, G.; SALTORATO, P. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018. DOI: 10.14488/1676-1901.v18i2.2967. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2967>. Acesso em: 30 out. 2024.

VALGAS, B. P. S.; RAMADAM, A. O. Emotional health: A study with school managers in Santa Catarina. **Seven Editora Acadêmica**, São José dos Pinhais, p. 13–33, abr. 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/editora/article/view/4226>. Acesso em: 27 out. 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 269 p.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução: Regina Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; rev. téc. Gabriel Cohn. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

WEBER, M. **O que é burocracia**. Tradução: Conselho Federal de Administração Sistema CFA/CRA. 1. ed. Brasília: CFA, 2018. 85 p.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **WHOQOL**: Measuring Quality of Life. Genebra: WHO, 2012. Disponível em: <https://www.who.int/tools/whoqol>. Acesso em: 4 jun. 2024.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	
Você está sendo convidado a participar da pesquisa: A gestão escolar e o gerenciamento do comportamento emocional dos colaboradores: um olhar para Educação Profissional Técnica. Sua seleção acontece pelo fato de estar desempenhando cargo em confiança como membro da Direção de Unidade Escolar de Escola Técnica, conforme definido na DELIBERAÇÃO CEETEPS Nº 85, de 14 de julho de 2022, capítulo IV, artigo 19; atuar na coordenação de curso. Além de ter conhecimento, experiência e prática com a área pesquisada. Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto. Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente. O objetivo deste estudo é investigar a influência do comportamento emocional dos colaboradores, a partir de 2022, na realização das atividades da equipe gestora, de Educação Pública Profissional Técnica (EPT). A pesquisa acontecerá em duas etapas sendo a primeira através de formulário online e a segunda o ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP - Revisado (APLICAÇÃO) aplicado via online, através da plataforma https://painel.nilapress.com.br/. As informações obtidas, por meio desta pesquisa, serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade. Esclarecemos, ainda, que os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob a guarda e responsabilidade deste pesquisador, por um período mínimo de 05 anos. A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, ou mesmo desistir da pesquisa. A Dissertação, com os resultados da pesquisa, ficará disponibilizada no site do Programa de Mestrado. Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane e-mail: kanaanhe@gmail.com Pesquisadora: Fernanda Hellen de Sousa e-mail: fhsousa26@hotmail.com	

1. Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). ☐ Aceito em participar da pesquisa segundo os termos esclarecidos. ☐ Não Aceito participar
2. Informar e-mail para contato:
3. Gênero: ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro
4. Faixa etária: ☐ 25 – 30 ☐ 31 – 35 ☐ 36 – 40 ☐ 41 – 45 ☐ 46 – 50 ☐ 51 – 60 ☐ acima 60 anos
5. Formação Acadêmica (maior titulação): ☐ Ensino Superior (Tecnólogo / Licenciatura/Bacharelado) ☐ Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> (Especialização/MBA) ☐ Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado) ☐ Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado) ☐ Pós-Doutorado ☐ Livre-docente
6. Qual cargo em confiança você exerce na equipe de administração da ETEC? ☐ Diretor(a) de Escola Técnica ☐ Diretor(a) de Serviço Administrativo ☐ Diretor(a) de Serviço Acadêmico ☐ Assessor(a) Técnico Administrativo I ☐ Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica ☐ Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional ☐ Coordenador(a) de Curso
7. Quantidade de alunos: ☐ menos de 150 ☐ de 150 a 300 ☐ de 301 a 600 ☐ de 601 a 900 ☐ de 901 a 1200 ☐ de 1201 a 1500 ☐ mais de 1500
8. Quantidade de cursos (associados ao ensino médio) ofertados: ☐ de 1 a 4 ☐ de 4 a 5 ☐ de 6 a 9 ☐ mais de 10
9. Quantidade de cursos modulares ofertados: ☐ de 1 a 4 ☐ de 4 a 5 ☐ de 6 a 9 ☐ mais de 10
10. Quantidade de professores: ☐ de 1 a 20 ☐ de 21 a 40 ☐ de 41 a 60 ☐ mais de 60
11. Quantidade de funcionários administrativos: ☐ de 1 a 10 ☐ de 11 a 20 ☐ de 21 a 30 ☐ mais de 30

12. Quantidade de funcionários terceirizados: ☐ de 1 a 10 ☐ de 11 a 20 ☐ de 21 a 30 ☐ mais de 30
13. Quantidade de coordenadores de curso: ☐ de 1 a 10 ☐ de 11 a 20 ☐ de 21 a 30 ☐ mais de 30
14. Tempo de atuação no cargo: ☐ Menos de 1 ano ☐ de 1 a 5 anos ☐ de 6 a 10 anos ☐ de 11 a 15 anos ☐ mais de 15 anos
15. É ofertado curso preparatório para o desenvolvimento do cargo? ☐ Muito Frequente ☐ Frequentemente ☐ Eventualmente ☐ Raramente ☐ Nunca
16. Fez algum curso referente a gestão de pessoas? ☐ Muito Frequente ☐ Frequentemente ☐ Eventualmente ☐ Raramente ☐ Nunca
17. Realizou provas específicas para o desempenho do cargo? ☐ Muito Frequente ☐ Frequentemente ☐ Eventualmente ☐ Raramente ☐ Nunca
18. Em sua observação, os colaboradores sob sua gestão relataram desconforto (emocional) pós-período pandêmico? ☐ Muito Frequente ☐ Frequentemente ☐ Eventualmente ☐ Raramente ☐ Nunca
19. Em sua observação, os colaboradores sob sua gestão relataram que o desconforto emocional influenciava a realização de suas atividades pós-período pandêmico? ☐ Muito Frequente ☐ Frequentemente ☐ Eventualmente ☐ Raramente ☐ Nunca
20. Em sua observação, o estado emocional dos colaboradores sob sua gestão influencia sua rotina de trabalho? ☐ Muito Frequente ☐ Frequentemente ☐ Eventualmente ☐ Raramente ☐ Nunca
21. Descreva como sua rotina de trabalho é influenciada, no que se refere ao estado emocional dos colaboradores sob sua gestão. (Questão Aberta)
22. Descreva qual(ais) ação(ões) foram realizadas em decorrência do estado emocional dos colaboradores pela instituição. (Questão Aberta)
23. Descreva qual(ais) ação(ões) foram realizadas, na unidade escolar, em decorrência do estado emocional dos colaboradores sob sua gestão. (Questão Aberta)

APÊNDICE B – RESPOSTAS DA QUESTÃO 21 - DESCREVA COMO SUA ROTINA DE TRABALHO É INFLUENCIADA, NO QUE SE REFERE AO ESTADO EMOCIONAL DOS COLABORADORES SOB SUA GESTÃO

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R01	Unidade 1	Diretor(a) de Escola Técnica	Lidamos com pessoas, e pessoas tem sentimentos, e ao colocar no lugar do outro é importante entender a fase em que o colaborador se encontra, e isso reflete diretamente em seu trabalho. Tentar entender o próximo, dar atenção, saber ouvir, ou seja, fazer o que gostaria de os outros fariam por você.
R02	Unidade 1	Assistente Técnico Administrativo I	Não há colaboradores sob a minha gestão, entretanto percebo que quando um colaborador está emocionalmente abalado a rotina é interferida, uma vez que há faltas e diminuição da qualidade e eficiência do trabalho.
R03	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	Falta de professores afeta muito a minha organização de trabalho e rotina da escola.
R04	Unidade 1	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional.	Os alunos são sempre motivados por algo, se isso não acontece eles buscam em todos os lugares, precisando de mais atenção.
R05	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	O estado emocional dos colaboradores interfere diretamente no desenvolvimento das atividades acadêmicas, devido a falta de paciência, a instabilidade emocional, com isso muitas vezes ocorre atritos por motivos banais e desnecessários.
R06	Unidade 2	Diretor(a) de Escola Técnica	Muitas ausências dos colaboradores e muitos afastamentos médicos influenciam a rotina escolar e conseqüentemente a rotina de trabalho fica em desordem, pois todo o cronograma de trabalho tende a ficar prejudicado.
R07	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional.	Minha rotina de trabalho é influenciada diretamente pela saúde emocional dos colaboradores. Percebo que quando os docentes estão sobrecarregados ou desmotivados, isso afeta a dinâmica da sala de aula, gerando uma atmosfera de tensão e dificuldade de conexão com os alunos. Além disso, a falta de empatia por parte de

			alguns educadores em relação às lutas emocionais dos estudantes pode criar barreiras, dificultando o aprendizado. Para equilibrar essa situação, busco promover um ambiente de apoio, onde o autocuidado e a comunicação aberta sejam valorizadas. Assim, podemos não apenas cuidar do nosso bem-estar, mas também nos conectar de forma mais efetiva com os alunos, ajudando-os a superar suas próprias dificuldades emocionais.
R08	Unidade 2	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Quando há ausência de colaborador, outros se sobrecarregam
R09	Unidade 2	Coordenador(a) de Curso	Uma professora afastada com problemas emocionais
R10	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Muitas vezes, é necessário ter um diálogo mais delicado e não muito direto.
R11	Unidade 3	Diretor(a) de Escola Técnica	O estado emocional dos colaboradores influencia não somente no clima organizacional como acarreta faltas e ausências para tratamentos médicos, o que resulta em sobrecarga de trabalho para os demais da equipe.
R12	Unidade 3	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Faltas frequentes de colaboradores por problemas emocionais impactam no dia a dia de trabalho na unidade, pois há a necessidade de replanejamento diário das atividades.
R13	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Nosso papel é dar suporte emocional ao professor.
R14	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Meu papel é dar o suporte necessário para o professor em suas atividades, sempre tento ser o mais próximo possível. Nosso propósito é o acompanhamento diário das atividades do professor em sala de aula.
R15	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Falta no trabalho deles.
R16	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Quando ocorre falta de professor por motivos diversos, as salas que ficam sem aula acabam prejudicadas.
R17	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Uma mudança no estado emocional de qualquer dos colaboradores interfere na minha rotina de trabalho pois, na maioria das vezes, deixo de fazer minha atividade, mesmo que momentaneamente, para dar atenção ao colaborador.
R18	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Em relação aos colaboradores não necessariamente. A maioria

			(senão todos), conseguiram superar os pós pandemia sem maiores problemas. Já os alunos sim. Estamos com adolescentes mais problemáticos e o número tem aumentado gradualmente nos últimos ciclos semestrais / anuais.
R19	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Gestão colaborativa, ajudando e apoiando os colaboradores, evitando pressão e estresse desnecessários. Possibilitar que os colaboradores possam trabalhar com tranquilidade. Conversar com todos e passar tranquilidade.
R20	Unidade 3	Diretor(a) de Serviço Administrativo	O desempenho das atividades diárias está ligado diretamente as condições emocionais dos servidores. O servidor que está mal psicologicamente não consegue entregar o seu melhor e como o inverso também acontece, quando está bem ele é muito mais produtivo.
R21	Unidade 4	Diretor(a) de Escola Técnica	Principalmente por conta das inúmeras ausências de professores associadas, muito frequentemente, à problemas de ordem emocional.
R22	Unidade 4	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	são necessárias algumas pausas para a escuta ativa dos problemas emocionais dos colaboradores.
R23	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Profissionais que não estão bem e pegam atestado.
R24	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Professores emocionalmente abalados tem propensão maior em conflitos com alunos fazendo com que coordenadores precisem intermediar diálogos simples.
R25	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Não influencia.
R26	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Administrativo	Quando uma pessoa exerce liderança sobre um grupo, sua abordagem emocional pode ter um impacto significativo no bem-estar e na produtividade dos colaboradores. Aqui estão algumas formas que a liderança pode influenciar emocionalmente sua equipe: Comunicação e transparência: Líderes que praticam uma comunicação aberta e transparente ajudam a reduzir a incerteza e

		o estresse, promovendo um ambiente de confiança e segurança. Isso pode aliviar a ansiedade dos colaboradores e melhorar a moral da equipe. Empatia e apoio emocional: Um líder empático, que demonstra preocupação genuína pelo bem-estar de sua equipe, pode criar um ambiente de trabalho mais acolhedor. O reconhecimento das dificuldades emocionais ou pessoais dos colaboradores pode aumentar a lealdade e motivação, além de criar um ambiente de apoio. Reconhecimento e feedback positivo: Gestores que fornecem feedback positivo regularmente e reconhecem os esforços da equipe geram um estado emocional mais positivo entre os colaboradores. Isso motiva os funcionários, diminui o estresse e fortalece o engajamento. Gestão de conflitos e pressões: Um líder deve saber gerenciar conflitos e lidar com pressões externas sem transferi-las diretamente para a equipe. Se o líder for capaz de manter a calma e tomar decisões equilibradas, a equipe tende a se sentir mais estável e segura. Autonomia e confiança: Ao confiar na capacidade dos colaboradores e permitir certa autonomia no trabalho, o líder pode estimular o sentimento de competência e autoestima, o que gera maior satisfação e engajamento. Exemplo de equilíbrio emocional: A postura do líder, especialmente em momentos de crise, pode afetar diretamente o estado emocional da equipe. Líderes que mantêm o equilíbrio emocional em situações difíceis transmitem confiança e resiliência,
--	--	---

			o que pode ajudar os colaboradores a gerenciar suas próprias emoções de maneira mais eficaz. Assim, a forma como um líder gerencia suas próprias emoções e responde às dos colaboradores é crucial para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.
--	--	--	--

**APÊNDICE C – RESPOSTAS DA QUESTÃO 22 - DESCREVA QUAL(AIS) AÇÃO(ÕES) FORAM REALIZADAS EM
DECORRÊNCIA DO ESTADO EMOCIONAL DOS COLABORADORES PELA INSTITUIÇÃO**

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R01	Unidade 1	Diretor(a) de Escola Técnica	Em 2023, um grupo de estagiários de psicologia prestaram atendimento aos alunos e professores, e enquanto diretor, observo cada um e procuro ter um diálogo com o colaborados para verificar as possibilidades de ajuda.
R02	Unidade 1	Assistente Técnico Administrativo I	Não me recordo de nenhuma ação realizada para os colaboradores
R03	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	Palestras e rodas de conversa sobre questões emocionais.
R04	Unidade 1	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional.	Projetos, palestras, bate papo frequentemente.
R05	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	Orientação com profissionais com objetivo de mostrar a necessidade de consultar um especialista para acompanhamento.
R06	Unidade 2	Diretor(a) de Escola Técnica	A Gestão Participativa ofereceu palestras e capacitações, que me recordo, foram os únicos apoios.
R07	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional.	A única ação que a escola implementou para apoiar os colaboradores foi a contratação de uma psicóloga, que conduziu uma palestra sobre saúde mental. Essa iniciativa teve como objetivo ajudar os docentes a reconhecer e enfrentar os desafios emocionais, oferecendo ferramentas práticas para o autocuidado e a gestão do estresse. Além disso, houve uma palestra focada em alunos com necessidades especiais, abordando temas como autismo, TDAH, discalculia e crises de ansiedade. Essa abordagem não apenas aumentou a conscientização sobre as particularidades desses alunos, mas também forneceu orientações sobre como os educadores podem adaptar suas práticas para atender melhor a esses estudantes. Essas ações visam criar um ambiente mais inclusivo e empático, tanto para os colaboradores quanto para os alunos.

R08	Unidade 2	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Acolhimento, Conversas, promovendo ambientes motivacionais.
R09	Unidade 2	Coordenador(a) de Curso	Palestras sobre saúde mental.
R10	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	A meu ver não houve nenhuma ação pontual.
R11	Unidade 3	Diretor(a) de Escola Técnica	São realizadas, de forma voluntária, ações com profissionais de psicologia voltadas para servidores técnico-administrativos.
R12	Unidade 3	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Palestras e campanhas.
R13	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Foi ofertado um Curso sobre inteligência emocional.
R14	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Inteligência emocional.
R15	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Cursos
R16	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	A instituição não realizou ações específicas.
R17	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Não me recordo de alguma ação institucional nessas situações.
R18	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Não me recordo de ações contundentes e marcantes que tenham sido realizadas pela instituição, e tampouco que tenha sido suficiente para tentarmos sequer minimizar essa questão. Talvez tenha sido oferecidas algumas palestras, workshops, dentre outros. Mas acredito ser altamente necessário trilharmos o assunto constantemente e o mais importante: que tenhamos a estrutura mínima necessária na instituição para tal finalidade. O Setembro amarelo esteve aí e a saúde mental não pode ser apenas um tema da moda.
R19	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Foi feito um grupo de estudos com a Psicóloga Renata. Ajudou muito!
R20	Unidade 3	Diretor(a) de Serviço Administrativo	A equipe diretiva tenta ser empática diante do estado dos colaboradores, bem como sempre que possível tentar realizar atividades para desenvolver e aprimorar o clima no ambiente de trabalho.
R21	Unidade 4	Diretor(a) de Escola Técnica	Já verifiquei a oferta de webinaries e formações voltadas aos cuidados com a saúde emocional sendo ofertadas aos

			colaboradores.
R22	Unidade 4	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Diálogo basicamente com os colaboradores que tem dificuldade de lidar com situações emocionais extremas.
R23	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Palestras socio emocionais.
R24	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Conversa e tempo de qualidade com professores e alunos.
R25	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Rodas de conversas.
R26	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Administrativo	Foram ofertados webinar; aulas voltadas para a pratica de atividade fisica on-line; parceria com eventos no estado de SP e sorteio de ingressos aos colaboradores.

APÊNDICE D – RESPOSTAS DA QUESTÃO 23 - DESCREVA QUAL(AIS) AÇÃO(ÕES) FORAM REALIZADAS NA UNIDADE ESCOLAR EM DECORRÊNCIA DO ESTADO EMOCIONAL DOS COLABORADORES SOB SUA GESTÃO

Respondente	Unidade	Cargo em confiança	Resposta
R01	Unidade 1	Diretor(a) de Escola Técnica	Grupo de estagiários de psicologia, Palestras para alunos e professores "Setembro Amarelos - Tema Valorização a Vida".
R02	Unidade 1	Assistente Técnico Administrativo I	Não tenho colaboradores sob minha gestão, entretanto não me recordo de nenhuma ação.
R03	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	Nenhuma ação, que eu me recorde, foi realizada sob minha gestão direta.
R04	Unidade 1	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional.	Idem anterior.
R05	Unidade 1	Coordenador(a) de curso	Palestras, conversas.
R06	Unidade 2	Diretor(a) de Escola Técnica	Palestras e capacitações foram oferecidas aos colaboradores, mas por se tratar de um especificidade de cada um, a situação emocional de alguns ficaram evidentes e de outros, não.
R07	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional.	Na unidade escolar, diversas ações foram realizadas em decorrência do estado emocional dos colaboradores, sempre em parceria com a coordenação pedagógica e a direção. Embora meu foco seja o trabalho com os discentes, percebo a importância de cuidar da equipe para garantir um ambiente saudável. Outra ação importante foi a formação sobre inclusão e diversidade, focando em alunos com necessidades especiais, como autismo e TDAH. Essa capacitação ajudou os docentes a se sentirem mais preparados e empáticos, reduzindo a pressão emocional ao lidar com essas situações. Essas ações, apesar de focadas no bem-estar dos colaboradores, acabam por refletir positivamente na qualidade do ensino e na interação com os alunos, criando um ciclo de apoio mútuo na escola.
R08	Unidade 2	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Acolhimento, Conversas, promovendo ambientes motivacionais.

R09	Unidade 2	Coordenador(a) de Curso	Aconteceram palestras sobre o tema.
R10	Unidade 2	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Algumas vezes foram oportunizadas rodas de conversas com profissionais mais nada muito formal.
R11	Unidade 3	Diretor(a) de Escola Técnica	São realizadas, de forma voluntária, ações com profissionais de psicologia voltadas para servidores técnico-administrativos. Os colaboradores são incentivados a participarem de formações, reuniões e capacitações ofertados por empresas parceiras ou pelo Centro Paula Souza.
R12	Unidade 3	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Treinamentos e palestras sobre saúde mental, campanhas, escuta ativa, apoio com graduandos de psicologia de instituições parceiras.
R13	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Grupo de acolhimento e curso sobre inteligência emocional.
R14	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Cursos e acompanhamento psicológico.
R15	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Cursos.
R16	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	A unidade escolar providenciou curso de inteligência emocional para um grupo de docentes.
R17	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	A ação realizada sempre foi no sentido de ajudar o colaborador.
R18	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Algumas ações sempre são realizadas na unidade, graças a trabalhos voluntários ou de parceiros. Mas fica o sentimento de que as parcerias poderiam ser melhor direcionadas e implementadas visando pessoas. Muito tempo é tomado na burocracia, falta ou carência de estrutura de pessoas, falta de mapeamento de processos, falta de aplicação de metodologias e ferramentas, reuniões, prazos apertados, emergências constantes, estresse diário, dentre outros. Convivemos integralmente com os alunos (somos professores) e isso nos faz refletir sobre o que podemos fazer de melhor, visando a saúde mental. Talvez o "nosso" melhor, mesmo com boa vontade e dedicação, ainda não seja suficiente.
R19	Unidade 3	Coordenador(a) de Curso	Conversas sistemáticas com os colaboradores, melhoria do ambiente de trabalho, comemorações de aniversário para juntar o grupo. Diálogo constante sobre os problemas diários de

			aproveitamento dos alunos, conversa frequente com os alunos, motivar o grupo incentivando projetos e visitas técnicas. Interação com a equipe diretiva para conduzir mudanças na instituição. Apoiar e facilitar o trabalho docente no grupo de colaboradores. Manter a normalidade e seguir as regras de conduta ética e cumprimento dos objetivos institucionais.
R20	Unidade 3	Diretor(a) de Serviço Administrativo	Idem a anterior.
R21	Unidade 4	Diretor(a) de Escola Técnica	Nenhuma ação em específico tratando deste assunto.
R22	Unidade 4	Professor(a) Coordenador(a) de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica	Diálogo basicamente com os colaboradores que tem dificuldade de lidar com situações emocionais extremas, palestras.
R23	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	A coordenação acolhe os professores, com escuta ativa.
R24	Unidade 4	Coordenador(a) de Curso	Conversa e tempo de qualidade com professores e alunos.
R25	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Acadêmico	Nenhuma.
R26	Unidade 4	Diretor(a) de Serviço Administrativo	Horários flexíveis ou políticas de trabalho remoto, permitindo que os colaboradores gerenciem melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais, especialmente em momentos de crise ou estresse; Rodas de conversas; Distribuição mais equilibrada das tarefas, para evitar que alguns funcionários carreguem responsabilidades demais, o que pode gerar desânimo ou esgotamento.

APÊNDICE E – FERRAMENTA PROPOSTA NO PRODUTO DE PESQUISA

Arquivo **Página Inicial** Inserir Layout da Página Fórmulas Dados Revisão Exibir Automatizar Ajuda Acrobat

Comentários Compartilhamento

Área de Transferência Fonte Alinhamento Número Estilos Células Edição Confidencialidade Suplementos Adobe Acrobat

P17

Instruções

Este questionário é sobre como você se sente a respeito de sua qualidade de vida, saúde e outras áreas de sua vida. Por favor, responda a todas as questões. Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Esta, muitas vezes, poderá ser sua primeira escolha.

Por favor, tenha em mente seus valores, aspirações, prazeres e preocupações. Nós estamos perguntando o que você acha de sua vida, tomando como referência as duas últimas semanas. Por exemplo, pensando nas últimas duas semanas, uma questão poderia ser:

Você deve circular o número que melhor corresponde ao quanto você recebe dos outros o apoio de que necessita nestas últimas duas semanas. Portanto, você deve Selecionar:
o **número 4 se você recebeu "muito"** apoio
ou o **número 1 se você não recebeu "nada"** de apoio.

Questão Exemplo	Selecione o número que lhe parece a melhor resposta.
Você recebe dos outros o apoio de que necessita?	Selecione um número

Questões Resultado Gráfico Equipe

Área de Transferência Fonte Alinhamento Número Estilos Células Edição Confidencialidade Suplementos Adobe Acrobat

Q11

Nome: _____

Função: _____ Selecione a sua função em cargo de confiança.

E-mail: _____

Por favor, leia cada questão, veja o que você acha e selecione o número que lhe parece a melhor resposta.

Questões Selecione o número que lhe parece a melhor resposta

1- Como você avaliaria sua qualidade de vida?	5 - muito boa
2- Quanto satisfeito(a) você está com a sua saúde?	Selecione o número
	1 - muito ruim
	2 - ruim
3- Em que medida você acha que sua dor (física) impede você de fazer o que você precisa?	3 - nem ruim, nem boa
4- O quanto você precisa de algum tratamento médico para levar sua vida diária?	4 - boa
5- O quanto você aproveita a vida?	5 - muito boa
6- Em que medida você acha que a sua vida tem sentido?	2 - muito pouco
7- O quanto você consegue se concentrar?	2 - muito pouco
8- O quanto você se sente em segurança em sua vida diária?	4 - bastante
9- Quão saudável é o seu ambiente físico (clima, barulho, poluição, atrativos)?	4 - bastante
10- Você tem energia suficiente para sua vida-a-diá?	1 - nada

As questões seguintes perguntam sobre QUÃO COMPLETAMENTE você tem sentido ou é capaz de fazer certas coisas nestas últimas duas semanas.

Pronto Acessibilidade: Investigar

11:05 21/04/2025

Arquivo | **Página Inicial** | **Inserir** | **Layout da Página** | **Fórmulas** | **Dados** | **Revisão** | **Exibir** | **Automatizar** | **Ajuda** | **Acro**

Área de Transferência | **Fonte** | **Alinhamento** | **Número** | **Estilos**

Colar | **Formato Condicion** | **Formatar como Tabe** | **Estilos de Célula**

N20 | **X** | **f_x**

Domínios	escala de 0 a 100	Média
Domínio Físico	29	8,57143
Domínio Psicológico	33	9,33333
Domínio Social	50	12,00000
Domínio Ambiente	75	16,00000
Domínio Geral de Qualidade de	19	5,00000

Resultado

Domínio Geral de Qualidade de Vida: 19

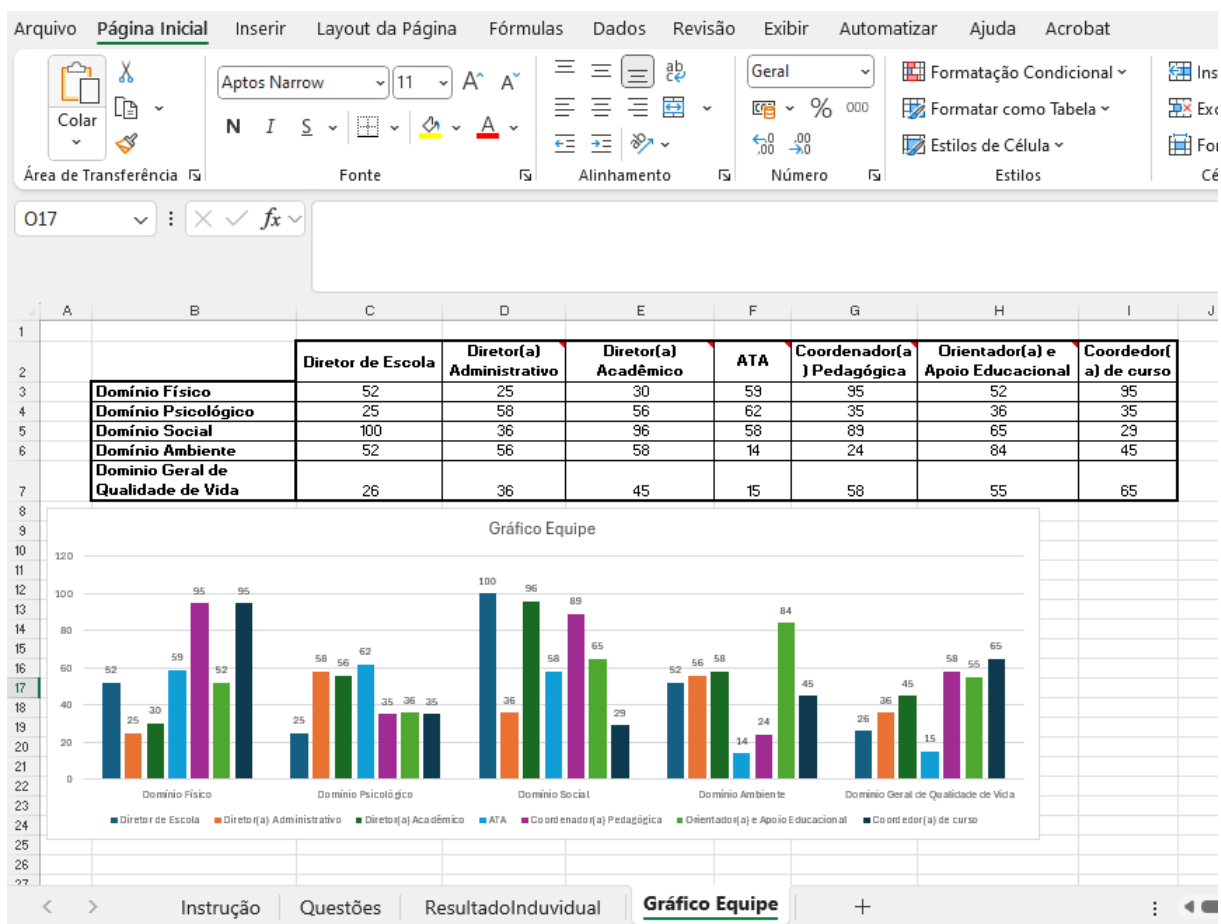
Domínio Físico: 29

Domínio Psicológico: 33

Domínio Social: 50

Domínio Ambiente: 75

Legenda: Domínio Físico, Domínio Psicológico, Domínio Social, Domínio Ambiente, Domínio Geral de Qualidade de Vida



ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA UNIDADE 1 - ETEC DE HORTOLÂNDIA**TERMO DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO**

Eu **José Izidro Luiz Marques**, na qualidade de responsável pela **Escola Técnica de Hortolândia**, autorizo a realização da pesquisa intitulada **A gestão escolar e o gerenciamento da saúde emocional no Ensino Profissional e Técnico** a ser conduzida sob a responsabilidade da pesquisadora **Fernanda Hellen de Sousa**, com o objetivo de analisar as atividades adotadas pela equipe gestora, decorrentes da influência da saúde emocional dos colaboradores no período, pós pandemia.

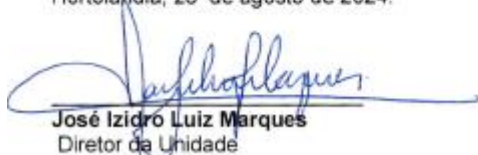
DECLARO ciência de que esta instituição apoiará a realização da presente pesquisa que será realizada através de um questionário online, com questões abertas e fechadas, aplicado aos membros da equipe gestora que compõem o núcleo da executivo encarregado de administrar as atividades da Escola Técnica e a coordenação de curso.

Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição, no período de **06/2024 a 02/2025**.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do(a) pesquisador(a), em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e aos requisitos da Resolução CNS no 510/16 ou CNS 466/12 e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável da Comissão de Ética da Unidade Pós-graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza à referida pesquisa.

Hortolândia, 28 de agosto de 2024.



José Izidro Luiz Marques
Diretor da Unidade

José Izidro Luiz Marques
Diretor
RG: 25.797.254-7

ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA UNIDADE 2 - ETEC DE NOVA ODESSA**TERMO DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO**

Eu **Vania Rosa Figueiredo**, na qualidade de responsável pela **Etec Ferruccio Humberto Gazzetta**, autorizo a realização da pesquisa intitulada **A gestão escolar e o gerenciamento da saúde emocional no Ensino Profissional e Técnico** a ser conduzida sob a responsabilidade da pesquisadora **Fernanda Hellen de Sousa**; com o objetivo de analisar as atividades adotadas pela equipe gestora, decorrentes da influência da saúde emocional dos colaboradores no período, pós pandemia.

DECLARO ciência de que esta instituição apoiará a realização da presente pesquisa que será realizada através de um questionário online, com questões abertas e fechadas, aplicado aos membros da equipe gestora que compõem o núcleo da executivo encarregado de administrar as atividades da Escola Técnica e Coordenação de Curso.

Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição, no período de **06/2024 a 02/2025**.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do(a) pesquisador(a), em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e aos requisitos da Resolução CNS no 510/16 ou CNS 466/12 e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável da Comissão de Ética da Unidade Pós-graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza à referida pesquisa.

Hortolândia, 03 de setembro de 2024.



Vania Rosa Figueiredo
Diretora da Unidade

Vania Rosa Figueiredo
Diretora de Etec
RG: 27.712.384-7

ANEXO C – TERMO DE ANUÊNCIA UNIDADE 3 - ETEC BENTO QUIRINO

TERMO DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO

Eu Wagner José da Silva, na qualidade de responsável pela Etec Bento Quirino, autorizo a realização da pesquisa intitulada A gestão escolar e o gerenciamento do comportamento emocional dos colaboradores: um olhar para Educação Profissional Técnica de Nível Médio a ser conduzida sob a responsabilidade da pesquisadora Fernanda Helen de Sousa; com o objetivo de analisar as atividades adotadas pela equipe gestora, decorrentes da influência da saúde emocional dos colaboradores no período, pós pandemia.

DECLARO ciência de que esta Instituição apoiará a realização da presente pesquisa que será realizada através de um questionário online, com questões abertas e fechadas, aplicado aos membros da equipe gestora que compõem o núcleo da executivo encarregado de administrar as atividades da Escola Técnica e a coordenação de curso.

Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa Instituição, no período de 06/2024 a 02/2025.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do(a) pesquisador(a), em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e aos requisitos da Resolução CNS no 510/16 ou CNS 466/12 e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável da Comissão de Ética da Unidade Pós-graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza à referida pesquisa.

Hortolândia, 28 de agosto de 2024.

 Documento assinado digitalmente
WAGNER JOSÉ DA SILVA
CPF: 09/09/1974 0110013-0088
Verifique em <https://validar.br.gov.br>

Wagner José da Silva
Diretor da Unidade

ANEXO D – TERMO DE ANUÊNCIA UNIDADE 4 - ETEC DE MONTE MOR**TERMO DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO**

Eu **Marcio Adriano Bredariol**, na qualidade de responsável pela **Etec de Monte Mor**, autorizo a realização da pesquisa intitulada **A gestão escolar e o gerenciamento do comportamento emocional dos colaboradores: um olhar para Educação Profissional Técnica de Nível Médio** a ser conduzida sob a responsabilidade da pesquisadora **Fernanda Hellen de Sousa**; com o objetivo de analisar as atividades adotadas pela equipe gestora, decorrentes da influência da saúde emocional dos colaboradores no período, pós pandemia.

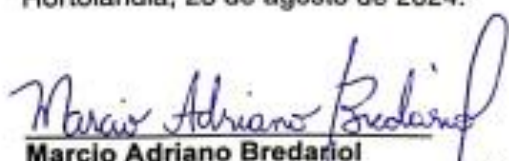
DECLARO ciência de que esta instituição apoiará a realização da presente pesquisa que será realizada através de um questionário online, com questões abertas e fechadas, aplicado aos membros da equipe gestora que compõem o núcleo da executivo encarregado de administrar as atividades da Escola Técnica e a coordenação de curso.

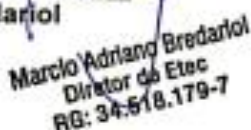
Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição, no período de **06/2024 a 02/2025**.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do(a) pesquisador(a), em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e aos requisitos da Resolução CNS no 510/16 ou CNS 466/12 e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável da Comissão de Ética da Unidade Pós-graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza à referida pesquisa.

Hortolândia, 28 de agosto de 2024.

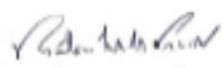

Marcio Adriano Bredariol
Diretor da Unidade


Marcio Adriano Bredariol
Diretor da Etec
RG: 34.518.179-7

ANEXO E – PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO MESTRADO DO CENTRO PAULA SOUZA

PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO MESTRADO DO CENTRO PAULA SOUZA

PARECER_E.P. N° 016/2024

1. PROTOCOLO N° 037/2024	11/09/2024 Recebido em	2. PARECER EMITIDO EM 11/09/2024
3. TÍTULO DO PROJETO:		
A gestão escolar e o gerenciamento do comportamental emocional dos colaboradores: um olhar para a Educação Profissional Técnica		
4. PESQUISADOR(ES) PROPONENTE(S):		
Fernanda Helien de Sousa		
Roberto Kanaane		
5. PARECER:		
A Comissão de Ética esclarece que não analisa os aspectos metodológicos da ABNT, haja vista que estes são de exclusiva responsabilidade dos orientadores. Após apreciação do projeto de pesquisa proposto, bem como os documentos encaminhados, esta Comissão de Ética em Pesquisa resolve: APROVAR a Pesquisa		
 Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Rosália Maria Netto Prados  Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo		

ANEXO F – AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE PARA USO DO WHOQOL-100

De: admin@who.appiancloud.com <admin@who.appiancloud.com> em nome de WHO Permission Team <no-reply@who.appiancloud.com>

Enviado: segunda-feira, 29 de julho de 2024 05:59

Para: FERNANDA HELLEN DE SOUSA <fernanda.sousa@cspso.sp.gov.br>

Assunto: ID: 202403119 Your request is Granted

Dear Prof Sousa,

Thank you for submitting the online form and for your interest in World Health Organization (WHO) Quality of Life materials.

On behalf of WHO, we are pleased to authorize your request to reproduce and/or translate WHOQOL tools and instruments as detailed in the permission request that you have submitted, subject to the terms and conditions of the non-exclusive licence below.

For a list of current translations, Syntax file, and the translation methodology, please visit: [WHOQOL-100](#) / [WHOQOL-BREF](#). WHO is not responsible for non-official language translations.

For more information and other WHOQOL materials, please visit the [WHOQOL website](#).

WHOQOL-BREF US version

Please note that if your request is to reproduce and/or translate [WHOQOL-BREF US version](#), please liaise directly with the Seattle Quality of Life Group (University of Washington).

If you have questions regarding your request, please click permissions@who.int ensuring that the request ID: 202403119 has been included in the subject line.

Kind regards,

Catalina GRADIN DUPONT

WHO Permissions Team

World Health Organization

who.int

ANEXO G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE) - ISSL-R

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

A editora NILAPRESS está realizando pesquisas sobre versões informatizadas de testes de avaliação psicológica para a elaboração de tabelas de normas. Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário(a) e, ao concordar, poderá vir a ser solicitado(a) a responder algum teste psicológico que avalia raciocínio, memória, inteligência, atenção, comportamento, personalidade, ou estresse entre outros.

Para participar você precisa ter idade a partir de 18 anos e ter no mínimo o ensino fundamental. Mesmo decidindo participar, você terá liberdade para desistir a qualquer momento, não havendo qualquer punição ou prejuízo. Sua participação é isenta de despesas, isto é, não há nenhum custo envolvido. Também não haverá nenhum incentivo ou recompensa financeira pela sua participação nesta pesquisa.

A pesquisa é totalmente sigilosa e anônima, de modo que você não será identificado em nenhum momento na apresentação de dados da pesquisa. As informações coletadas serão mantidas em lugar seguro, codificadas e o seu acesso será permitido somente às pessoas envolvidas diretamente na pesquisa. Não serão utilizados nomes e nem quaisquer informações pessoais ou profissionais que possam vir a identificá-lo(a).

Os resultados da pesquisa irão compor o acervo sob guarda e responsabilidade da Editora NILAPRESS, contato: pesquisa@nilapress.com.br (11)96733-8603, e do pesquisador Prof. Dr. Luís Anunciação do Departamento de Psicologia da PUC-Rio. Rua Marquês de São Vicente, 225, Edifício Cardeal Leme, 2º andar, Gávea, Rio de Janeiro / RJ.

Caso haja dificuldade de contato com os responsáveis é possível contatar a Comissão de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em horário comercial pelo telefone (21)3527-2073, Rua Marquês de São Vicente, 225, Prédio Kennedy, 2º andar, Gávea, Rio de Janeiro / RJ.

De igual forma, o tratamento dos dados coletados e sua utilização para fins de pesquisa e atualização de instrumentos psicológicos seguirão as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18), da Resolução 31/2022 do Conselho Federal de Psicologia e do Código de Ética Profissional do Psicólogo.

☐ Concordo em participar desta pesquisa e autorizo o uso dos meus dados para desenvolvimento e aprimoramento de instrumentos de avaliação psicológica.

ANEXO H – QUESTÕES DO TESTE DE LIPP



Painel de Aplicação

Bem-vindo(a) à Plataforma de aplicação e correção de Testes Psicológicos da NILAPRESS Editora.

Olá, Teste de envio!

Você está sendo solicitado a responder ao teste: **Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp – ISSL-R**.
Para que não ocorra qualquer interferência em seu processo de avaliação é importante observar as seguintes condições:

- ✓ Sua conexão com a Internet deve ser estável;
- ✓ Seu ambiente deve ser tranquilo e livre de interrupções/distrações, com iluminação e temperatura adequadas;
- ✓ Você deverá reservar um intervalo de tempo para poder responder ao teste até o final. O tempo estimado é de 15 minutos;
- ✓ Durante todo o tempo em que estiver respondendo deverá permanecer sozinho;
- ✓ É recomendado utilizar um computador (desktop ou notebook) preferencialmente. Se não for possível, poderá responder pelo navegador do smartfone. Recomenda-se o uso do navegador Chrome, mas é compatível com Mozilla Firefox, Opera, Microsoft Edge e Safari.

Se você está nestas condições descritas, clique em CONTINUAR. Caso contrário, retorne para responder ao teste em outro momento.

[Continuar](#)



Por favor, preencha os campos abaixo:

Nome: CPF: Idade:

Sexo: Grau Escolaridade:

[Próximo >>](#)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

A editora NILAPRESS realiza pesquisas sobre versões informatizadas de testes de avaliação psicológica para a elaboração de novas tabelas de normas. Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário(a) e, ao concordar, poderá vir a ser solicitado(a) a responder algum teste psicológico que avalie raciocínio, memória, inteligência, atenção, comportamento, personalidade ou estresse, entre outros.

Para participar você precisa ter idade a partir de 18 anos e ter no mínimo o ensino fundamental. Mesmo decidindo participar, você terá liberdade para desistir a qualquer momento, não havendo qualquer punição ou prejuízo.

Sua participação é isenta de despesas, isto é, não há nenhum custo envolvido. Também não haverá nenhum incentivo ou recompensa financeira pela sua participação na pesquisa.

A pesquisa é totalmente sigilosa e anônima, de modo que você não será identificado em nenhum momento sobre apresentação dos dados da pesquisa. As informações coletadas serão mantidas em lugar seguro, codificadas e seu acesso será permitido somente às pessoas envolvidas diretamente na pesquisa. Não serão utilizados nomes e nem quaisquer informações pessoais ou profissionais que possam vir a identificá-lo(a).

Os resultados das pesquisas irão compor o acervo sob guarda e responsabilidade da Editora NILAPRESS, contato: pesquisa@nilapress.com.br (11)96733-8603, e do pesquisador Prof. Dr. Luís Anunciação do Departamento de Psicologia da PUC-Rio, Rua Marquês de São Vicente, 225, Edifício Cardeal Leme, 2º andar, Gávea, Rio de Janeiro / RJ.

Caso haja dificuldade de contato com os responsáveis é possível contatar a Comissão de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em horário comercial pelo telefone (21)3527-2073, Rua Marquês de São Vicente, 225, Prédio Kennedy, 2º andar, Gávea, Rio de Janeiro / RJ.

De igual forma, o tratamento dos dados coletados e sua utilização para fins de pesquisa e atualização de instrumentos psicológicos seguirão as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18), da Resolução 31/2022 do Conselho Federal de Psicologia e do Código de Ética Profissional do Psicólogo.

☒ Concordo em participar desta pesquisa e autorizo o uso dos dados para desenvolvimento e aprimoramento de instrumentos de avaliação psicológica.

[Questionário](#)



A seguir, você encontrará uma série de frases que descrevem incômodos e/ou sintomas que você pode ter experimentado.

Por favor, leia atentamente cada uma e assinale ao lado da frase que indica se você experimentou aquele sintoma.

Observe que cada QUADRO considera um período específico:

ÚLTIMAS 24 HORAS (QUADRO 1);

ÚLTIMA SEMANA (QUADRO 2)

ÚLTIMO MÊS (QUADRO 3).

Não há respostas certas ou erradas e você deve ter certeza se experimentou ou não o sintoma descrito em cada frase.

Também não há tempo determinado para responder.

Iniciar



QUADRO 1 - (1 a 15) - Marque os sintomas que tem experimentado nas ÚLTIMAS 24 HORAS

Utilize a barra de rolagem para acesso a todos os sintomas.

- ☐ 1 - MÃOS / PÉS FRIOS
- ☐ 2 - BOCA SECA
- ☐ 3 - NÓ NO ESTÔMAGO
- ☐ 4 - AUMENTO DE SUDORESE (suar muito)
- ☐ 5 - TENSÃO MUSCULAR
- ☐ 6 - APERTO DA MANDÍBULA / RANGER OS DENTES
- ☐ 7 - DIARRÉIA PASSAGEIRA

Próximo



Você terminou de responder o questionário dos sintomas das últimas 24 horas. Agora deverá indicar os sintomas da ÚLTIMA SEMANA:

Ok



QUADRO 2 - (16 a 30) - Marque os sintomas que tem experimentado na ÚLTIMA SEMANA
Utilize a barra de rolagem para acesso a todos os sintomas.

- ☐ 16 - PROBLEMAS COM A MEMÓRIA
- ☐ 17 - SENSAÇÃO DE DESGASTE FÍSICO CONSTANTE
- ☐ 18 - CANSAÇO CONSTANTE
- ☐ 19 - SENSIBILIDADE EMOTIVA EXCESSIVA (estar muito nervoso)
- ☐ 20 - PENSAR CONSTANTEMENTE EM UM SÓ ASSUNTO
- ☐ 21 - IRRITABILIDADE EXCESSIVA
- ☐ 22 - MAL-ESTAR GENERALIZADO, SEM CAUSA ESPECÍFICA

Próximo



Você terminou de responder o questionário dos sintomas da última semana. Agora deverá indicar os sintomas no ÚLTIMO MÊS:

Ok



QUADRO 3 - (31 a 53) - Marque os sintomas que tem experimentado no ÚLTIMO MÊS
Utilize a barra de rolagem para acesso a todos os sintomas.

- ☐ 31 - DIARRÉIA FREQUENTE
- ☐ 32 - DIFICULDADES SEXUAIS
- ☐ 33 - INSÔNIA
- ☐ 34 - NÁUSEA
- ☐ 35 - TIQUES
- ☐ 36 - HIPERTENSÃO ARTERIAL CONTINUADA (Pressão Alta)
- ☐ 37 - PROBLEMAS DERMATOLÓGICOS PROLONGADOS (Problemas de pele)

Próximo



Você terminou de responder o teste.

Por favor, complemente as informações abaixo.

Pais de Nascimento

Brasil

Estado de Nascimento

-Selecione-

Profissão/Ocupação

Encerrar

ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: **A gestão escolar e o gerenciamento do comportamento emocional dos colaboradores: um olhar para Educação Profissional Técnica**. Sua seleção, acontece pelo fato de estar desempenhando cargo em confiança como membro da Direção de Unidade Escolar de Escola Técnica, conforme definido na DELIBERAÇÃO CEETEPS Nº 85, de 14 de julho de 2022, capítulo IV, artigo 19; atuar na coordenação de curso. Além de ter conhecimento, experiência e prática com a área pesquisada.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é investigar a influência do comportamento emocional dos colaboradores, a partir de 2022, na realização das atividades da equipe gestora, de Educação Pública Profissional Técnica (EPT).

A pesquisa acontecerá em duas etapas sendo a primeira através de formulário online e a segunda o ISSL-R - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de LIPP - Revisado (APLICAÇÃO) aplicado via online, através da plataforma <https://painel.nilapress.com.br/>.

As informações obtidas, por meio desta pesquisa, serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade. Esclarecemos, ainda, que os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob a guarda e responsabilidade deste pesquisador, por um período mínimo de 05 anos.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, ou mesmo desistir da pesquisa. A Dissertação, com os resultados da pesquisa, ficará disponibilizada no site do Programa de Mestrado.



Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaan
e-mail: kanaanhe@gmail.com



Pesquisadora: Fernanda Hellen de Sousa
e-mail: fhsousa26@hotmail.com

☒ Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

ANEXO J – MÉTRICAS DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Média: Usada para saber a tendência central das respostas (se a média for próxima de 6, isso indica que a maioria das pessoas está em concordância e se for próxima de 1, indica discordância).

Fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Mediana: é uma medida de tendência central que representa o valor central de um conjunto de dados organizados em ordem crescente ou decrescente.

Fórmula:

$$\text{Mediana} = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)}$$

Moda: é a medida de tendência central que representa o valor mais frequente em um conjunto de dados.

Fórmula:

$$\text{Moda} = L + \frac{(f_1 - f_0)}{(2f_1 - f_0 - f_2)} \times h$$

Desvio Padrão (S) e Variância (S²): Usada para medir a dispersão das respostas em relação à média.

Fórmula:

$$s^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

ANEXO K – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA

WHOQOL – ABREVIADO

Instruções

Este questionário é sobre como você se sente a respeito de sua qualidade de vida, saúde e outras áreas de sua vida. **Por favor, responda a todas as questões.** Se você não tem certeza sobre que resposta dar em uma questão, por favor, escolha entre as alternativas a que lhe parece mais apropriada. Esta, muitas vezes, poderá ser sua primeira escolha.

Por favor, tenha em mente seus valores, aspirações, prazeres e preocupações. Nós estamos perguntando o que você acha de sua vida, tomando como referência as **duas últimas semanas**. Por exemplo, pensando nas últimas duas semanas, uma questão poderia ser:

	nada	muito pouco	médio	muito	completamente
Você recebe dos outros o apoio de que necessita?	1	2	3	4	5

Você deve circular o número que melhor corresponde ao quanto você recebe dos outros o apoio de que necessita nestas últimas duas semanas. Portanto, você deve circular o número 4 se você recebeu "muito" apoio como abaixo.

	nada	muito pouco	médio	muito	completamente
Você recebe dos outros o apoio de que necessita?	1	2	3	4	5

Você deve circular o número 1 se você não recebeu "nada" de apoio.

Por favor, leia cada questão, veja o que você acha e circule no número e lhe parece a melhor resposta.

		muito ruim	ruim	nem ruim nem boa	boa	muito boa
1	Como você avaliaria sua qualidade de vida?	1	2	3	4	5

		muito insatisfeito	insatisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
2	Quão satisfeito(a) você está com a sua saúde?	1	2	3	4	5

As questões seguintes são sobre o **quanto** você tem sentido algumas coisas nas últimas duas semanas.

		nada	muito pouco	mais ou menos	bastante	extremamente
3	Em que medida você acha que sua dor (física) impede você de fazer o que você precisa?	1	2	3	4	5
4	O quanto você precisa de algum tratamento médico para levar sua vida diária?	1	2	3	4	5
5	O quanto você aproveita a vida?	1	2	3	4	5
6	Em que medida você acha que a sua vida tem sentido?	1	2	3	4	5
7	O quanto você consegue se concentrar?	1	2	3	4	5
8	O quanto você se sente em segurança em sua vida diária?	1	2	3	4	5
9	Quão saudável é o seu ambiente físico (clima, barulho, poluição, atrativos)?	1	2	3	4	5

As questões seguintes perguntam sobre **quão completamente** você tem sentido ou é capaz de fazer certas coisas nestas últimas duas semanas.

		nada	muito pouco	médio	muito	completamente
10	Você tem energia suficiente para seu dia-a-dia?	1	2	3	4	5
11	Você é capaz de aceitar sua aparência física?	1	2	3	4	5
12	Você tem dinheiro suficiente para satisfazer suas necessidades?	1	2	3	4	5
13	Quão disponíveis para você estão as informações que precisa no seu dia-a-dia?	1	2	3	4	5
14	Em que medida você tem oportunidades de atividade de lazer?	1	2	3	4	5

As questões seguintes perguntam sobre **quão bem ou satisfeito** você se sentiu a respeito de vários aspectos de sua vida nas últimas duas semanas.

		muito ruim	ruim	nem ruim nem bom	bom	muito bom
15	Quão bem você é capaz de se locomover?	1	2	3	4	5

		muito insatisfeito	insatisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
16	Quão satisfeito(a) você está com o seu sono?	1	2	3	4	5
17	Quão satisfeito(a) você está com sua capacidade de desempenhar as atividades do seu dia-a-dia?	1	2	3	4	5
18	Quão satisfeito(a) você está com sua capacidade para o trabalho?	1	2	3	4	5
19	Quão satisfeito(a) você está consigo mesmo?	1	2	3	4	5
20	Quão satisfeito(a) você está com suas relações pessoais (amigos, parentes, conhecidos, colegas)?	1	2	3	4	5
21	Quão satisfeito(a) você está com sua vida sexual?	1	2	3	4	5
22	Quão satisfeito(a) você está com o apoio que você recebe de seus amigos?	1	2	3	4	5
23	Quão satisfeito(a) você está com as condições do local onde mora?	1	2	3	4	5
24	Quão satisfeito(a) você está com o seu acesso aos serviços de saúde?	1	2	3	4	5
25	Quão satisfeito(a) você está com o seu meio de transporte?	1	2	3	4	5

As questões seguintes referem-se a **com que frequência** você sentiu ou experimentou certas coisas nas últimas duas semanas.

		nunca	algumas vezes	frequentemente	muito frequentemente	sempre
26	Com que frequência você tem sentimentos negativos tais como mau humor, desespero, ansiedade, depressão?	1	2	3	4	5

Alguém lhe ajudou a preencher este questionário?.....

Quanto tempo você levou para preencher este questionário?.....

Você tem algum comentário sobre o questionário?

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO