



<https://doi.org/10.56344/2675-4827.v3n1a2022.1>

Percepções sobre o ensino superior: reflexão dos profissionais da área da saúde que migram da docência à gestão acadêmica

Perceptions on higher education: reflections of health professionals who migrate from teaching to academic management

Adroaldo Lunardelli¹, Denise Greff Machado², Thiago da Silva³, Vinicius Canato Santana⁴

Resumo: É muito comum que professores de cursos pertinentes à grande área da saúde sejam remanejados de suas salas de aula para cargos de gestão. O modo como isso se dá, entretanto, parece ser mais intuitivo e improvisado do que racional e estruturado. O intento deste desígnio é estratificar os sentimentos destes docentes-gestores, em uma reflexão acerca de suas percepções de conforto e frustrações da nova função dentro do ensino superior. Foi feita uma pesquisa através de formulário eletrônico com professores da área da saúde que que fizeram incursão em cargos gerenciais em instituições de ensino superior. Os questionamentos englobaram aspectos relacionados à caracterização do educador e às inquietudes que cercam as estratégias de migração do ensino para os cargos de gestão. Na amostragem dos 16 respondentes do inquérito, encontramos média de 43 anos de idade que ocupam cargos de direção, coordenação (de curso, de processos de avaliação, de produtos e de área) gerência (de ensino e de produtos educacionais) e planejamento de operações digitais. Encontramos educadores de alto grau de escolaridade que entendem que seu poder de decisão pode impactar muito nos estudantes. Os professores migram à cargos de gestão no intuito de progressão de carreira. Embora existam alguns desafios encontrados, como o aumento da carga horária trabalhada e a pressão pela resolução rápida de demandas, a transição não causa surpresas.

¹ Doutorado em Medicina pela PUC-RS. Docente da Universidade Anhembí Morumbi. Contato: adroaldolunardelli@gmail.com

² Mestrado em Medicina pela PUC-RS. Gerente de ensino do Hospital Sírio Libanês de São Paulo. Contato: denise.gmachado@hsl.org.br

³ Doutorado em Enfermagem pela UFRGS. Docente e coordenador do curso de graduação em Enfermagem do IMED (Porto Alegre, RS). Contato: thipoa51@hotmail.com

⁴ Doutorado em Medicina pela USP. Líder de planejamento e operações digitais da Inspirali (São Paulo, SP). Contato: vcsantana@anhembí.br

Os gestores têm maior flexibilidade de horário e sentem-se gratificados ao poder produzir alterações institucionais que geram inovação e desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão. Saúde. Ensino superior. Professor. Universidade.

Abstract: It is very common for professors of health sciences to be relocated from their classrooms to management positions. The way this happens, however, seems to be more intuitive and improvised than rational and structured. The intent of this design is to stratify the feelings of these professors-managers, in a reflection about their perceptions of comfort and frustrations of the new role within University education. A survey was carried out using an electronic form with health sciences professors who had entered managerial positions in higher education institutions. The questions encompassed aspects related to the characterization of the educator and the concerns surrounding the migration strategies from teaching to management positions. In the sample of 16 respondents to the survey, we found an average of 43 years old who occupy positions of direction, coordination (of course, evaluation processes, products and area) management (of teaching and educational products) and digital operations planning. We found highly educated professors who understand that their decision-making power can greatly impact students. Teachers migrate to management positions in order to advance their careers. Although there are some challenges encountered, such as the increase in working hours and the pressure for quick resolution of demands, the transition does not cause surprises. Managers have greater flexibility in working hours and feel gratified to be able to produce institutional changes that generate innovation and development.

Keywords: Management. Health. Higher education. Professor. University.

Recebimento: 27/03/2022

Aprovação: 10/06/2022

INTRODUÇÃO

Os profissionais da área da saúde estão importantemente inseridos na sociedade, tendo papel fundamental na engrenagem do sistema de saúde. Uma cena corriqueira na carreira desse trabalhador em destaque em suas demandas, é a sua passagem à tarefa de multiplicador, sendo recrutado por instituições de ensino a militar na propagação de sua expertise, que já fora carimbada pela sua trajetória de sucesso. Uma das grandes demandas do mercado do ensino superior é a mobilização destes sujeitos como peça basilar na educação, sendo professor de temas específicos a seus futuros colegas e de motes gerais para outros profissionais da área da saúde. Há extensa inserção do professor bacharel nas ciências biomédicas dentro das universidades, seja ele advindo do

mercado de trabalho técnico ou de uma carreira dedicada à docência. Dentro ou fora de sala de aula, um mar de possibilidades de labores é possível, sendo que cada biscato requer competências particulares.

Os processos de expansão e de massificação ocorridos nas últimas décadas no ensino superior, impulsionaram transformações significativas (sociais e tecnológicas) no contexto do trabalho dos diversos atores envolvidos nesse campo, empreendendo modificações estruturais e comportamentais; notadamente, a própria profissão de professor nesse nível de ensino passou por revisões, sendo que a ampliação das atividades de gestão ganharam destaque em virtude do aprofundamento da cultura do desempenho nas instituições de ensino superior (BARBOSA et al., 2016). Toma-se aqui a compreensão de que todas as ações administrativas no campo educacional são atividades-meio para alcançar a finalidade da escola, que é a apropriação do saber pelo educando (MENDES et al., 2012), outrossim, que se estabeleça a qualidade acadêmica de forma confortável e vanguardeira. Desta maneira, o pressuposto fundamental da gestão educacional é o estabelecimento de processos que possibilitem que os interesses e necessidades dos estudantes sejam atendidos consoantes aos princípios posicionais da instituição.

O gestor deve ter uma postura de líder que favorece ambientes de acolhimento, num incentivo constante à participação e ao envolvimento no processo de construção do conhecimento e, sendo desta forma, a relação entre os atores deve pautar-se no respeito mútuo e na valorização das diferenças, para que haja, além da definição clara de funções a serem desempenhadas pelos profissionais da instituição, condições de tolerância e de solidariedade, para que os desafios e conflitos – naturais do processo de construção do conhecimento – possam ser enxergados como sendo da responsabilidade de todos, como realmente o são (MACIEL et al., 2012). Liderança ainda é um desafio para as organizações, visto que o líder influencia diretamente no clima organizacional e na motivação dos colaboradores, sendo que este pode diminuir ou aumentar consideravelmente a produtividade, rotatividade e o absenteísmo de uma empresa (RODRIGUES et al., 2018). Pode-se propor que, para dominar para o exercício do cargo gerencial, os professores devem possuir certas

competências necessárias para tal tarefa, como reconhecer a natureza política da função, lidar com conflitos e diferenças, envolver pessoas, conhecer o ambiente, gerenciar recursos e lidar com questões legais (MARRA, 2006). Atentar-se a esse perfil pode ser uma reflexão facilitadora quando há desejo à posição de gestor. Ficam evidenciados os aspectos políticos e interpessoais da função gerencial (MARRA, 2006), quesitos relevantes a serem cultivados.

É muito comum, no ensino superior atual, que professores de cursos pertinentes à grande área da saúde sejam remanejados de suas salas de aula para cargos de gestão. Suas cargas horárias, portanto, são realinhadas – total ou parcialmente – rumo a afazeres administrativos institucionais em diversas esferas corporativas. O modo como isso se dá, entretanto, parece ser mais intuitivo e improvisado do que racional e estruturado. O intento deste desígnio é estratificar os sentimentos destes professores (agora gestores), em uma reflexão acerca de suas percepções de conforto e frustrações da nova função dentro do ensino superior.

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, transversal, com abordagem quantitativa e qualitativa na identificação de cenário. A coleta de dados ocorreu em 2022 por meio de um questionário *online* desenvolvido na plataforma Google Formulários. Foram criadas dez questões (objetivas e dissertativas) que englobaram aspectos relacionados à caracterização do educador (profissão, idade, cargo e titulação) e às inquietudes que cercam as estratégias de migração do ensino para os cargos de gestão. Caracterização e inquietudes formam as duas categorias de análise definidas *à priori*, buscando as definições construtivas do perfil amostral e do reflexivo afazer do sujeito, respectivamente.

O público-alvo da pesquisa foi composto por profissionais da saúde que atuaram (ou ainda atuam) como docentes em sala de aula e que fizeram incursão em cargos gerenciais em instituições de ensino superior. Como critério de inclusão, os sujeitos deveriam estar ativos profissionalmente. Foram excluídos da

pesquisa aqueles indivíduos que não responderem o instrumento de pesquisa na sua totalidade. Uma vez coletados, os dados quantitativos foram organizados em planilhas eletrônicas, estratificados e analisados por estatística descritiva simples. Os dados qualitativos foram sopesados por meio da técnica de análise de conteúdo, que permite considerar os dados tanto na estrutura textual quanto na subjetividade implícita das palavras. A transcrição das falas dos sujeitos foi feita ao pé da letra, identificando os autores com números romanos.

Ressalta-se que os aspectos éticos e legais foram considerados, sendo a participação voluntária na pesquisa e o anonimato do participante garantido. Este trabalho seguiu com rigor o estabelecido pelo projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Sírio Libanês / Sociedade Beneficente de Senhoras através do parecer consubstanciado número 5.311.032. Nenhum dado pessoal dos entrevistados foi coletado. A cooperação livre e informada dos participantes do estudo, bem como as relevantes informações, como objetivos, métodos e contato daqueles responsáveis pela pesquisa foram apresentados anterior à aplicação do instrumento de pesquisa através do termo de consentimento livre e esclarecido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

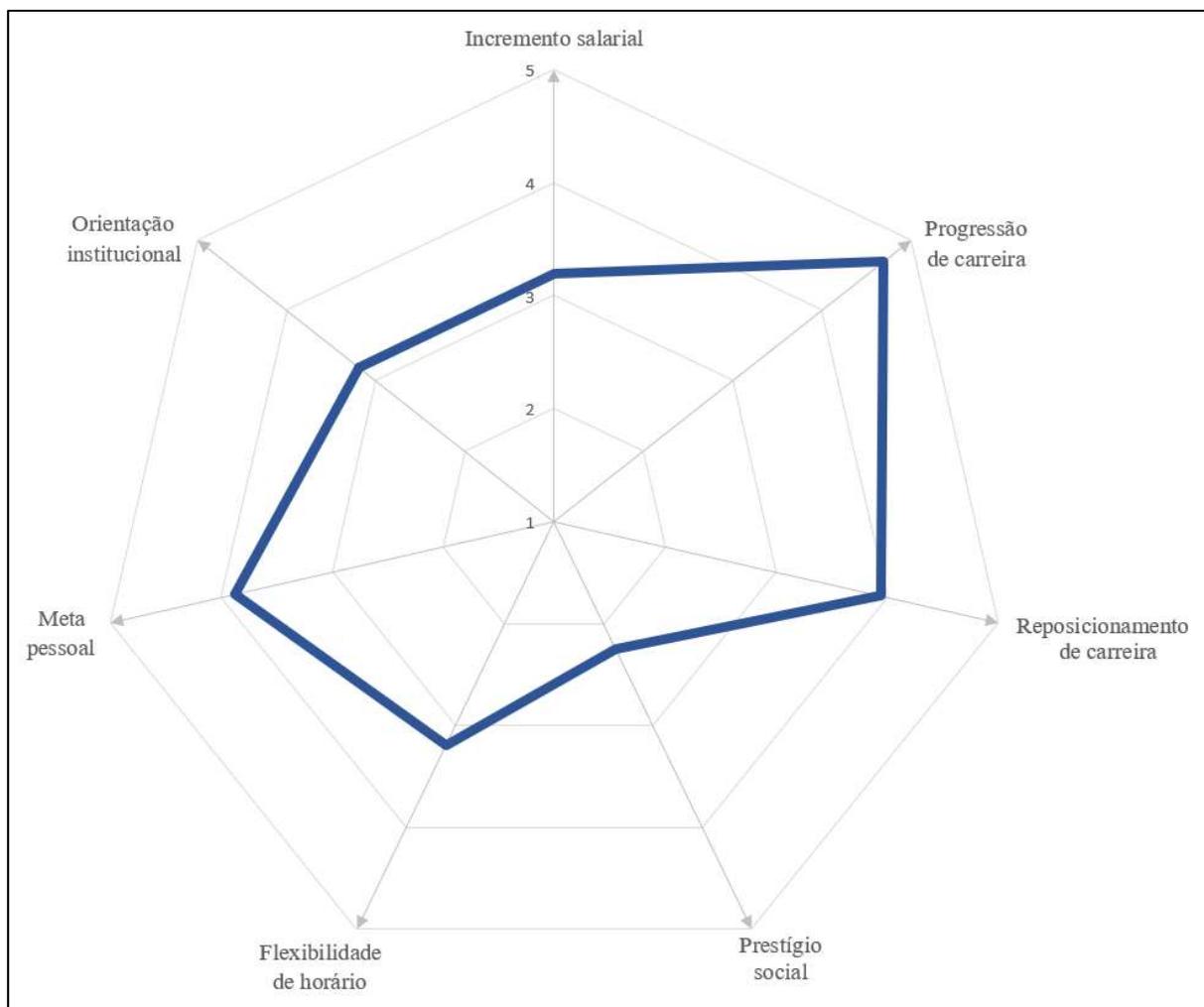
Este trabalho é inovador ao mirar o holofote sobre as reflexões do sujeito-professor-gestor das ciências da saúde acerca de seu afazer. Na amostragem dos 16 respondentes do inquérito, encontramos média de 43 anos de idade (mínima e máxima idades de 35 e 56 anos, respectivamente) que ocupam cargos de direção, coordenação de curso, coordenação nacional de processos de avaliação, coordenação regional na área da saúde, coordenação de produtos e inovações digitais, gerência de ensino, gerência de produtos educacionais e, ainda, planejamento de operações digitais. Como é dado consuetudo em academias respeitadas, encontramos educadores de alto grau de escolaridade (dado registrado na Figura 1A), uma vez que nenhum professor possui graduação ou especialização como maior grau; todos possuindo, portanto, título de mestre (31%), doutor (63%) ou pós-doutor (6%). A pluralidade

das profissões de origem dos entrevistados – mostrada na Figura 1B – traz enriquecimento às análises feitas nesta amostragem.

Figura 01 - Maior grau de escolaridade (A) e profissão formadora (B) dos entrevistados.



Figura 02 – Motivos representativos de importância na tomada de decisão em fazer a transição da docência para a gestão. Os valores mostram a média das respostas dadas, onde 1 referencia quando há pouca importância e 5 quando há muita importância.



Observando-se o percurso tradicional de formação de um professor de ensino superior no Brasil, percebe-se que esses sujeitos são egressos de cursos de pós-graduação, nos quais é priorizada uma formação para a pesquisa, dotando os alunos de um perfil de pesquisador e de especialista em seus temas de estudo (BARBOSA et al., 2016). Não é anômala, todavia, a operação que retira o professor de sua labuta dentro de sala de aula, parcial ou totalmente, para designá-lo às tarefas de gerenciamento educacional dentro da instituição de nível superior. A auréola de cientistas iluminados, de especialistas na área, a qual com frequência estão sob a figura dos professores da universidade é pouco para descrever os novos desafios que se apresentam a esses indivíduos, uma vez que se prevê a gestão universitária como uma atividade própria do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, a pesquisa e a extensão (BARBOSA et al., 2016). Torna-se importante, portanto, o mapeamento e o entendimento desses trânsitos de função que ocorrem na academia, pois somente assim, se poderá ter posse de um declaratório que alinhe de forma congruente as demandas e os talentos de uma instituição. A Figura 2 mostra o grau de importância que os professores atribuíram aos quesitos motivadores que pesaram na escolha para assumir cargo de gestão. A progressão e o reposicionamento na carreira mostram-se como os dois pontos de maior influência na tomada decisão. Os professores preocupam-se, então, em sua evolução e reconfiguração de seu papel dentro da instituição, encontrando racionalidade dialética no novo papel, como observado nos depoimentos a seguir:

“A gestão acadêmica é gratificante, pois participamos ativamente da formação dos alunos” (Entrevistado II).

“A possibilidade de intervir nas matrizes curriculares, buscando inovação e atualização constantes, são muito gratificantes” (Entrevistado XV).

“Acho que a gestão complementa minha profissão e me fez amadurecer muito como professora” (Entrevistado XVI).

“Há possibilidade de realização de mudanças e implementação de projetos de maior abrangência” (Entrevistado I).

Apesar de não haver uma definição única para o conceito de satisfação, é possível relacioná-la tanto a fatores intrínsecos ao trabalho docente, como autonomia e interação com os alunos, quanto a fatores extrínsecos, como questões salariais, oportunidades de progressão na carreira e reconhecimento, condições materiais de trabalho e relações com colegas (TREVIZANI et al., 2020). No arcabouço organizacional empresarial, observa-se que a recompensa é uma forma aguda de oportunizar uma prática de motivação frente a um colaborador. O salário em si, muitas vezes, não significa a principal motivação pessoal de um colaborador por se tratar do retorno pela prestação de serviços. Em muitos casos, os colaboradores buscam também o crescimento profissional, o que leva as organizações a conhecer seus perfis justamente para averiguar os níveis de crescimento pessoal e capacidades profissionais para estabelecer as recompensas (BONFIM et al., 2018). Planos de progressão de carreira devem estar no bojo da práxis dos profissionais de recursos humanos.

Nos desafios do gestor contemporâneo – do qual são requeridas liderança, sabedoria, coragem e determinação – o papel do professor gestor é transfigurado, saindo da perspectiva puramente pedagógica e acadêmica para ocupar o lugar e o espaço de um líder, gestor de políticas vinculadas à educação superior, de recursos e de procedimentos pedagógicos, acadêmicos e administrativos (ARAS, et al., 2020). Está incrustado neste certame, portanto, novidades relativas à conduta e manejo das suas atribuições. Os entrevistados foram questionados acerca do sentimento referente às mudanças que ocorreram após assumir o cargo de gestão, donde 68% mostram-se surpresos positivamente, pois sentem-se mais confortáveis do que esperavam. Outros 25% dos pesquisados, relatam não terem surpresas, pois sabiam exatamente o que fariam na nova empreitada. Tais dados reproduzem a assertividade e o senso de escolha ao optarem pelo remodelamento de suas carreiras. Há satisfação e apreço nas falas, como a mostrada abaixo:

Você tem mais poder de decisão e pode impactar muito mais estudantes, só que indiretamente. Há mais estabilidade e seus resultados são medidos por indicadores mais claros. Há sempre novos desafios, mas também muitos problemas a serem

resolvidos. Não tinha noção da dimensão de tudo que envolve o administrativo antes de ir para a gestão, mas me surpreendi por adorar resolver esses desafios (Entrevistado III).

Quando perguntado aos participantes se, por vezes, sentiam saudades de quando atuavam somente dentro de sala de aula, 56% responderam afirmativamente, enquanto os outros 44% responderam que não. Esta divisão também esteve presente nos questionamentos dissertativos, onde o contato direto com o aluno dentro de sala de aula esteve grifado tanto como uma vantagem por alguns, quanto como uma desvantagem por outros. Esta dicotomia é peculiar ao perfil de atuação de cada profissional, sendo um dado importante na opção de direcionamento de carreira.

Há a possibilidade de se manter atuante em sala de aula (em paralelo ao cargo gestor) caso o contato direto com o aluno seja uma experiência pedagógica construtiva, entretanto, o acúmulo de funções pode ser algo nefasto e pouco saudável quando a sobreposição de carga horária estrangula o tempo de descanso e impõe desconforto. Olhando o aspecto biológico, a jornada deve ser limitada para que se evitem efeitos na saúde do trabalhador decorrentes de excessivo estresse e racionalizações envolvidas no trabalho. Do ponto de vista social, o que se deseja é que o trabalhador tenha horas disponíveis para o lazer e para interação familiar e social. Sob o ponto de vista econômico, o descanso da jornada vai contribuir para aumentar a produtividade (PEREIRA et al., 2018). A docência é apontada como uma das profissões mais estressantes na atualidade e, no caso dos docentes da área da saúde, além dos fatores estressores próprios relativos ao meio acadêmico (como a carga horária excessiva), muitos exercem atividades assistenciais durante o ensino prático dos discentes, o que inclui situações de estudos para qualificação profissional, atividades de consultoria, pesquisa e extensão (SÁ et al., 2018). Jornadas de trabalho hiperbólicas rompem o equilíbrio entre a satisfação e a vitalidade (física e emocional). O estresse ocupacional pode levar os docentes à depressão, falta de ânimo, falta de envolvimento com o trabalho e com a organização, faltas e atrasos frequentes, excesso de visitas ao ambulatório médico e farmacodependência; sendo que, por conseguinte, altos níveis de estresse nos

docentes podem influenciar as práticas de ensino e interferir negativamente na qualidade do processo de formação de futuros profissionais (SÁ et al., 2018).

O apontamento referente à flexibilidade nos horários de trabalho – apesar de não ter sido um dos tópicos mais citados como motivação na escolha da transição ao cargo de gestão – foi recorrentemente apontado como um fator de benefício do processo. Por outro lado, há relatos de carga horária excessiva, como é notificado pelo depoimento a seguir:

“A docência permite uma flexibilidade maior de horário, mas hoje trabalho muito mais horas seguidas” (Entrevistado III).

“Muitas horas de trabalho (...) e estresse” (Entrevistado IX).

“Você é gestor de três ou quatro campi e responde pelos professores e toda uma equipe administrativa” (Entrevistado VI).

“Trabalho em horários fora do comum, demandas urgentes o tempo todo (...)” (Entrevistado XIII).

“Há pressão emocional” (Entrevistado VII).

Aqui se demarca um aspecto relevante para essa argumentação, qual seja, a especificidade do trabalho gerencial em instituições de ensino superior, que se caracteriza como atividade marcada pela brevidade, fragmentação e complexidade, constituído de tensões e ambiguidades, submetendo o sujeito a uma rotina de pressão e agitação (BARBOSA et al., 2018). Ademais, não é leviano pensar que, ao se levar em consideração que o manejo administrativo não seja um dos balaústres requeridos da formação acadêmica em saúde, a falta de preparação técnica para assumir um cargo de gestão pode representar um degrau acidentado ávido a propor decepção. Na maioria dos casos, não antecede treinamento formal à atuação dos indivíduos escolhidos para as funções gerenciais na universidade, fazendo com que ocorra a utilização do método da tentativa e do erro, prevalecendo a improvisação, o imediatismo e a falta de planejamento (MAGALHÃES et al., 2017). O professor aprende a ser gerente na prática do dia-a-dia, pois boa parte do aprendizado gerencial é realmente dada por uma postura autodidata, em que os gerentes vão utilizando suas vivências na organização (MARRA, 2006). Modernamente, entretanto, a busca pela formação de gestores e pela melhoria do desempenho é cada vez

mais frequente, visto que as formas de gestão do ensino superior, que anteriormente eram baseadas em empirismo, estão sendo substituídas por práticas gerenciais que se reflitam em excelência, impactando na eficiência e na eficácia da gestão (BARBOSA et al., 2016), como relatado no comentário abaixo:

Durante a transição de carreira tive a oportunidade de me aprofundar em assuntos fundamentais para as minhas atividades educacionais e em estratégias de gestão, nesse momento participei de um programa de desenvolvimento de líderes onde pude aprender os principais elementos de negócios (...) (Entrevistado V). Há oportunidades de desenvolvimento profissional, como cursos e o contato com grandes gestores (Entrevistado IX).

É conveniente ressaltar que, quando há uma passagem de cargo, torna-se intrínseca a ideia de que as métricas e os planejamentos atitudinais devam ser revistos. A produção, ao final do expediente pode ser assaz diversa daquilo que historicamente o profissional habituou-se a mirar. Como mostram os períodos reproduzidos abaixo, as percepções sobre a labuta, bem como os afazeres antigos, devem passar por remodelamento.

“Muitas vezes somos vistos apenas como um administrador sem sermos olhados como profissionais da área” (Entrevistado X).

“Há também menos tempo para me dedicar à pesquisa e atualizações na minha área, o que sinto falta” (Entrevistado III).

O entendimento da adequação do profissional ao seu trabalho deve ser – periodicamente – revisitado de forma a adequar as suas expectativas às pretensões corporativas. Um gerenciamento de carreira mal ajeitado pode causar frustração, o que refletirá em perda de qualidade no emprego e na vida pessoal. O professor formado em um curso das ciências da saúde que decide migrar para a gestão deve saber dos desafios peculiares ao cargo e cercar-se de subsídios para que possa tomar uma deliberação lapidada. A tomada de decisões é um julgamento intelectual seletivo, quando se é apresentado às várias possibilidades que podem consistir em diversas variáveis, e que, usualmente, pode conduzir à definição de um determinado modo de agir ou de uma ideia (SILVA et al., 2021). Uma vez tendo traçado a decisão em ingressar

ao cargo administrativo, suas atitudes poderão ser frutíferas em uma carreira satisfatória, pois, sabidamente, é usual encontrar em seus pares, a postura de contentamento em ter tomado a decisão correta.

Não é objetivo deste estudo apresentar uma representação homogênea do objeto pesquisado, até porque, no ato de representar um objeto estão envolvidas experiências particulares da vida e inserções específicas da sociedade que são grandes influenciadores das representações; assim, as pessoas não agem, pensam e vivenciam um fato da mesma forma (VALE et al., 2021). A imbricação entre as fatias pessoal e profissional do sujeito resulta em implicações complexas na construção de sua conduta na medida em que se julga suas concepções, suas representações, suas crenças e seus valores pessoais. Esta pluralidade tem etimologia na feição do ser humano. Desta forma, a voz de cada partícipe passa a ser única e relevante dentro da esfera social.

CONCLUSÕES

Este hodierno estudo traz uma apreciação sobre os pensamentos do profissional da grande área da saúde na sua trajetória ao deslocar-se da labuta como professor universitário para o cargo de gestão dentro de instituições de nível superior. Esta transformação é corriqueira no mercado atual e é buscada no intuito de progressão e reposicionamento de carreira, ou seja, questões como o incremento salarial, a orientação institucional ou o prestígio social, não se mostram como quesitos norteadores.

Embora existam alguns desafios a serem considerados, como o aumento da carga horária trabalhada e a pressão pela resolução rápida de demandas, o cargo de gestão não apresenta elementos que causem surpresa, mostrando que a escolha da tomada de decisão para o ingresso em tal cargo foi algo refletido e requerido, o que torna a escolha mais assertiva. O grande volume de demandas requer um acréscimo de carga horária a ser trabalhada, entretanto, a maior flexibilidade de horário é um tópico recorrentemente apontado como fator de benefício do processo. Ademais, os gestores sentem-se gratificados ao poder produzir alterações institucionais que geram inovação,

sendo que suas estratégias repercutem positivamente no desenvolvimento do estudante.

Conflito de interesse: Os autores não têm conflitos de interesse a divulgar.

REFERÊNCIAS

ARAS, L. M. B.; ANDRADE, A. C. P.; OLIVEIRA, L. G. Competências e habilidades do professor gestor: atribuições no modelo multicampi. **Plurais Revista Multidisciplinar**, Salvador, v. 5, n. 1, 2020.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M.; MENDONÇA, J. R. C. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 84, 2018.

BONFIM, G. R.; DIAS, C. R.; AVELINO, C. H. A relevância da Administração de cargos e salários para as organizações. **Revista e-Humanit@s**, Araçatuba, v. 2, n. 4, 2018.

MACIEL, R. C.; FRANCO, A. L. M.; BARBOSA, L. O.; MOURÃO, M. G. M.; BARBOSA, M. C. F. Gestão escolar: ênfase na interação gestor-professor. **Motricidade**, Vila Real, v. 8, n. Supl. 2, 2012.

MAGALHÃES, M. M. S.; BARBOSA, M. A. C.; LIMA, J. R. T.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL campus Arapiraca. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 4, 2017.

MARRA, A. V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista de C. Humanas**, Florianópolis, v. 6, n. 2, 2006.

MENDES, V.; BACCIN, E. V. C.; DALL'IGNA, M. A. Da escola para a gestão da rede de ensino: como o professor se torna um supervisor? **Revista Movimento**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, 2012.

PEREIRA, N. G.; FRANÇA, T. P.; DIAS, C. R.; AVELINO, C. H. A influência do banco de horas em relação às atividades laborais. **Revista e-Humanit@s**, Araçatuba, v. 2, n. 4, 2018.

RODRIGUES, L. P.; RODRIGUES, R. H.; SANTOS, H. H. A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. **Revista Executiva On-Line**, Bebedouro, v. 3, n. 1, 2018.

SÁ, S. C. A.; SILVA, R. M.; KIMURA, C. A.; PINHEIRO, G. Q.; GUIDO, L. A.; MORAES-FILHO, I. M. Estresse em docentes universitários da área de saúde de uma faculdade privada do entorno do Distrito Federal. **Revista de Divulgação Científica Sena Aires**, Valparaíso de Goiás, v. 7, n. 3, 2018.

SILVA, M. S. L.; SIMÕES, D. R. P.; ANDRADE, L. D. F. Dilema da tomada de decisões no contexto da saúde por meio de uma obra shakespeariana. **Revista Interdisciplinar de Saúde e Educação**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, 2021.

TREVIZANI, L. P.; MARIN, A. H. Competência emocional em professores e sua relação com tempo de docência e satisfação com o trabalho. **Revista Psicopedagogia**, São Paulo, v. 37, n. 112, 2020.

VALE, S. F.; MACIEL, R. H. Representações sociais do professor pelo gestor. **Psicologia da Educação**, São Paulo, v. 52, n. 1, 2021.