

A GESTÃO DAS FRAGILIDADES SOCIOEMOCIONAIS: DESAFIOS PARA O DIRETOR ESCOLAR

Jéssica Veloso Morito
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos/ SP – Brasil
jessicavelosomorito@hotmail.com

Michele Varotto Machado
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos/ SP – Brasil
michele.varotto@ufscar.br

Introdução

O contexto educacional enfrenta desafios que vão além do ensino tradicional. As fragilidades socioemocionais refletem mudanças sociais, como desigualdade econômica, instabilidade e o impacto das novas tecnologias no comportamento de crianças e adolescentes. A gestão escolar, antes focada na administração pedagógica, agora precisa lidar com demandas emocionais que influenciam o cotidiano escolar.

A escola tornou-se um espaço onde as tensões sociais se manifestam diretamente. Dificuldades de socialização, ansiedade, depressão e violência simbólica e física afetam o ambiente. O diretor escolar, além de gestor, assume o papel de mediador de conflitos e facilitador de um espaço acolhedor e inclusivo.

Estudos indicam que os diretores enfrentam desafios crescentes na mediação de conflitos e na criação de um ambiente seguro. A ausência de políticas públicas voltadas ao suporte socioemocional nas escolas agrava a situação, assim como a falta de formação específica e de equipes multidisciplinares.

Este estudo analisa os desafios da gestão escolar diante dessas demandas, ressaltando a necessidade de suporte institucional e reformulação das políticas públicas para garantir uma formação contínua que contemple a dimensão socioemocional no ambiente escolar.

Metodologia

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa para compreender as percepções e experiências dos diretores escolares diante das fragilidades socioemocionais no ambiente

escolar. Essa escolha permitiu analisar os desafios enfrentados e as estratégias adotadas na gestão dessas demandas.

O estudo analisou os discursos de diretores que participaram do curso de mentoria promovido pela UFSCar e SEB/MEC, considerando diferentes contextos educacionais, como escolas urbanas e rurais. Os dados foram coletados por meio da transcrição de reuniões virtuais via Google Meet e analisados segundo a proposta de Bardin (2011), identificando padrões e tendências nas falas dos participantes.

A fundamentação teórica se baseou na Teoria da Relação com o Saber (Charlot, 2000), explorando a construção do conhecimento na escola. Além disso, conceitos como violência simbólica (Bourdieu, 1997), mediação de conflitos (Deutsch, 1973) e bem-estar socioemocional subsidiaram a análise.

A análise dos dados seguiu três etapas: leitura dos relatos, categorização dos desafios (falta de suporte institucional, dificuldades na mediação de conflitos e impactos das redes sociais) e interpretação dos achados com base no referencial teórico e nas políticas educacionais.

A abordagem qualitativa possibilitou compreender o impacto das fragilidades socioemocionais no cotidiano escolar e o papel dos diretores na mediação dessas questões. Os resultados destacam a necessidade de revisão das políticas educacionais e o fortalecimento da formação continuada, garantindo suporte aos gestores na construção de um ambiente escolar mais acolhedor e eficiente.

Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa evidenciam a sobrecarga dos diretores escolares, que precisam lidar não apenas com a gestão pedagógica e administrativa, mas também com a mediação de conflitos emocionais e sociais no ambiente escolar. A crescente fragilidade socioemocional dos alunos torna o cotidiano escolar mais complexo, exigindo novas abordagens da equipe gestora.

Segundo Charlot (2000), a relação dos alunos com o saber não é apenas cognitiva, mas também emocional e social, o que significa que dificuldades emocionais impactam diretamente o desempenho acadêmico. Esse fator reforça a necessidade de que os

diretores compreendam a influência das questões socioemocionais no aprendizado e adotem estratégias para mitigá-las.

Entre os principais desafios apontados pelos diretores, destaca-se a **falta de formação específica** para lidar com questões emocionais e comportamentais dos alunos. A formação inicial da gestão escolar prioriza a administração, deixando em segundo plano o desenvolvimento de habilidades socioemocionais essenciais para a mediação de conflitos e a promoção de um ambiente acolhedor. Lück (2009, p. 85) afirma que "a formação do gestor escolar deve extrapolar os aspectos burocráticos e administrativos, incluindo competências interpessoais e socioemocionais". No entanto, essa ampliação ainda não se concretizou na maioria dos cursos de gestão educacional.

Outro fator relevante é a **ausência de suporte institucional**. Algumas escolas contam com pedagogos e orientadores educacionais, mas a falta de psicólogos e assistentes sociais compromete o atendimento das demandas socioemocionais. Os diretores acabam assumindo papéis que extrapolam sua formação, o que gera sobrecarga e dificulta a mediação de conflitos. Para Moraes e Costa (2018), a presença de equipes multidisciplinares é essencial para um ambiente de aprendizagem saudável. No entanto, no Brasil, a ausência desses profissionais ainda é um grande entrave. "O diretor escolar, muitas vezes, se vê sozinho na mediação de conflitos que demandariam a atuação de especialistas, o que agrava sua sobrecarga e compromete sua atuação pedagógica" (MORAIS; COSTA, 2018, p. 112).

Os diretores também apontaram o **impacto das redes sociais e da hiperconectividade** no comportamento dos alunos. Muitos conflitos no ambiente escolar têm origem no meio virtual, envolvendo cyberbullying, exposição indevida de imagens e desinformação. Para Bauman (2013, p. 45), "o espaço virtual tem promovido a intensificação dos conflitos interpessoais, uma vez que a ausência do contato físico reduz a percepção das consequências emocionais das ações". Isso exige que a escola desenvolva estratégias para lidar com essa nova dimensão dos relacionamentos interpessoais.

Outro ponto preocupante é o **esgotamento emocional dos diretores**. A sobrecarga de trabalho, a necessidade de atender a múltiplas demandas simultâneas e a falta de apoio institucional têm levado muitos gestores a desenvolverem sintomas de

estresse, ansiedade e síndrome de burnout. Segundo Maslach e Leiter (2017, p. 23), "o burnout entre profissionais da educação tem sido um fenômeno crescente, impulsionado pelo aumento das exigências institucionais e pela carência de recursos para a gestão emocional". Isso reforça a necessidade de políticas públicas que contemplem o bem-estar dos gestores.

Além disso, a pesquisa apontou que a **violência simbólica e emocional** tem sido naturalizada no ambiente escolar. Enquanto episódios de violência física são mais visíveis, o bullying psicológico, a exclusão social e o desrespeito interpessoal muitas vezes passam despercebidos. Isso reforça a necessidade de formação continuada para que os diretores possam intervir de forma mais eficiente.

Diante desses achados, a gestão escolar precisa ser repensada. Sem políticas públicas que garantam equipes multidisciplinares e capacitação contínua, os desafios identificados tendem a se agravar, comprometendo o desempenho acadêmico e o bem-estar dos alunos. Como destaca Lück (2009, p. 103), "a qualidade da educação passa, necessariamente, pelo fortalecimento da gestão escolar, que precisa ser compreendida como um eixo central para a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva e humanizada".

Considerações Finais

Os desafios enfrentados pelos diretores escolares diante das fragilidades socioemocionais evidenciam a necessidade de reformulação das políticas educacionais e ampliação dos programas voltados ao suporte emocional e psicológico nas escolas. Para que os diretores consigam desempenhar seu papel com eficácia, é imprescindível garantir suporte institucional e capacitação adequada.

A implementação de políticas públicas que garantam a presença de profissionais especializados, como psicólogos e assistentes sociais, pode proporcionar suporte adequado para o desenvolvimento socioemocional dos alunos. Além disso, é necessário reformular os cursos de formação de diretores, incluindo a capacitação em mediação de conflitos e gestão emocional.

A criação de redes de apoio entre diretores, promovendo trocas de experiências e suporte mútuo, também é essencial para que esses profissionais não se sintam isolados

diante dos desafios. A articulação entre escolas, universidades e órgãos públicos pode proporcionar capacitações mais alinhadas à realidade enfrentada pelos gestores.

Por fim, é fundamental reconhecer que a escola deve ser um espaço de desenvolvimento integral, no qual as dimensões cognitivas e emocionais sejam trabalhadas de forma conjunta. Somente com suporte adequado será possível fortalecer a gestão escolar e garantir um ambiente educacional mais seguro e acolhedor para todos.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

CHARLOT, Bernard. *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

DEUTSCH, Morton. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press, 1973.

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

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. *Burnout: the cost of caring*. New York: Psychology Press, 2017.

MORAIS, Ana Paula; COSTA, Ricardo. *Gestão escolar e bem-estar docente: desafios e possibilidades*. São Paulo: Cortez, 2018.