



CAROLINE DIAS QUEIROZ

**PERCEPÇÃO DO ESTRESSE EM GESTORES DE ESCOLAS
PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG**

**LAVRAS – MG
2020**

CAROLINE DIAS QUEIROZ

**PERCEPÇÃO DO ESTRESSE EM GESTORES DE ESCOLAS
PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Profa. Dr^a Maria Ângela do Nascimento Gomes
Orientadora
Prof. Dr. Renato Silvério Campos
Coorientador

**LAVRAS – MG
2020**

CAROLINE DIAS QUEIROZ

**PERCEPÇÃO DO ESTRESSE EM GESTORES DE ESCOLAS
PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Aprovado em: 27 de agosto de 2020

Dr^a Maria Ângela do Nascimento Gomes UFLA

Dr. Renato Silvério Campos UFLA

Dr^a Maria Cristina Angélico Mendonça

Profa. Dr^a Maria Ângela do Nascimento Gomes
Orientadora

Prof. Dr. Renato Silvério Campos
Coorientador

**LAVRAS – MG
2020**

*Aos meus pais, pelo amor, confiança e
dedicação.*

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os níveis de estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de escolas públicas da cidade de Lavras, e suas possíveis conexões com o ambiente de trabalho. Com os avanços e as inovações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas ocorrem mudanças consideráveis na vida desses profissionais da educação, sendo que todos esses elementos inerentes ao trabalho aumentam as chances para que esses indivíduos sofram a consequência do estresse. O estresse ocupacional pode trazer efeitos negativos tanto para os indivíduos quanto para as organizações. A fim de aprofundar sobre o tema proposto, o referencial teórico centrou-se inicialmente na abordagem acerca do estresse ocupacional, suas concepções, fases e fatores de pressão, sendo que o Modelo Teórico desenvolvido por Cooper (1988) foi a referência principal para desenvolvimento deste estudo. Além disso, foi feita uma breve exposição sobre as instituições públicas de ensino no Brasil, suas práticas e o perfil dos seus gestores, bem como a análise sobre as percepções do estresse ocupacional e suas implicações na carreira desses profissionais. Para tanto, a fim de concretizar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, por meio da amostra de 6 gestores de escolas públicas municipais, analisando o desempenho de suas atividades. Utilizou-se a técnica da entrevista semiestruturada e como tratamento de dados foi realizada a análise do conteúdo. Os resultados demonstram a complexidade do assunto abordado e algumas limitações pertinentes ao estudo proposto, apontando para a necessidade do desenvolvimento de programas específicos, envolvendo políticas e estratégias que minimizam os fatores estressantes, bem como a orientação e apoio aos gestores das escolas públicas.

Palavras-chave: Estresse Ocupacional; Gestor Escolar; Escolas Públicas.

ABSTRACT

This work aims to analyze the levels of occupational stress and its effects on public school managers in the city of Lavras, and their possible connections with the work environment. With social, economic, political and technological advances and innovations, considerable changes in the lives of these education professionals occur, and all these elements inherent to work increase the chances for these individuals to suffer the consequence of stress. Occupational stress can have negative effects for both individuals and organizations. In order to deepen the proposed theme, the theoretical framework initially focused on the approach to occupational stress, its conceptions, phases and pressure factors, and the Theoretical Model developed by Cooper (1988) was the main reference for the development of this study. In addition, a brief presentation was made about public educational institutions in Brazil, their practices and the profile of their managers, as well as an analysis of the perceptions of occupational stress and their implications for the career of these professionals. Therefore, in order to achieve the proposed objective, a qualitative, exploratory and bibliographic research was carried out, through the sample of 6 managers of municipal public schools, analyzing the performance of their activities. The semi-structured interview technique was used and the content analysis was performed as data treatment. The results demonstrate the complexity of the subject addressed and some limitations pertinent to the proposed study, pointing to the need for the development of specific programs, involving policies and strategies that minimize stressful factors, as well as guidance and support for public school managers.

Keywords: School Manager; Publicschools; Occupational Stress.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceitual de Cooper.....	15
Figura 2 - Relação Conceitual de Cooper	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Amostra e perfil dos gestores entrevistados.....	31
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1.1 Estresse ocupacional: diferentes concepções.....	12
2.1.2 Fatores de Pressão do estresse ocupacional.....	14
2.1.3 Fases do estresse ocupacional.....	17
2. 2 Gestão de Escolas Públicas no Brasil.....	18
2.2.1 Cenário das Escolas Públicas de Ensino.....	21
2.2.2 Perfil dos gestores de Escolas públicas de ensino e suas práticas	22
2.3 Percepções do estresse ocupacional: implicações na carreira do gestor.....	28
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	31
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
6. SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA.....	43
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXOS.....	48

1. INTRODUÇÃO

Com os avanços e as inovações sociais, econômicas e tecnológicas, bem como as constantes reformas educacionais formuladas pelo Poder Público, são provocadas mudanças consideráveis na vida dos profissionais da educação.

Diante desse cenário de transformações e novas exigências do mercado de trabalho, observa-se ambientes de trabalho cada vez mais complexos, exigindo dos indivíduos, mais dinâmica e pro-atividade em suas ações, além de impor a conquista de diferentes habilidades e competências profissionais.

Não obstante, quando o “indivíduo se defronta com situações que superam a sua capacidade de resposta e de adaptação em seu contexto ocupacional, o estresse começa a se manifestar, evoluindo, gradativamente, até as consequências mais graves” (MARRAS, 2010, p. 153).

Sabe-se que o gestor possui uma função estratégica de suma importância para que a empresa alcance suas metas, uma vez que é responsável pela execução dos processos de modernização e reestruturação organizacional, em que deve aprender a criar, inovar, errar e tentar (COUTO, 2007 apud VON SPERLING, 2002, p. 42).

Nesse sentido, para que uma gestão escolar eficaz resulte em qualidade no ensino e educação, os gestores das escolas devem estar aptos a administrar o estabelecimento de forma criativa e responsável, liderar os professores e equipe, planejar os recursos e controlar todo o processo administrativo (GONÇALVES, 2015).

Dessa maneira, pressupõe-se que o gestor escolar é o articulador de diversas situações que surgem no dia a dia da escola pública, resultantes das relações de tensões entre os próprios professores, professores e alunos e demais funcionários, sendo que toda essa responsabilidade pode intensificar situações de alto nível de estresse e poderão culminar tanto no desestímulo quanto no relaxamento das funções e, conseqüentemente, no mal-estar físico e/ou mental desses profissionais (GONÇALVES, 2015).

Ressalta-se que a rotina dos profissionais da educação, principalmente os gestores e docentes, é marcada por excessiva carga de trabalho e assim, estão expostos a tensões diárias, refletindo de maneira prejudicial na saúde física e mental desses profissionais da educação, podem resultar em estresse.

Não raramente, no Brasil, os professores e gestores de escolas estão associados a uma profissão caracterizada pela desvalorização salarial, precariedade na infraestrutura física, número elevado de alunos por sala, violência e indisciplina por parte dos próprios

alunos, falta de apoio e interesse da família e sociedade, dentre outras. Todas essas condições traduzem a vida cotidiana dos docentes e gestores que lidam com as mais diversas e frequentes situações de pressão no exercício da profissão (ZILLE; CREMONEZI, 2013).

Somados todos esses elementos de exigência do trabalho, que muitas das vezes entram em contradição com as necessidades pessoais e familiares dos profissionais docentes, aumentam as chances para que esses indivíduos sofram a consequência do estresse.

O estresse dentre muitas definições, pode ser conceituado como um conjunto de reações tanto físicas, quanto químicas e/ou mentais de uma pessoa decorrente de estímulos percebidos no ambiente, representando uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade ou restrição relacionada com o que se deseja realizar (SANTOS, 2005).

Dessa forma, o estresse ocupacional é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores no ambiente de trabalho, acarretando em sérias consequências tanto para o colaborador quanto para a organização (MARRAS; VELOSO, 2011).

O presente trabalho tem como objetivo analisar os níveis de estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de escolas públicas da cidade de Lavras, e suas possíveis conexões com o ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, justifica-se a elaboração da presente pesquisa, tendo em vista que a existência do estresse influencia diretamente no comportamento e atividade laboral dos indivíduos, pretende-se analisar a realidade e cotidiano dos gestores nas escolas públicas de Lavras a fim de identificar as especificidades que envolvem esses gestores e que podem interferir nos fenômenos estresse ocupacional e produtividade.

Portanto, para melhor compreensão do tema e a sua contextualização teórica, buscou-se primeiramente realizar uma abordagem sobre o estresse ocupacional, suas concepções, fases e fatores de pressão. Para o desenvolvimento do trabalho, será utilizado o modelo de Cooper (1988), para analisar o estresse no trabalho e suas vertentes.

Além disso, será discorrido sobre as instituições públicas de ensino no Brasil, suas práticas e o perfil dos seus gestores, bem como a análise sobre as percepções do estresse ocupacional e suas implicações na carreira do gestor.

Com o intuito de cumprir o objetivo proposto, o desenvolvimento do estudo teve natureza qualitativa, de caráter exploratório, a qual se caracteriza pela relação dinâmica entre o pesquisador e o objeto de estudo. A técnica aplicada para coleta de dados, foi a entrevista

semiestruturada, com a apresentação da análise do conteúdo, sendo os sujeitos envolvidos na pesquisa, gestores das escolas públicas, que atuam na cidade de Lavras.

Nesse tipo de processo de pesquisa, o pesquisador deve-se ater a interpretação dos fenômenos, e parte da análise dos dados de forma indutiva e a elaboração do trabalho e coleta de dados pode ocorrer por meio de material e obras já publicadas ou entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto (GIL, 2018).

Na sequência, será apresentada a análise dos resultados, embasado no conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores, focando nas percepções sobre a profissão exercida e sua congruência com objetivo da pesquisa. Por fim, na descrição das considerações finais, serão revelados alguns pontos específicos sobre a complexidade do tema abordado e algumas limitações pertinentes ao estudo proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Visando a melhor compreensão do tema abordado, o referencial teórico apresentado está estruturado em vários tópicos, dando sequência na elaboração e no desenvolvimento das ideias. No primeiro tópico foi feita uma abordagem sobre o estresse ocupacional, suas concepções, seu surgimento, suas fases, seus agentes e fatores de pressão, além dos modelos de análises que relacionam aspectos do trabalho e estresse. O segundo tópico, foi traçado o perfil das instituições públicas de ensino no Brasil e suas práticas; o próximo tópico versa sobre o perfil desses gestores escolares e suas práticas. Por fim, o quarto e último tópico apresenta uma análise sobre as percepções do estresse ocupacional e suas implicações na carreira do gestor de Escolas Públicas no Brasil.

2.1.1 Estresse ocupacional: diferentes concepções

O termo estresse tem sua origem na palavra “stress” em inglês e vem do latim *stingere*, cujo significado quer dizer “espremer”, sendo o conceito introduzido pela primeira vez no âmbito da saúde em 1926, pelo endocrinologista canadense Hans Selye, que definiu o termo como forma de resposta geral do organismo diante de estímulos estressores ou de situações estressantes (ZILLE, 2005).

Embora o estresse seja um processo crescente no contexto moderno, seu conceito não é novo, tendo em vista que o vocábulo “stress” já era utilizado para descrever “adversidade” ou “aflição” e utilizado no sentido de expressar “pressão” ou “forte esforço do corpo humano” (COOPER e EAKER, 1988 apud PEREIRA, 2005).

As constantes mudanças e transformações no mundo do trabalho que decorrem da crescente informatização, mecanização da produção de serviços e produtos, bem como a competitividade e concorrência entre as empresas e funcionários, são fatores que justificam o aumento do estresse ocupacional, uma vez que “essas mudanças impõe aos trabalhadores novos padrões de comportamento, tornando-os mais vulneráveis as doenças psicossomáticas e orgânicas” (MARRAS, 2010, p. 147).

De acordo com Marras e Veloso (2011, p. 01), partindo da premissa que o “estresse não é uma doença e entendê-lo dessa forma simplifica sua essência e sua importância”, o autor dispõe que o estresse faz parte da natureza biológica do ser humano e é essencial para sua sobrevivência perante as adversidades do meio no qual está inserido. Isso significa dizer

que o estresse é intrínseco à condição de viver e, tendo em vista que o indivíduo está em constante adaptação ao meio e as mudanças, é natural que haja respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais às pressões internas e externas, (MARRAS; VELOSO, 2011).

Assim, o estresse não é necessariamente disfuncional, uma vez que algumas pessoas trabalham bem sob pressão e são mais produtivas em situações que envolvem metas e objetivos. De certa forma, um nível razoável de estresse conduz à maior criatividade em situações de competição quando esta requer novas ideias (ZILLE, 2005).

Para Romero (2013, p. 144), o estresse não é somente negativo, podendo-se afirmar que tanto pessoas como as organizações precisam de certo grau de estresse para seu funcionamento. A autora apresenta dois tipos de estresse:

Eustresse é o resultado positivo da tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultado. É uma situação de equilíbrio alcançado após o estímulo estressor, na qual a pessoa supera os estímulos negativos e ao mesmo tempo cria imunidades ante uma futura sobrecarga estressante. Enquanto, o *distress* é o resultado negativo do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa. É a tensão com rompimento do equilíbrio biopsicossocial por excesso ou falta de esforço, incompatível com o tempo, resultados e realizações. O estresse excessivo conduz à debilidade física e psicológica de intensidades variadas, tornando a pessoa menos capaz de suportar a sobrecarga, levando a deficiência comportamental, a qual contribui para o agravamento do quadro (ROMERO, 2013, p. 39)

No entanto, o fato de ser inerente à natureza biológica, psicológica e social do homem não significa que o estresse não seja uma preocupação para as pessoas e as organizações:

A diferença entre o remédio e o veneno está dosagem. O estresse é um processo crescente no contexto moderno e pós-moderno, sendo que alguns autores chegam a associa-lo entre as principais causas de doenças e mortes não violentas no século XXI. Nossos valores, nosso modo de vida e as novas demandas construídas no contexto atual estão modificando nossos sentidos e a forma como lidamos com nossa constituição biológica, fazendo do estresse um elemento cuja presença recrudescer no cotidiano (MARRAS; VELOSO, 2011, p. 02)

Dessa maneira, o estresse pode ser entendido como um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente, sendo uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja (SANTOS, 2005).

O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflituosas e problemáticas, etc. O estresse provoca ansiedade e angústia. Certos fatores relacionados

com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefe ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão, etc. (CHIAVENATO, 2014, p. 405).

De acordo com Chiavenato (2014, p.405), existem duas fontes principais de estresse no trabalho: causas ambientais e causas pessoais. A primeira (causa ambiental) “envolve uma variedade de fatores externos que conduzem ao estresse no trabalho, como a falta de tranquilidade e insegurança no trabalho”; enquanto a segunda (causa pessoal), estão ligadas as “características individuais de cada pessoa que se predispõe ao estresse, ou seja, cada pessoa reage de formas diferentes em uma mesma situação aos fatores ambientais que provocam o estresse”.

Fato é que o estresse no trabalho traz sérias consequências tanto para o trabalhador quanto para a organização, e de acordo com Marras e Veloso (2011, p. 73) o “estresse ocupacional é a parte dos estudos de estresse que se preocupa, principalmente com as consequências negativas causadas no indivíduo e na organização pelos agentes estressores do ambiente de trabalho”.

Ressalta-se que o estresse ocupacional é configurado quando a origem dos agentes estressores é eminentemente proveniente do espaço de trabalho, sendo as fontes de pressão um dos principais elementos de estresse ocupacional (MARRAS; VELOSO, 2011).

Para melhor compreensão das especificidades do tema proposto, será detalhado no próximo tópico, os fatores de pressão do Estresse ocupacional e suas características.

2.1.2 Fatores de pressão do Estresse ocupacional

Os agentes estressores, ou fatores de pressão potenciais que contribuem para o desencadeamento do estresse, são fatores contextuais ou do ambiente, fatores pessoais ou individuais e fatores organizacionais (MARRAS, 2010, p. 150)

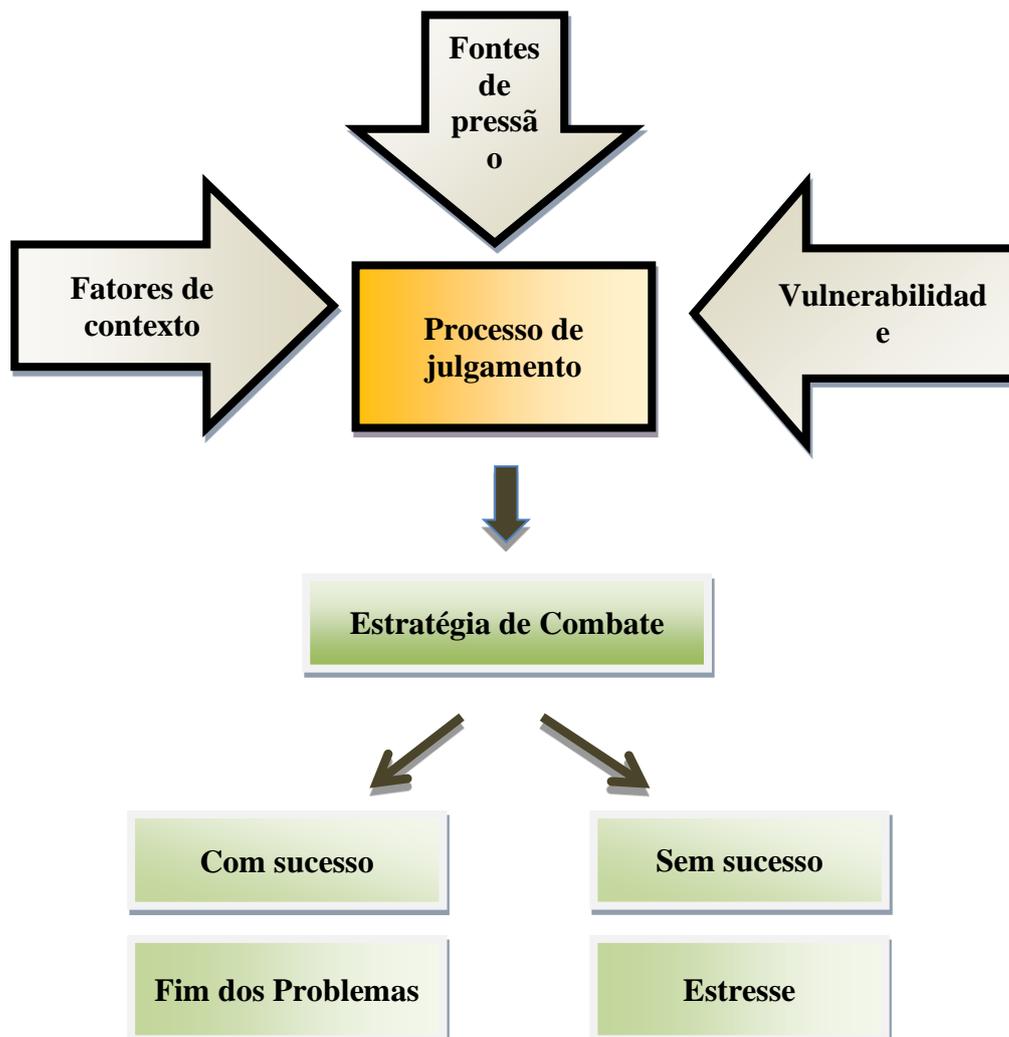
No que tange aos agentes estressores organizacionais, estes correspondem aos fatores relacionados à própria organização e a à realização do trabalho; no entanto, de acordo com Marras (2010, p. 151) “para que algo na organização seja um agente estressor, ele precisa ser percebido como tal pelo funcionário”.

Diferentes fatores estressores são considerados por diversos autores e existem variados estudos que relacionam aspectos do trabalho e estresse, mas para o presente trabalho abordaremos o modelo de análise que tem bastante repercussão e aceitação e é utilizado como

referências para os diversos pesquisadores, qual seja, o modelo teórico adotado por Cary Cooper que traz instrumentos para realizar o diagnóstico do estresse nas organizações (MARRAS; VELOSO, 2011)

De acordo com o modelo de Cooper, Sloan e Willians (1988), “os indivíduos ao serem influenciados por seus valores e estruturas individuais, sofrem a influência de agentes estressores (fontes de pressão) e escolhem formas individuais de regular sua situação (mecanismos de combate), sendo que a manifestação do estresse seria percebida caso as estratégias de combate escolhidas fossem falhas”, conforme mostra a figura abaixo, representando o modelo e como se relacionam as variáveis (MARRAS; VELOSO, 2011, p. 79).

Figura 1 – Modelo Conceitual de Cooper e seus colaboradores



Fonte: Marras e Veloso (2011, p.79).

De acordo com Resende (2016, p. 121), Cooper e Eaker (1988) estabelece o “conceito de vulnerabilidade individual, que é composto pelos seguintes fatores: personalidade, lócus de controle, eventos da vida, suporte social para problemas pessoais e de trabalho e estratégias de enfrentamento voltadas ao estresse da vida e do trabalho.” Isto é, a concepção de vulnerabilidade é tido como moderador do estresse.

Ainda, segundo esse modelo de análise construído por Cooper (1988, apud MARRAS, 2011, p.79), são identificados variáveis que mesclam características do trabalho e características individuais para compreender o processo de estresse, sendo que as fontes de pressão no trabalho são divididas em: fatores intrínsecos ao trabalho; o papel do indivíduo na organização; o relacionamento interpessoal; a carreira/realização; e o clima/estrutura organizacional.

De forma a possibilitar uma maior compreensão da abordagem teórica em referência, será apresentado em tópico específico (Metodologia de pesquisa) o quadro contendo as escalas e instrumentos para realizar o diagnóstico do estresse nas organizações dentro da perspectiva de Cooper e seus colaboradores.

Visando expor de forma detalhada, o referido modelo serviu como referencial importante para a definição do arcabouço teórico-metodológico desenvolvido no presente trabalho.

Ademais, por fatores intrínsecos entende-se que sejam as condições gerais em que o trabalho é desenvolvido, entendendo-se como as exigências físicas do trabalhador, como: exposição a barulho, calor, ausência de ventilação, ritmo de produção, período longo (turno) de trabalho, dentre outros (MARRAS; VELOSO, 2011).

Sobre os fatores intrínsecos, Balassiano e Tavares (2011, p.756) afirma que este estressor pode ser dividido em dois níveis, qual seja, nível quantitativo e qualitativo. De acordo com o referido autor “a sobrecarga quantitativa diz respeito ao número excessivo de tarefas a serem realizadas; isto é, a quantidade de tarefas encontra-se além da disponibilidade do trabalhador. A sobrecarga qualitativa refere-se à dificuldade do trabalho, ou seja, o indivíduo depara-se com demandas que estão além de suas habilidades ou aptidões”.

Enquanto o papel do indivíduo na organização diz respeito as responsabilidades e atribuições que são conferidas ao colaborador em decorrência do seu cargo, que quando estiverem mal definidas podem ensejar como fonte de estresse ((MARRAS; VELOSO, 2011).

Já em relação ao relacionamento interpessoal, conforme Resende (2016, p. 121) “investiga-se a falta de consideração ou as pressões exercidas por superiores, isolamento, rivalidade, falta de suporte, conflitos, ressentimentos”.

Com relação a desenvolvimento na carreira e realização, Cooper (1988) propõem a análise quanto a falta de segurança no trabalho, medo de redundância, ou obsolescência, frustrações referentes à carreira, em fim sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização de desempenho, perspectivas de promoção (REZENDE, 2016)

Marras e Veloso (2011) ainda acrescentam a falta de segurança profissional ou da aposentadoria como fatores que podem causar pressão sobre as pessoas na organização.

Com relação a estrutura e clima organizacional, o modelo propõe a investigação de aspectos que ameacem a individualidade, liberdade e autonomia e identidade, como falta de senso de pertencimento, falta de participação e comunicação, e restrições ao comportamento no trabalho, políticas e valores empresariais, nível de comunicação, recursos financeiros, clima de trabalho e características estruturais (REZENDE, 2016).

Conforme os apontamentos de Resende (2016, p.122), é importante salientar que “os fatores potenciais de estresse no trabalho e suas respectivas fontes de pressão, são equilibrados por diferenças individuais. Isso significa que os indivíduos não reagem de modo igualitário às fontes potencialmente causadoras de pressão no trabalho”. Isto significa que os aspectos relacionados à personalidade e experiências de vida, devem ser considerados, assim como o modo como as estratégias são escolhidas para combater as fontes potenciais de pressão no trabalho.

2.1.3 Fases do Estresse ocupacional

Conforme exposto, Selye foi o precursor do estudo do estresse no campo da saúde e o definiu como “um conjunto de reações não específicas observado em pacientes com várias patologias” (GOMES; PAIVA; HELAL, 2015, p. 289). Não obstante, propôs inicialmente o modelo trifásico do estresse, com as seguintes fases: alerta, resistência e exaustão.

Posteriormente, de acordo com Gomes e Paiva (2015, p. 290), “Lipp(2000) identificou, tanto em nível clínico quanto estatístico, uma quarta fase, entre a resistência e exaustão, denominada de “quase exaustão””.

Neste contexto, será abordado as quatro fases pertinentes ao estresse, sendo a primeira delas a fase de alerta, considerada a fase positiva do estresse, em que é acionada quando o indivíduo tem contato, inconscientemente ou biologicamente, com o possível agente causador do estresse, isto é, “uma reação é objetivada e o organismo se prepara para o enfrentamento ou a fuga, tendo como consequência a quebra da homeostase (equilíbrio dinâmico)” (GOMES; PAIVA; HELAL, 2015, p. 290).

Enquanto a fase de resistência se caracteriza pela tentativa do corpo do indivíduo em voltar para seu estado de equilíbrio, ou seja, a fase de alerta persisti e o indivíduo continua buscando adaptar-se. De acordo com Gomes e Paiva (2015, p. 290), “Nesta fase, é utilizada toda a energia adaptativa para se reequilibrar e, se essa reserva for suficiente, a pessoa consegue equilibrar-se, saindo do processo de estresse. Se o estressor somado ao esforço de adaptação for além da capacidade do indivíduo, o organismo se enfraquece tornando-se vulnerável às doenças”.

Já a fase de quase exaustão, conforme os ensinamentos de Gomes e Paiva (2015, p. 290), consiste na fase em que “torna-se perceptível quando a tensão vai além do limite administrável, rompendo a resistência física e emocional da pessoa”. Isto é, se o indivíduo consegue pensar racionalmente e tomar decisões, bem como manter o bom humor e trabalhar, as atitudes podem ser positivas e intercalar com momentos de desconforto, e caso o equilíbrio não seja reestabelecido pode-se rumar para o adoecimento.

Por fim, a fase de exaustão, que representa o último estágio do estresse e é considerada como a mais negativa do estresse, é “de origem patológica e ocorre quando o estressor persiste ou quando outros estressores ocorrem simultaneamente, e o processo de estresse acaba evoluindo, instalando-se a exaustão psicológica, aumentando a possibilidade de doenças mais graves”(GOMES; PAIVA; HELAL, 2015, p. 291).

Importante salientar que Gomes. Paiva; Helal (2015, p. 291) afirmam que o processo do estresse no âmbito organizacional seguindo a mesma lógica acima apresentada, ou seja, “diante de uma pressão ou qualquer evento que ameaça o sujeito, quer de natureza ambiental e/ou pessoal, ele a analisa e reage, entrando no estado de estresse que o leva a adotar estratégias de defesa e combate ao estresse percebido”.

2.2 Gestão de Escolas Públicas no Brasil

A história da educação no Brasil é marcada por bruscas rupturas e, apesar de ser um tema amplamente discutido, dado o seu grau de importância para o desenvolvimento de uma Nação, as instituições públicas de ensino e a educação ainda são caracterizadas pela negligência no que tange a abranger o seu acesso a toda a população e condições deterioradas (BENACHIO; ROSI, 2008).

A fim de garantir uma educação universal e de qualidade, o Estado aos poucos, através de um lento processo, criou e implementou diversas Leis visando atender a toda a população. Ocorre que essa qualidade ainda não é satisfatória e permanece como um desafio ao poder público, uma vez que é um assunto de extrema relevância nas políticas públicas atuais (GONÇALVES, 2015).

Diante das diversas mudanças no cenário político e social brasileiro, a administração das escolas brasileiras também sofreu muitas modificações ao longo do tempo, desde o surgimento das primeiras escolas até os dias atuais, que hoje são orientadas a realizarem a gestão democrática, com a participação de todos os cidadãos (GONÇALVES, 2015).

De acordo com Leite (2010), a gestão democrática é um princípio constitucional e implica a participação cidadã e dos interessados e a necessidade de prestação de contas por parte dos dirigentes e dos próprios docentes quanto ao objetivo da educação escolar:

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática (LEITE, 2010, p. 12).

Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a “eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva da escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação” (BASTOS, 2002, p. 78).

Ressalta-se que a educação tem um papel de suma importância na sociedade democrática, uma vez que contribui para a formação do indivíduo enquanto cidadão, desenvolvendo uma compreensão crítica da realidade e transformação pessoal e social. Conforme esclarece LEITE (2010):

A escola, principalmente a pública, é espaço democrático dentro da sociedade contemporânea. Servindo para discutir suas questões, possibilitar o desenvolvimento do pensamento crítico, trazer as informações, contextualizá-las e dar caminhos para o aluno buscar mais conhecimento (LEITE,2010).

No entanto, são vários os desafios para se concretizar a gestão democrática na escola, inclusive porque a gestão escolar ainda permanece como uma área de saber com diversas lacunas conceituais.

As necessidades educacionais das escolas do período contemporâneo requerem organização gerenciada com dinâmica e criatividade, além de iniciativa, cooperação, motivação, capacidade interpretativa das problemáticas que surgirão a cada momento, exigindo uma divisão responsável do trabalho (SOUZA, 2017, p. 9).

Ressalta-se que a gestão consiste em uma atividade que se pretende atingir os objetivos da organização, a partir de tomadas de decisões racionais e a constante busca pelo desenvolvimento e satisfação de todos os colaboradores que a integram.

Nesse sentido, a gestão vem se destacando no contexto educacional na tentativa da construção de uma sociedade mais democrática e estruturas administrativas mais descentralizadas e desburocratizadas, trazendo termos como: gestão, autonomia e a ideia de maior participação da comunidade para a construção e execução de projetos (PESCI, 2012, p. 13).

A partir desse momento de descentralização e democratização na gestão, foram introduzidas reformas educacionais e legislativas ampliando as expectativas de maior qualidade educativa:

A Constituição Federal brasileira, aprovada no ano de 1988, vem para estabelecer princípios para a educação brasileira, como os de: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, e gestão democrática. Em seus artigos 205 e 206, ela nos coloca que a educação brasileira se torna direito de todos e dever do Estado e da família, e que deveria contar com a participação sociedade. Assim, formando o cidadão socialmente responsável e intelectualmente pronto para o mercado de trabalho (PESCI, 2012, p. 15)

Vale mencionar que no ano de 1996 foi editada a lei complementar da educação (Lei nº 9.394/96), conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que estabeleceu a democratização da gestão escolar, preocupando-se no aperfeiçoamento da escola e sua funcionalidade, e possibilitou a participação dos pais, professores e alunos nas atividades escolares (GONÇALVES, 2015).

Entretanto, nesta complexa democracia da gestão educacional, prepondera-se uma repartição das responsabilidades, conquistas e fracassos. Além disso, a “gestão educacional brasileira está em um momento de assídua tentativa de partilha entre os docentes, discentes e pais, da responsabilização sobre a real aprendizagem escolar” (SOUZA, 2017, p. 11).

2.2.1 Cenário das Escolas Públicas de Ensino

Tanto a rede de ensino pública quanto a rede de ensino privada devem seguir as exigências da nossa Constituição Federal, cada qual com sua autonomia e singularidades, adaptando-se a ações e projetos que se enquadrem na sua realidade (GEMELLI; FILIPPIN, 2010).

Partindo-se dessa premissa, é importante frisar a realidade e dificuldades enfrentadas pelas escolas públicas no Brasil (GONÇALVES, 2015).

No contexto atual, um dos grandes desafios da gestão escolar é fazer com que as pessoas se comprometam com a instituição da qual fazem parte. E é diante desse cenário que o papel do gestor é fundamental e pode se tornar eficaz: “[...] a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas” (LEITE, 2010, p. 25).

Outro grande desafio está na falta de motivação do colaborador, que nesse caso são os profissionais da educação, uma vez que se sabe que esses profissionais são desvalorizados no mercado de trabalho, o que reflete em sua imagem na instituição de ensino (ZELLI; CREMONEZI, 2013).

Além disso, existem outros desafios como salas lotadas, falta de material didático, quantidade insuficiente de profissionais no local de trabalho, dentre outros. Cabe ao gestor auxiliar o professor em seu trabalho, criando estratégias para que toda a comunidade escolar reconheça a importância do professor para a educação. A postura do gestor frente à instituição é de extrema importância, pois ele é um líder, cujas ações são esperadas pelos professores e analisadas pelos mesmos. Sendo assim, o gestor deve saber trabalhar em equipe, permitindo a manifestação das opiniões dos professores, o que colabora para sua valorização no meio escolar. Laranja (2004 apud LEITE, 2010, p. 24) aponta essa e outras atitudes que se espera do gestor:

Assim, para o gestor escolar a avaliação possui grande importância, pois a partir dela é possível verificar a eficácia do planejamento, proporcionando eventuais

mudanças, constatar as metodologias que devem ser conservadas, a qualidade do ensino, a relação professor-aluno, bem como o trabalho do professor. Com um bom planejamento o gestor poderia administrar melhor o tempo, aproveitando-o melhor (Laranja, 2004 apud LEITE, 2010, p. 24).

Dessa maneira, para melhor desenvolvimento das instituições de ensino, se faz necessária a união de esforços entre o governo, as escolas e a comunidade para que assim a organização possa superar suas dificuldades e melhorar os resultados acadêmicos, por meio de uma gestão de qualidade (GONÇALVES, 2015).

Afinal, uma boa gestão representa um elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do trabalho dentro de uma organização e se faz necessária para melhor desempenho de seus colaboradores; pois se sabe que a falta de qualidade de vida no trabalho está ligada a vários fatores, como: sobrecarga do trabalho, conflitos, esgotamento físico e mental, falta de autonomia, poucas perspectivas de progresso na carreira, fatores ambientais insalubres, dentre outros (GEMELLI; FILIPPIN, 2010).

Destaca-se que geralmente, os gestores é que sofrem maiores pressões na obtenção de resultados por meio de suas equipes, sendo possível compreender inúmeras problemáticas e complexidades sobre a ação e o trabalho de modo geral dos gestores, sobretudo das escolas públicas (SOUZA, 2017, p.17).

Ainda, Souza (2017, p. 4) destaca que as problemáticas são diversificadas e extremamente correlatas a cada grupo constituinte do meio escolar, girando em torno, na maioria das vezes, de precariedades técnicas ou pedagógicas:

A falta de autonomia na resolução dos problemas, normas de regulamentos dos órgãos de gestão desajustados com a realidade e com o princípio de eficácia (muitas vezes com uma visão apenas de resultados quantitativos), excesso de normativos, desajustados e desarticulados, falta de incentivos materiais para órgãos pedagógicos, administrativos, e outros cargos de apoio com competência no auxílio, excesso de responsabilidade sobre o órgão de direção e gestão da escola, são algumas das problemáticas possíveis e existentes (SOUZA, 2017, p. 4).

Dessa forma, a integração entre técnica administrativa e a sensibilidade pedagógica, são características desejadas à configuração de um gestor escolar ideal, entretanto a realidade demonstra que a formação profissional dos gestores tem sido insuficiente para auxiliar as funções destinadas, na contemporaneidade, a este cargo, incluindo, assim, na carreira desses profissionais novas maneiras de solidarizar as angústias e desafios, conforme será mais bem analisado no próximo tópico (SOUZA, 2017, p. 6).

2.2.2 Perfil dos Gestores de Escolas Públicas de Ensino e suas práticas

Ampliando o debate mencionado no tópico anterior, há uma tendência em relação à instituição educacional relacionada aos aprimoramentos, para que a sua real funcionalidade se consolide em atender aos objetivos educacionais propostos por leis e demais formalidades e, acima de tudo, se adeque às necessidades e urgências das demandas sociais sem perder sua autonomia crítica (SOUZA, 2017, p. 7).

Dentro da dinâmica escolar atual, e por isso complexa, e de múltiplas tendências, destaca-se a figura do gestor escolar como um dos agentes que desenvolveu, ao longo das transformações educacionais, atividades que culminaram em práticas atualmente compreendidas como funções a ele relegadas (SOUZA, 2017, p.8).

Contudo, antes de adentrarmos na análise do perfil dos gestores das instituições públicas, faz-se necessário primeiramente compreender o conceito e princípios da gestão no setor público brasileiro.

O conceito de Gestão no Dicionário da Língua Portuguesa é apontado como sinônimo de Administração e significa ato ou ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares (AMORA, 2014, p. 400).

Para Claro (2009 apud RODRIGUES, 2019, p.21), de acordo com o dicionário de administração, “o vocábulo gestão pode ser definido como um conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado em comum”.

Dessa maneira, a área de gestão pode ser delineada como um processo de planejamento e direção de pessoas dentro de uma organização, visando estimular um melhor desempenho e atuação dos indivíduos para atingir tanto metas organizacional como individual relacionada à empresa (GEMELLI; FILIPPIN, 2010).

A partir dessa ideia, infere-se que a gestão de pessoas demanda ações planejadas, consistente no amplo objetivo de auxiliar as organizações a desenvolverem habilidades e competências que possibilitem um melhor desempenho e desenvolvimento da própria organização e pessoas que a integram (CARVALHO et al., 2015).

Contudo, diferentemente do que ocorre no setor privado, a gestão de pessoas no setor público possui princípios diferentes, uma vez que na Administração Pública, a gestão de pessoas está ligada ao desenvolvimento dos servidores juntamente as metas estratégicas da organização associadas ao bem-estar social.

Conforme explica Carvalho (2015, p.4):

A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados (CARVALHO et al., 2015, p.4).

Sabe-se que a Administração Pública tem como objetivo atender aos interesses públicos e às necessidades sociais, e possuem como base de atuação os princípios constitucionais pautados na legalidade, moralidade, publicidade, impessoalidade e eficiência - art. 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Dessa forma, o mercado da administração pública, de forma direta e indireta, é o povo, a população, a comunidade, sendo que a finalidade de um administrador público é servir, atender, orientar e prestar serviços (TEIXEIRA, 2017, p. 71).

E é diante desse contexto que a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, uma vez que baseado nos pilares psicológicos legais, busca soluções práticas para as exigências e anseios da sociedade e promove o nivelamento dos objetivos estratégicos da organização pública juntamente com as políticas de desenvolvimento de pessoas (GEMELLI; FILIPPIN, 2010).

Para Berger (2007, p.18 apud RODRIGUES, 2019, p. 161), a gestão de pessoas no setor público pode ser definida como:

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGER, 2007, p.18 apud RODRIGUES, 2019, p. 161).

Insta mencionar que a “organização pública vem passando por diversas modificações ao longo dos anos” e estão inovando seus conceitos com o intuito de que seus servidores ampliem determinados valores relacionados a responsabilidade, comprometimento, eficiência, motivação e transparência. Afinal, o setor público carece de novos conhecimentos e experiências para gerar um sistema que contribua significativamente para o desenvolvimento e gestão de seus servidores (GEMELLI; FILIPPIN, 2010, p.156).

Ainda, de acordo com Gemelli e Filippin (2010):

Por muito tempo, a gestão de pessoas no setor público brasileiro se pautou apenas pela realização de atividades operacionais, não existindo diretrizes claras para as políticas de recursos humanos, além de muitos resultados se perderem devido à falta de objetivos, de participação e capacitação, pois a mudança exige grande discussão e elevado nível de comprometimento, nem sempre visto como melhoria (GEMELLI; FILIPPIN, 2010, p. 154).

Dessa forma, a administração pública precisa atender às demandas e necessidades dos cidadãos de forma célere e eficiente, de modo que, para que esses valores sejam introduzidos na gestão pública é preciso servidores públicos preparados e qualificados, dotados de competências técnicas, humanas e gerenciais (CARVALHO et al., 2015).

Ocorre que as administrações públicas não valorizam e não proporcionam a devida importância à área de recursos humanos, sendo muitas vezes omissas no que tange a busca pela qualificação e capacitação de seus servidores (GEMELLI; FILIPPIN, 2010).

Nesse sentido, uma gestão de pessoas eficiente no serviço público deve buscar adequar a administração à realidade dos servidores públicos tornando-se parte essencial das áreas que abrangem a administração pública. Por isso, faz-se necessário “todo um planejamento, tanto na parte burocrática que lhe compete, como também para desenvolver mecanismos de capacitação dos seus servidores, de modo a proporcionar melhorias de qualidade de trabalho e melhor atendimento à população” (RODRIGUES, 2019, p.22).

Contudo, de acordo com Gemelli (2010, p. 155) são raras administrações públicas municipais que conseguem criar estratégias efetivas de qualificação do corpo funcional, em que o servidor público municipal é aquele que encontra maior dificuldade em desenvolver competências profissionais por conta própria, na busca da adequação dos seus serviços às novas exigências da sociedade civil.

Conforme os ensinamentos de Ribeiro (2007, p.12 apud GEMELLI; FILIPPIN, 2010, p.169) “um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas”.

Diversos são os problemas encontrados pelo setor público, sendo um dos maiores desafios é desvencilhar dos moldes das estruturas burocráticas e hierarquizadas do sistema (COSTA, 2013).

De certa forma, a organização burocrática é eficiente na sua concepção formal, se considerarmos suas contribuições históricas para o Estado. Todavia, a burocracia pode

apresentar consequências negativas na interação humana no trabalho pelo fato de não considerar as aspirações individuais e nem grupais nas organizações (BERGUE, 2010 apud RODRIGUES, 2019, p.21).

Dutra (2009, p. 38 apud CARVALHO et al., 2015, p.7) ressalta:

A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliados à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2019, p. 21 apud CARVALHO et al., 2015, p.7)

Outro desafio encontrado no setor público está na falta de motivação dos servidores públicos. A área de gestão de pessoas deve desenvolver planos e estratégias de forma mais efetiva, contribuindo para a motivação de seus servidores através de treinamentos, formação e cursos de capacitação constantes, além de uma remuneração adequada e coerente (CARVALHO et al., 2015).

A motivação e liderança são fatores altamente impactantes, principalmente quando se trata da gestão da Administração Pública. As pessoas precisam ser reconhecidas pelo seu trabalho, uma vez que motivados, o colaborador/servidor é produtivo e, quanto mais produtivo, maiores serão seus rendimentos pessoais e profissionais (TEIXEIRA, 2017, p.82).

Para Teixeira (2017), os colaboradores da gestão pública devem estar motivados a utilizar ferramentas para superar os desafios do trabalho oriundos das legislações que norteiam os servidores públicos:

O servidor, muitas vezes, sente-se desmotivado porque, independentemente da entrega, o plano de carreira no setor público não oferece grandes estímulos para os que vão mais além, ou seja, o profissional engajado não será diferenciado do profissional médio. Por isso, o grande desafio de gestão é maior, uma vez que esses profissionais estão mais distantes da motivação (TEIXEIRA, 2017, p. 147).

Como o desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem e da forma como seus colaboradores são estimulados e capacitados, além da organização e o estímulo a um ambiente de trabalho propício, a gestão de pessoas está orientada para resultados, por meio da interação constante entre a organização e seus colaboradores:

é preciso servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. O planejamento na gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e

inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade (GREMELLI; FILIPPIN, 2019, p. 166).

Nessa perspectiva, Barzelay (2005 apud RODRIGUES; CARVALHO, 2019, p.22) ressalta:

que os objetivos e a atuação dos programas e dos projetos públicos evoluem bastante por conta do aprendizado organizacional, do desenvolvimento tecnológico e das alterações no contexto interno do governo. Com isso surge a responsabilidade do gestor público e dos representantes da cidadania em inovar e em acompanhar esses fatores e as exigências cada vez mais ampliadas dos cidadãos.

Portanto, a gestão de pessoas no setor público deve ser realizada de modo a oferecer e atender às demandas da população de maneira eficiente e eficaz, de modo que para atender a essas expectativas, a administração pública deve ter a capacidade de mapear e administrar suas competências e seus conhecimentos organizacionais (RODRIGUES; CARVALHO, 2019).

Entretanto, faz-se necessário atentar as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, uma vez que esta requer que a formulação, desenvolvimento e implantação cumpram as exigências legais, por meio do exercício da cidadania e atenção aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos (GEMELLI; FILIPPIN, 2010).

A qualidade no serviço público passa a ser vista como uma necessidade, alicerçada pelo tripé organizações, servidores e cidadãos mobilizados, todos visando a melhoria da gestão no serviço público (RODRIGUES; CARVALHO, 2019).

E de modo não diferente, a gestão de pessoas deve ser aplicada as escolas públicas para melhor propiciar aos seus gestores um trabalho de qualidade, uma vez que o processo de gestão possui diversas etapas, destacando-se as de planejamento, liderança, organização e avaliação, que são fundamentais para garantir, de forma eficaz, o funcionamento das organizações e, conseqüentemente, permitir que os objetivos traçados sejam atingidos (CARVALHO et al., 2015, p. 13)

Tendo em vista que a gestão está presente em todas as empresas e instituições públicas e particulares, é atualmente fundamental e necessária no setor de educação. De acordo com Lopes (2013), a gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros. A gestão educacional não surgiu para substituir a administração escolar e sim para complementá-la em aspectos até então não contemplados.

Assim, a gestão escolar tem como objetivo propiciar aos estabelecimentos escolares uma administração eficiente, sendo fundamental no processo de democratização da escola, englobando tanto os aspectos pedagógicos como o aspecto burocrático (LOPES, 2013).

É necessário desenvolver competências específicas, pois os gestores escolares desempenham papel fundamental em diversos projetos públicos e influenciam no sucesso desses projetos, isto é, o perfil dos gestores das instituições públicas compreende realizar múltiplas tarefas como promover, encorajar e dirigir instrumentos para o progresso institucional (LOPES, 2013).

Dessa forma, entender o perfil do gestor escolar e aprimorar suas habilidades é de suma importância e, para tanto, é necessário pensar de forma estratégica, ser flexível, garantir uma educação de qualidade e o aprimoramento das práticas pedagógicas, saber se comunicar claramente, de ter empatia e ética, além de ser acessível, organizado e confiável a fim de se tornar um agente transformador da realidade escolar (SAE DIGITAL, 2020)

2.3 Percepções do Estresse Ocupacional: implicações na carreira do gestor

Dando continuidade ao debate até aqui exposto, observa-se que as mudanças são cada vez mais intensas no ambiente de trabalho, tanto na estrutura das organizações como na qualificação das pessoas, envolvendo novas tendências como a globalização, novos conhecimentos técnicos, tecnologias avançadas, certificações de qualidade, produtividade, sustentabilidade, sendo que, todos esses elementos afetam de forma direta ou indiretamente a maneira de como as empresas organizam ou reestruturam seu quadro de pessoal.

Codo (1999 apud ZILLE; CREMONEZI, 2013, p. 04) menciona a importância da percepção que o trabalhador tem do seu trabalho, ou seja, o significado atribuído por quem desempenha a ação. Aponta que tal percepção contribui para o fortalecimento da autoestima e estruturação da identidade pessoal.

Além disso, Maffia (2014) considera que ao analisar o indivíduo como parâmetro, fica claro que sob estímulos iguais, pessoas diferentes reagem distintamente e a mesma pessoa em diferentes situações reage de forma diferenciada.

Assim, França (2008, p.69) cita Lazarus e Folkman (1984) ao conceituar o estresse “como fenômeno complexo, compreendido através da percepção que a pessoa tem das condições que podem causar estresse em sua interação com o ambiente”.

Nesse sentido, os gestores escolares, muitas vezes, encontram em seu cotidiano condições desfavoráveis a sua saúde, por meio da percepção de cada um, o que pode levar ao desenvolvimento de estresse. De acordo com Couto (1980 apud MARQUES):

O estresse ocupacional pode acarretar graves prejuízos a saúde física, psíquica e mental dos gestores. Esses problemas podem ser gerados por jornada longa ou atividades cansativas; preocupação em relação ao aumento de salários ou promoções; medo de ser demitido; mudanças imprevistas; falta de estímulo e apoio das pessoas que o cercam (que inclui supervisores, líderes e colegas); orientação ou gerenciamento inadequado de seus superiores; constrangimentos organizacionais; crescente pressão da competição; condições ambientais insalubres ou de alta periculosidade (ruído, iluminação temperatura); acúmulo de exigências; forte e constante demanda de reciclagem e adaptação (muitas vezes difícil de superação); cansaço físico e emocional; flexibilização de horários de trabalho semanal (e o incremento de turnos de trabalho); interrupções temporárias; transferência involuntária; mudança de função ou profissão; readaptação profissional; desemprego temporal ou pré-aposentadoria; medo de fracassar; conflitos diários no trabalho; rituais e procedimentos desnecessários (COUTO, 1980 apud MARQUES, p. 07).

Ademais, de acordo com Chiavenato (2014, p. 404), os principais problemas de saúde nas organizações estão relacionados com “o estresse no trabalho, ansiedade, aflição e angústia; vida sedentária, sem contatos sociais e sem exercício físico; alcoolismo e dependência de drogas, medicamentos, fumo, etc; hábitos alimentares inadequados e ausência de cuidados médicos adequados”.

Portanto, as situações de tensão excessiva no trabalho provocam quadros de estresse no indivíduo, o qual se torna vulnerável a diversos tipos de doenças. Podem ser considerados indicadores de estresse ocupacional variados sintomas, como: irritabilidade, nervosismo, ansiedade, tremores, falta de ar, desânimo, insônia, angústia, depressão, indisposição, ganho/perda de peso, dormência, dor de cabeça e diminuição de interesse sexual (Goto, 2009 apud RESENDE, 2016, p. 118).

Uma vez reconhecida a influência que o trabalho exerce sobre a saúde, torna-se imperativo que se pensem em intervenções que visem minimizar os efeitos maléficos do ambiente ocupacional sobre a saúde dos profissionais (MENDONÇA, 2012, p. 56)

Para Chiavenato (2014, p. 408) o estresse pode ser reduzido por meios de algumas providências, como: manter relação construtiva, eficaz, cooperativa e agradável com os colegas; não tentar forçar mais do que cada um pode fazer; estudar o futuro e aprender como se defrontar com eventos possíveis; encontrar tempo para se desligar das preocupações e relaxar; verificar os ruídos no trabalho e buscar meios para reduzi-los; delegar rotina e papelório; fazer uma relação dos assuntos preocupantes, listando os prioritários e as providências de cada um.

Ainda, os programas de bem-estar também devem ser adotados por organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus colaboradores através de ajuda aos funcionários na identificação de riscos potências de saúde; educação aos funcionários a respeito dos riscos de saúde, como pressão arterial elevada, obesidade, tabagismo e estresse; e encorajamento dos funcionários a mudar estilo de vida, com a prática de exercício, aconselhamentos, boa alimentação e monitoramento da saúde (CHIAVENATO, 2014, p. 426).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta seção tem por objetivo descrever sobre a metodologia utilizada no estudo, onde será apresentado o tipo de pesquisa, as unidades de análise que compuseram a amostra, bem como suas respectivas justificativas.

Tendo em vista que o objetivo proposto para esta pesquisa foi analisar os níveis de estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de escolas públicas da cidade de Lavras, observando suas possíveis conexões com o ambiente de trabalho, optou-se pela abordagem qualitativa.

De acordo com Yin (2001, p. 124), a pesquisa qualitativa trata-se de um “método que consiste em uma investigação empírica, portanto é uma estratégia adequada para a investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real, permitindo-se uma melhor compreensão de fatores sociais em sua complexidade”.

Além disso, a natureza do presente estudo terá uma abordagem de caráter exploratória, uma vez que envolve levantamento bibliográfico, bem como entrevistas com pessoas que tiveram práticas com o problema pesquisado (GIL, 2018).

Nesse sentido, a pesquisa implicou a busca por várias referências bibliográficas, tendo em vista que a pesquisa bibliográfica é de “fundamental importância para a formulação do problema de pesquisa. Todavia, por si só, ele é insuficiente. Requer-se a reflexão crítica acerca dos assuntos estudados, de forma tal que seja possível identificarem controvérsias entre diferentes autores, identificar abordagens teóricas relevantes para o estudo de fenômeno e, se possível, optar por uma abordagem teórica capaz de fundamentar o trabalho” (GIL, 2008, p. 63).

À vista disso, justifica-se a pesquisa de natureza qualitativa, pois o objetivo foi analisar os níveis de estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de escolas públicas, e suas possíveis conexões com o ambiente de trabalho, isto é, não teve como base aspectos quantitativos como números ou gráficos. Segundo GIL (2008, p. 49) a pesquisa qualitativa se caracteriza pela “relação dinâmica entre o pesquisador e o objeto de estudo em que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de seus significados são critérios básicos no seu processo”. Ainda, a análise e elaboração do trabalho ocorrem por meio de obras já publicadas, constituídos principalmente de livros, artigos de periódicos, dentre outros.

Além disso, a pesquisa teve como unidades de análise as escolas públicas municipais da cidade de Lavras, do Estado de Minas Gerais, onde foram realizadas as entrevistas com os gestores das instituições.

O instrumento de coleta de dados utilizado para a realização da pesquisa foi a entrevista semiestruturada (ANEXO 3), elaborada com questões previamente definidas, para compor um roteiro ajustado ao objeto a ser estudado, buscando dessa forma, garantir a profundidade necessária ao caso, em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Assim, percebe-se a existência de um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (GIL, 2008).

Para compreender o material adquirido por meio das entrevistas, foi realizada a análise de seu conteúdo, com base teórica, através de uma técnica que se divide em três fases, a ser descrita a seguir.

De acordo com Bardin (2011 apud SANTOS, 2018, p. 37) a primeira fase consiste em uma pré-análise, em que todo o material é preparado e organizado a fim de tornar as informações mais eficazes e produtivas, com as transcrições das entrevistas. Após identificado o material, na segunda fase busca-se conferir significado as respostas dos entrevistados, com marcações dos trechos mais relevantes da entrevista. Por fim, na terceira fase, se faz uma comparação entre os resultados observados e as hipóteses teóricas traçadas no referencial teórico.

As informações analisadas foram coletadas no período de junho a agosto do ano de 2019, e integram a amostra dessa pesquisa 6 (seis) profissionais que exercem o cargo de gestoras em escolas públicas de Lavras/MG e que aceitaram participar da entrevista, a fim de verificar as suas percepções sobre os fatores de estresse no ambiente de trabalho.

Quadro 1: Amostra e perfil dos pacientes entrevistados:

INSTITUIÇÃO DE ENSINO DA REDE PÚBLICA	GESTORES ENTREVISTADOS	IDADE	SEXO
ESCOLA 1	Entrevistado 1	45 anos	Feminino
ESCOLA 2	Entrevistado 2	50 anos	Feminino
ESCOLA 3	Entrevistado 3	46 anos	Feminino
ESCOLA 4	Entrevistado 4	56 anos	Feminino
ESCOLA 5	Entrevistado 5	36 anos	Feminino
ESCOLA 6	Entrevistado 6	45 anos	Feminino

Fonte: Elaborada pela autora com base nas entrevistas

Os sujeitos pesquisados foram profissionais que exercem as funções administrativas e gerenciais nas instituições de ensino da rede pública na cidade de Lavras/MG, as quais serão denominadas de Escola 1, Escola 2, Escola 3, Escola 4, Escola 5 e Escola 6.

Nas entrevistas, todos os gestores puderam compartilhar um pouco sobre suas rotinas de trabalho, atividades realizadas no exercício da função e fora dela, suas percepções acerca do ambiente de trabalho, pontos positivos e insatisfações, pontos de pressão, clima organizacional. Além disso, puderam expressar suas experiências com a instituição, quanto ao reconhecimento e valorização no trabalho, realização pessoal e profissional, dentre outros quesitos pertinentes a categoria.

Visando alcançar o objetivo pretendido, foi feita uma análise comparativa entre os resultados observados por meio da entrevista e o modelo teórico que tem bastante repercussão e aceitação dentro da perspectiva do estresse ocupacional, qual seja, a abordagem construída por Cooper (Cooper, Cooper e Eaker, 1988 apud MARRAS; VELOSO, 2011, p. 76).

O referido autor construiu um modelo dinâmico que mescla características do trabalho e características individuais para compreender o estresse, sendo referência para diversos pesquisadores do mundo. Esse modelo de Cooper (1988) serviu como referencial importante para a definição do arcabouço teórico-metodológico desenvolvido nesta pesquisa.

Por se tratar de um modelo de análise das principais variáveis que afetam o estresse nos indivíduos dentro das organizações e sua convergência com o objetivo do estudo aqui tratado, foram analisadas as fontes de pressão como os fatores intrínsecos ao trabalho; o papel da organização; o relacionamento interpessoal; carreira/realização; e o clima/estrutura organizacional, estão presentes e interferem nas atividades dos gestores na esfera pública.

A seguir, expõe-se de forma detalhada com o modelo teórico a partir da perspectiva de Cooper:

Figura 2- Relação Conceitual de Cooper e seus colaboradores

FONTES DE PRESSÃO	DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	MANIFESTAÇÕES DO ESTRESSE
	2. Comportamento do tipo A	
	2.1. Atitude para com a vida	
	2.2. Estilo de comportamento	5. Estado de saúde
1. Fontes de pressão no trabalho	2.3. Ambição	5.1. Física
1.1. Fatores intrínsecos ao trabalho	3. Locus de controle	5.2 Mental
1.2. Papel na organização	3.1. Influência	6. Satisfação no trabalho
1.3. Relacionamento interpessoal	3.2. Processos gerenciais	6.1. Trabalho em si
1.4. Carreira/ realização	3.3. Forças organizacionais	6.2. Estrutura organizacional
1.5. Clima/ estrutura organizacional	4. Mecanismo de controle	6.3. Processos organizacionais
	4.1. Apoio social	6.4. Relacionamento interpessoal
	4.3. Interface casa/trabalho	
	4.4. Gerenciamento do tempo	
	4.5. Envolvimento	

Fonte: Marras e Veloso (2011, p.78).

Frisa-se que esse modelo serviu como referencial importante para a definição do arcabouço teórico- metodológico desenvolvido no presente trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo, apresentar as análises e discussões as variáveis básicas que nortearam a pesquisa, e as reais percepções dos sujeitos envolvidos com os níveis de estresse ocupacional, e seus efeitos em gestores de escolas públicas da cidade de Lavras, enfatizando as possíveis conexões com o ambiente de trabalho e a produtividade, além de interpretar e discutir os resultados à luz do conteúdo abordado no Referencial Teórico desse trabalho.

O estudo de caso contou com a participação de 6 entrevistadas, todas gestoras de escolas públicas, da cidade de Lavras, sendo por coincidência todas do sexo feminino.

O roteiro da entrevista envolveu questões relacionadas exclusivamente a rotina de trabalho dos gestores e suas percepções quanto a possíveis fatores estressores correlacionados ao ambiente onde trabalham (ANEXO 3).

Inicialmente quando pedido para descrever como é o seu dia a dia, quase todas as entrevistadas falaram sobre o número de horas efetivamente trabalhadas, relatando o horário de entrada e saída das instituições de ensino. Observou-se que os gestores trabalham muito acima das horas especificadas no contrato de trabalho, conforme relatado pelas entrevistadas:

“Então meu dia a dia que é muito corrido, eu fico aqui praticamente de 6:30 da manhã até 6 da tarde(...)” (Entrevistada 3)

“Eu saio de casa. Um combinado meu com a Sandra: começo a trabalhar aqui mais ou menos até umas 07:15 (...)E nós saímos daqui 21:40 todos os dias.” (Entrevistada 4)

“Eu entro geralmente na escola às 6:30 saio por volta de quinze para o meio-dia, retorno 13:00 e saio as 18:00 (...)” (Entrevistada 5)

“Então... meu dia a dia é bem corrido. Eu chego aqui por volta de vinte pras sete né? E fico o dia todo” (Entrevistada 6)

Considerando que os profissionais da educação são contratados para trabalharem 40 horas por semana, as informações obtidas na entrevista demonstram que esses profissionais estão trabalhando em média cerca de 10 horas diárias, ou seja, 2 horas a mais do que o acordado.

Isso caracteriza sobrecarga do trabalho e excesso de horas trabalhadas, o que corrobora com os estudos apresentados por Cooper (1988 apud MARRAS, 2014, p. 80) de que a sobrecarga de trabalho é um fator de pressão. Para o autor a sobrecarga de trabalho é vista como elemento intrínseco ao trabalho e pode ser dividido em duas partes: a sobrecarga

quantitativa que diz respeito ao acúmulo, em termos numéricos, de tarefas a serem feitas. Já a qualitativa diz respeito à execução de um trabalho mais complexo (MARRAS, 2014, p. 81).

A sobrecarga de trabalho é vista como fonte de pressão e elemento intrínseco ao trabalho, sendo que pode ser uma sobrecarga quantitativa, tal como o acúmulo de tarefas a serem cumpridas; e qualitativa, que compreende a execução de tarefas com maior complexidade. Além disso, a pouca carga de trabalho pode significar problemas também, caso sejam tarefas muito monótonas.

Ademais, reafirmando a constatação de Cooper (2005) que diz que “o gestor que pertence a uma cultura organizacional que, as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente a fim de atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais, além de precisar atingir às exigências de produtividade das organizações” (REZENDE, 2016, p. 127).

Perguntados sobre os pontos positivos do trabalho exercido no dia a dia, relataram que a grande recompensa é ver o crescimento e aprendizado dos alunos, a capacidade de transformar a vida dessas crianças, saber lidar com o indivíduo.

Sobre os motivos de satisfação no seu trabalho, alegam que a satisfação consiste em sentir que os alunos estão motivados, felizes, bem como receber os elogios dos pais e carinho das crianças e ver o progresso, a mudança na gestão da escola.

Quanto aos pontos de pressão do trabalho, verifica-se que abordaram a existência de conflitos, citando a certa resistência por parte de alguns alunos do 6º ao 9º ano do fundamental II e a questão do bullying e ocasiões em que há brigas e conflitos; sendo também relatado que os pontos de pressão ocorrem quando tem que chamar atenção tanto de um aluno quando de um funcionário, conforme trecho da entrevista:

“É... os pontos de pressão para mim é quando eu preciso chamar atenção tanto de um aluno quando de um funcionário, então essa é a pior parte que tem da direção é quando a gente precisa chamar atenção sobre algum assunto, algum problema que aconteceu no ambiente de trabalho.” (Entrevistada 3)

“A indisciplina né, a falta de às vezes responsabilidades da família né, deixa um aluno na escola e não se responsabiliza por ele.” (Entrevistada 5)

“(...) é mais os alunos assim do 6º ao 9º ano do fundamental 2, os adolescentes, eles têm uma certa né resistência as regras, as regras administrativas, ao regimento escolar, é o que pode o que não pode, mas a gente nunca impõe, a gente sempre chama eles para o diálogo e pergunta para eles se é legal (...)” (Entrevistada 1)

“(...)Acho que a cultura sabe? A gente não consegue às vezes atingir alguns costumes, algumas culturas, igual a parte de educação que os pais tem que dar para os filhos, a escola, ela faz alguma coisa, mas ela não consegue atingir né? Outra questão do bullying(...)As brigas também, os conflitos, a forma de reação nos conflitos, tinha muita agressão física e a gente conseguiu diminuir(...)” (Entrevistada 2)

Questionadas sobre os pontos de insatisfação no trabalho foram apontadas como elementos as questões burocráticas que chegam via sistema; a ausência de responsabilidade por parte de outros funcionários que não cumprem com as tarefas designadas; a existência de fofoca por parte dos funcionários; além da falta da família, do salário baixo, da falta de valorização e ainda, da falta de um plano de saúde. Porém foram relatados também insatisfação quanto à existência de conflitos pessoais, senão vejamos:

“Olha, eu fico muito insatisfeita quando eu deparo com um profissional que não é responsável e não é comprometido com o que ele faz, então isso, eu fico muito insatisfeita mesmo(...)” (Entrevistada 2)

É... alguns funcionários que não cumprem as tarefas entendeu, o que a gente precisa tá sempre falando, então assim as pessoas que não são colaboram na escola eu acho que é o ponto negativo, que não abraça uma causa e sempre tem aquele 1%” (Entrevistada 3)

Esses pontos de insatisfação e de pressão relatadas pelas entrevistadas corroboram com o modelo teórico de Cooper (1988, apud MARRAS, 2011, p. 82) ao destacar como fonte de pressão o Relacionamento Interpessoal.

As entrevistadas expõem como pontos de pressão e insatisfação a existência de conflitos entre elas com os funcionários, os alunos e até mesmo com outros profissionais da mesma área, bem como a existência de conflito entre os próprios alunos.

Para o Marra e Veloso (2011) os conflitos pessoas são vistos como fonte de pressão em que deterioram entre os indivíduos, existindo três tipos de relacionamento no trabalho, a saber: o primeiro é estabelecido de chefes com os subordinados. Os chefes, dependendo de como exigem de seus subordinados, podem gerar um clima de insatisfação e estresse. O segundo, estabelecido de subordinado para chefe, pode-se tornar um estressor se não houver relação de confiança e, por isso, o chefe pode não delegar ou delegar incorretamente. Por fim, o terceiro que diz respeito às relações entre pares, quando, por algum motivo, indivíduos no mesmo nível hierárquico entram em atrito (MARRA; VELOSO, 2011, p. 83).

Ademais, esses pontos apresentados nas entrevistas reforçam os diversos estudos apresentados sobre o estresse, dentre eles, Chiavenato (2014, p. 402) que afirma que a

responsabilidade é vista como potencial agente estressor, à medida que as pessoas se sentem responsáveis por determinados itens, tendem a zelar de mais profunda. E assim, quanto mais responsabilidade os indivíduos tiverem, maior a possibilidade de se sentirem pressionados.

Em termos de qualidade de vida e sobre ter hobbies ou passatempos, todas as entrevistadas alegaram que possuem hobbies e passatempos, mas que no momento a situação é difícil e está faltando tempo para o lazer. Uma entrevistada alega que a única coisa que faz depois do expediente de trabalho é ir para casa dormir.

Das gestoras entrevistadas, apenas uma acredita estar sujeita ao ambiente e não organiza bem o tempo, sendo que as demais afirmam ter mais domínio sobre os fatos à sua volta e conseguem organizar bem o seu tempo, com agendas próprias.

Sobre a procura de apoio em outras pessoas para ajudar com os problemas de trabalho, metade das pesquisadas desabafam sobre os problemas da escola com os familiares.

Perguntadas sobre como se sentem fisicamente, grande parte das entrevistadas admitiram que estavam muito cansadas, inclusive cansadas e abaladas psiquicamente:

“Ah, tem dias que a gente fica muito cansada né porque acordar cedo não é fácil, eu acordo às 4:30 da manhã todo dia pra tá aqui 6 e pouco...” (Entrevistada 3)

“(...) não tenho problemas maiores assim não, graças a saúde boa, não sinto nada, casada (risos), a hora que a gente chega em casa, não quer saber de quase que mais nada, mas muito cansada, por causa do dia a dia nosso mesmo, que aqui não é fácil não, cada uma hora uma emoção diferente.. que estressa!” (Entrevistada 4)

“Fisicamente... eu me sinto um pouco cansada, cansada!” (Entrevistada 5)

O cansaço pode ser um indicativo de estresse e, caso o indivíduo não tenha cuidados com a saúde mental, o desgaste pode vir a se transformar em um quadro de exaustão, que é o último nível da fase do estresse, conforme abordado no primeiro tópico do referencial teórico do presente estudo.

Enquanto em relação ao quesito organizacional com as demais pessoas da instituição e com a estrutura institucional, as entrevistadas 1, 3, 5 e 6 dizem se relacionar muito bem com toda a equipe que é muito unida e tranquila, bem como procuram criar uma rotina de trabalho pra facilitar a vida de todo mundo; No entanto, duas entrevistadas alegam ser difícil, pois tem que lidar com tudo, desde o que acontece na sala de aula até a cozinha, cuidar do administrativo à supervisão da instituição:

“Difícil viu?! Não é fácil não! Não é fácil, porque, por exemplo, a gente tem que dar conta de tudo, do administrativo, o entrelaçar de uma secretaria, supervisão, a sala de aula e aí vai e aí vem a cozinha, vem esse lado aí da escola fisicamente que precisa ta... está bem.” (Entrevistada 4)

“Então... eu não fico muito satisfeita com a organização não, eu to sempre to mudando, sabe?(...)” (Entrevistada 2)

Infere-se que o clima e funcionamento organizacional, conforme modelo apresentador por Cooper (1998, apud MARRAS, 2011, p. 80), demonstram-se relevantes na influência do desempenho dos gestores. Essa variável tenta consolidar vários conceitos ligados à estrutura e ao clima organizacionais que podem configurar como fonte de pressão no trabalho. Por exemplo, o planejamento administrativo mal executado pode gerar grande parte das fontes de pressão no trabalho, bem como a falta de participação é uma forte preditora de estresse ocupacional (MARRAS; VELOSO, 2011, p. 84).

Sobre a confiança na instituição de ensino em que trabalham, todas foram unânimes em responder que confiam na instituição que trabalham e acreditam estar fazendo um trabalho diferenciado.

Ao serem indagadas sobre o reconhecimento e valorização do trabalho, apenas a entrevistada 4 não se sente valorizada em seu ambiente de trabalho, enquanto as demais sentem que são sim reconhecidas e valorizadas e afirmam receber muitos elogios, tanto das crianças quanto das famílias dos alunos.

Infere-se que a variável carreira e realização, conforme modelo apresentador por Cooper (1998, apud MARRAS, 2011, p. 80), apesar de serem relevantes na influência do desempenho dos gestores, não estão relacionados diretamente a percepção de estresse por da maioria dos gestores entrevistados. Pois de acordo com o autor afirma que quando avaliados negativamente, os indivíduos tendem a sentir pressionados dentro do ambiente de trabalho, gerando, ansiedade (MARRAS, 2011, p. 84). Entretanto, tal fator de pressão não é reconhecido em grande parte das amostras de pesquisa.

Quanto aos objetivos pessoais e profissionais, a maioria das entrevistadas responderam que foram alcançados e apenas uma entrevistada acredita que seus objetivos profissionais não foram alcançados devido à ausência total de autonomia para lidar com certas situações dentro das escolas.

No que tange aos aspectos da saúde, tanto física, quanto psíquica, emocional, social e organizacional: todas as entrevistadas asseguraram que precisam cuidar mais da saúde e que gostariam de ter mais tempo para elas, inclusive uma alega sentir a necessidade de

começar a fazer sessões de terapia e procurar um médico em razão de dores no corpo e pressão alta que são fatores que entende ser prejudiciais à saúde.

Em relação ao envolvimento no trabalho e a busca por soluções para os problemas, também foi unânime ao dizerem que se envolvem por completo no trabalho e procuram solucionar as adversidades que surgem no dia a dia.

Por fim, foram questionadas sobre suas percepções sobre o trabalho, se considera a atividade estressante, e apesar de todas não se considerarem uma pessoa estressada, a maioria das entrevistadas consideram que o trabalho é bastante estressante e apenas uma das entrevistadas assegura que não, que a atividade é mais prazerosa do que estressante. E como elas avaliam a estrutura de trabalho nessa instituição, afirmam que a estrutura física precisa de algumas mudanças e de uma reforma, como aumentar salas, construir mais banheiros, dentre outros itens citados.

Ressalta-se que os dados obtidos por meio desse trabalho indicam a presença de estresse na maioria dos gestores participantes, corroborando com dados presentes na literatura científica e reforçando a demanda de estudos interventivos voltados a redução de sintomas de estresse e ansiedade que atinge esses profissionais.

Infere-se que a maior parte dos gestores possui uma carga horária de trabalho excessiva, e apesar de terem hobbies não conseguem usufruir deles, por não terem tempo suficiente para praticá-los, o que pode configurar como potenciais fontes de pressão. Além disso, todas relataram cansaço físico, que segundo REZENDE (2016, p.118) é um dos mais variados sintomas considerados indicadores de estresse ocupacional, bem como conflitos nas relações entre interpessoais.

Entretanto, de acordo com Cooper (2005) o grau que os estressores irão afetar o trabalhador irá depender de sua vulnerabilidade individual e da sua elaboração de um conjunto de estratégias para enfrentar o estresse e as fontes estressoras (REZENDE, 2016, p. 133).

A função da administração e do gestor de pessoas consiste em resolver essas contradições ou problemas e proporcionar uma situação com menos fontes de pressão, com o intuito de se obter maior produtividade. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelos estudiosos da saúde do trabalho é a incapacidade de adaptarem-se de forma rápida e contínua a essas constantes alterações do ambiente e do processo de trabalho (MARRAS; VELOSO, 2011, p. 84).

Portanto, outros estudos e investigações devem ser realizadas com profissionais dessa categoria a fim de possibilitar a ampliação do repertório comportamental de respostas saudáveis frente a estímulos ambientais adversos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar os níveis de estresse ocupacional e seus efeitos em profissionais de gestão das escolas públicas na cidade de Lavras/MG, bem como identificar os elementos de tensão, potenciais fatores estressores e suas possíveis conexões com o ambiente de trabalho.

O resultado da pesquisa foi satisfatório uma vez que, após a coleta de dados e análise da amostra, percebeu-se a existência de algumas fontes de pressão significativas de estresse entre os gestores das instituições de ensino, sendo possível observar também que a resposta a esses fatores de estresse depende de cada indivíduo.

Isto demonstra que as pessoas são influenciadas por seus valores e estruturas individuais, as quais ao sofrerem a influência dos agentes estressores reagem de forma singular para regular essa situação por meio de mecanismos de combate. Nesse sentido, o resultado da pesquisa corrobora com a teoria adotada como fonte de desenvolvimento do presente estudo - o modelo criado por Cooper e seus colaboradores.

Assim, deve-se ter em mente que as diferenças individuais afetam a maneira como os agentes estressores atuam, uma vez que a forma como esses fatores de pressão afetará o trabalhador vai depender da vulnerabilidade individual e como cada um elaborou estratégias para enfrentar o estresse e as fontes estressoras.

Todavia, convém ressaltar que os resultados obtidos no presente estudo não podem gerar conclusões passíveis de generalização entre todos os profissionais que atuam na direção e gestão de escolas públicas. O estudo se baseou em unidade de análise composta de um conjunto de 6 escolas públicas na cidade de Lavras/MG, e dessa forma, pesquisas adicionais em outras instituições de ensino poderão ser realizadas com seus gestores, buscando ampliar e consolidar uma base teórica referente a categoria profissional aqui abordada.

Sabe-se que as novas metodologias e modelos de gestão evoluíram significativamente devido às mudanças nas áreas tecnológica, cultural, social, política e econômica e essas transformações geram um impacto direto nos profissionais da área de educação, promovendo a instabilidade e estresse em virtude dessas recorrentes adaptações.

Assim, a tendência atual é conscientizar cada pessoa no sentido de que a área de gestão de pessoas representa, nas organizações, um elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua na organização. Afinal, a gestão de pessoas,

estrategicamente deverá promover uma nova visão aos seus colaboradores, tornando-os verdadeiros parceiros da organização e não mais como recursos.

Por fim, para uma melhor qualidade de vida e redução dos fatores estressores provenientes do trabalho, se faz necessário manter um ambiente organizacional saudável. Nesse sentido, cabe aos gestores exercerem seu papel fundamental, sendo capaz de incentivar e influenciar de forma positiva bons hábitos de convivência além de promover um clima organizacional saudável, tendo em vista que os indivíduos passam grande parte do seu tempo no ambiente de trabalho. Afinal, colaboradores motivados, felizes e realizados profissionalmente e pessoalmente, tendem a manter um excelente nível de desempenho e maior grau de produtividade.

6. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante das contribuições teóricas e empíricas do estudo aqui apresentado, vale mencionar algumas sugestões que poderão ser aplicadas em pesquisas futuras dando maior amplitude e continuidade ao tema:

1-Relacionar a variável estresse com outros conteúdos ligados a Administração como clima organizacional, relações de poder, e comprometimento no trabalho;

2- Estudo comparativo entre gestores de Escolas públicas e privadas;

3- Aplicar a pesquisa em amostras maiores considerando a estratificação das variáveis como gênero, faixa etária e tempos de serviço nas instituições.

REFERÊNCIAS

AMORA, Antônio Soares. **Minidicionário da língua portuguesa**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BALASSIANO, Moises.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. C. **Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais os fatores impactantes?**. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 3, p. 751-774, 2011.

BENACHIO, Marcus Vinicius; ROSI, K.R.B. **O estresse docente no Ensino Médio da Rede Pública Estadual de Campo Grande-MS: estudo exploratório**. Periódico Multitemas, Campo Grande-MS, n. 36, p. 47-62, jun. 2008.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Psicologia e trabalho: apropriações e significados**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BOWDITCH, J. L.; BUONO A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BRASIL. **Constituição Federal**, 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 15 mai. 2020.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva; TORRES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro. **Análise Da Gestão De Pessoas Na Administração Pública: Um Estudo De Caso**. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em 20 mar. 2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Amábile Borges. **Gestão de pessoas e liderança: análise em ambientes públicos**. 2013. 48 f. Monografia (Especialização em Ensino de Ciências). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2013. Disponível em http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2630/1/CT_GPM_III_2013_%202013.pdf. Acesso em 20 mai. 2020.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIN, Eliane Salette. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez.2010. Disponível em http://www.rhbusiness.net.br/material_estudo/gp_admpublica_o_desafio_dos_municipios.pdf. Acesso em 17 mar. 2020

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

_____. GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Maria Ângela do Nascimento; PAIVA, K.C.M.; HELAL, D.H. **Estresse Ocupacional e síndrome de *burnout*: proposição de um Modelo integrativo e perspectivas de pesquisa junto a Docentes do ensino superior**. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 3, p. 285-309, set./dez. 2015. Disponível em <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>. Acesso em 24 jul. 2020.

GONÇALVES, Ana Carolina Santos. **A gestão democrática no Brasil e o papel do gestor nas escolas**. Sistema Integrado de Publicações Eletrônicas da Faculdade Araguaia – SIPE. v.3 · 2015 · p. 91-115.

GRANDJEAN, E; KROEMER, KARL H. E. **Manual de Ergonomia: Adaptando o Trabalho ao Homem**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEITE, Roseli Candida. **Gestão democrática na escola pública. Monografia de especialização**. Medianeira, 2010. Disponível em http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/2010/Pedagogia/mgestao_dem_esc_publica.pdf Acesso em 05 jun. 2020.

LOPES, Ana Paula Padilha Custódio. **Gestão Escolar**. 2013. 83f. Tese (Graduação), São Paulo: UNISALESIANO, 2013. Disponível em <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/56018.pdf>. Acesso em 12 jun. 2020.

MARQUES, Valéria. **Estresse ocupacional, conceitos fundamentais para o seu gerenciamento**. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/288_Estresse%20ocupacional,%20conceitos%20fundamentais%20para%20o%20seu%20gerenciamento.pdf. Acesso em 15 jul. 2020.

MARRAS, Jean Pierre; VELOSO, Henrique Maia. **Estresse Ocupacional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

_____. **Gestão estratégica de pessoa: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

MCSHANE,S. L.; GLINOW. M. A.V. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGrawHill, 2013.

MENDONÇA, HELENIDES (Org). **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012

PESCI FILHO, Marcilio Provazi. **Reflexões Sobre A Gestão Escolar E Suas Implicações No Espaço Educativo**. Tese (Graduação), Brasília: UNB, 2012. Disponível em https://bdm.unb.br/bitstream/10483/5098/1/2012_MarcilioProvaziPesciFilho.pdf. Acesso em 08 jun. 2020.

SAE DIGITAL – Sistema de Ensino Digital. Disponível em <https://sae.digital/perfil-do-gestor-escolar/>. Acesso em 19 jul. 2020.

SANTOS, Juliana da Costa. **Descrevendo o estresse**. Periódico Principia, João Pessoa, n.12, Abr. 2005. Disponível em <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/viewFile/312/269>. Acesso em 02 jun. 2020.

SOUZA, Lânia Daniela Marta. **O Perfil Do Gestor Escolar Contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função**. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php>. Acesso em 15 jul. 2020.

RANGEL, Sandra Dias Santos. **A gestão democrática na educação e seus desafios: verificação da gestão de uma escola pública municipal**. 2015. 79 f. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Goiás-GO, 2015. Disponível em <https://bdm.unb.br/handle/10483/12781>. Acesso em 23 mai. 2020.

RESENDE, A. M. **Estresse Ocupacional: Um Estudo com Gestores de uma Empresa Mineira de Logística de Transportes**. Revista Administração em Diálogo, v. 19, n. 1, p. 112-137, 2017.

RODRIGUES, Rita Lauane Alves; CARVALHO, João Francisco Sarno. **A Gestão de Pessoas no Serviço Público: Um Estudo Sobre Servidores Da Secretaria De Educação Do Distrito Federal (DF)**. Interação, Varginha, MG, v. 22, p. 16 -42, 2019. ISSN 1517-848X / ISSN 2446-9874. Disponível em: <http://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/288>. Acesso em 20 mar. 2020

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: teorias e conceitos**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Biblioteca Universitária. Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCCs, monografias, dissertações e teses. 2. ed. rev., atual. e ampl. Lavras, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/11017>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

VELOSO, J. F. A. et al. **Gestão Municipal no Brasil: Um Retrato das Prefeituras**. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10200&Itemid=2. Acesso em 26 mai. 2020.

ZILLE, Luciano Pereira. **Novas perspectivas para a abordagem do Estresse ocupacional em gerentes estudo em organizações brasileiras de setores diversos**. 2005. 266 f. Tese Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2005.

_____; CREMONEZI, A.M. **Estresse no trabalho: um estudo com professores da rede pública estadual de Minas Gerais**. Reuna, v. 18, n. 4, p. 111-128, 2013.

_____ ; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. **Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras**. *Revista de Gestão*, v. 21, n. 3, p. 401-413, 2014.

_____ ; MAFFIA, L.N. **Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais**. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 20, n. 3, p. 658-680, 2014.

ANEXO 1- Carta de solicitação da entrevista nas escolas

GOVERNO MUNICIPAL DE LAVRAS
ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



AUTORIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação, na pessoa da Sra. Secretária, Cláudia das Neves Vieira Lopes Carvalho, autoriza a estudante Caroline Dias Queiroz, portadora da matrícula 201520898, CPF: 106.078.166-27 e RG: 15-630.895 e o estudante Bruno Vinícius Teixeira, portador da matrícula 201520458, RG: MG 20.119.435 e CPF:134.307.366-92, a entrevistarem as Gestoras das Instituições Educacionais Municipais em horário a ser combinado com cada uma assim como a permissão para a gravação.

Lavras, 19 de junho de 2019

P/ Cláudia
Cláudia das Neves Vieira Lopes Carvalho
Secretária Municipal de Educação

Tel (35) 3694-4161 . 3694-4162 . 3694-4163
Rua Governador Milton Campos, s/n . Centro . Lavras/MG . CEP 37.200-000

ANEXO 2- Dados demográficos

Entrevista nº: _____

Professor(a): _____

Escola : _____

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

1. Sexo

- a. masculino
- b. feminino

2. Idade

- a. até 30 anos
- b. de 31 a 35 anos
- c. de 36 a 40 anos
- d. de 41 a 45 anos
- e. de 46 a 50 anos
- f. de 51 a 56 anos
- g. mais de 60 anos

3. Estado Civil

- a. solteiro
- b. casado
- c. desquitado/divorciado / separado
- d. viúvo
- e. união estável

4. Escolaridade

- a. ensino superior completo
- b. pós-graduação incompleta
- c. pós-graduação completa
- d. mestrado incompleto
- e. mestrado completo
- f. doutorado incompleto
- g. doutorado completo
- h. pós-doutorado incompleto
- i. pós-doutorado completo

5. Você é:

- a. Efetivo
- b. Substituto

6. Você leciona em outra(s) instituição(s)?

- a. Sim. Quantas horas/aula? _____h/a
- b. Não

7. Há quanto você atua como professor?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 5 anos
- c. de 6 a 10 anos
- d. de 11 a 15 anos
- e. de 16 a 20 anos
- f. mais de 20 anos

8. Há quanto tempo você atua como Diretor desta Instituição de Ensino?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 5 anos
- c. de 6 a 10 anos
- d. de 11 a 15 anos
- e. de 16 a 20 anos
- f. mais de 20 anos

9. Você atua (pode marcar mais de um):

- a. docência
- b. orientação
- c. supervisão
- d. atividades administrativas/gerenciais
- e. monitoria de alunos

10. Você leciona (pode marcar mais de um):

- a. em ensino fundamental I
- b. em ensino fundamental II
- c. ou nas duas formações

11. Você atua (pode marcar mais de um):

- a. como professor
- b. como função gratificada
- c. com cargo de direção
- d. em função gerencial (coordenador, diretor, etc.)
- e. com função técnico-administrativo

ANEXO 3- Roteiro da entrevista

- 1- Por favor, apresente-se para mim.
- 2- Por que ser Diretor /professor nesta Instituição?
- 3- Como é seu dia a dia? Descreva sua semana, por favor.
- 4- Por favor, comente os seguintes aspectos relacionados ao seu trabalho:
 - a) pontos positivos do seu trabalho
 - b) motivos de satisfação no seu trabalho
 - c) pontos de pressão do seu trabalho
 - d) pontos de insatisfação no seu trabalho
- 5- Você se considera uma pessoa mais agitada, perfeccionista, impaciente OU uma pessoa menos agitada, paciente? Dê um exemplo.
- 6- Na sua opinião, você tem mais domínio sobre os fatos à sua volta OU você está mais sujeito ao ambiente à sua volta? Dê um exemplo.
- 7- Você tem *hobbies* ou passatempos? Comente.
- 9- Como você organiza seu tempo?
- 10- Você procura apoio em outras pessoas, como cônjuges, terapeutas, etc. para lidar com problemas seu trabalho? Dê um exemplo.
- 11- Como você tem se sentido
 - a) fisicamente?
 - b) psicologicamente?
 - c) emocionalmente?
 - d) socialmente, com as demais pessoas do seu convívio social?
 - e) organizacionalmente, com as demais pessoas da instituição e com a estruturainstitucional?
- 12- Você confia nesta instituição de Ensino que você trabalha? Comente.
- 13- Você se sente reconhecido e valorizado neste trabalho? Comente se e como isso ocorre.
- 14- Você acha que seus objetivos pessoais e profissionais são alcançados neste trabalho? Relate sua experiência nesse sentido.
- 15- Na sua opinião, sua realização pessoal / profissional afeta:
 - a) a forma como você percebe seu dia a dia de trabalho?
 - b) quais faces da sua saúde (física, psíquica, emocional, social, organizacional)?
 - c) suas estratégias para lidar com seu trabalho e com a instituição?
- 16- Você já teve atitudes de desprezo ou desconsideração em relação ao seu trabalho ou a

peessoas nesta Instituição? Relate suas experiências nesse sentido.

17- Você procura se envolver no trabalho, buscando soluções para os problemas? Comente.

18- Qual é seu nível de satisfação (alto/médio /baixo) no seu trabalho? Por quê?

19- Você costuma faltar ou se atrasar para o trabalho? Por quê?

20- Você considera seu trabalho estressante? Comente.

21- Você se considera uma pessoa estressada. Comente

22-Como você avalia a estrutura de trabalho nessa instituição?

23- Gostaria de acrescentar algo (sugestões/relatos/críticas...outros comentários).?