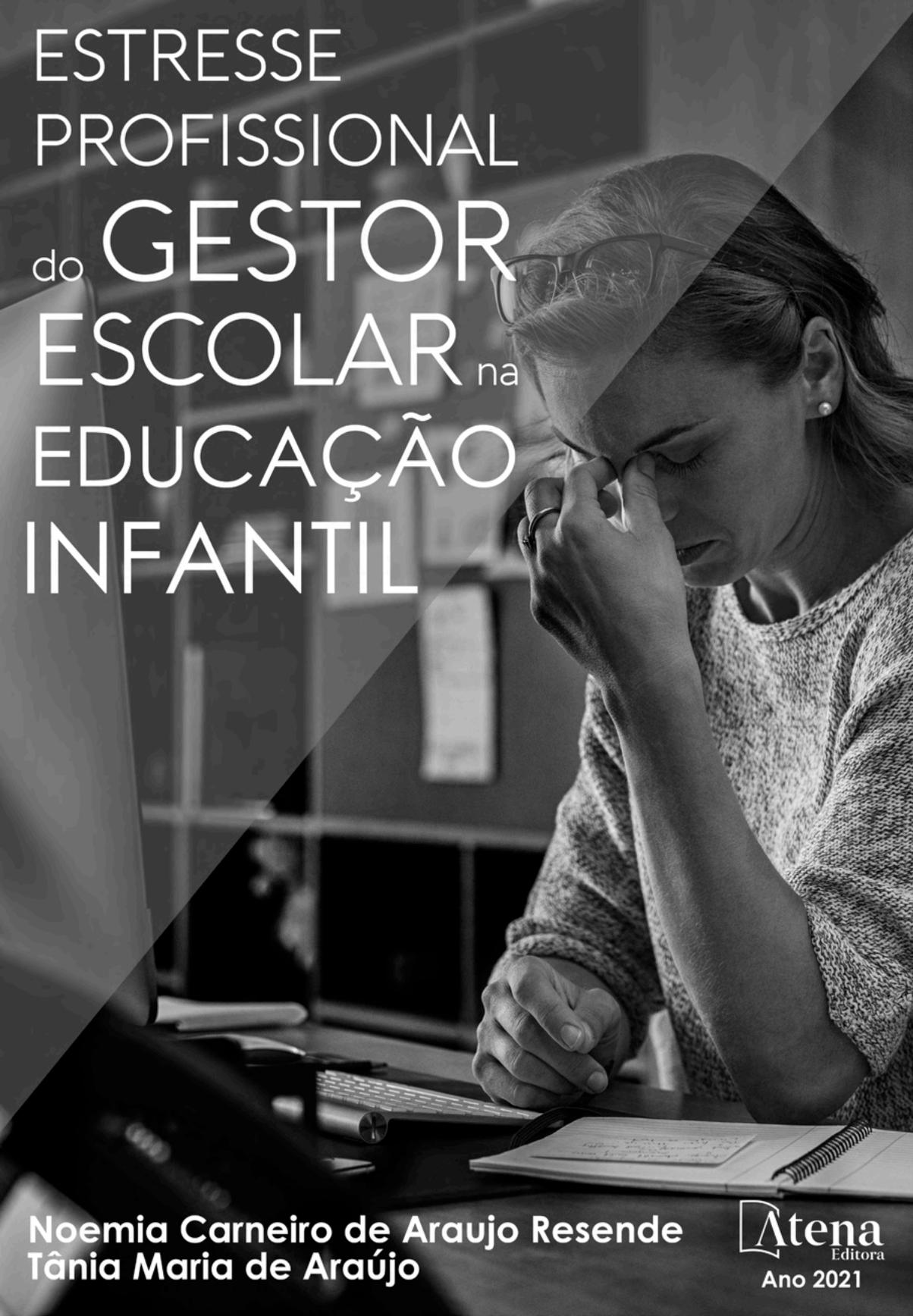




ESTRESSE
PROFISSIONAL
do **GESTOR**
ESCOLAR na
EDUCAÇÃO
INFANTIL

Noemia Carneiro de Araujo Resende
Tânia Maria de Araújo

Atena
Editora
Ano 2021



ESTRESSE
PROFISSIONAL
do GESTOR
ESCOLAR na
EDUCAÇÃO
INFANTIL

Noemia Carneiro de Araujo Resende
Tânia Maria de Araújo

**Atena**
Editora
Ano 2021

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes editoriais

Natalia Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

Revisão

As autoras

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva das autoras, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos as autoras, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Rio de Janeiro
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federac do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalo de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Estresse profissional do gestor escolar na educação infantil

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Gabriel Motomu Teshima
Revisão: Os autores
Autoras: Noemia Carneiro de Araujo Resende
Tânia Maria Araújo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R433 Resende, Noemia Carneiro de Araujo
Estresse profissional do gestor escolar na educação infantil
/ Noemia Carneiro de Araujo Resende, Tânia Maria
Araújo. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5983-451-8
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.518210209>

1. Estresse ocupacional. 2. Fontes estressoras. 3.
Formas de enfrentamento. 4. Saúde do trabalhador. 5.
Gestor escolar. I. Resende, Noemia Carneiro de Araujo. II.
Araújo, Tânia Maria. III. Título.

CDD 616.98

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

Um longo caminho foi transcorrido até o resultado final corporificado neste livro. O processo se iniciou com a parceria das autoras no desenvolvimento de uma dissertação de mestrado acadêmico. O percurso começou com o ingresso da primeira autora no Programa de Pós-Graduação em Saúde, Ambiente e Trabalho (PPGSAT) da Universidade Federal da Bahia. A linha de pesquisa de Trabalho Docente e Saúde do PPGSAT, criada com base na cooperação de pesquisadores do PPGSAT e do Núcleo de Epidemiologia da UEFS, ofereceu muitas oportunidades de inserção e qualificação de pesquisadores e pesquisadoras nessa temática.

A Noemia Resende incorporou-se ao grupo de pesquisa de Trabalho Docente e Saúde, vinda da experiência inovadora do Programa de Valorização do Professor, criado na Secretaria de Educação do Estado da Bahia para atenção à saúde docente na rede estadual de ensino. Este programa foi uma das primeiras experiências brasileiras de atenção e cuidado à saúde docente e Noemia tinha sido uma das primeiras integrantes do Programa. O seu envolvimento no desenho e na execução desse Programa a sensibilizou muito para a análise do contexto escolar e de todos os atores nele envolvidos.

A maior parte das questões no grupo de pesquisa e das ações do Programa da Secretaria de Educação focalizavam as condições e características do trabalho docente e seus impactos na saúde de professores e professoras, reunindo um conjunto bastante coerente e sólido de evidências que apontavam tendência crescente de adoecimento nessa categoria profissional, bem como sua relação com as condições de trabalho existentes. Mas Noemia, inquieta e curiosa na análise e reflexões sobre os muitos atores na cena escolar, apontou o que ainda estava invisível nas nossas análises: o/a gestor-gestora escolar. Como é o trabalho desse profissional, quais as vivências cotidianas que produzem prazer e alegria, ou o seu inverso: que produzem estresse, dor, sofrimento e adoecimento?

Noemia, insistentemente apontava essa lacuna nas nossas investigações e me convenceu a caminhar com ela nessa exploração. Foi assim que nós demos os primeiros passos que resultaram na produção deste livro. Não foi um caminho fácil. Definimos estudar a educação infantil da rede particular de ensino – campo de estudo ainda muito restrito no país, numa área da cidade de Salvador com muitas deficiências e problemas sociais e urbanos: a Península de Itapagipe. Então, o desenvolvimento do estudo esbarrou, muitas vezes, em dificuldades estruturais da região, incluindo as dificuldades de acesso ou os riscos de exposição à violência. Mas Noemia foi superando essas barreiras e, ao final, produziu um conjunto interessante de informações e conhecimento sobre gestoras escolares de escolas de educação infantil na Península de Itapagipe que agora estará acessível neste livro.

No percurso para a construção do estudo que originou esse livro não podemos esquecer a inestimável e cooperação dos diretores do Sindicato de Professores do Estado da Bahia – SINPRO-BA, e em especial ao Reinaldo Bonfim, sempre nos auxiliando nos contatos, no arranjo de entrevistas e em ricas reflexões sobre o cotidiano das escolas.

Neste livro além dos dados empíricos que estão na segunda parte do livro, são apresentados também revisão das principais contribuições de autores do campo de estudo de estresse ocupacional, oferecendo um levantamento muito interessante para os interessados neste tema.

Os resultados empíricos apresentados nesse livro nos permitem muitas reflexões sobre o gerenciamento das escolas, identificando nós críticos e formas de gerir as escolas baseadas, muitas vezes, na ideia, de que nela se aplicam formas de gestão do trabalho similar a qualquer outra organização de trabalho. Aspectos relacionados à configuração da gestão de empresas familiares e suas dinâmicas família-negócio são outros pontos interessantes trazidos neste livro.

Esperamos que esse material seja lido pelos vários interessados em temas relacionados à escola, especialmente as gestoras e gestores escolares. Pensar a escola e o olhar da gestão sobre os docentes e discentes é crucial para o desenho de modos mais saudáveis de convívio e de relacionamento nesse contexto.

Boa leitura!

Tânia Maria de Araújo

Coordenadora do Núcleo de Epidemiologia – UEFS

Docente do Programa de Pós-Graduação em Saúde, Ambiente e Trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
ESTRESSE OCUPACIONAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS: CONCEPÇÕES E CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE O TEMA	5
Síntese dos principais resultados dos estudos de estresse ocupacional – riscos psicossociais	8
Os riscos psicossociais no ambiente organizacional e a saúde mental	14
Considerações finais sobre os estudos revisados	18
O ESTRESSE OCUPACIONAL E AS FORMAS DE ENFRENTAMENTO DO GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL	20
Procedimentos do trabalho de campo	22
Análise de dados	23
Resultados e discussão	24
Caracterização do ambiente laboral do Gestor Escolar: Contexto e conteúdo do trabalho	25
Relação com os professores	28
A relação da escola com a família contemporânea	31
Percepção do Gestor sobre o seu papel e desafios	33
Queixas sobre a saúde	34
Análise dos fatores estressores e formas de enfrentamento	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE	44
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada.....	44
SOBRE AS AUTORAS	47

INTRODUÇÃO

O modelo econômico globalizado e neoliberal que estruturou as mudanças ocorridas a partir da década de 90 estabeleceu um novo perfil do trabalho, caracterizado por inovações tecnológicas e novos métodos gerenciais, com grande impacto no mundo do trabalho. Em decorrência, observam-se repercussões negativas no estilo de vida e nas atividades laborais das pessoas, levando ao aumento da ocorrência de uma série de doenças tais como transtornos psicológicos, emocionais, comportamentais e familiares, além de sintomas físicos, o que fez com que esses eventos se tornassem preocupação mundial (ROSSI *et al.*, 2005).

As mudanças no processo de trabalho também impactam nas mudanças no perfil dos riscos ocupacionais à saúde. O impacto na saúde do trabalhador, inicialmente, era compreendido pelo acometimento físico e as fontes pesquisadas privilegiavam o ambiente físico, biológico e a higiene e segurança. Atualmente existe o entendimento que os riscos à saúde incluem aspectos da organização do trabalho que podem desencadear sofrimento mental tais como a divisão de tarefas, conteúdo do trabalho, sistema de hierarquia, relações do poder. Os aspectos organizacionais ganham destaque em alguns grupos ocupacionais, dentre eles, o de profissionais de educação.

A entrada das agências financiadoras nacionais e internacionais na educação no Brasil criou exigências de adequação do *modus operandi*, incluindo a formação dos professores e alunos e a orientação das relações de trabalho voltados aos interesses mercadológicos e educacionais.

Nesse contexto de mudanças e novas exigências do trabalho docente, os estudos apontam os efeitos negativos sobre a saúde desses trabalhadores. Na Bahia, duas pesquisas com foco na saúde do professor evidenciam esses efeitos. A primeira, desenvolvida no âmbito do Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador (CESAT), constatou que 66% dos professores de educação básica atendidos no Ambulatório do CESAT, no período entre 1991 e 2001, receberam diagnóstico de doença ocupacional (CESAT, 2006). A segunda pesquisa realizou uma síntese de estudos epidemiológicos sobre as condições de trabalho docente e saúde desenvolvida na Bahia, no período de 1996 a 2007, constatando prevalências elevadas de problemas vocais, osteomusculares e de saúde mental, associados a aspectos do ambiente escolar e da organização do trabalho (ARAÚJO; CARVALHO, 2009; PORTO *et al*, 2006). No que tange à saúde mental, foi relatado que o adoecimento psíquico é um problema relevante com destaque para os sintomas de cansaço mental e nervosismo, característicos de quadros de estresse. Portanto, os estudos mostram elevado nível de estresse ocupacional e de desgaste físico e mental entre os docentes e associação deste desgaste com as condições do trabalho.

Como se pode observar, a adequada avaliação dos estressores ocupacionais no trabalho na escola é uma medida importante a ser estabelecida para que este espaço

seja favorável às atividades de ensino-aprendizagem e não seja produtor de doenças e sofrimento. Para que isto ocorra, além do trabalho dos professores, outros grupos ocupacionais que também ocupam o espaço da escola precisam ser investigados, como os gestores escolares. Assim, este estudo buscou analisar estressores ocupacionais entre os gestores escolares, ainda não contemplados em estudos científicos.

A escolha do tema estresse ocupacional do gestor escolar está relacionado com a experiência da primeira autora quando atuava na função de coordenadora adjunta no curso de graduação tecnológica de ensino superior numa instituição privada, no período de 2011 a 2014, e no turno oposto, lecionava nos cursos de graduação e pós-graduação. Foi possível estabelecer claramente o acúmulo de papéis, sobrecarga de atividades que demandavam esforço mental e físico. Em 2014, com a oportunidade em atuar no Programa de Atenção e Valorização ao Professor (PASVAP) e com o desenvolvimento das atividades diárias, ficou nítida a necessidade de atenção voltada ao diretor da escola, confirmada pela ausência de estudos para esta categoria profissional.

Analisando as relações estabelecidas pelo referencial teórico entre condições e organização do trabalho e estresse ocupacional, este estudo propôs as seguintes questões de estudo: Quais as condições e os fatores da organização do trabalho que geram estresse ocupacional entre os gestores escolares na educação infantil? Como os gestores escolares lidam com o estresse ocupacional em sua profissão? A partir dessas duas questões foram delimitados os objetivos da pesquisa.

A realização de estudos que focalizem problemas de saúde e os fatores que estão associados à sua ocorrência poderá contribuir para a adoção de medidas que possam promover sua redução ou eliminação.

A pesquisa tinha como objetivo analisar os fatores estressores no trabalho do gestor escolar na educação infantil da rede particular de ensino, bem como as suas formas de enfrentamento e focar especificamente em:

- Identificar características do trabalho dos gestores escolares;
- Descrever as condições de trabalho no qual os gestores realizam suas atividades profissionais;
- Descrever os estressores ocupacionais no trabalho de gestão da educação infantil;
- Identificar as formas de enfrentamento e de superação das situações estressoras no ambiente escolar pelos gestores.

Claro que as pesquisas científicas são estabelecidas por método, instrumentos e técnicas que confirmam os resultados sem a existência de vieses. Assim, para atender ao objetivo estabelecido, o marco metodológico que o presente projeto adotou foi a pesquisa de abordagem qualitativa, orientado por postura crítico-reflexiva, baseada no diálogo com

os sujeitos pesquisados. O pesquisador compreende a abordagem como multifacetada, por meio da qual se devem valorizar os significados, crenças, atitudes, valores dos participantes da pesquisa (DENZIN 2006; TRIVINOS 1987; MINAYO, 2014).

A análise do ambiente estudado é essencial para a compreensão do problema a ser investigado, principalmente quando se deseja conhecer a percepção sobre os fatores estressores e formas de enfrentamento. Para o alcance dos objetivos é fundamental a sistematização dos procedimentos para o contato inicial com os participantes da pesquisa, escolha da técnica de coleta ao tratamento e análise dos dados no sentido de fornecer subsídios ao pesquisador interpretar a vivência no campo e todo material coletado (DEMO, 1985; MINAYO, 2014).

A região selecionada para a realização do estudo: a península de Itapagipe, localizada na chamada cidade baixa de Salvador, Bahia. A escolha por conveniência, pelo local se deve ao fato de a região reunir muitas escolas da educação infantil e pela escassez de estudos nesta região com grande conglomerado populacional (IBGE), as maiores concentrações da malha urbana de Salvador se concentram entre as regiões de Itapagipe.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A escolha da entrevista semiestruturada permitiu acessar, por meio dos discursos, as concepções e os pensamentos dos entrevistados. Foi utilizado um roteiro com questões que serviram como disparadoras dos temas de interesse. Todas as entrevistas foram gravadas, autorizadas pelos participantes da pesquisa.

Para a análise e compreensão dos resultados, foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), selecionada a modalidade temática. Para complementar, as anotações do diário de campo contribuíram para melhor compreensão do campo em estudo por meio da observação não participante.

Na primeira etapa da análise dos dados foi realizada a organização do material coletado seguida da transcrição *ipsis litteris* das gravações. A segunda etapa foi focada na leitura flutuante e exploração do material no intuito de classificar e compreender o texto e criar categorias temáticas, permitindo a estruturação de aspectos e temas mais relevantes que emergiram nas entrevistas. Na última fase, houve a construção da síntese com o objetivo de fazer a interação com o marco teórico. Elegeram-se elementos-chave do roteiro-guia para ordenamento dos dados, facilitando a sua apresentação e discussão.

De forma sucinta, a Figura 1 expressa o marco teórico-metodológico com os principais autores que sustentaram a investigação que integra saúde e sociedade, ou seja, a ciência social e saúde coletiva.

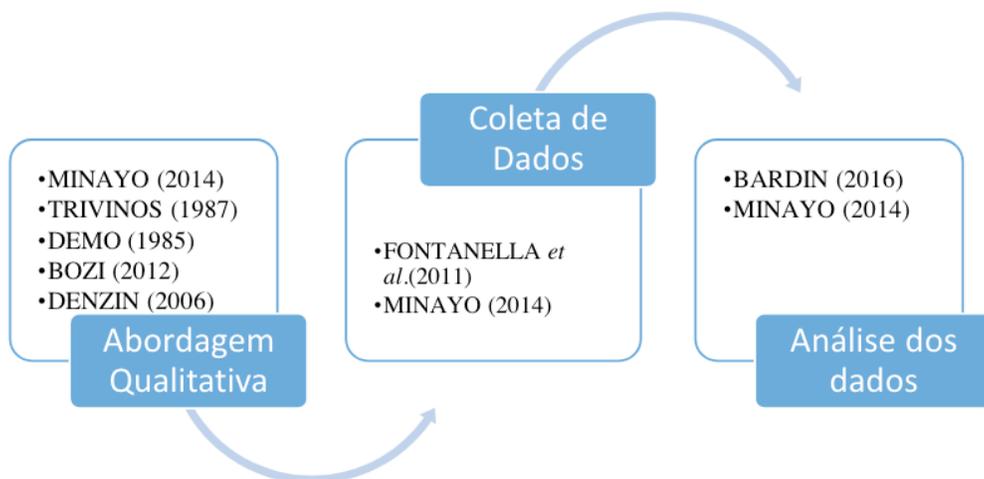


Figura 1: Aspectos metodológicos dos procedimentos para o trabalho de campo

Fonte: Elaboração própria.

O presente estudo foi sistematizado pelo marco teórico-metodológico mediado pela realidade empírica. Desta forma, compreendeu-se o potencial da abordagem qualitativa para o tema da investigação com base nas proposições dos autores citados. No trabalho de campo e na análise de dados adotaram-se os critérios de saturação propostos por Fontanella (2011) e técnica de análise de conteúdo propostos por Bardin (2016) e Minayo (2014).

No tocante aos aspectos éticos, esta investigação foi parte do projeto de dissertação intitulada como *Estresse Ocupacional do Gestor Escolar*, apresentado ao Programa de Pós-graduação em Saúde, Ambiente e Trabalho, da Faculdade de Medicina, da Universidade Federal da Bahia (UFBA). O estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas mediante o parecer consubstanciado de número 1.716.048, pela Universidade Federal da Bahia. Como parte do compromisso do pesquisador é a difusão do conhecimento, torna-se a publicação do estudo como forma de produzir políticas públicas e conscientização dos gestores de escolas privadas da educação infantil sobre o estresse ocupacional.

Para apresentar os resultados da pesquisa, torna-se essencial a divisão em dois capítulos. No primeiro capítulo intitulado “*Estresse ocupacional e riscos psicossociais: concepções e contribuições científicas sobre o tema*” dispõem as contribuições de autores de referências sobre o tema, no sentido de promover uma reflexão das abordagens sobre o estresse e os riscos psicossociais. O segundo, intitulado *Estresse ocupacional e as formas de enfrentamento do gestor escolar na educação infantil*, abordam os fatores estressores presentes do ambiente laboral do gestor educacional e as formas de enfrentamento.

ESTRESSE OCUPACIONAL E RISCOS PSICOSSOCIAIS: CONCEPÇÕES E CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE O TEMA

Historicamente, o termo *stress* havia sido utilizado na literatura inglesa de forma esporádica até o século XVII e significava aflição e adversidade (LAZARUS, 1995). Neste período, a palavra denotava o complexo fenômeno composto de tensão-angústia-desconforto. No século XIX, especulava-se a relação do estresse com eventos emocionais relevantes e doenças físicas e mentais, mas a temática não recebeu muita atenção da comunidade científica.

Em 1926, as pesquisas de Selye, com ratos, foram realizadas com o intuito de verificar como o organismo de ratos reagia a estímulos apresentados com alterações no timo (redução), nas glândulas suprarrenais (dilatação do córtex) e na área gastrointestinal (surgimento de úlceras). As observações dos estudos de Selye o levaram a elaborar uma teoria sobre o funcionamento fisiológico dos organismos em situações de estresse e a estabelecer um modelo de estresse baseado na exaustão psicofisiológica, que ele denominou de Síndrome de Adaptação Geral ou Síndrome do Stress Biológico, ou seja, “[...] todo o esforço exercido sobre o organismo que exceda sua capacidade de adaptação”, alterando sua fisiologia (SELYE, 1965, p. 35). Ver Figura 1.

Em 1956, Selye propôs que o estresse se desenvolvia em três fases: alerta; resistência e exaustão, o que ficou conhecido como modelo trifásico.

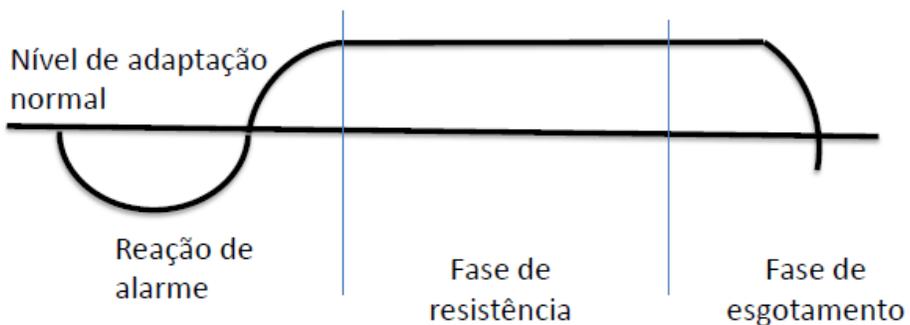


Figura 1: Síndrome de Adaptação Geral proposto, por Selye, em 1956.

Fonte: Selye (1965).

Os estudos de Selye se baseavam no impacto do estressor sobre o corpo. Ele foi influenciado pelo estudo do primeiro fisiologista, Bernard, que, em 1879, afirmava que, mesmo diante de alterações externas, o organismo, em seu interior, deve permanecer

estável, e por González, 1914, que estudou a liberação de adrenalina em gatos quando estes eram ameaçados. Com base nesses estudos, Selye definiu o estresse como uma quebra da homeostase (LIPP, 2014).

De forma sucinta, o Quadro 1 demonstra os principais sintomas e substâncias ativadas em cada fase da Síndrome da Adaptação Geral no modelo trifásico.

Fase	Substâncias ativadas	Reações e Sintomas
Alerta	Adrenalina, Cortisol e Noradrenalina	Taquicardia, suor nas mãos, ansiedade, aumento da pressão arterial e concentração de açúcar no sangue. Redistribuição do sangue. Aumento da frequência respiratória. Dilatação da pupila. Aumento da concentração de glóbulos brancos.
Resistência		Distúrbios gastrintestinais, irritabilidade, insônia, diminuição da libido, alergias, queda na produtividade, depressão, perda de memória, agressividade, irritabilidade, cansaço, alteração do humor. Aumento do córtex da suprarrenal e atrofia de algumas estruturas relacionadas à produção de células do sangue
Exaustão		Envelhecimento prematuro, aumento das estruturas linfáticas, exaustão psicológica em forma de depressão e exaustão física em forma de doenças.

Quadro 1 – Sintomas relacionados a cada fase da Síndrome da Adaptação Geral.

Fonte: Leite Júnior (2009).

Depois do modelo trifásico de Seyle, a psicóloga Lipp (2001), apoiada nas suas pesquisas no Laboratório de Estudos Psicofisiológicos do Stress da PUC de Campinas, no processo de padronização do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL), identificou e confirmou a ocorrência de uma nova fase no processo de estresse que a levou a elaborar o Modelo Quadrifásico do Stress, incluindo uma fase antes da exaustão. A criação do ISSL tem o objetivo de identificar a fase do estresse em que o indivíduo se encontra, fazendo um diagnóstico do nível do estresse vivenciado pelas pessoas, o que possibilita intervenções coerentes de acordo com o nível de estresse e compreensão dos sintomas (LIPP, 2010).

Ainda de acordo com Lipp (2010), na fase do alarme há liberação de adrenalina, substância vasoconstritora, reduzindo o diâmetro dos vasos coronários e liberação de aldosterona, hormônio que diminui a diurese, acarretando aumento de líquido no corpo, ocasionando, em sequência, o aumento do número de plaquetas no sangue e de fibromogênio, formando uma homoconcentração. Concomitantemente, o organismo libera corticoides - cortisol e hidrocortisona, estimulando uma gliconeogênese, acarretando hiperglicemia; a glicose é metabolizada, gerando energia. Se o evento for intenso, o indivíduo corre risco de morte.

Sobre os hormônios corticosteroides no cérebro é relevante saber que a exposição

às concentrações sub ou suprafisiológicas de hormônios causam impacto negativo, a exemplo do enfraquecimento da memória, comprometendo funções cognitivas, deixando o indivíduo vulnerável a desordens neurológicas ou psiquiátricas relacionada ao estresse (MC EWEN et al., 1998).

A relação entre estresse e doenças crônicas tem sido evidenciada nas últimas décadas, especialmente a partir da importância que essas doenças têm assumido na morbimortalidade das populações. Por exemplo, com relação ao sistema cardiovascular, a mortalidade por doença arterial e coronariana aumentou em 35,8% em homens e 51,3% nas mulheres, em duas décadas (LESSA, 2001). A doença cerebrovascular é a principal causa da mortalidade por doenças circulatórias, com intensa contribuição da hipertensão arterial (KAISER, 2002).

A relação do estresse ocupacional e a saúde mental desperta a preocupação dos pesquisadores, principalmente em países em desenvolvimento, especialmente em função de ser responsável pelo crescente aumento de afastamento temporário ou definitivo por incapacidade para o trabalho (REVISTA PROTEÇÃO, 2016)).

As *IV Diretrizes Brasileiras de Hipertensão Arterial* (SOCIEDADE BRASILEIRA DE CARDIOLOGIA, 2002), no capítulo sobre abordagem multiprofissional da hipertensão, afirma a necessidade do controle de estresse para a redução da reatividade cardiovascular (alteração na pressão arterial ou outro parâmetro hemodinâmico) em pacientes (LIPP; ROCHA, 1996; LIPP; ANDERSON, 2000).

De acordo com Krause e Stryker (1984), tem sido comprovado o impacto do nível de estresse em casos de alergia e, em situações graves, é comum aumento de doenças de pele, a exemplo da psoríase, herpes e outras infecções. Alguns autores apontam que o sistema imune, neurológico e endócrino, para as funções regulatórias do organismo, tem interações essenciais com estímulos externos e internos. Um fator também que está associado à perda ou redução da imunidade está relacionado à qualidade e quantidade do sono, momento em que ocorre a restauração do sistema e restabelecimento da homeostase (BLALOCK, 1985).

Compreende-se, diante do exposto, a fisiologia do estresse e os danos potenciais causados quando o estresse não é positivo, o que se denomina *distress*. No entanto, cabe registrar que a produção dos chamados hormônios do estresse é fundamental para as atividades humanas, necessária à evolução do homem, estando presente nos processos de adaptação, em situações de felicidades e emoções (MASCI, 2001; ARAÚJO 2005); constitui o chamado estresse positivo, o *Eustress*.

A dificuldade de o organismo retornar ao equilíbrio está associada ao estresse negativo, compreendido como *distress*, que impacta no estado físico e mental do indivíduo. Quanto mais tempo estiver em contato com a fonte estressora, maior será desgastante

para o organismo (MASCI, 2001; LIPP, 2010). No que tange ao estresse ocupacional estão associados à organização, conteúdo do trabalho, desenvolvimento de carreira, condição estrutural do ambiente de trabalho, dentre outros fatores.

O trabalho não é em si algo negativo, nocivo ao homem. A forma que se planejam e formatam as atividades laborais é que podem ocasionar sofrimento. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define que os riscos psicossociais estão presentes nas relações que ordenam o conteúdo e organização do trabalho e a forma de gestão, bem como as condições ambientais e organizacionais. Complementa, ainda, que as relações interpessoais, são fatores influenciam como fatores de riscos à saúde do trabalhador.

O objetivo deste artigo é discutir as concepções de diversos autores de referência para estudos do estresse ocupacional e riscos psicossociais no intuito de promover reflexões e ações que possam orientar intervenções e políticas públicas.

SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE ESTRESSE OCUPACIONAL – RISCOS PSICOSSOCIAIS

Para auxiliar a discussão sobre as concepções de diversos autores de referência para estudos do estresse ocupacional e riscos psicossociais foi realizada uma revisão integrativa. A revisão integrativa é um método que permite ao pesquisador reunir o conhecimento pré-existente sobre um tema de interesse. A análise é feita de forma sistemática, contemplando levantamento bibliográfico e estudos empíricos de múltiplas abordagens (MINAYO, 2014). A Figura 2 sintetiza os procedimentos da revisão integrativa conduzida:

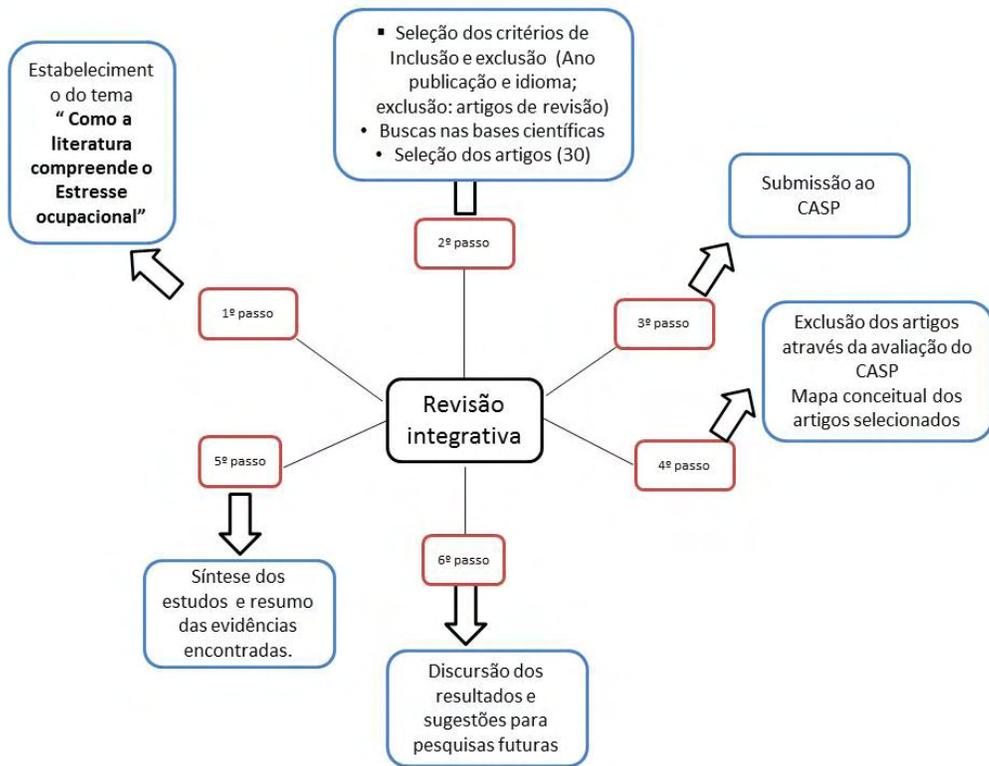


Figura 2: Síntese dos procedimentos realizados para revisão integrativa

Fonte: Elaboração própria.

Considerando os resultados apresentados, sugiro a pergunta: “*quais são os estudos existentes sobre estresse ocupacional?*”. A partir dessa definição realizaram-se as buscas de estudos disponíveis na Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), por meio da Bireme (Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde), SciELO (Scientific Eletronic Library Online), Medline (Medical Literature Analysis and Retrieval System On-Line) e Public Affairs Information Service – PAIS. Não foi identificada revisão sistemática sobre o tema na Cochrane Library. Os descritores utilizados na busca foram “estresse ocupacional” e “esgotamento profissional”. Para seleção destes artigos foram estabelecidos alguns critérios, a saber: o ano de publicação deveria atender ao período de 2010 a 2014 e os participantes ser brasileiros. Foram excluídos artigos de revisão.

Foram identificados inicialmente 30 artigos, incluindo estudos de abordagem qualitativa e quantitativa e 15 foram selecionados depois de submetido à avaliação do *Critical Appraisal Skills Programme (CASP)*, questionário que permite avaliar os artigos no que tange ao rigor científico, o que instrumentaliza avaliação dos requisitos que compõem a qualidade de um artigo. As buscas iniciaram-se nos meses de agosto a janeiro de 2016,

e selecionaram estudos independentes do desenho metodológico utilizada pelos autores.

Conforme mencionado, 15 artigos foram selecionados e incluídos no levantamento, agrupados em duas categorias: (a) análise e inventário do estresse e (b) propostas de manejo (intervenção). Posteriormente, os artigos foram lidos novamente e quantificados os modelos teóricos de estresse mais utilizados nos artigos selecionados, seguido do tipo de método escolhido pelos autores e categoria profissional como participante do estudo.

Nos artigos analisados foi possível compreender a relação entre o estresse ocupacional e a saúde dos trabalhadores, evidenciando o estresse como uma preocupação mundial. Observou-se, nos artigos selecionados, crescente adoecimento de trabalhadores por estresse ocupacional. Foi possível identificar concepções distintas sobre o tema e a concentração dos estudos em determinadas categorias profissionais, entre elas, os profissionais da área de saúde, professores e de segurança pública. Predominaram estudos de corte transversal, com a utilização do modelo de Demanda-Controle proposto por Karasek (1979) e pelo modelo de Inventário de Estresse criado por Lipp (1998). Os estudos apontaram associação das categorias profissionais citadas e sofrimento, ocasionadas pelas transformações no mundo do trabalho.

Essas transformações ocorrem com maior intensidade em sociedades capitalistas, marcadas por forte estímulo a competição como ação de sobrevivência. O “ter” sobrepõe ao “ser” e, numa busca desenfreada, as relações interpessoais perdem a função de agregar e acolher. As empresas determinam as metas e os trabalhadores precisam buscar colocação no ranking dos “melhores” empregados, numa lógica tecnicista e desleal. A existência dessas práticas pode ser considerada como assédio institucional, o que caracteriza uma violência, pressão psicológica e exposição desnecessária diante dos colegas de trabalho (COOPER; BAGLIONI JR. 1988; BARUKI, 2015).

A sociedade atribui ao trabalho a função de estabelecer uma forma digna de conquistar e manter a vida e a realização dos sonhos. O sentido do trabalho é encontrado quando o trabalhador se identifica com a função exercida, reconhece o seu desempenho nos resultados da empresa e o reconhecimento de suas atividades. Logo, a variedade das tarefas, integração das competências, significado do trabalho trazem bem-estar coletivo e são aspectos que contribuem para que o trabalho seja algo positivo na vida das pessoas (HACKMAN; OLDFHAM, 1976).

O estresse ocupacional surge da interação do indivíduo com o ambiente laboral, sendo produzido pelas formas pelas exigências da atividade laboral que ultrapassa o limite de tolerância do trabalhador, fortalecendo a hipótese de que a exposição aos fatores de riscos psicossociais pode levar ao sofrimento do trabalhador. (ROSS; ALTMAYER, 1994).

Paschoal e Tamayo (2004) consideram o estresse ocupacional como um processo em que atuam estressores - respostas. O enfoque é amplo e enfatiza tanto os fatores

organizacionais que contribuem para o problema, quanto suas respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais.

De forma convergente, Kalimo (1980) e Levi e colaboradores (1986) afirmam que o estresse é a resposta ocasionada pelo desequilíbrio entre as demandas ambientais e a capacidade de resposta dos trabalhadores.

Assim, é possível perceber que os estudos sobre estresse ocupacional adotam diferentes concepções sobre a definição do estresse e fontes de estresse. Nos países anglofônicos, nos quais se concentra a maioria das pesquisas, predomina a perspectiva funcionalista, onde o indivíduo é o elemento central, com ênfase nas disfunções organizacionais como fonte de pressão. A perspectiva é que o estresse deve ser eliminado ou reduzido da estrutura organizacional, porque o estresse ocupacional impacta diretamente na redução de produtividade, absenteísmo, rotatividade e custos de saúde. Nos países francofônicos, os estudos concentram-se nas fontes de pressão oriundos da interrelação entre as condições diretas do labor e a subjetividade do trabalhador (LIPP, 2014).

Diversos modelos para avaliar estresse no trabalho são propostos. O modelo *Occupational Stress Indicator* de Cary, utilizado na Inglaterra, foi construído por Cooper e mescla características do trabalho e individuais no intuito de entender o processo de estresse e propõe, a partir das disfunções organizacionais, a correção para a redução das fontes estressoras. (COOPER *et al.* 1988).

Outro autor que contribuiu significativamente para a investigação do estresse ocupacional foi Roberto Karasek. O modelo proposto por ele centra-se na avaliação dos fatores estressores – aspectos que, no trabalho, podem produzir estresse. Segundo Karasek (1979), tradicionalmente, os estudos sobre estresse ocupacional focalizavam apenas as demandas das tarefas; os aspectos sobre o controle sobre o próprio trabalho não eram levados em conta. Assim, ele propôs o chamado *Demand-Control Model* (Modelo demanda-controle) ou *Job Strain Model* com a finalidade de avaliar simultaneamente essas duas dimensões, o grau de controle e a demanda psicológica, compreendendo aspectos específicos do trabalho.

O modelo enfatiza tensões entre as condições de trabalho disponibilizadas e as demandas dos trabalhadores, assim destaca que “as respostas físicas e emocionais prejudiciais que ocorrem quando as exigências do trabalho não estão em equilíbrio com as capacidades, recursos ou necessidades dos trabalhadores” (KARASEK; THEORELL, 1990, p. 420).

O controle sobre o próprio trabalho envolve: a) os fatores inerentes ao uso das habilidades, onde estão contidos aspectos referentes a aprendizagem organizacional, significado da tarefa, repetitividade e criatividade; b) Autoridade decisória, referente ao uso de habilidades e a autonomia do trabalhador no seu processo de trabalho (ARAÚJO *et al.*,

2003).

Demandas psicológicas correspondem a exigências psicológicas as quais o trabalhador é exposto na realização de suas atribuições que envolvem pressão de tempo, concentração exigida pela tarefa, interdependência das tarefas (KARASEK, 1979).

O modelo Demanda-Controle estabelece quatro tipos básicos de experiências no trabalho, estabelecidos pela interação dos níveis “alto” e “baixo” de demanda psicológica e de controle: “alta exigência do trabalho” (caracterizado como alta demanda e baixo controle), “trabalho ativo” (alta demanda e alto controle), “trabalho passivo” (baixa demanda e baixo controle) e “baixa exigência” (combinando baixa demanda e alto controle) (KARASEK, 1979). A Figura 3 apresenta o modelo.

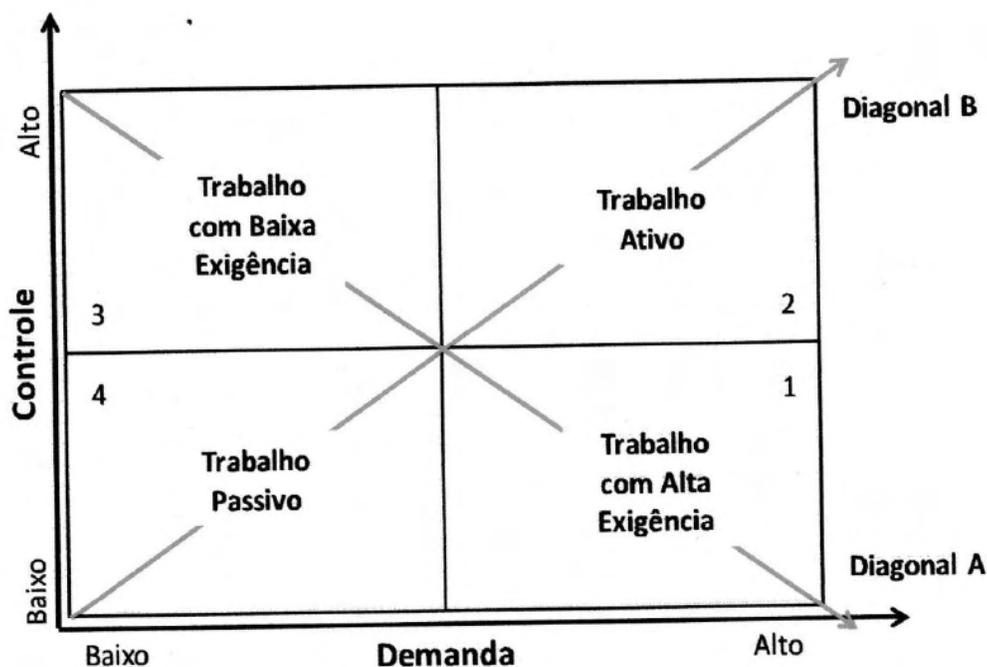


Figura 3: Representação gráfica do Modelo Demanda-Controle proposto por Karasek (1979).

Fonte: Karasek (1979, p. 288)

O modelo Demanda-Controle é operacionalizado por meio do *Job Content Questionnaire* (JCQ), ou Questionário do Conteúdo do Trabalho. Este instrumento, objetiva mensurar aspectos psicossociais do trabalho, podendo ser aplicável a todos os tipos de trabalho. O JCQ contém 49 questões, avaliando: a) controle sobre o trabalho (incluindo uso das habilidades e autoridade decisória; b) demanda psicológica; c) demanda física; d)

suporte social; e) insegurança no trabalho e f) qualificação exigida.

Os trabalhadores que se defrontam com alta exigência (pressão psicológica), combinada com o baixo controle estão mais vulneráveis a apresentar problemas de saúde física e mental.

A falta de controle – ou latitude decisória - do trabalhador sobre seu trabalho é percebida como uma restrição ambiental sobre a capacidade de resposta, sendo um dos fatores que geram mais estresse: quando menor o controle, mais estresse. O modelo enfatiza a necessidade de intervenção na estrutura de decisão e na forma de organização do trabalho, que permita maior flexibilidade e equidade no ambiente de trabalho.

A forma de organização do trabalho e a natureza do trabalho precisam ser conhecidas e avaliadas. Na conceituação de Lipp e colaboradores (2014), é perceptível que a natureza do trabalho favorece riscos diferenciados. Por esta razão é salutar analisar e caracterizar os tipos de trabalho, devendo-se compreender a condição do trabalhador, os riscos físicos e prováveis acidentes que podem levar a morte, atividades que demandam muita concentração e atenção contínua, funções que lidam com situações de tragédia e de extrema exigência psicológica.

É factível que muitas profissões terão que conviver com os agentes estressores, porque não podem ser eliminados, uma vez que é parte do cotidiano laboral, peculiares a rotina da categoria profissional, mas é de suma importância criar ações de manejo, apoio social, buscando formas para reduzir os níveis de estresse e o impacto psicológico das situações estressoras, tratando de forma individual ou coletiva do problema.

Nos países francófonos, os estudos estão centrados mais no adoecimento psíquico, sempre condicionado ao coletivo de trabalhadores. As fontes de pressão são percebidas como resultado da inter-relação entre as condições objetivas e a subjetividade dos trabalhadores. Existe uma atenção sobre a psicopatologia e psicossociologia, com enfoque predominante no sofrimento ocupacional ocasionado pela estrutura do processo produtivo e pela forma do trabalho.

Situações de estresse, em geral, estão associadas a situações de sofrimento psíquico e, como mencionado acima, são influenciados por muitos fatores, dentre eles o controle que se tem sobre o próprio trabalho. A intensidade ou o nível da normatização da tarefa pode ampliar ou limitar a possibilidade de ser realizado de forma mais autônoma e criativa ou não. Quanto maior a rigidez, maior será o sofrimento gerado (DEJOURS, 1992).

Destarte, o sofrimento surge associado geralmente à rigidez que leva à anulação de comportamentos livres, gerando despersonalização do trabalhador no ambiente laboral. O trabalhador, por sua vez, de forma inconsciente ou não, busca formas de lidar com as limitações do trabalho, reduzindo o sofrimento. Ainda segundo este autor, uma forma de lidar com o sofrimento é constituir estratégias defensivas, ou seja, mecanismos de

sobreviver às tensões do trabalho. Ademais, cada categoria profissional ou grupo social constitui a sua própria ideologia defensiva, pelo simples fato de ser construída e alicerçada pelos valores do grupo social, com coerência e construção coletiva.

OS RISCOS PSICOSSOCIAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A SAÚDE MENTAL

Para Blanch e Maria (2003), as condições e a organização do trabalho envolvem exposição constante a agentes psicossociais e físicos, somado a influência das experiências dos sujeitos e ao conteúdo do trabalho. Esses fatores podem desencadear estresse ocupacional, a depender das condições ambientais e organizacionais disponíveis para o atendimento a uma dada demanda e a percepção do trabalhador sobre o evento estressor.

A produção de fatores estressores no trabalho pode ser uma estratégia das organizações para manter os níveis crescentes de desenvolvimento produtivo.

O problema é endêmico a situações de tensão de todos os tipos e parece ser o resultado de uma rede complexa de fatores. As condições de trabalho de alguém, o seu papel, as suas aspirações de carreiras e qualidade do relacionamento no trabalho interagem com a personalidade e influenciam os níveis de stress pessoal e de bem-estar físico e mental [...] Na verdade, organizações prosperam e, de vez em quando, criam deliberadamente stress, como meio de promover a eficácia organizacional [...] O modo de vida da organização tende a requerer que os prazos sejam cumpridos e que a carga de trabalho, algumas vezes, seja distribuída de modo desbalanceado. Neste sentido, muitas organizações precisam da sua parcela de “maníacos pelo trabalho” e deliberadamente desenvolvem culturais que garantem a safra (MORGAN, 1997, p. 301-302).

Os riscos psicossociais podem impactar tanto na saúde física quanto mental por meio do estresse, mas não são sinônimos (COX, 1993). A palavra “risco” é a expressão de possibilidade, pode ser controle e fator de risco é, “é toda característica ou circunstância que está relacionada com o aumento da probabilidade de ocorrência de um evento” (SENNET, 2009, p. 94).

O conceito de riscos psicossociais define características das condições de trabalho e sua organização que afetam a saúde das pessoas por meio de mecanismos psicológicos e fisiológicos (BRICEÑO, 2009). Surge o risco quando a natureza e a interação social no ambiente de trabalho são negativas e devem ser avaliados o tempo e a intensidade da exposição do trabalhador.

Em 1998, o professor Lennart Levi contribuiu para o entendimento dos riscos psicossociais ao atualizar a classificação da Organização Internacional do Trabalho. Os riscos psicossociais foram classificados em seis grupos:

- Sobrecarga quantitativa – é a soma das demandas e a pressão de tempo para a realização;
- Carga qualitativa insuficiente – atividades monótonas e limitadas, com pouca interação social.
- Conflito de papéis – quando surgem dilemas ou divergências entre as funções desenvolvidas pelo empregado.
- Falta de controle sobre a situação – é a falta de autonomia do trabalhador seja por não fazer parte do poder decisório ou influenciar.
- Falta de apoio social– Quando o trabalhador não consegue apoio em momentos de fragilidade por problemas pessoais e profissionais. Importante existir a solidariedade entre os colegas de trabalho.
- Estressores físicos – podem afetar o trabalhador quimicamente e fisicamente. Os cheiros, luzes brilhantes, ruídos e temperatura extrema.

Essas classificações demonstram que a natureza do trabalho e os modelos de gestão empregados nas organizações privadas ou públicas tornam-se elementos essenciais que precisam ser analisados previamente à qualquer ação de manejo. A cultura e o clima organizacional são reflexos do modelo de gestão adotado e determinantes para a eliminação ou redução dos riscos psicossociais. Assim, alguns fatores precisam ser analisados como: estilo de liderança; processo e divisão de trabalho; plano de cargos e salários; função dos cargos e apoio social fornecida aos trabalhadores. Neste sentido, cada organização tem suas peculiaridades e torna-se indispensável a análise dessas especificidades, buscando-se compreender as características do trabalho, o ambiente e processo do trabalho.

O modelo de gestão possui relação direta com o sofrimento do trabalhador. Cargos com baixa autonomia e alta exigência física são considerados como associados a intenso estresse. A autonomia permite a personificação do trabalho, o sentimento de pertencimento surge quando o trabalhador tem o poder decisório, mesmo que em baixa escala.

Existe atualmente na literatura modelos de gestão onde apontam como fonte de sucesso a implantação do modelo de gestão participativa como fonte de estímulo e alcance da eficiência da produção. Deste modo, o trabalhador sente-se como parte do processo e valorizado, capaz de desenvolver a criatividade e mais eficiente, tornando o contexto do trabalho mais harmônico. (ROBBINS, 1999; SACOMANO NETO; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Partindo para a condição do ambiente laboral, Tom Cox (1993) sistematizou os fatores psicossociais e sua relação com as condições que definem os riscos, em duas categorias: aspectos relacionados ao contexto do trabalho e ao conteúdo do trabalho, conforme Quadro 2.

Contexto do trabalho	Condições que definem o risco (demanda controle e apoio)
Função e cultura organizacional	Ambiente pobre de tarefas e de desenvolvimento Falta de definição de objetivos Comunicação insuficiente/ineficiente Cultura do “cada um por si”.
Papel desempenhado na organização	Ambiguidade de papéis Conflito de papéis Muita responsabilidade por pessoas.
Desenvolvimento da carreira	Incertezas na carreira Estagnação na carreira Baixo status ou status incongruente Baixa remuneração Insegurança no trabalho/demissões Baixo valor social para o trabalho
Amplitude de decisão/controlado	Pouca participação em processos decisórios Pouco controle sobre o trabalho Poucas decisões tomadas no trabalho
Relacionamentos interpessoais no trabalho	Isolamento físico ou social Relacionamento ruim com superiores Conflitos e violência interpessoal Falta de apoio social
Interface casa/trabalho	Demandas conflitantes entre casa e trabalho Pouco apoio social ou com questões práticas em casa. Problemas relacionadas a dupla jornada.
Conteúdo do trabalho	Condições que definem o risco
Desenho das tarefas	Trabalho mal definido Alto grau de incerteza no trabalho Pouca variedade/ciclos de pequenos de trabalho. Desperdício de talentos/habilidades. Exposição contínua a cliente e/ou a grupos de consumidores.
Carga de trabalho/ritmo de trabalho em termos quantitativo e qualitativos	Falta de controle sobre o ritmo de trabalho. Pouco trabalho ou carga de trabalho excessiva. Intenso ritmo de trabalho/intensa pressão.
Cronograma de trabalho	Mudanças de turno Escala de trabalho inflexível Horário de trabalho muito extenso Horário de trabalho antissocial (ex: madrugada).

Quadro 2– Riscos psicossociais no ambiente laboral.

Fonte: Cox (1993).

Torna-se essencial abordar a relação dos estudos de Cox (1993) com o conjunto de políticas e práticas organizacionais adotadas que definem a condição e, o risco. O “Conteúdo do Trabalho” está contido na estrutura previamente desenhada pela organização (política) e a interação com a vida pessoal. O “Contexto do Trabalho” passa por constante interação entre os gestores e trabalhadores (práticas). Desta forma, os riscos psicossociais podem ser reduzidos a partir de mudanças estruturais dos processos organizacionais e modelos de gestão.

O controle, o desequilíbrio esforço-recompensa, tensão e a sobrecarga de trabalho e o estilo de gestão são aspectos que envolvem algum grau de dificuldade na sua identificação, classificação, o que, conseqüentemente, impacta também nas medidas de intervenção ao seu controle.

Os riscos químicos, físicos e biológicos são conhecidas e regulamentadas as medidas preventivas e calculadas inclusive o dano a tal exposição através de Normas Regulamentadoras (NR). Não há nada que regule a prevenção dos danos psicossociais, possibilitando a exposição continuada aos riscos e conseqüentemente à susceptibilidade a inúmeros transtornos mentais. (BARUKI, 2015).

A Constituição Federal de 1988 assegura em seu art. 7º, inciso XXII, o direito dos trabalhadores à “redução de riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”. A saúde ocupacional está centrada no ambiente laboral e possui vários dispositivos de apoio quando os riscos são normatizados são fomentadas ações de medidas de segurança, uso de equipamento de proteção coletiva ou individual. Na mais nova redação realizada em 2002, da NR17, no item 17.6.1, afirma que “[...] a organização do trabalho deve estar adaptada às características psicofisiológicas dos trabalhadores, bem como a natureza do trabalho a ser executado”. No entanto, nenhuma especificidade maior é dada a esse aspecto.

Essa invisibilidade dificulta a proteção social para o trabalhador, uma vez que as condições de trabalho são norteadas pela lógica capitalista e amplamente tecnicista, onde os riscos psicossociais não são adequadamente compreendidos, nem pela gerência, nem pelo trabalhador e, geralmente, são banalizados, inclusive pelos trabalhadores, interpretados como parte do processo do trabalho. O adoecimento é inevitável e torna-se frequente no ambiente ausência do trabalhador por motivo de doença e em muitos casos, o afastamento de suas atividades laborais.

Segundo dados da Previdência Social, em 2015, a 3ª causa de afastamento do trabalho foi por TMRT- Transtornos Mentais Associados ao Trabalho. Silva-Junior e Fischer (2015) destacam que o perfil dos beneficiários por afastamento de trabalho por TMRT caracterizaram-se por ser do sexo feminino e faixa etária até 40 anos. Nota-se, assim, que os TMRT estão atingindo trabalhadores jovens, o que traduz interrupção precoce nas atividades laborais.

Assim, observa-se necessidade significativa de políticas públicas, intervenções e programas de promoção à saúde em empresas privadas e públicas. Registra-se ainda o problema da medicalização do adoecimento, ou seja, ocorre a naturalização do mal, trata-se os sintomas, mas não aborda o foco dos fatores que produzem a doença. De acordo com o *Boletim do Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados* da ANVISA, os ansiolíticos a base de Clonazepan são as substâncias mais consumidas no Brasil. Em 2015 atingiu 23 milhões de vendas no Brasil (BRASIL. Anvisa, 2015).

Desta forma, a intensa busca pela medicalização pode ser fruto da banalização do estresse e seus efeitos na saúde do indivíduo. O trabalhador assume a “culpa” de não conseguir gerenciar as tensões da vida e por consequência ocorre a renúncia pela busca de ambientes saudáveis e possíveis mudanças no estilo de vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE OS ESTUDOS REVISADOS

De acordo com a literatura, a gestão das organizações tem impacto direto sobre o modo em que os trabalhadores percebem o evento, o clima, a condição do trabalho, a perda da autonomia, as demandas e sobrecarga exigida, sendo estes fatores geradores de estresse.

O estresse ocupacional acomete trabalhadores de qualquer categoria e para conhecer as fontes de estresse é fundamental a análise do processo de trabalho, bem como o cotidiano e as condições nas quais se desempenha o trabalho. Ademais, as organizações criam estratégias para reduzir o absenteísmo estimulando através de compensação financeira.

As formas de produção, o cenário de incertezas e redução dos direitos dos trabalhadores poderá implicar numa massa trabalhadora adoecida, gerando custos altos para a Previdência Social e, conseqüentemente, diminuição da população economicamente ativa.

O sentido do trabalho se perde por completo quando o ambiente não é propício para o desempenho da atividade. Por outro lado, as transformações sociais e a possibilidade de retrocesso para a classe trabalhadora vista por diversas articulações no cenário econômico e político provocam estados de tensão na vida do indivíduo. Logo, as pressões chegam do ambiente externo (fora da empresa) e interno (ambiente laboral e vida pessoal) torna-se comum os diagnósticos de depressão, distúrbios de ansiedade e aumento dos casos de suicídio.

A constante busca por formas rápidas de “desconectar”, atenuar o mal do estresse suprimido por ansiolíticos nos remete ao niilismo abordado por Nietzsche (2005), onde o indivíduo encontra o desalento sobre a pretensa finalidade. O equilíbrio esforço-recompensa é salutar para que os trabalhadores possam sentir-se parte da organização e percebam a reciprocidade das relações e a importância do seu trabalho. Por esta razão, o ambiente precisa ser harmonioso, promover a autonomia e compartilhamento de saberes, eliminando a lógica tecnicista.

A partir desta revisão, foi possível evidenciar a necessidade de intervenções e de programas de manejo de estresse para a redução de afastamentos e aposentadorias precoces por incapacidade laboral e de grande proporção e impacto na saúde pública. É necessário que o poder público privilegie a análise dos dados já existentes, como os

da Previdência Social, de modo a dimensionar melhor o problema e elaborar medidas que possam alterar a tendência crescente da exposição ao estresse ocupacional e suas consequências potenciais sobre a saúde, especialmente a saúde mental.

O ESTRESSE OCUPACIONAL E AS FORMAS DE ENFRENTAMENTO DO GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

O gestor escolar é um profissional da educação que possui um cargo considerado estratégico, o que, de certa maneira, contribui para a sua invisibilidade, pois não está no “*front office*”, ou seja, não exerce as operações diretas do trabalho docente em sala de aula. A sua atuação está na linha do comando estratégico. Essa invisibilidade reforça a necessidade do estudo em torno deste trabalhador, uma vez que ele, analogamente, é o maestro da orquestra e suas ações devem ser eficientes, eficazes e efetivas assentadas na análise, planejamento, direção e controle, conforme as regras básicas condizentes com o cargo de gestor (LIBÂNEO, 2004; RESENDE; REIS, 2016).

Essa categoria profissional destaca-se por assumir múltiplos papéis, sendo o profissional que deve gerir todos os recursos disponíveis de modo a alcançar os resultados positivos esperados. São exigências do trabalho do gestor: compreender o contexto educacional, atender e entender os desafios propostos, assim, como assinala Tojal (2010, p.1):

O gestor é o articulador de diversas variáveis que se apresentam no cotidiano da escola, relações heterogêneas geradoras de perigos e tensões entre professores, professores e alunos, alunos e funcionários e de suas próprias relações com esses pares. É papel do gestor escolar tomar medidas que promovam o bem-estar da comunidade educativa. Toda essa responsabilidade pode intensificar situações de elevado nível de estresse que, se não enfrentado, pode culminar no desestímulo, no relaxamento das funções, no mal-estar muitas vezes físico ou mental.

O fato é que o gestor, em geral, também foi professor ou ainda atua no magistério – portanto, é comum o exercício dessas funções distintas que podem provocar conflitos interpessoais e sobrecarga psicológica. O trabalho do gestor escolar envolve múltiplas demandas, incluindo competência no que se refere ao caráter gerencial e pedagógico. Deve ainda saber gerenciar conflitos, até mesmo consigo, uma vez que muitas decisões de gestão podem divergir de suas crenças e valores, o que também é fonte estressora relevante.

Como se pode observar, há muitos aspectos no trabalho do gestor escolar que o submete a situações de estresse e pressão contínua. Essas situações, por sua vez, podem ter impactos sobre a sua saúde física e mental e, portanto, é preciso ser objeto de análise.

Torna-se indispensável investigar o contexto histórico e cultural do lócus de pesquisa. Assim, é possível encontrar na literatura que a educação infantil surgiu para atender às demandas do século XX, a presença das mulheres no mercado de trabalho influenciou no crescimento de creches. Contudo, a função da creche era concebida como

uma atividade assistencialista e, nesse contexto, os responsáveis pela educação eram considerados “tias”, trabalhadoras sem necessidade de formação por compreenderem que bastava o espírito maternal e atitudes zelosas para cuidar da criança. Nesta concepção, a educação infantil era vista como extensão do lar.

Com a criação da Lei 9.394/1996 – também conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a criança passou a ser detentora de direitos ao acesso à educação como formação da cidadania. Como a rede pública não atendia a elevada demanda, muitos pais buscaram vagas em instituições do bairro ou adjacências onde residiam para deixar as crianças, de modo a garantir a sua inserção no mercado de trabalho, garantindo o sustento da família.

A família, também passou por constantes alterações, produzindo uma nova configuração da família: os pais com a missão de prover o sustento e a escola de complementar a educação, como preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, foi se redefinindo. Então, muitas famílias “terceirizaram” a educação de seus filhos para a escola. Deste modo, a concepção distorcida sobre a função da escola na educação infantil não é apenas dos pais, mas também dos gestores de escola. A percepção é que a criança, nessa fase, deve ser “cuidada” pelos professores, perdurando o caráter assistencialista, ou seja, uma “babá” institucionalizada (CARTAXO, 2013; FILHO, 2010).

As atribuições administrativas e pedagógicas do gestor escolar podem gerar transtornos e conflitos ao analisar a natureza das tarefas e a sobrecarga de demandas. O gestor escolar precisa ser polivalente, pois concentra múltiplos papéis como devir. Destarte, trabalhar como articulador é ter como objetivo a maestria das ações que geram profundo desgaste físico e mental pela complexa função de agregar, acompanhar e nortear professores, auxiliares de sala, copeira e auxiliar de limpeza, além dos desafios diários de atender e entender as demandas ocasionadas pelas transformações sociais.

No caso específico da educação infantil, este profissional tem como responsabilidade acolher a primeira infância, crianças que precisam experienciar o mundo social e construir diversos saberes a partir do lúdico e da qualidade da relação com o corpo docente, fazendo jus a função social da escola para com a sociedade.

Para atender a função social da escola é salutar que os trabalhadores tenham condição favorável e saudável para o desempenho de suas tarefas. As mudanças trazem necessidades constantes de ajustes na organização e na vida do trabalhador ocasionada por fator econômico e social que impactam diretamente as relações entre família-escola, aluno-escola e escola-professor (LIBÂNEO, 2004; TOJAL 2010; RESENDE; REIS, 2016).

Torna-se relevante o aprofundamento de estudos na categoria em epígrafe, principalmente para os trabalhadores que atuam na educação infantil, não apenas pela escassez na literatura, mas pela forma mais assertiva de construir valores e formar

cidadãos numa perspectiva mais humana e para esse alcance os trabalhadores precisam de condições que favoreçam o desempenho e proporcionem prazer no trabalho.

Parte-se, então, para o desafio da investigação científica, conferir através de instrumentos e análise de dados o alcance dos objetivos previamente determinados. Para iniciar a pesquisa de campo, é preciso desenhar a estrutura metodológica para a execução seja assertiva, justamente para não gerar opiniões, mas resultados científicos.

Para a investigação foi selecionada uma região da cidade de Salvador, Bahia, para a realização do estudo: a Península de Itapagipe, localizada na cidade baixa.

O critério de inclusão dos participantes levou em conta a carga horária mínima de 20 horas semanais, exercer o cargo de diretor ou vice-diretor, atender a educação infantil e atuar em escola na região da Península de Itapagipe. Foram excluídas as escolas que não atendiam unicamente a educação infantil, e gestores com menos de dois anos de atuação e carga horária inferior a 20 horas.

PROCEDIMENTOS DO TRABALHO DE CAMPO

A abordagem do estudo foi qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas conduzidas a partir de um roteiro previamente definido e sistematizado por blocos para o alcance efetivo dos objetivos propostos, conforme o detalhamento no Quadro 02.

Blocos.	Objetivo	Pressupostos teóricos norteadores
A: Fatores intrínsecos ao trabalho e estruturais	Conhecer as condições em que o trabalho é desenvolvido e as características deste trabalho.	Araújo <i>et al</i> (2003;2009) Cooper e Davidson (1998) Cox (1993) Karasek, e Theörell (1990) Levi (1998)
B: Função /Papel da organização	Conhecer como o participante percebe o seu papel/cargo/ função na organização e sua relação com as tarefas.	Araújo <i>et al</i> (2003;2009) Cooper e Davidson (1998) Cox (1993) Karasek e Theörell (1990) Levi (1998)
C: Desenvolvimento da carreira e Gerência de Pessoas	Identificar o vínculo do participante da pesquisa com autogestão da carreira e como a gerência no que se refere a equipe de professores/ auxiliares.	Araújo <i>et al</i> (2003;2009) Cooper e Davidson (1998) Cox (1993) Levi (1998)

D: Relações de (no) trabalho	Analisar a qualidade das relações e seus desdobramentos na vida do participante.	Araújo <i>et al</i> (2003;2009) Cooper e Davidson (1998) Cox (1993) Levi (1998)
E: Clima Organizacional	Identificar o clima do ambiente de trabalho e seus efeitos	Cooper e Davidson (1998) Cox (1993) Levi (1998)
F: Fatores relacionados à saúde	Conhecer as principais queixas em relação à saúde	Araújo <i>et al</i> (2003; 2009) Esteve (1999) Garrido (2005)
G: Fatores estressores e formas de enfrentamento	Avaliar as fontes de estresse no trabalho e como são reações à essas fontes (enfrentamento).	Lazarus e Folkman (1984) Levi (1998)

Quadro 02- Blocos de questões do roteiro da entrevista semiestruturada.

Fonte: Elaboração própria.

Como estratégia para delinear o percurso metodológico e permitir uma melhor aproximação foi realizada visitas às escolas e apresentadas a pesquisa e seus objetivos, detalhando cada etapa. Em seguida foram agendados os encontros de acordo a conveniência dos participantes da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas nas escolas pesquisadas no período de julho de 2016 a fevereiro/2017 e tiveram uma duração média de uma hora e cinquenta minutos.

ANÁLISE DE DADOS

Para a interpretação de dados foi escolhida a análise de conteúdo e selecionada a modalidade temática.

De forma sistemática conforme norteia Bardin (2016) e Minayo (2014), a operacionalização da análise do material foi contemplada por três etapas: Pré-análise – consistiu na releitura dos objetivos do estudo e definição de indicadores para entendimento do material. Esta etapa se decompôs em mais duas tarefas: escuta do material gravado e transcrição *ipsis litteris* dos áudios. Durante a leitura flutuante foi identificado e destacado no texto pontos relevantes que serviriam como elementos-chaves para a classificação das categorias; a segunda atividade caracterizou-se pela constituição do Corpus, ou seja, a compreensão em sua totalidade, com vistas a promover o entendimento dos significados emergentes. Assim, o material analisado contemplou os aspectos levantados no roteiro da entrevista (exaustividade), obteve-se a característica do universo estudado

(representatividade) e foi alcançada a homogeneidade seguida pelos temas e critérios precisos.

Na segunda etapa houve a exploração do material coletado – foram realizadas diversas releituras e estabelecidas às categorias temáticas. Para isto, é necessário definir previamente os núcleos e realizar os recortes; assim, foi possível ordenar os conteúdos de acordo com o tema.

Na terceira etapa, foram realizados mapas conceituais a partir das categorias e subcategorias. Nesta etapa foi construída a síntese e a inter-relação com o marco teórico-conceitual adotado, assim, de modo a possibilitar o alcance dos objetivos deste estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As categorias de análise partiram de dois núcleos: “fatores estressores” e “enfrentamento”. Posteriormente foram criadas categorias temáticas: (I) Contexto e conteúdo do trabalho e (II) Papel do Gestor. Surgiram como subcategorias (a) Família; (b) Relação com professores.

Adicionalmente observou-se a relevância de se caracterizar o ambiente estudado para melhor compreensão das narrativas, e, apontar os aspectos sociodemográficos das participantes do estudo.

Todas as participantes do estudo são do sexo feminino e ocupam os cargos de diretora e vice-diretora.

Identificação	Cargo	Vínculo empregatício	Faixa etária	Estado Civil	Formação
1	Diretora	Empregadora	45	Casada	Fez curso de Licenciatura.
2	Diretora	Empregadora	52	Casada	Magistério
3	Vive-Diretora	Funcionária	36	Solteira	Fez curso de Licenciatura.
4	Diretora	Empregadora	40	Casada	Magistério
5	Vice-Diretora	Funcionária	25	Solteira	Magistério
7	Diretora	Empregadora	50	Casada	Magistério
8	Diretora	Empregadora	62	Casada	Magistério

Quadro 2- Aspectos sociodemográficos das participantes do estudo.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

As profissões de cunho social ou que envolvem cuidados, historicamente, são executados, predominantemente, pelo sexo feminino, sendo essa concentração maior na área de educação (BRUSCHINI, 2007). Por esta razão é preciso avaliar a condição do gênero, das multiplicidades de papéis e as frequentes cobranças sociais presentes, especialmente no que se refere à ampliação da carga de trabalho, incluindo trabalho remunerado e trabalho doméstico.

As possíveis repercussões da dupla jornada de trabalho sobre a saúde também são diversificadas: sobrecarga psicológica, fadiga física ou *burnout*, tempo insuficiente para lazer, para descanso, horas de sono e alimentação. Pesquisas revelam que altas demandas familiares, combinadas com situações pobres de trabalho, estão associadas a maior frequência de sintomas de depressão entre mulheres do que quando há apenas uma dessas condições (ARAÚJO *et al.*, 2005; p 1120).

Dialogando com a literatura foi possível compreender as narrativas que envolvem de fato a questão do gênero, inclusive, na percepção sobre o evento estressor e na própria forma de enfrentamento do agente estressor.

As escolas são empresas familiares de pequeno porte e os cargos de gestão são ocupados pelas filhas, apenas as professoras e demais trabalhadores não possuem parentesco e moram na região.

CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE LABORAL DO GESTOR ESCOLAR: CONTEXTO E CONTEÚDO DO TRABALHO

No início da entrevista, as questões estavam centradas nos fatores inerentes ao trabalho e o objetivo era conhecer as percepções sobre as condições físicas do trabalho. As gestoras não mencionaram o barulho ou ruído como fonte estressora. Contudo, na observação não participante foi evidenciado que as escolas estavam localizadas próximas a diversas casas comerciais, com grande movimento de carros e ônibus e de carros de som, produzindo muito ruído no ambiente externo (frente de rua). Portanto, em geral, eram locais com muito barulho também na área interna. No ambiente interno, eram rotineiros os gritos das crianças por brincadeiras na entrada das salas de aula, especialmente durante o recreio e a saída. Os professores precisavam constantemente elevar a voz para prestar as orientações às crianças.

Os ambientes físicos não ultrapassavam 100m², tinham, em média, três a quatro salas de aula, algumas possuíam pequena copa para a produção de alimentos rápidos e reduzida ventilação, com o suporte de alguns ventiladores. Foi identificado, em uma das escolas, o uso de giz e na mesma escola, o uso do marcador de quadro branco (piloto) era possível apenas na sala onde a própria gestora lecionava. De todas as escolas participantes, uma escola apenas tinha estrutura de armários para os professores. A falta de condição

estrutural é compreendida como estressores físicos que provocam desconfortos e ausência de bem-estar para os trabalhadores (LEVI, 1998).

A carga de trabalho era intensa e exigia carga horária extra jornada, ou seja, a sobrecarga ocasionada pelo prolongamento da jornada de trabalho foi umas das queixas iniciais. A carga horária informada era de 20 a 50 horas semanais. As gestoras, em suas narrativas, foram unânimes em afirmar que a sobrecarga se deve pela transferência de responsabilidade da família para a escola, ou seja, a escola tinha que assumir muitas responsabilidades que deveriam ser dos pais. Portanto a ausência da família no acompanhamento dos próprios filhos elevava a carga de trabalho da escola. A carga excessiva de trabalho é um dos fatores geradores de esgotamento mental e físico, trazendo prejuízos à saúde do trabalhador (DEJOURS, 2006; ARAÚJO, 2003; GARRIDO, 2005).

Outro fator mencionado foi a hierarquia como fator estressor, mencionada pelas vice-diretoras que estavam subordinadas à matriarca da família. Por outro lado, esse aspecto não foi levantado nas escolas nas quais as gestoras trabalhavam com apoio de irmãos (nas quais pareceu prevalecer um tipo de hierarquia horizontal).

As gestoras entrevistadas assumiam também o papel de professora. Geralmente, reservavam um turno para atuar como docente, o que caracterizava também acúmulo de papéis. Como a pesquisa aconteceu no período próximo a matrículas, foram identificadas em três escolas frequentes interrupções quando a gestora estava no trabalho em sala de aula. Estas relataram que situações como estas eram administráveis e esperadas no período. As interrupções ocorreram porque essas escolas não tinham o aporte de auxiliar de sala ou funcionário destinado às atividades administrativas. Assim, essas situações, a depender da frequência, podem ocasionar desgaste no trabalhador, principalmente porque este profissional, além de gestora, exercia o papel de professora.

Um dos processos de trabalho das gestoras-professoras é caracterizado por diversos desafios e um deles é a educação inclusiva. As escolas participantes deste estudo atendiam crianças portadoras de Síndrome de *Down*, doença neurológica degenerativa e autismo. No entanto, não há formação especializada para acolher a essa demanda. A escola aceita a criança, mas passa a vivenciar muitos conflitos, uma vez que não há capacitação para o acompanhamento dessa demanda, ocasionando situações muitos desgastantes. As narrativas são surpreendentes e merecem o devido destaque:

Aqui na minha escola é coração de mãe, atendo muitos anos quem precisa e a gente dar jeito. As outras não aceitam a criança quando ela não é normal. Nossa escola formou muita gente, a depender a mãe traz a auxiliar para ajudar em sala de aula (Gestora 7).

A gestora 7 relata que as escolas da região não atendem as demandas da comunidade porque são raras aquelas que aceitam matricular crianças com necessidades especiais e menciona o quanto é difícil negar, pois considera um desafio trabalhar a

inclusão.

[...] Eu tenho uma aluna aqui que está sendo um desafio aqui [...] no caso assim [...] a mãe agora que está começando a reconhecer que ele tem algum problema [...]entendeu...ele no caso, 3 anos não fala...ela dizia que era o mimo que o avô dava e tudo... eu me sentei, conversei com ela, agora que ela está procurando um médico para levar. (Gestora 1).

Enquanto a percepção da gestora 1 afirma não ter estrutura para atender as crianças portadoras de necessidades especiais, relata que a família nega a realidade e acaba transferindo para a escola.

[...] deu muito trabalho, eles falam da inclusão e não preparou o professor antes, né... querem que a gente receba essas crianças e não estamos preparadas a receber. Este ano nós já temos tô doida para trabalhar com eles, e sei que são muito inteligentes, é o "sidro", inteligentíssimo e eu nunca tinha pego um aluno assim, fico feliz porque é uma experiência nova ... Autista, não... Eu já trabalhei com eles. (Gestora 4)

Essas narrativas expressam, em seu conjunto, fragilidade no processo de ensino-aprendizagem, sobrecarga e tensão para os profissionais da educação e especialmente certa compreensão das atividades educacionais ainda fortemente permeadas pela caridade. O fato de aceitar o que ninguém mais aceitava vinculava-se, assim, à ideia de que era um desafio quase de humanidade. Na narrativa da gestora 4, foi perceptível a comparação entre duas situações distintas e que acabavam sendo experienciadas como desafios ainda focalizados no plano do desejo individual, enquanto diziam respeito à aquisição de competências profissionais.

Como as gestoras eram responsáveis pela condução dos processos educacionais e atuavam como professoras torna-se essencial o desenvolvimento destas profissionais para o atendimento destes alunos que precisam de atendimento especial.

O documento *Subsídios para Credenciamento e Funcionamento das Instituições de Educação Infantil* (BRASIL Ministério da Educação, 1998, v. 1) aponta que a formação e qualificação docente não foram suficientes na educação infantil, observou-se uma parcela que não atingiu o ensino fundamental e outras professoras que fizeram o magistério, o que, não contemplava formação específica para trabalhar na educação infantil. Logo, a atenção e cuidado às crianças portadoras de necessidades, nesse contexto, envolve, assim, maior sobrecarga, uma vez que quando não é possível compreender, de fato, os aspectos complexos envolvidos nesse processo, cria-se insegurança, o que pode gerar sofrimento para professores, gestores, pais e alunos. Destarte, o problema está relacionado à ausência de políticas públicas que concentrem suas ações para estabelecer não princípios a serem atendidos, mas buscar também prover os meios para que possam ser viabilizados e acompanhados (ROSEMBERG, 1999; PERALTA, 1996).

[...] o planejamento de uma carreira com perspectiva de progressão, o que pode aumentar o desejo do profissional de nela permanecer; a perspectiva de executar um trabalho menos desgastante, porque apoiado em conhecimentos específicos, que seja reconhecido e legitimado socialmente como profissão, com possibilidade de progressão ascendente, parece diminuir a rotatividade do pessoal, característica que reforça a inadequação da capacitação, baseada exclusivamente em treinamentos informais e episódicos. (ROSEMBERG, 1999, p.55)

O discurso das gestoras no que tange às crianças portadoras de necessidades especiais foi relatado como desafio da profissão, registrando-se queixa de ausência das competências necessárias, ausência de apoio social e sentimento de impotência no cenário cada vez mais frequente.

Portanto, um aspecto importante a ser destacado é a educação inclusiva, mas que se aplica a outras situações na educação, é que o ponto crucial é o da garantia da formação e qualificação para demandas específicas, de acordo com as demandas, e que esse processo se dê em consonância com amplo diálogo com sociedade, organismos sociais e sindicatos. As escolas, assim, como seus profissionais da educação infantil, precisam de desenvolvimento e especialização para que não fundamente suas ações apenas em ações intuitivas. (ARAÚJO *et al.*, 2003).

RELAÇÃO COM OS PROFESSORES

Essa categoria do estudo teve o objetivo de analisar a relação entre as gestoras da escola, professoras e auxiliares de sala. Como mencionado anteriormente, as escolas participantes eram empresas familiares e, por esta razão, possuíam uma dinâmica peculiar: a relação entre os envolvidos na atividade ganha uma dimensão informal, permitindo que os gestores confundissem a relação que deveria ser profissional como um prolongamento das relações familiares, privadas, mantendo as formas de funcionamento hierárquico similar àquele que se constitui no interior da família.

Nogueira (1984) afirma que a instituição familiar antecede a organização empresarial com base sócio humana de maior amplitude e que não consegue excluir de seu âmago o desejo de educar o outro e reproduzir a relação afetiva ou outras formas de laço. Em trecho da entrevista ficou claro essa relação:

Eu falo de minha religião e elas não se impõe não. Na minha escola, sempre foi desse jeito. ninguém vai contra a minha fé. Eu fico na minha, não sou muito de falar. ...minha cara é a mesma de sempre. Aqui todo mundo é bem ciente, cada um no seu quadrado. ...elas até já foram para o culto da igreja. (Gestora 1).

Essa relação pode não ser benéfica para o ambiente quando canalizada para a imposição e excesso de disciplinas para o corpo funcional da empresa. Numa escola de

pequeno porte, a supervisão é direta e intensa, o que pode ocasionar desgastes para as partes.

A expressão de pronome possessivo “minha escola” quando se trata de organizações formadoras é algo com repercussões complexas, uma vez que a educação formal é uma atividade pública. Ademais, o fragmento nos remete à individualidade, a ausência da coletividade foi o marco nas narrativas. Este é um aspecto que merece maior e melhor aprofundamento em estudos futuros.

A supervisão constante ou a sensação do controle é compreendida como atividade essencial do gestor em empresas de pequeno porte que julga ser estritamente necessário para a produção da qualidade esperada, o que gera tensões diárias não apenas nele, mas em todos que estão a sua volta. Krausz (1991) comunga com a mesma visão sobre o poder, pois considera como forma de impor vontades sobre o comportamento das pessoas. Indiscutivelmente, foi identificada nas entrevistas a existência dessas tensões quando questionada a relação com as professoras: a gestora 06, narra a sua percepção sobre o professor:

Hoje em dia tá difícil encontrar professor que trabalha com amor, quando você trabalha com amor você não se importa com barulho. Quando o professor está estressado eu chamo pra conversar. Têm momentos para tudo, tem o lúdico que é uma forma de lhe dar com eles. Eu pego no pé muito deles (Gestora 6).

Outra gestora narra a sua desaprovação sobre o afastamento de uma de suas professoras:

Eu acho que o professor hoje está muito acomodado, não que ter trabalho. Estão muito preguiçosos, o ano passado o retroprojeto nem foi usado. Eu mesmo assumi essa turma em outubro e os pais todos querem que eu fique o desenvolvimento foi maior. Eu mesmo não largaria minha turma ..e nem foi um problema tão sério assim...foi problema de mioma, às vezes problemas de sangramento muito forte...dá para controlar tranquilamente, principalmente na escola que tem auxiliar, que dá para ir ao banheiro se lavar e se trocar. (Gestora 4)

O estilo de gestão e o relacionamento interpessoal fazem toda a diferença no cotidiano escolar, beneficiando todos os envolvidos e principalmente trazendo o bem-estar do trabalhador, se as relações forem construídas em bases respeitadas e solidárias. Essas narrativas dialogam com o estudo realizado por Esteves (1999) quando publicou o “mal-estar docente”. Não compreender o afastamento da professora por motivo de doença é sinônimo do desejo do presenteísmo, ou seja, a educadora deveria estar trabalhando mesmo que doente. As gestoras expressaram em seus diálogos que “abandonar” a turma é falta de comprometimento por parte do professor ou auxiliar de sala. Essas concepções sobre bem-estar e saúde do trabalhador comprometem a relação entre empregado e empregador e, conseqüentemente, a relação não será norteadas por sentimentos de

pertencimento, intensificando o mal-estar destes trabalhadores.

Contrariamente, a gestora 2 relata a importância da qualidade da relação e apoio social entre os trabalhadores.

Tenho uma equipe muito boa. Quando precisa resolver algo, todas elas “colam” e unidas fazemos a força. Eu escuto meu professor e não passo a mão pela cabeça do aluno. Dá Cezar o que é de Cezar! (Gestora 2).

A vice-diretora 8, narra a desaprovação pelas posturas da Diretora, sua genitora.

Minha mãe é que decide, não adianta. Ela gosta de definir, por mais que ajude, ela quer e pronto. Ela afirma que o aluno tem razão na maioria das coisas e que criança não mente [...] muitos chegam me procurando e ela grita que é a dona da escola. Ela é emoção e eu razão (Gestora 8).

As relações entre colegas podem interferir na resolutiva dos conflitos que surgem e depende do posicionamento ético do gestor, comparar os indivíduos não se torna o modo mais fácil de compreender a dimensão humana e enfrentar os desafios lançados.

Às vezes tem professor que dá mais trabalho que o aluno! Vou te dizer, não é fácil! A gente fala e insiste em fazer errado. Qual a dificuldade em fazer certo? Eu me levanto às 04 horas da manhã, lavo roupa e venho para a escola e deixo tudo arrumado para levar trabalho para casa e eles não dão conta? (Gestora 04)

De forma análoga, a gestora 4, em sua narrativa, explicita o “certo”, remetendo a uma forma correta de se fazer o trabalho, o que nos remete aos pressupostos preconizados por Taylor, onde se espera um padrão de comportamento passivo, obediente aos chefes e postura padronizada. Neste modelo de gestão, o trabalhador é apenas executor de rotinas porque não há nele capacidade, nem formação para estabelecer racionalmente o método ou o processo mais eficiente, enquanto a gerência pensa, o empregado executa (CHIAVENATO, 2010).

No modelo tecnicista, a eficiência é atribuída à racionalização do trabalho e supervisão direta, estimulada pela recompensa material de acordo com a unidade produzida. Deste modo, o argumento é que o modelo segue a ciência nos estudos e tudo que era científico não poderia ser discutido pelos sindicatos e seria intempérie qualquer resistência por parte dos trabalhadores, uma vez que todos estariam ganhando (GRINT, 2010).

De forma oposta, a gestora 2 valorizou a qualidade das relações para o funcionamento da escola. O reconhecimento do trabalho da equipe ficou registrado em diversas partes da narrativa. A gestora compreende a relevância do reconhecimento como forma de estímulo positivo para o desenvolvimento das habilidades de sua equipe. Assim, nota-se que o modelo de gestão empregado era pautado na Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo. O sociólogo Elton Mayo apontou a relação do trabalho como atividade

tipicamente grupal e a interação social são compreendidas como estímulo e bem-estar dos trabalhadores.

A teoria das relações humanas veio na perspectiva de adotar uma engenharia sociável elitista, que se baseava na interação como forma de manipulação da massa para a conquista das metas organizacionais. Para os capitalistas e muitos administradores, o produto é mais importante do que o processo e para os empregados o desenvolvimento do processo e a produção do conhecimento pode ter mais valor que o produto. (GRINT, 2010).

Deste modo a forma de gestão interfere no ambiente de trabalho. Quando existe relação de apoio e sentimento de pertencimento e reconhecimento são fortalecidas as relações. No ambiente escolar, o clima se reflete positivamente na formação da criança e, conseqüentemente, na forma de lidar com a família dos alunos.

A RELAÇÃO DA ESCOLA COM A FAMÍLIA CONTEMPORÂNEA

A instituição familiar passa por transformações ocasionadas pelos fatores econômicos e sociais e, essas variáveis, interferem na dinâmica escolar. Segundo Sayão e Aquino (2011, p. 27) “a imagem clássica de família parece ter entrado em decadência ou, ao menos, em desuso. Hoje a família parece ter se resumido ao agrupamento de pais e filhos, estejam eles juntos ou não”.

O problema é que nem sempre os genitores conseguem manter relações harmoniosas e equilíbrio emocional em seus lares ou fora do núcleo familiar e, conseqüentemente, a escola acaba sobrecarregada por essas transformações e conseqüentemente pela transferência da responsabilidade dos pais para a instituição escolar. Confere a narrativa da gestora 4:

A gente percebe pelo alívio do pai quando chega com a criança no portão. Por que hoje eu cozinho na minha creche? ...era muito miojo ou ovo cozido que traziam e comida azeda, e a gente ter que dar comida da nossa! (Gestora 4)

De forma unânime, os discursos se voltaram para a família, ou melhor, a ausência da família na vida da criança e a relação com a escola. A abordagem deste tópico desencadeou momentos de desabafos emocionados e algumas vezes apontaram indignação pela transferência das responsabilidades dos pais para a escola, indo desde a higiene à educação. Pela quantidade de relatos, emergiu a subcategoria “família” para o presente estudo. Assim, as narrativas permitiram a integração do empírico com o teórico, tendo sido possível identificar a sobrecarga quantitativa, conflito de papéis desempenhados, baixa valorização da família dos alunos com os profissionais da educação e perda da autonomia destes no processo de trabalho, uma vez que acabam atendendo as demandas que esgotam a saúde física e mental dos trabalhadores (KARASEK; THEORELL 1990;

ESTEVE 1999; GASPARINI *et al* 2006; ARAUJO *et al* 2003).

Os pais estão muitas vezes no final de semana na orla da Ribeira e quando avistam a auxiliar de sala pede pra ela até tomar conta enquanto eles se divertem. Veja como eles não compreendem o papel do professor! Isso é umas das queixas de minhas auxiliares e professoras (Gestora 5).

Essas narrativas apontam para dois pontos críticos: a desvalorização do professor, confusão de papéis e a não compreensão do papel da instituição escolar.

Algumas mães matriculam suas filhas no balé e pede pra gente deixar a aluna pronta. Isso não é obrigação da escola. Ainda tem mais que querem que a gente higienize suas filhas e a gente não pode lavar as partes íntimas das crianças e as mães insistem. A escola não é babá, querem transferir até o cuidado com a higiene (Gestora 4).

Mais uma vez, foi explicitado o não entendimento sobre o papel da escola e transferência de responsabilidade da família para a escola. A docência na educação infantil não é vista como profissão, mas como extensão do trabalho doméstico.

A educação infantil é um campo novo e com forte cultura do passado que para cuidar de criança bastava ter habilidades maternas, aplicável apenas para mulheres e não necessitava de formação, uma vez que a escola da educação infantil é prolongamento do lar (KRAMER, 2008).

A narrativa da gestora 5 confirma o comportamento dos pais:

As crianças ficam aqui porque é mais barato e confiável que pagar uma babá. Aqui tem segurança, educação e crianças. Por isso que a família não quer mais babá, preferem a escola. A educação infantil é babá dos filhos (Gestora 05).

Em uma das escolas, orientavam suas práticas de acordo com a conveniência individual das famílias, inclusive, até a entrega da criança com pais separados eram esperados a quem tinha guarda sinalizar se poderia ou não retirar a criança da escola e essa situação estava sempre condicionada ao pagamento da pensão alimentícia. A gestora então promovia o gerenciamento da “guarda da criança” trazendo para a sua rotina mais demandas que não fazem parte da descrição do cargo.

Quando o pai é separado. ...aí a mãe disse que não é para deixar o pai pegar, não pode... Aí no outro dia mesmo, o pai levou, não era para levar, mas ela não me avisou. (Gestora 1)

Outro aspecto narrado como desafio no ambiente escolar foi a convivência dos pais com os seus filhos e como isto afeta a vida das crianças na escola. Segundo a gestora 03, o comportamento da criança é influenciado pelo meio em que estava inserido, assim como o processo de ensino-aprendizagem, por sua vez, também sofria interferência do seu

cotidiano.

Tem meninas na aula que grita “Eu acho que não sou mais virgem, não pró”! Aí eu digo, mãe onde que estão vendo seus filhos? Estamos vivendo numa sociedade doente, as crianças já estão vindas com problemas de violência para escola. Temos um pai aqui que usa drogas [...] ele comanda o tráfico e o filho tem o comportamento bastante agitado. Ai... A gente fica na escuta... será que eu devo continuar? Isto não está me sobrecarregando a mais? E eu procuro não levar pra casa, porque em casa eu procuro ter outra postura do que aqui na escola. E isso tudo tá me trazendo muita vontade de desistir. (Gestora 3)

As famílias buscam na escola uma instituição que atenda às necessidades de seus filhos, que zele integralmente pela sua saúde mental e física. A relação da família, dos pais com as escolas, muitas vezes, restringia-se apenas a uma relação comercial: a família pagava a escola e não tinha nenhum interesse no que ali se fazia. A gestora 02 relatou que muitos pais não acompanhavam o desenvolvimento da criança e buscavam as escolas apenas em função dos “queixumes” insistentes do filho. Estes, estimulados a provocar a atenção de sua família, acabavam criando situações inexistentes.

O não acompanhamento da família pode gerar tensões e conflitos, além de interferir no processo de ensino-aprendizagem, percebido em entregas de exercícios errados ou não realizados, diários não lidos e nem assinados e ausência dos pais nas reuniões - situações pontuadas por todas as gestoras, como atestam suas falas:

§ [...] você precisa ver a cara de alívio de alguns pais quando deixam seus filhos no portão. Parece que estão falando “vou ficar livre 4 horas” ... aff... (Gestora 04).

§ Como a criança vai aprender se nem os pais querem ler o diário. A gente pede palito de picolé para atividade em sala e de 20 alunos, 02 trazem. Os pais não conseguem ler o diário de uma criança? (Gestora 07).

§ Chega no dia da reunião quase pai não comparece. Agora, se a colega do bairro tem um filho que começa a ler ou contar os números, vem correndo para a escola saber por que o filho não sabe. Sempre comparando. Esquecem que cada criança tem seu tempo e depende também do estímulo da família (Gestora 8).

As falas embargadas de emoção traduziam o quão difícil é conduzir a relação família-escola. Nesse contexto, as crianças e a categoria profissional estão vivenciando ambientes não saudáveis, gerado por múltiplos fatores.

PERCEPÇÃO DO GESTOR SOBRE O SEU PAPEL E DESAFIOS

A percepção do papel do gestor na organização da escola foi outro aspecto analisado. Todas as participantes compreendiam a função e a complexidade do cargo,

porém sempre atribuíam como “incômodo” da profissão a obrigação de assumir o papel da família, dificuldade de gerenciar os poucos recursos financeiros e de selecionar professores que atendessem às exigências da escola.

Dentre as habilidades específicas para exercer o cargo de gestora destacaram-se a competência na área de gestão de pessoas e compreensão nas práticas de pedagogia. Julgavam que o cargo é de alta complexidade e exigência em função da necessidade de gerenciar várias áreas sobre as quais não se detém conhecimento prévio, como gerenciamento financeiro, planilhas de Excel e fluxos de caixa. De fato, para gerir recursos é preciso formação específica e as participantes revelaram desconhecer ferramentas de gestão (RESENDE; REIS, 2016).

Meu marido já disse para eu procurar fazer outra coisa, isso aqui não dá dinheiro. Minha cunhada me mandou vender confecção e eu digo que gosto do que faço, mesmo não vendo vantagem financeira (Gestora 2).

Os depoimentos denotavam baixa realização, principalmente quando assumiam, no discurso, que a família não valorizava a profissão e aconselhavam os companheiros e filhos a fechar as escolas e procurar algo com maior retorno financeiro. Contudo, as participantes revelavam que mesmo sem o apoio familiar, gostavam do que faziam, mesmo sem ter um cenário promissor.

QUEIXAS SOBRE A SAÚDE

Dentre as principais queixas sobre a saúde foram destacadas, por ordem: enxaqueca; dores de estômago; ansiedade; irritabilidade; dores musculares e alteração de humor. Das oito participantes, seis possuíam doenças crônicas, sendo a hipertensão o relato mais frequente. Contrapondo o estilo de vida e os hábitos regulares, as participantes informaram que não tinham tempo para lazer, uma vez que se dedicavam a família e atividades do lar. A questão do gênero é uma questão relevante, pois o tempo fora do trabalho é dedicado ao trabalho doméstico, caracterizando maior sobrecarga nas trabalhadoras (ARAÚJO *et al.*, 2005). Portanto, como se pode observar, as mulheres, mesmo quando ocupam cargos de comando, ainda são as principais responsáveis pelas atividades domésticas.

Cabe destacar que a disфонia não foi uma queixa relatada entre as participantes, apenas rouquidão esporádica, sem precisar o tempo e frequência do sintoma. Apesar disto, reconheciam a necessidade de estudos específicos sobre o uso da voz nestes profissionais, uma vez que também são professores e desconhecem as formas de prevenção.

ANÁLISE DOS FATORES ESTRESSORES E FORMAS DE ENFRENTAMENTO

Na análise das fontes estressoras e das formas de enfrentamento, na maior parte das entrevistas, a fala sobre isto foi antecedida por silêncio e depois alguns relatos do desejo de isolamento. A gestora 03 revelou sentir desejo de encerrar as atividades da escola. A metade das entrevistadas apontou a religião como forma de “aguentar” a rotina e outras duas gestoras afirmou que para viver é preciso buscar ajuda dos amigos.

A fé e a frequência nas instituições religiosas foram mencionadas principalmente na narrativa da participante evangélica como forma de enfrentar o estresse diário, seguido de buscas de lazer e interação com a família.

De forma sucinta, a Figura 4 resume os fatores estressores mencionados mais frequentemente:

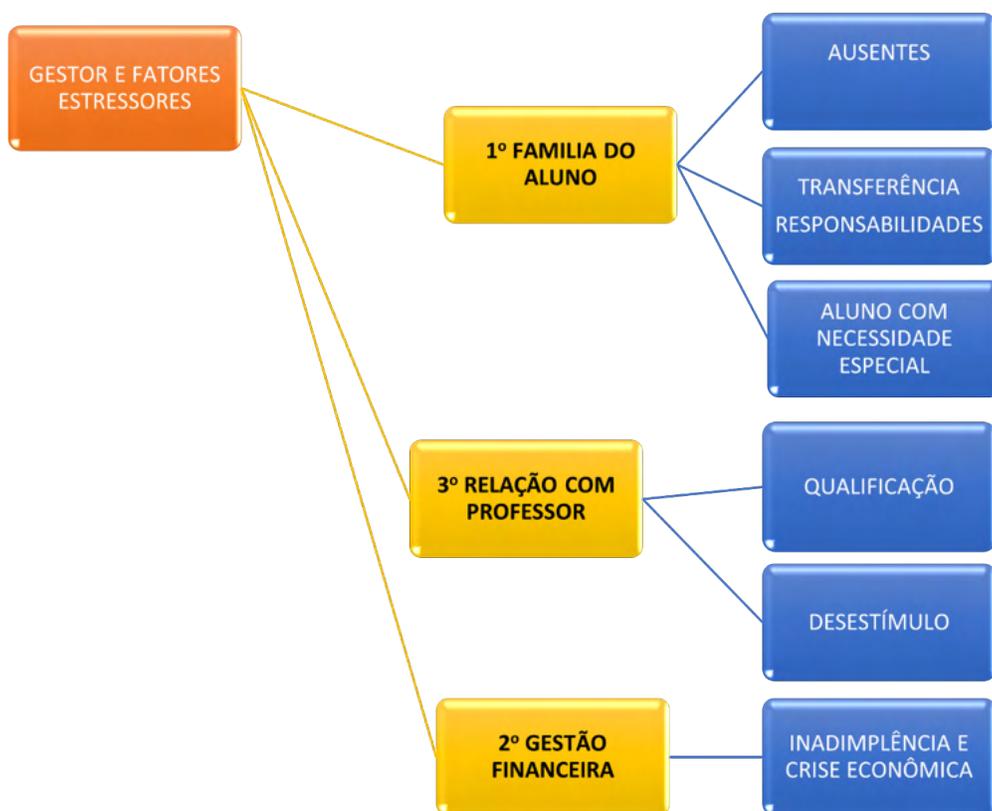


Figura 4: Mapa de categorização e relação dos fatores estressores e impactos no cotidiano escolar.

Fonte: Elaboração própria. 2021.

A Figura 1 demonstra que o relacionamento da família-aluno-escola era o principal motivo do estresse ocupacional ocasionado por diversos fatores relatados, indo desde a

ausência dos pais no processo de ensino-aprendizagem, acompanhamento, transferência da responsabilidade plena pela educação da criança para a escola, negação e ausência de estrutura para cuidar dos filhos com necessidades especiais.

Observou-se que o estresse ocupacional estava presente em mais uma categoria profissional da área da educação, cujas atividades demandavam energia física e mental, alta concentração, interação social e prazer no labor, principalmente pela relação ativa entre seus pares e diálogo frequente com as famílias dos alunos.

Importante ressaltar que a educação infantil acolhe crianças de um a cinco anos. Nesta fase as propostas pedagógicas estão sempre pautadas no desenvolvimento cognitivo e compreensão das emoções que servirão de base para a vida adulta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As gestoras participantes do estudo afirmaram a sobrecarga ocasionada pela família, pela transferência do seu papel para a escola, falta de acompanhamento dos pais nas tarefas e na resolução de conflitos. Ressaltou que a educação infantil era compreendida ainda pela sociedade como extensão do lar, assim o não reconhecimento social ocorria para todos que trabalhavam na educação infantil.

Sobre o cenário econômico, expressou a sensação de “medo”, “insegurança” quando o tema é futuro e que suas famílias desaprovavam a função ocupada, pois acreditam que não existe o retorno financeiro esperado. Os desafios compreendidos pelas participantes do estudo foram mencionados o egresso de crianças portadoras de necessidades especiais por não ter formação específica, mas eram matriculados e concebidos como prática solidária, uma ação de caridade.

Este estudo sobre o gestor escolar iniciou-se pela necessidade de dar visibilidade a um grupo profissional até então invisível, mas que desempenha papel importante na escola, sendo o articulador de múltiplas funções responsabilidades, os dados evidenciaram que um dos pontos críticos no desempenho dessa profissão é a fragilidade familiar contemporânea, com a ausência dos pais na vida da criança, decorrente principalmente da necessidade de busca de recursos financeiros, frequentemente no mercado informal ou subemprego.

A ausência de escolas da rede pública preparadas para a inclusão de crianças aumenta a demanda pela procura de escolas da rede privada. Estas, por sua vez, também não foram preparadas e prestavam o serviço como ato de caridade.

O cenário econômico e suas repercussões foram os disparadores de problemas que afetavam diretamente a dinâmica da escola e geravam tensões na vida do gestor, professor, pais e a comunidade em geral.

O perfil de gestão, sem dúvida, tinha impacto na qualidade das relações. Em alguns depoimentos foi identificada a falta de compreensão pelo afastamento de professores, a necessidade da promoção à saúde dos trabalhadores e valorização. O estudo apontou a sobrecarga de papéis e responsabilidade do gestor escolar ocasionada pela ausência da família, depois a conjuntura financeira e pôr fim a relação com os professores. A desesperança, o desestímulo foram evidenciados em todos os discursos.

Os modelos de gestão na maioria das escolas analisadas possuem uma visão tecnicista, onde é frequente a supervisão direta e excesso de controle, principalmente quando se refere a empresa familiar sem profissionalização da gestão. A forma de gerir interfere no espaço, no clima organizacional. A tensão ocorre por receios de falhas por parte dos trabalhadores, ausência de comunicação e torna-se frequente o absenteísmo e os afastamentos. Logo, a organização e o processo do trabalho precisam ser reavaliados.

É salutar o investimento em projetos de intervenção e ações de apoio e suporte

por profissionais multidisciplinares para a eliminação ou redução das queixas por parte das gestoras. Outra preocupação é a presença de doenças crônicas não transmissíveis e os sintomas de sofrimento mental em trabalhadores que atuam no processo inicial de construção e interação social de pequenas crianças.

As queixas de saúde estavam relacionadas ao quadro de estresse e reconhecem a necessidade de buscas de apoio de profissionais para acompanhar as doenças cardiovasculares, musculoesqueléticas e episódios de ansiedade e depressão.

As gestoras participantes apresentaram como fonte intensa de estresse: relação com a família, recursos financeiros e gerenciar professores. Como estratégia de enfrentamento, a fé e frequência e a interação social foram apontados como forma de encontrar “forças”.

O estresse ocupacional está presente na categoria estudada e torna-se oportuno promover ações de manejo e atrair programas de qualidade de vida voltados para profissionais da educação infantil, como forma de reduzir os riscos físicos e psicossociais.

Como complemento adicional ao estudo, foi percebido, nas narrativas, a não compreensão, por parte dos gestores, do afastamento dos professores por doença, mesmo sendo, estes, professores também.

Percebe-se a relação ambígua do cargo de gestor escolar, o trabalho dos docentes em condições não favoráveis à saúde mental e fatores geradores de adoecimentos. Este estudo reuniu uma série de evidências empíricas com base na coleta e na análise de dados apoiados numa estrutura metodologicamente atenta para assegurar a redução de vieses e compreender o ambiente, os fatores motivadores e observações dos participantes do estudo, em seu lugar de fala, focalizando o estresse presentes nas suas rotinas

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Tânia M; CARVALHO, Fernando. Condições de trabalho docente e saúde na Bahia: estudos epidemiológicos. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 427-449, maio/ago. 2009.

ARAÚJO, Tânia M; GRAÇA, Cláudia; ARAÚJO, Edna. *Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Controlle*. **Ciência e Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 991-1003, out. 2003. Acesso em: 14 ago.2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232003000400021>.

ARAÚJO, Tânia M. et al., *Fatores associados a alterações vocais em professoras*. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 6, p. 1229-1238, jun. 2008. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2008000600004>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

ARAÚJO, Tânia M.; PINHO, Paloma, S; ALMEIDA, Maura M. Prevalência de transtornos mentais comuns em mulheres e sua relação com as características sociodemográficas e o trabalho doméstico. **Rev. Bras. Saúde Mater. Infant**, Recife v. 5, n. 3, p. 337-348, set. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARUKI, Luciana V. *Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador: por um regime jurídico preventivo*. São Paulo: LTr, 2015.

BLALOCK, Edwin J. The pituitary adrenortical axis and the immune system. **Endocrinologia of Clinical Metabolic**, Washington DC, v. 14, n.4, p. 1021-1038, 1985.

BLANCH, Ribas; MARIA, Josep. *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: Editorial EDIUOC, 2003, p. 42-44. t. 1. Fundamentos. t. 2: Desafios

BRASIL. Anvisa. *Boletim do Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados* (SNPGC). Brasília, DF, 2015 Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/hotsite/sngpc/mapainterativo/mapainterativo.html>>. Acessado em 14 de abril de 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Estresse*. Brasília, DF. 2015. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/saude/2012/04/estresse>>. Acessado em 16 de dezembro de 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Subsídios para credenciamento e funcionamento de instituições de educação infantil**. Brasília, DF, 1998. v. 1 e 2

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. SEF/COEDI. **Propostas pedagógicas e currículo em educação infantil**. Brasília: 1996.

BRICEÑO, Pedro A. Los riesgos psicossociales y su reconocimiento como enfermedad ocupacional: consecuencias legales y económicas. **Telos - Revista de Estudios Interdisciplinarios y Ciencias Sociales**, Maracaibo, Venezuela v. 11, n. 3, p. 367-385, 2009. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/993/99312516006.pdf>>. Acesso em: 23 abr. de 2016.

BRUSCHINI, Maria, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cad. Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, dez. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000300003>. Acessado em 03/03/2017.

CARTAXO, S. **Pressuposto da educação infantil**. São Paulo: Intersaberes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria da administração**. 8. ed. São Paulo: Campus, 2010.

COOPER, Cary. L; BAGLIONI, Anthony Jr., A. A structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health. **British Journal of Medical Psychology**, v. 61. p. 87-102, 1988.

COOPER, Cary; DAVIDSON, Marilyn. Las fuentes de estrés en el trabajo y su relación con los ambientes no laborales. In: KALIMO, Rajja; EL-BATAWI, Mostafa.; COOPER, Cary. (Org.). **Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud**. Genebra: OMS, 1988. p. 9.-109.

COX, Tom. *Stress research and stress management: putting theory to work*, London: HSE Books, p. 35. 1993. Disponível em < http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr93061.pdf> Acesso em 13 de abr de 2016.

DEJOURS, Cristophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho, estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lucia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez. 1992.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In:

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

ESTEVE, José. M. **O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores**. Bauru, SP: EDUSC, 1999.

FONTANELLA, L. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csp/v27n2/20.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

GARRIDO, Manuel. P. **Análisis comparativo**. In: CONDICIONES de trabajo y salud docente. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y Caribe. OREALC/UNESCO, 2005. p.21-42;103-136.

GASPARINI, Sandra. M; BARRETO, Sandhi, M.; ASSUNÇÃO, Ada. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre a sua saúde. **Educação e Pesquisa**. v. 31, n. 2, p. 189-199, 2006.

GRINT, Keith. **Sociologia do trabalho**. Lisboa: Editora Piaget, 2010.

HACKMAN, Richard J.; OLDHAM, Greg. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

IBGE. **Estatística 2000**. Brasília, DF, 2010 Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. *Psychosocial factors at work: recognition and control*. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. Ninth Session. Geneva, 1984.

KAISER, Sérgio E. **Evidências reais e imaginárias no tratamento da hipertensão arterial: Programa de Educação Continuada da Sociedade Brasileira de Cardiologia**. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Cardiologia, 2002. v.1. p. 9-16.

KALIMO, Raji. Los Factores psicosociales y la salud de los trabajadores: panorama general. In: KALIMO, Raji; EL-BATAWI, Mostafa. A.; COOPER, Cary. L. *Los factores psicosociales en el trabajo, y su relación con la salud*. Ginebra: OMS, 1988.

KARASEK, Robert. A. Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, Chichester, v. 24, n 2, p. 285-308, jun. 1979.

KARASEK, Robert, A. El modelo de demandas/control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos. In: STELLMAN, J. M. (Org.). **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo 2: factores psicosociales y de organización**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, p. 6-16. 1998.

KARASEK, Robert. A; THEÖRELL, Tores. **Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life**. New York: Basic Books, 1990.

KRAMER, Sônia. Formação de profissionais da educação infantil: questões e tensões. In: MACHADO, M. L. A. (Org.). **Encontros e desencontros em educação infantil**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

KRAUSE, Neal; STRYKER, Sheldon. Stress and well-being: the buffering role of locus of control beliefs. **Social Science & Medicine**, New York, v. 18, n. 9, p. 783-790, 1984.

LAZARUS, Richard. S. Psychological stress in the workplace. In: CRANDALL, Rick.; PERREWÉ, Pamela. L. (Org.). **Occupational stress: a handbook**. Washington, DC: Taylor & Francis, 1995. p. 3-14.

LEITE Jr. José A. **Estresse, estratégias de enfrentamento e qualidade de vida no ambiente de trabalho: um estudo em um instituto de pesquisa**. 2009. 216f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, São Paulo.

LESSA Inês. Epidemiologia Insuficiência Cardíaca e da Hipertensão Arterial Sistêmica no Brasil. **Rev Bras de Hipertensão**, São Paulo, v. 8: p. 383-392, 2001

LEVI, Lennart. Factores psicosociales, estrés y salud. In: STELLMAN, J. (Dir.). **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo**. Madrid: Organización Internacional del Trabajo, 1998.v. 2.

LEVI, Lennart; FRANKENHAUSER, Marianne; GARDELL, Bertil. The characteristics of the workplace and the nature of its social demands. In: WOLF, S.; FINESTONE, A. (Ed.). **Occupational stress: health and performance at work**. Littleton, Massachusetts: PSG Publ. 1986. p. 54-67.

LIBÂNEO, José, C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIPP, Marilda, E. *Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria a aplicações clínicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

LIPP, Marilda, E; ANDERSON, David. Cardiovascular reactivity to simulated social stress. **Stress and Health**, v. 15, n. 4, p. 249-259, 2000.

LIPP, Marilda, E; ROCHA, João. C. **Stress, hipertensão arterial e qualidade de vida**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

LIPP, Marilda, E. **Pesquisas sobre estresse no Brasil: saúde, ocupações e grupos de riscos**. Campinas: Papirus, 2010.

LIPP, Marilda, E; MALAGRIS, Lúcia. O stress emocional e seu tratamento. In: Rangé, B. (Org.), **Psicoterapias cognitivo-comportamentais: um diálogo com a psiquiatria**. Porto Alegre: Artmed, 2001. p. 475-490.

MARTINS FILHO, J. **A criança terceirizada: os caminhos das relações familiares no mundo contemporâneo**. 4. ed. Campinas: Papirus; 2010.

MASCI, Cyro. *A hora da virada: enfrentando os desafios da vida com equilíbrio e serenidade*. São Paulo: Saraiva, 2001

MC EWEN, Bruce. Stress, adaptation, and disease: allostasis and allostatic load. **Annals of the New York Academy of Sciences**, New York, v. 840, n. 1, p. 33-44, 1998.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1997.

NIETZSCHE, Frederick. **Além do bem e do mal: prelúdio para uma filosofia do futuro**. Tradução, notas e pós-fácio Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

NOGUEIRA, Roberto. M. **Empresas familiares: analisis organizacional y social**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1984.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PERALTA, Maria. Las necesidades de América Latina en el campo de la educación inicial y la formación de los educadores. In: Simpósio Latino-Americano de Atenção à Criança de 0 a 6 anos, 4. **Anais...** Brasília: MEC, 1996.

PORTO, Lauro, A. et al. Doenças ocupacionais em professores atendidos pelo Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador (CESAT). **Revista Baiana Saúde Pública**, Salvador, v. 28, n. 1, p. 33-49, 2004.

REVISTA PROTEÇÃO. **Estresse é um dos fatores que mais causa afastamento e falta**. 2016. Disponível em: <http://www.protecao.com.br/noticias/doencas_ocupacionais/estresse_e_um_dos_fatores_que_mais_causa_afastamento_e_falta/JyyAAAjyAJ/10655> Acesso em: 28 ago. 2017.

RESENDE, Noemia; REIS, Antônio. O labor do gestor escolar no empenho do trabalho docente decente, responsabilidades pedagógicas, patrimoniais e administrativas: atribuições complementares ou antagônicas? In: ENCONTRO BRASILEIRO DA RED ESTRADO TRABALHO DOCENTE E PNE: DESAFIOS À VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, 8., Santa Maria. ... **Anais...** 2016. Disponível:<<http://>

redestrado.com.br/wp-content/uploads/2015/06/redestrado_anais2016.pdf>. Acesso em: 28 abr./2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSEMBERG, Fúlvia. Expansão da educação infantil e processos de exclusão. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 7, p. 7-40, jul.1999.

ROSS, Randall; ALTMAYER, Elizabeth. **Intervention in occupational stress**. London: Thousand Oaks & New Delhi, Sage Publications, 1994.

SAYÃO, Rosely; AQUINO, Júlio. **Famílias: modo de usar**. 5. ed. Campinas: Papirus, 2011.

SACOMANO NETO, Mário S; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro empresas industriais*. **Rev. Gestão & Produção**, v.7, n. 2, p. 136-145, ago. 2000. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v7n2/a04v7n2.pdf>>. Acessado em 11/05/2017.

SELYE, Hans. **Stress: a tensão da vida**. Trad. de Frederico Branco. 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1965.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 14. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 2009.

SINDICATO DOS PROFESSORES DO ESTADO DA BAHIA. **Jornadas de trabalho e estresse ocupacional**. Salvador, 20--?. Disponível em: <<http://www.sinpro-ba.org.br/novo/?p=2032>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

SILVA-JUNIOR, João. FISCHER, Frida. Afastamento do trabalho por transtornos mentais e estressores psicossociais ocupacionais. **Rev. Bras. Epidemiol.** São Paulo, v. 18, n. 4, p. 735-744, dez. 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE CARDIOLOGIA; SOCIEDADE BRASILEIRA DE HIPERTENSÃO ARTERIAL. IV diretrizes brasileiras de hipertensão arterial. **Arq. Bras. Cardiol.**, São Paulo, v. 89, n. 3, p. 24-79, set. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0066-782X2007001500012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 abr. 2017.

TOJAL, Marcyette, C. **Estresse e estratégias de enfrentamento: estudo com gestores de escolas públicas na cidade de Belém, Estado do Pará**. 2010. 157 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, São Paulo, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



ENTREVISTA: roteiro

Bloco A: Fatores intrínsecos ao trabalho e estruturais
Objetivo: Conhecer a condição que o trabalho é desenvolvido e as características deste trabalho.
Barulho
Ruído
Iluminação
Temperatura
Ritmo de produção
Fluxo de processo
Número de horas de trabalho
Necessidade de adaptação para a tarefa
Novas tecnologias
Sobrecarga
Segurança
Burocracia
Hierarquia

Bloco B: Função /Papel da organização
Objetivo: Conhecer como o participante percebe o seu papel/cargo/função dentro da organização e sua relação com as tarefas.
Clareza da missão do cargo
Habilidades específicas
Identidade com a tarefa
Grau de exigência
Complexidade das tarefas
Empowerment (delegação de tarefas) com a sua equipe
Desafios

Bloco C- Desenvolvimento da carreira e Gerência de Pessoas
Objetivo: Identificar o vínculo do participante da pesquisa com autogestão da carreira e como a gerência no que se refere a equipe de professores/auxiliares.
Plano de carreira
Projeção para futuro/Perspectiva
Equidade interna

Equidade externa
Avaliação de desempenho
Estabilidade dos colaboradores
Política de remuneração

Bloco D- Relações de (no) trabalho

Objetivo: Conhecer e analisar a qualidade das relações e seus desdobramentos na vida do participante da pesquisa.

Relação com os pares

Emoções

Relação com os alunos

Família dos alunos

Conflito

Divisão de tarefas

Divergências

Motivação e Estímulo

Decisões compartilhadas

Reconhecimento

Estilo de liderança

Apoio e suporte

Bloco E- Clima Organizacional

Objetivo: Identificar o clima do ambiente de trabalho e seus efeitos.

Medidas disciplinares

Produtividade

Comunicação

Compartilhamento de sentimentos e ideias

Compreensão das práticas organizacionais

Confraternização

Absenteísmo

Turnover (rotatividade de professores e auxiliares)

Bloco F: Fatores relacionados à saúde.

Objetivo: Conhecer as principais queixas em relação à saúde.

Saúde vocal(disfonia)

Dores físicas (osteomusculares)

Qualidade do sono

Doenças crônicas (diabete, hipertensão, cardiovasculares)

Distúrbios gastrointestinais (dores estomacais, gastrite, úlceras e outros)

Ansiedade

Alterações de humor

Nervosismo

Irritabilidade
Cefaleia
Arritmias cardíacas

Bloco G: Enfrentamento diante das fontes estressoras

Objetivo: Avaliar fontes de estresse no trabalho e como reagem as fontes estressoras(enfrentamento)

Reação frequente em momentos de estresse

Competitividade

Mudanças no trabalho

Lazer

Ânimo/ desânimo

Dissabores da profissão

Isolamento

Apoio social

Religião/Fé

Fumo

Bebidas alcoólicas

Medicalização (Ansiolíticos e antidepressivos)

SOBRE AS AUTORAS



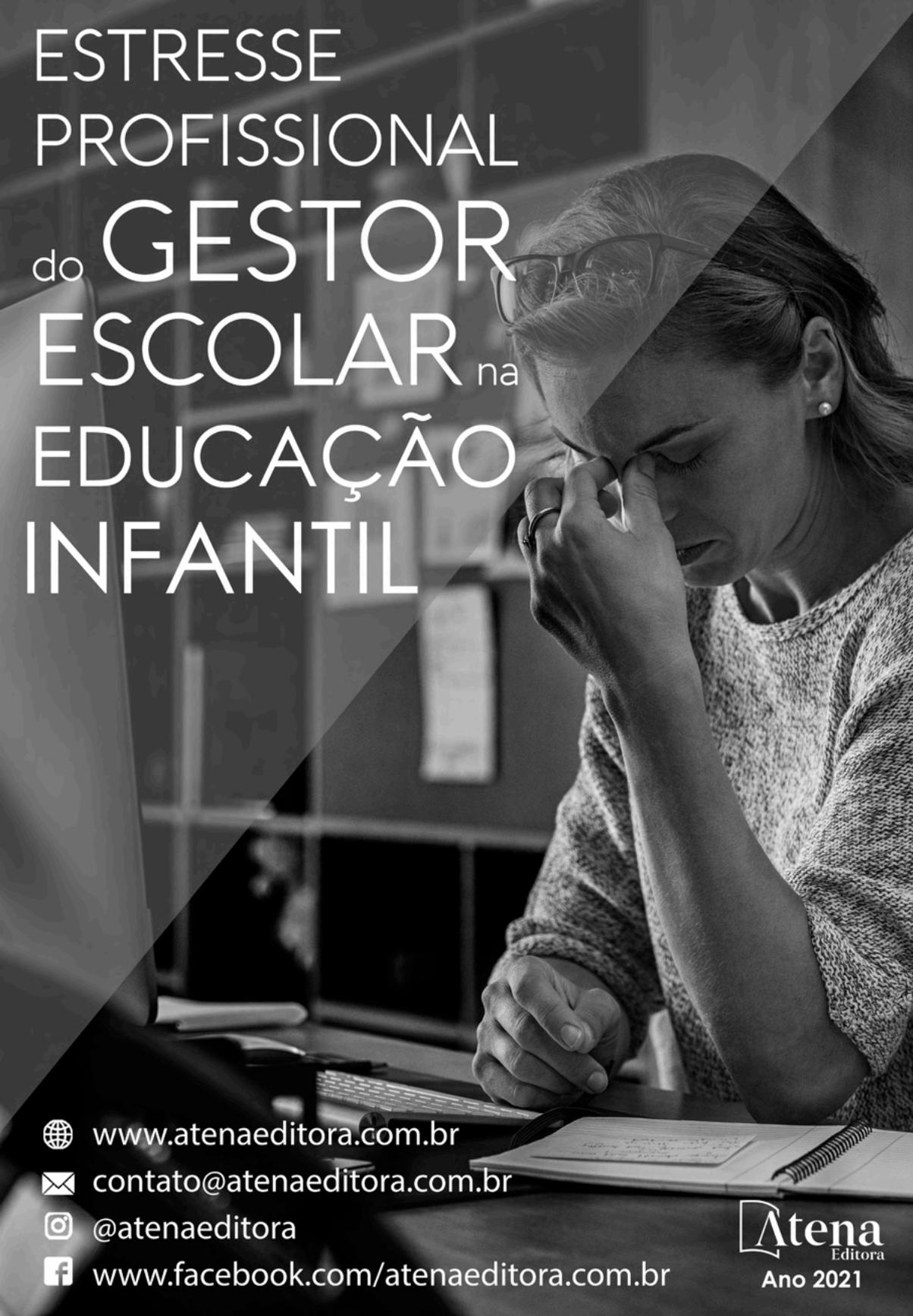
NOEMIA CARNEIRO DE ARAUJO RESENDE - Doutoranda em Difusão do Conhecimento no Programa Multi-institucional IFBA UFBA-UNEB-SENAI CIMATEC. Mestra em Saúde, Ambiente e Trabalho pela UFBA, MBA em Gestão de Pessoas pela Cenid Business School Especialização em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal. Graduada em Administração de empresas. Coordenadora de Curso EAD pelo Grupo Ser Educacional. Professora, palestrante, consultora educacional do Curso de Administração, ministrando disciplinas como Epistemologias das Ciências Sociais. Co-founder da Intellectus

Treinamento e Desenvolvimento Humano. Possui certificação internacional como Scrum Master pela Alliance Scrum e Propriedade Industrial pelo INPI/WIPO. Pesquisadora na área de inovação, empreendedorismo, e tecnologias educativa e social. Participou do Programa de Valorização do Professor na Secretária de Educação do Estado da Bahia,.



TÂNIA MARIA DE ARAUJO - Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (1990), Mestrado em Saúde Comunitária pela Universidade Federal da Bahia (1994), Doutorado em Saúde Pública pela Universidade Federal da Bahia (1999), Pós-doutorado na University of Massachusetts, Estados Unidos (2004) e Pós-doutorado na Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU) (2019). Professora Visitante da Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU), Alemanha (2018-2019). Atualmente,

Professora Titular Pleno da Universidade Estadual de Feira de Santana. Coordenadora do Núcleo de Epidemiologia da UEFS. Docente dos Programas de Pós-Graduação em Saúde Coletiva (UEFS) e de Saúde, Ambiente e Trabalho (UFBA). Membro da Comissão de Epidemiologia da Associação Brasileira de Saúde Coletiva/ABRASCO. Co-Chair do Comitê de Work Organization & Psychosocial Factors da International Commission on Occupational Health, (ICOH-WOPS) como representante da América Latina. Editora Associada da Revista Brasileira de Epidemiologia (Saúde Mental) e da Revista Ciência & Saúde Coletiva (área de Saúde e Trabalho). Participou do GT que elaborou o Protocolo de Distúrbios Vocais Relacionados ao Trabalho (DVRT), publicado pelo Ministério da Saúde, em 2018. Participou do GT que discutiu as Diretrizes de Vigilância e Atenção Integral à Saúde Mental Relacionada ao Trabalho criado pela Coordenação Geral de Saúde do Trabalhador do Ministério da Saúde (2017). Coordena o GT Saúde Mental e Trabalho da Frente Ampla em Defesa da Saúde dos Trabalhadores Tem experiência na área de Saúde Coletiva, com ênfase em Saúde Mental e Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: saúde mental, estresse ocupacional, saúde mental e trabalho, condições de trabalho, trabalho docente e saúde, gênero e saúde.



ESTRESSE
PROFISSIONAL
do GESTOR
ESCOLAR na
EDUCAÇÃO
INFANTIL

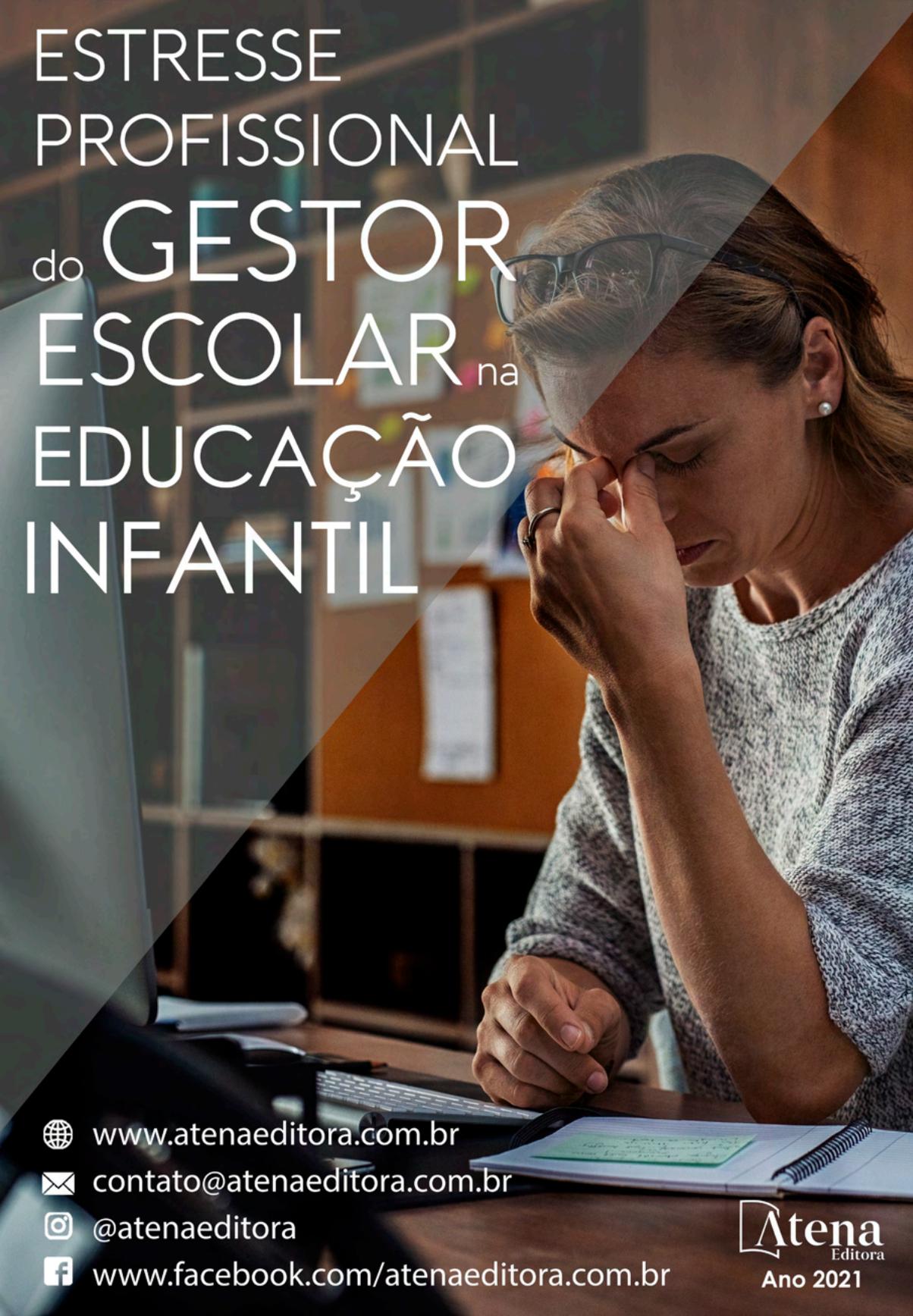
 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br


Atena
Editora
Ano 2021



ESTRESSE
PROFISSIONAL
do GESTOR
ESCOLAR na
EDUCAÇÃO
INFANTIL

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br


Atena
Editora
Ano 2021