

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
MARCYETTE CALDAS TOJAL

**ESTRESSE E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO:**

Estudo com gestores de escolas públicas  
na cidade de Belém, Estado do Pará

Taubaté  
2010

MARCYETTE CALDAS TOJAL

**ESTRESSE E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO:**

Estudo com gestores de escolas públicas  
na cidade de Belém, Estado do Pará

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Recursos sócio-produtivos

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

**Taubaté**

**2010**

MARCYETTE CALDAS TOJAL

**ESTRESSE E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO:**

Estudo com gestores de escolas públicas  
na cidade de Belém, Estado do Pará

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Recursos sócio-produtivos

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, nosso mestre onipresente e onipotente, que guia, fortalece e ilumina nossa caminhada em direção ao futuro que tanto almejamos alcançar;

Às nossas famílias, nossos portos seguros, de partida e de chegada, durante todos os dias de nossas vidas;

Aos meus filhos e neto pela compreensão, apoio e carinho dedicados;

Aos nossos companheiros de jornada, com os quais temos partilhado a experiência e convivência no decorrer desse período e pelos quais guardamos um carinho muito especial por acreditarmos juntos num trabalho compartilhado e coletivo, baseado no diálogo, respeito mútuo, na abertura, na iniciativa e na autonomia;

Aos nossos professores que contribuíram para a ampliação de saberes necessários a nossa formação continuada;

À minha estimada orientadora Adriana Leônidas de Oliveira, pelo carinho e entusiasmo dedicados aos seus orientandos, através da orientação segura e estimulante que nos levou a acreditar que poderíamos realizar esta pesquisa, bem como pelo compromisso e pela competência;

A todos que de alguma forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

## IN MEMORIAN

A você Maria Zoraide, mãe, amiga e companheira de horas inesquecíveis. Mesmo ausente de corpo, você sempre se faz presente e viva no meu pensamento, no meu coração e na minha vida. A você, mãezinha dedico minha vitória e minha eterna gratidão pelos ensinamentos, pelo amor e exemplos deixados.

## DEDICATÓRIA

Aos meus amados filhos, Larry, Marcia e Cassia, pelo amor e compromisso espiritual que nos une, por acreditarem que o sonho é possível e me incentivarem, principalmente nos momentos de fragilidade. Por representarem a minha fortaleza, a base que necessito para tornar os meus sonhos realizáveis, e que com eles e por eles busco incansavelmente conquistar meu espaço social e profissional;

Especialmente ao meu amado neto Bruno, hoje minha alegria, força e em grande parte inspiração. Um ser vindo da Divindade para ensinar mais ainda o que é o amor incondicional;

Ao meu grande, grande amigo Ivan Tojal que tem me acompanhado durante toda a trajetória de minha formação continuada, e a quem muito devo pelo que sou hoje. Seu carinho, sapiência, incentivo e solidariedade têm sido fundamentais para a realização de meus sonhos e ideais;

Aos meus familiares, especialmente meu pai e minhas mães, meus modelos, minhas referências, sem vocês, sei que não poderia galgar até aqui;

As amigas irmãs Alvaísa e Aldeíse pela troca, companheirismo e muito, muito incentivo nesta caminhada;

Aos gestores das escolas públicas de Belém do Pará, que muito contribuíram com este estudo e aos colegas gestores que me ajudaram na aplicação dos instrumentos dessa pesquisa;

Aos nossos Professores, verdadeiros mestres na arte de ensinar com amor e sabedoria que compõem este programa de Mestrado da Unitau;

A Prof<sup>a</sup> Msc. Adriana Menezes Salles por oportunizar-me profissionalmente chegar até aqui e por acreditar no meu potencial e/ou talento;

A Prof<sup>a</sup> Ana Silvia e Prof<sup>a</sup> Eunice Rego pelo apoio, incentivo e oportunidades profissionais;

A Prof<sup>a</sup> Dra. Edna Chamon pelos ensinamentos, pelo carinho dedicado e sua contribuição para este estudo;

A minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, pelo grande talento de saber ser humana, ser profissional. Pela Estrela Guia que é, por onde passa semeia o saber, comprometimento, ética, amor ao fazer docente e pela oportunidade de desenvolver este trabalho sob suas orientações e experimentar essa construção ao lado de um professor admirável \_ Você;

A Professora Marilsa Tadeucci, pelo encorajamento e por acreditar no meu potencial, pelas palavras de incentivo que me fizeram refletir e acreditar que posso ir muito além;

Ao Prof<sup>o</sup>. Dr. Conrado Neves Sather, pelas orientações, sugestões deixadas que com competência, soube colocar não só um olhar profissional, mas humano que muito contribuiu para a evolução final deste trabalho. Além de provocar reflexões pertinentes que certamente vão possibilitar novas pesquisas;

A Prof<sup>o</sup> Dra. Nancy Julieta Inocente, pelas grandes sacadas, observações que iluminaram mais o presente trabalho e pela rica oportunidade de ter este trabalho à luz de seus olhos;

A professora Tatyana pelo trabalho de qualidade realizado na tabulação dos dados e pela dedicação apresentada;

A todos os amigos, poucos, raros, mas fundamentais nesse processo de construção, de formação por orarem e acreditarem que posso ir mais além;

A você Nilda, por sua presença nobre e redentora em minha vida, por todos os ensinamentos;

A todas as pessoas amigas que de alguma forma contribuíram com este estudo, e, conseqüentemente com minha formação.

## RESUMO

Considerando a saúde numa dimensão biopsicossocial, pode-se afirmar que o homem apresenta um conjunto de fatores que, interligados, o situa no tempo e no espaço e, quando sobrecarregado, desencadeia uma série de reações negativas que afetam de modo geral a sua saúde e o seu bem-estar. O presente estudo visou investigar o nível de estresse e as estratégias de enfrentamento adotadas pelos gestores de escolas públicas na cidade de Belém, Estado do Pará. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, desenvolvida por meio do delineamento de levantamento, cuja amostra foi composta por 193 gestores. Foram utilizadas a Escala de Toulousaine de Estresse – ETS para avaliar o nível de estresse e a Escala Toulousaine de *Coping* – ETC para identificar as estratégias de enfrentamento. Resultados revelaram que os sujeitos deste estudo apresentam médias de estresse inferiores à média nacional. Entretanto, apesar das médias inferiores à média brasileira, deve se destacar que foi identificado que um grande número de sujeitos apresenta estresse físico, psicológico, psico-fisiológico e de temporalidade. Segundo a visão dos gestores os principais fatores desencadeadores do estresse são a sobrecarga de trabalho, a falta de valorização profissional, os problemas administrativos, pedagógicos e de infra-estrutura da escola, os problemas financeiros, a situação de violência, indisciplina e desrespeito. As estratégias de enfrentamento mais utilizadas são a recusa e o isolamento, ou seja, de fuga e não enfrentamento do problema. Pode se concluir que há necessidade de desenvolvimento de programas voltados ao gerenciamento do estresse, especialmente visando à orientação para a adoção dos mecanismos de controle e apoio social no enfrentamento das situações estressoras, no trabalho ou fora dele. Para tanto, as políticas públicas que orientam a formação e desenvolvimento dos gestores escolares deveriam incluir em seu bojo elementos capazes de atender a tal demanda.

**Palavras-chave:** Estresse. Estratégias de enfrentamento (*coping*). Gestor escolar. Escola pública.

## ABSTRACT

### **STRESS AND *COPING*: A Study with managers of public schools in Belém City, Pará State**

Considering the health in a biosychosocial dimension, it is possible to affirm that the human being presents a set of factors which, interconnected, locates in time and space and, when overloaded, triggers a series of negative reactions affecting in general way its health e welfare. The following study intends to explore the stress level e which  *coping*  strategies should be taken by the public schools' managers in Belém City, Pará State. It is about a descriptive research with quantitative approach, developed by randomized waiver, which pattern was composed by 193 managers. It was used the Toulousaine Stress Scale to balance the stress level and the Toulousaine  *Coping*  Scale to identify  *coping*  strategies. Results showed that the subjects studied presents lower incomes than the national average. However, in spite of the one lower than the national, it must be detach that it was identified a great number of people with phisycal, psychological, psycho-physiological and temporary stress. According to the managers' vision the most important factors that initiate stress are workload; missing professional recovering; problems with managing, teaching and infrastructure of schools; financial problems; violence, indiscipline and disrespect situation. The most used  *coping*  strategies are denial and retirement, which are, escape and not dealing the issue. In conclusion there is a need of development and training programs turning to deal with stress, especially seeking for orientation to adopt the control and support mechanisms in dealing with unease situations in and out of the work environment. In this proposal, public policies that order formation and development of scholar managers should include in their context element able to attend that demand.

**Key-words:** Stress.  *Coping*  Strategies. Schools Managers. Public Schools.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Relação entre as fases do estresse e os níveis de produtividade	32
Figura 2 -	Interação biopsicossocial .....	37
Figura 3 -	Modelo de processamento de estresse e estratégias de enfrentamento de Lazarus e Folkman (1984) .....	55
Figura 4 -	Esquema de enfrentamento e estresse de Rudolph, Denning e Weisz (1995) .....	57
Figura 5 –	Região Metropolitana de Belém .....	89
Figura 6 -	Informações sobre o município de Belém – PA .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sintomas relacionados a cada fase da SAG .....	29
Quadro 2 - Comparação dos modelos teóricos do estresse .....	31
Quadro 3 - Evolução histórica do estresse .....	33
Quadro 4 – Fontes de levantamento em frequência absoluta e porcentagem ...	44
Quadro 5 – Trabalhos acadêmicos sobre estresse apresentados na UNITAU ...	45
Quadro 6 - Trabalhos acadêmicos sobre estresse apresentados na USP .....	46
Quadro 7 - Tópicos atuais que clamam por novas pesquisas .....	49
Quadro 8 - Questões para identificação das manifestações do estresse .....	92
Quadro 9 - Processo de enfrentamento nas situações de estresse .....	94
Quadro 10 – Questões para identificação das estratégias de enfrentamento .....	95
Quadro 11 - Faixa de pontuação na Escala de Toulousaine de Estresse – ETS .	120
Quadro 12 - Comparativo do índice de indivíduos com manifestações físicas acima da média entre pesquisas recentes .....	122
Quadro 13 - Comparativo do índice de indivíduos com manifestações psicológicas as acima da média entre pesquisas recentes .....	123
Quadro 14 - Comparativo do índice de indivíduos com manifestações psicofisiológicas acima da média entre pesquisas recentes .....	125
Quadro 15 - Comparativo do índice de indivíduos com manifestações temporalidade acima da média entre pesquisas recentes .....	126
Quadro 16 - Comparativo do nível de estresse acima da média entre pesquisas recentes .....	128
Quadro 17 - Comparativo dos níveis de estresse entre a presente pesquisa e a de Stephenson .....	128
Quadro 18 - Faixa de pontuação na escala de Toulousaine de <i>Coping</i> – ETC ...	129
Quadro 19 - Comparativo do índice de indivíduos que utilizam a estratégia de controle entre pesquisas recentes .....	130
Quadro 20 - Comparativo do índice de indivíduos que utilizam a estratégia de apoio social entre pesquisas recentes .....	132
Quadro 21 - Comparativo do índice de indivíduos que utilizam a estratégia de isolamento entre pesquisas recentes .....	133
Quadro 22 Comparativo do índice de indivíduos que utilizam a estratégia de recusa entre pesquisas recentes .....	135
Quadro 23 Comparativo dos níveis de utilização de estratégias de enfrentamento entre a presente pesquisa e a de Stephenson .....	135

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escores médios para as dimensões do Estresse .....	95
Tabela 2 – Escores médios para as diferentes Estratégias de Enfrentamento .....	96
Tabela 3 - Número de pessoas abaixo da linha de pobreza para o estado do Pará e Região Metropolitana de Belém .....	112
Tabela 4 - Correlação estresse e sexo .....	136
Tabela 5 - Resultados do teste de Fisher para estresse x sexo .....	137
Tabela 6 – correlação estresse x estado civil .....	138
Tabela 7 - Resultados do teste de Fisher para estresse x estado civil .....	138
Tabela 8 – Correlação estresse x tempo de trabalho .....	140
Tabela 9 - Resultados do teste de Fisher para estresse x tempo de trabalho .....	140
Tabela 10 – Correlação estresse x prática de esporte .....	141
Tabela 11 - Resultados do teste de Fisher para estresse x prática de esporte .....	142
Tabela 12 – Correlação estresse x fumo .....	142
Tabela 13 - Resultados do teste de Fisher para estresse x fumo .....	143
Tabela 14 – Correlação enfrentamento x sexo .....	143
Tabela 15 - Resultados do teste de Fisher para enfrentamento x sexo .....	144
Tabela 16 – Correlação enfrentamento x estado civil .....	144
Tabela 17 - Resultados do teste de Fisher para enfrentamento x estado civil .....	145
Tabela 18 – Correlação enfrentamento x prática de esportes .....	145
Tabela 19 - Resultados do teste de Fisher para enfrentamento x prática de esportes .....	145
Tabela 20 – Correlação enfrentamento x fumo .....	146
Tabela 21 - Resultados do teste de Fisher para enfrentamento x fumo .....	146

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo .....	99
Gráfico 2 – Idade .....	102
Gráfico 3 – Situação familiar .....	104
Gráfico 4 – Escolaridade .....	105
Gráfico 5 – Tempo de Trabalho na Instituição .....	106
Gráfico 6 – Atividades de lazer .....	107
Gráfico 7 – Prática de esportes .....	108
Gráfico 8 – Fumo .....	109
Gráfico 9 – Renda pessoal .....	110
Gráfico 10 – Renda familiar .....	111
Gráfico 11 – Quantidade de pessoas que contribuem com a renda familiar .....	113
Gráfico 12 – Número de dependentes .....	113
Gráfico 13 – Casa própria .....	114
Gráfico 14 – Horas dormidas .....	115
Gráfico 15 – Idade de ingresso no primeiro emprego .....	115
Gráfico 16 – Setor de atividade .....	116
Gráfico 17 – Fatores desencadeadores de estresse .....	117
Gráfico 18 – Manifestações físicas de estresse na amostra analisada .....	121
Gráfico 19 - Manifestações psicológicas de estresse na amostra analisada .....	123
Gráfico 20 - Manifestações psicofisiológicas de estresse na amostra analisada ..	124
Gráfico 21 - Manifestações de temporalidade de estresse na amostra analisada	126
Gráfico 22 – Estresse global na amostra analisada .....	127
Gráfico 23 – Adoção da estratégia de controle na amostra analisada .....	130
Gráfico 24 - Adoção da estratégia de apoio social na amostra analisada .....	131
Gráfico 25 - Adoção da estratégia de isolamento na amostra analisada .....	133
Gráfico 26 - Adoção da estratégia de recusa na amostra analisada .....	134

## LISTA DE SIGLAS

SAG – Síndrome de Adaptação Geral .....	27
OMS – Organização Mundial de Saúde .....	39
UNITAU – Universidade de Taubaté .....	44
USP – Universidade de São Paulo .....	46
PUC – Pontifícia Universidade Católica .....	48
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro .....	48
ETC - Escala de Toulousaine de <i>Coping</i> (ETC – Echelle Toulousaine de <i>Coping</i> )	57
JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers .....	68
TQC - Total Quality Control .....	68
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases do Ensino	82
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística .....	88
UNESCO - United Nations Educacional, Scientific and Cultural Organization .....	79
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas .....	89
SEDUC – Secretaria de Educação .....	90
ETS - Escala de Toulousaine de Estresse (Echelle Toulousaine de Stress) .....	91
OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde .....	103

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Problema .....	20
1.2 Objetivos .....	21
1.2.1 Objetivo geral .....	21
1.2.2 Objetivos específicos .....	21
1.3 Delimitação do estudo .....	22
1.4 Relevância do estudo .....	23
1.5 Organização do trabalho .....	25
2 ESTRESSE .....	26
2.1 Estresse: evolução histórica e conceitos .....	26
2.2 O estresse e seus fatores causais .....	40
2.3 Estudos sobre estresse no Brasil .....	43
2.4 Estratégias de enfrentamento .....	49
3 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR .....	59
3.1 Conceito de administração .....	59
3.2 Breve discussão sobre as teorias da administração .....	60
3.3 A administração escolar .....	69
3.4 A administração escolar e o processo de democratização das relações organizativas no interior da escola .....	72
3.5 Interfaces da gestão: uma análise sobre o cotidiano .....	75
3.6 As atividades cotidianas do gestor frente a democratização da escola pública.....	78
3.7 A gestão democrática e a LDBEN vigente: avanços no contexto da pós-modernidade .....	83
4 MÉTODO .....	88
4.1. Tipo de pesquisa .....	88
4.2. Área de realização, população e amostra .....	89
4.3 Instrumentos .....	92
4.4. Procedimento para coleta de dados .....	97
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	99

5.1. Perfil sociodemográfico dos sujeitos estudados .....	99
5.1.1 Sexo .....	99
5.1.2 Idade .....	103
5.1.3 Situação Familiar .....	104
5.1.4 Grau de escolaridade .....	106
5.1.5 Tempo de trabalho na instituição .....	107
5.1.6 Atividade de lazer .....	107
5.1.7 Prática de esporte .....	108
5.1.8 Fumo .....	110
5.1.9 Renda pessoal .....	110
5.1.10 Renda familiar .....	112
5.1.11 Quantidade de pessoas que contribuem com a renda familiar .....	113
5.1.12 Número de dependentes .....	114
5.1.13 Casa própria .....	115
5.1.14 Horas dormidas .....	115
5.1.15 Idade de ingresso no primeiro emprego .....	116
5.1.16 Setor da atividade .....	117
5.1.17 Fatores desencadeadores do estresse .....	117
5.2 Dados de estresse e <i>coping</i> .....	121
5.2.1 Estresse .....	121
5.2.1.1 Estresse físico .....	121
5.2.1.2 Estresse psicológico .....	123
5.2.1.3 Estresse psicofisiológico .....	124
5.2.1.4 Estresse de temporalidade .....	126
5.2.1.5 Estresse global .....	128
5.2.2 Enfrentamento ( <i>Coping</i> ) .....	129
5.2.2.1. Controle .....	130
5.2.2.2 Apoio Social .....	132
5.2.2.3 Isolamento .....	133
5.2.2.4 Recusa .....	135
5.3 Análise bidimensionais .....	137
5.3.1 Análises com as variáveis de estresse .....	137

5.3.1.1 Correlação do estresse com a variável sexo .....	137
5.3.1.2 Estado civil x estresse .....	139
5.3.1.3 Tempo de trabalho x estresse .....	140
5.3.1.4 Prática de esporte x estresse .....	141
5.3.1.5 Fumo x estresse .....	143
5.3.2 Análises com as variáveis de <i>coping</i> .....	144
5.3.2.1 Sexo x enfrentamento .....	144
5.3.2.2 Estado civil x enfrentamento .....	145
5.3.2.3 Prática de esportes x enfrentamento .....	146
5.3.2.4 Fumo x enfrentamento .....	147
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	148
REFERÊNCIAS .....	152

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, o homem vem desvelando o mundo que o rodeia ao aguçar sua curiosidade na tentativa de conhecer, transformar, construir, experimentar e criar. Primitivamente, a sabedoria humana apresentava-se limitada ao universo de uma vida no interior das cavernas, mas, ao longo de milhares de anos, vem sendo substituída por outras formas de sobrevivência. Assim, a humanidade progride gradativamente, inexoravelmente, de forma que as grandes descobertas, os avanços científicos e tecnológicos, as mudanças comportamentais, e muitos outros fatores modelaram o homem moderno.

No entanto, a partir da Revolução Industrial e mais especificamente da segunda metade do século XX, a velocidade da mudança tem se mostrado cada vez maior e, atualmente, o homem é bombardeado com uma gama enorme de informação, que exige posicionamentos cada vez mais ágeis e rápidos, envolvendo um grande leque de responsabilidades, inimaginável alguns anos atrás.

Além disso, para Lipp, Malagris e Novais (2007), em um país em desenvolvimento como o Brasil, em que as transformações ocorrem em todas as áreas com uma rapidez surpreendente, o indivíduo que estiver incapacitado para adaptar-se às mudanças, certamente não contribuirá com o seu desempenho nos momentos difíceis de modificações econômicas, tecnológicas, éticas, políticas, filosóficas e sociais em geral.

Outro aspecto importante referente ao quadro acima mencionado reside no fato que os profissionais, de modo geral, vivem hoje sob contínua tensão, pois um novo cenário vem se consolidando no mundo do trabalho. Pode se citar como fatores que contribuem para esse novo panorama laboral: a sobrecarga de trabalho, causada pela designação de muitas tarefas com prazos curtos para sua execução; as necessidades de aprendizado constante; o excesso de preocupação; mudança nos processos; excesso de horas de trabalho; a incerteza quanto ao futuro e o desgaste emocional que as pessoas estão expostas. Tais fatores, que fazem parte

da realidade do trabalhador na atualidade, são determinantes de estresse no trabalho (ARDEN, 2003).

Nesse sentido, Limongi-França e Rodrigues (2007, p. 17) explicitam que:

Viver em uma sociedade complexa, de forma realizadora, criativa e relativamente independente, é uma tarefa árdua e muitas vezes difícil de ser realizada. Vivemos em sociedade, não como opção, mas como imposição, em virtude de nossa própria condição de ser humano. [...] Estamos, pois, destinados a uma constante interação com os outros, a concordar ou discordar de alguém, o que sem dúvidas gera conflitos, tensões, stress.

Entende-se que essas transformações ocorridas nos últimos tempos vêm alterando a vida das pessoas em sociedade, pois a intensificação de atividades no cotidiano tem elevado o nível de estresse, comprometendo a saúde e o bem-estar social.

Por outro lado, muito se tem pesquisado e escrito sobre gestão escolar sem que suas práticas tenham sido alteradas significativamente. Isso se deve ao fato de que a maioria dessas reflexões é feita a partir de enfoques macro-estruturais. Portanto, devem ser complementadas por outras que procurem dar conta do que ocorre efetivamente no cotidiano das instituições de ensino, sejam elas escolas ou academias.

Em tais ambientes, o trabalho do gestor requer inúmeras habilidades e competências, além de compromisso e dedicação, sendo ainda muito questionado, pois, por muito tempo, a gestão escolar esteve centrada nos moldes da administração clássica, que ainda influencia muitas empresas e instituições.

Atualmente, em tempos de globalização, as instituições de ensino de modo geral enfrentam desafios constantes, pois há necessidade de reconstrução do conhecimento, de reorganização e reavaliação dos currículos e de reestrutura administrativa, técnica e pedagógica, e conseqüentemente, de uma nova postura do gestor educacional. Este profissional precisa estar bem preparado profissionalmente, ser consciente que o exercício de sua profissão está pautado no plano político-pedagógico da escola, bem como atuar numa perspectiva de gestão democrática e

participativa, a fim de promover as mudanças esperadas rumo à educação de qualidade.

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

Ao longo dos anos, pesquisas nessa área tornaram-se fonte de interesse para pesquisadores, acadêmicos e profissionais, visto que o estresse negativo (*distress*) é uma preocupação mundial, em virtude das conseqüências prejudiciais que trazem à saúde e ao bem estar dos indivíduos (ROSSI et al, 2005). Além disso, a sociedade pode ser afetada, direta ou indiretamente, devido aos custos envolvidos para o tratamento do estresse, na forma de doenças físicas, transtornos psicológicos, emocionais, comportamentais e familiares. Os avanços dos estudos e pesquisas nessa área demonstram que o estresse atinge todos indiscriminadamente, sejam crianças, jovens e adultos. Esse fenômeno está presente em todos os níveis e contextos da sociedade e em qualquer idade (ROSSI et al, 2005).

Assim, a motivação inicial para a realização dessa pesquisa surgiu da necessidade de um conhecimento e compreensão maior sobre a forma de reação das pessoas frente a situações percebidas como estressoras, resultado de suas relações sociais, de trabalho, familiares, contextos históricos específicos e até consigo mesmas.

Pelo exposto, o presente estudo buscou identificar o estresse, suas manifestações e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores de escolas públicas em Belém do Pará. Haja vista a importância da educação pública para o desenvolvimento regional, o gestor inserido no processo de promoção de uma educação de qualidade deve dispor de condições adequadas que permitam o exercício de sua função de forma saudável e prazerosa.

## 1.1 Problema

No âmbito geral, os estudos contemporâneos realizados nas áreas da psicologia, educação, administração e medicina sobre os níveis de estresse e estratégias de enfrentamento em diferentes profissionais têm trazido inúmeras contribuições aos pesquisadores acerca da sobrecarga de trabalho nas diferentes organizações, dentre eles: Kompier, Lazarus e Folkman (1984), Levi (1995), De Vries e Wilkerson (2003), Lipp (1996), Limongi-França e Rodrigues (2007), entre outros importantes pesquisadores.

Considerando a importância da educação pública para o desenvolvimento regional e da nação, faz-se necessário um olhar atento ao gestor educacional da escola pública, profissional de múltiplas habilidades, mas responsável por muitas atividades, sendo a maior delas a de garantir a formação de cidadãos críticos e atuantes perante a sociedade. As responsabilidades exigidas desse profissional acabam por gerar o exercício de várias funções e o desempenho de inúmeras atividades, acarretando assim na sobrecarga de trabalho, o que pode contribuir para um elevado nível de estresse.

Nesse sentido, Menezes et al (2008, p. 23) elucidam que “[...] se exige do profissional da educação competências e habilidades para proporcionar ao educando melhores condições de atender o mundo que o cerca. Porém, o perfil do educador brasileiro se transforma com o passar dos anos”.

Entende-se que são inúmeros os desafios enfrentados pelos gestores das escolas públicas, pois para manterem-se no mercado de trabalho e para assegurarem a sobrevivência, o seu espaço social, político, econômico e cultural, buscam uma formação continuada constante, o que requer, em grande parte, muito investimento, tempo e dedicação.

Assim, na perspectiva de estudar e compreender o panorama exposto, algumas questões foram formuladas e debatidas ao longo da presente pesquisa: Qual o nível de estresse físico, psicológico, psico-fisiológico e de temporalidade

manifestado por gestores de escolas públicas na cidade de Belém, Estado do Pará e quais são as estratégias de enfrentamento por eles utilizadas?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar o estresse, suas manifestações e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores de escolas públicas na cidade de Belém, Estado do Pará, estabelecendo comparação com a média da população brasileira.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar qual o nível de estresse físico, psicológico, psico-fisiológico e de temporalidade no grupo pesquisado e os fatores associados ao estresse segundo a percepção dos gestores;
- Identificar, dentre as estratégias de enfrentamento estudadas (controle, apoio social, isolamento, recusa), quais são mais utilizadas pelos gestores das escolas pesquisadas;
- Identificar a relação entre os níveis de estresse e as estratégias de enfrentamento com as características sociodemográficas dos respondentes.

### 1.3 Delimitação do estudo

De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p. 15), “[...] delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação ao assunto, à extensão e a uma série de fatores [...]”. Portanto, a presente pesquisa pretendeu identificar o estresse, suas manifestações e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores de escolas públicas na cidade de Belém, no Estado do Pará.

O interesse em realizar essa pesquisa dentro da área educacional, voltada especificamente para os gestores de escolas públicas, deu-se por meio das observações e experiências construídas ao longo da docência. Pode se perceber as inúmeras atividades que o gestor acumula e também as exigências da profissão. Além disso, as mudanças no ambiente de trabalho, as quais os gestores têm sido submetidos, em decorrência das transformações sociais, tecnológicas e da própria história da sua profissão, exigem destes profissionais esforço físico, mental e psicológico.

Assim, para que os gestores possam se adaptar a essas transformações devem estar atualizados, preparados para atender as constantes mudanças estruturais e de paradigmas, as quais, considerando Libâneo et al (2006) significam acompanhar o ritmo de desenvolvimento social, o qual exerce significativa influência no contexto educacional.

Além dessas considerações, justifica-se que essa pesquisa se restringiu aos gestores de escolas da rede pública de ensino da região metropolitana de Belém, estado do Pará, sendo que os instrumentos foram aplicados em diferentes bairros da cidade, dentre eles: Marco, Pedreira, Avenida Nazaré, Governador José Malcher, São Braz, Marambaia, Sacramento, Avenida Julio Cesar, Distrito de Icoaraci, Perimetral e Guamá. Para tanto, numa população de 335 escolas públicas credenciadas, foi estudada uma amostra de 193 escolas.

## 1.4 Relevância do estudo

Em seu cotidiano, a escola é um lugar de inúmeras e diversificadas práticas em permanente movimento, seja para seu êxito, seja para seu fracasso. A gestão faz parte desse cotidiano e, historicamente, tem servido mais para controlar do que para estimular os novos conhecimentos e para perpetuar as relações de poder na esfera administrativa. No entanto, tais relações vão para além desse aspecto administrativo. Estão presentes no âmbito pedagógico, materializam-se nas relações profissionais do professor com os alunos e com a comunidade, permeiam os currículos, mediante a seleção de conteúdos e atividades extraclasse, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico.

Conseqüentemente, o trabalho desenvolvido pelo gestor requer principalmente, envolvimento, compromisso, dedicação e a ruptura de paradigmas que inviabilizam uma gestão participativa e democratizada para atuar frente às exigências do novo contexto social.

No entanto, a vivência e a observação de atividades desenvolvidas em escolas públicas mostram a sobrecarga, o acúmulo de trabalho sobre todos aqueles gestores que se dedicam e se importam com os resultados da escola. Por isso, é relevante se estudar o quanto essa realidade do gestor o expõe ao estresse, assim como compreender como ele lida com o mesmo.

Assim, compreender as situações que desencadeiam o estresse, identificar o nível de estresse e, principalmente, as estratégias de enfrentamento do gestor da escola pública de Belém do Pará, é relevante por contribuir para a melhoria dos resultados desse sujeito e, conseqüentemente, da educação pública do município, elemento de importância capital para o desenvolvimento da região.

Além do mais, como a realidade da escola pública de Belém não é muito diferente daquelas instaladas em outras grandes cidades das regiões Norte e Nordeste, as conclusões da pesquisa poderão ultrapassar as fronteiras do município e atender uma população de interessados significativamente maior.

Por fim, mas não menos importante, os resultados poderão subsidiar mecanismos para o resgate da qualidade de vida daquele ser humano que hoje se encontra desgastado e mesmo desestimulado com uma profissão fundamental à educação pública de qualidade, instrumento maior de transformação social.

Neste sentido, considerando as idéias de O'Gata (2004) existem evidências de que o estresse é um fator que contribui para vários problemas de saúde, como as doenças cardiovasculares, cânceres, diabetes, infecções bacterianas e virais, além de depressão. Inocente (2007) afirma que os trabalhadores submetidos a cargas de estresse elevado, provavelmente apresentam mais doenças musculoesqueléticas, mentais, digestivas e cardiovasculares. Para Lipp (2004) o estresse está diretamente ligado à qualidade de vida da sociedade.

Portanto, estes fatos mostram a importância do estudo do estresse e as estratégias de enfrentamento para a melhoria da qualidade de vida não somente no trabalho, mas na vida desses sujeitos em sociedade como um todo, bem como o desempenho de suas funções com equilíbrio, bem estar, e saúde contribuem para a elevação do nível educacional na região, e conseqüentemente para o desenvolvimento da mesma.

## **1.5 Organização do trabalho**

Objetivando organizar a exposição, o presente trabalho está dividido em seis capítulos, conforme a seguir detalhado:

No primeiro está contemplada a parte introdutória, importante para compreender o bojo do estudo em linhas gerais, pois nele estão explicitados o problema, objetivos, delimitação e relevância desse estudo.

Já no segundo capítulo residem fundamentos históricos e conceituais do estresse e estratégias de enfrentamento.

No capítulo três apresenta-se a revisão de literatura sobre a gestão escolar, o papel e as atribuições do gestor escolar.

O método de pesquisa é apresentado no quarto capítulo.

Em seguida, o quinto capítulo é dedicado aos resultados e à discussão da pesquisa.

Por fim, o sexto e último capítulo apresenta as considerações finais do estudo, sendo sucedido das referências e anexos.

## **2 ESTRESSE**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar como ocorreu a evolução dos estudos na área do estresse, assim como os seus principais conceitos e abordagens. Buscou-se também mostrar o panorama de pesquisas sobre estresse realizadas no Brasil, e mais especificamente: na Universidades de Taubaté e Universidade de São Paulo. Finaliza-se o capítulo discutindo-se a conceituação e características das estratégias de enfrentamento.

### **2.1 Estresse: evolução histórica e conceitos**

Há muito o estresse vem se manifestando nas mais diversas reações do comportamento humano, envolvendo os aspectos biológico, psicológico e social, sendo que seus estudos se intensificaram no mundo contemporâneo.

Considerando os estudos de Santos (2007), o termo estresse apresenta várias origens etimológicas, passando por significativa evolução ao longo do tempo. No latim, “strictus e strictia” tem sentido de tornar apertado, estreito; No inglês, “stress” significa dureza, desconforto; No francês, tem significado de estreiteza.

Segundo Limongi-França (2008) o termo estresse foi inicialmente utilizado na física e na engenharia com o sentido de grau de deformidade sofrido por uma estrutura ao ser submetida a um esforço de adaptação. Inocente (2007) aponta que a palavra estresse foi utilizada na área da saúde no século XVII, entretanto, foi somente em 1926 que Hans Selye, na época ainda estudante de medicina, passou a incorporar esse termo em seus trabalhos. Santos (2007) expõe que como estudante, Selye observou que os pacientes conduzidos a sua sala apresentavam os mesmos sintomas de hipertensão, falta de apetite, desânimo e fadiga. Não havia uma doença caracterizada e diagnosticada para possibilitar a prescrição médica que eliminassem os sintomas e as doenças. Inocente (2007) explica que Selye observou que os

doentes que tratava, independente da enfermidade, apresentavam sintomas comuns, tais como cansaço, perda de apetite, perda de peso. Assim, utilizou o termo estresse para descrever esse estado de tensão patogênico do organismo.

Selye (1965) definiu o termo estresse como um conjunto de reações fisiológicas frente a qualquer forma de estímulo nocivo. Em 1936, Hans Selye teve seu primeiro artigo publicado, denominado “Síndrome produzido por vários agentes nocivos”, no qual buscou demonstrar que o síndrome do *stress* poderia ser estudado independentemente de todas as alterações específicas. Selye caracterizou o estresse como Síndrome Geral de Adaptação - SAG, descrevendo as fases pelas quais o indivíduo passa: reação de alarme, fase de resistência e fase de exaustão, as quais serão explicadas com maior detalhamento adiante.

O termo estresse, desde que começou a ser utilizado era muito criticado, até porque em inglês indicava “solicitação excessiva do sistema nervoso”, até que, em 1946, após realizar uma conferência sobre a Síndrome Geral de Adaptação, no *Collège de France*, em Paris, houve um debate entre os literatos presentes e o termo foi considerado o mais adequado, tendo sido então incorporado à língua francesa: *le stress* – e, mais tarde, a outros idiomas, respeitando assim, seu significado (REINALDO, 2008).

Hans Selye aponta em seus estudos que o estresse pode ser compreendido como um elemento inerente a doença, que produz modificações na estrutura e composição química do corpo. Tais modificações podem ser mensuradas, sendo que o estresse pode ser leve ou intenso, agudo ou crônico e apresentar-se em variadas formas. Inocente (2007, p.147), tendo como referência Selye, explica que:

O organismo sofre, em todo momento, agressões exógenas ou endógenas que modificam o seu estado de repouso e que podem constituir reações fisiológicas normais ou patológicas. As diferenças quantitativas e qualitativas entre o estado fisiológico e patológico podem ser tanto sutis como agressiva, e estas podem determinar um estado de esgotamento ou padecimento ao organismo.

É importante destacar que os trabalhos de Selye sofreram influência dos fisiologistas Bernard e Cannon. Segundo Inocente (2007) Claude Bernard e Walter

Cannon, estudiosos antecedentes a Selye, tiveram preocupação com as condições do meio ambiente e com a defesa geral do organismo. O primeiro sugeriu que o ambiente interno dos organismos deve permanecer constante apesar das mudanças no ambiente externo e o segundo designou por “homeostase” o esforço dos processos fisiológicos para manter um estado de equilíbrio interno do organismo.

A Síndrome Geral de Adaptação – SAG é uma das mais importantes contribuições de Hans Selye nos estudos sobre estresse. O modelo trifásico de Selye (1965) caracteriza-se pelas fases de alarme, resistência e exaustão, as quais serão apresentadas a partir de Inocente (2007), Limongi-França (2008) e Lipp (2004):

A primeira fase corresponde à **reação de Alarme** e caracteriza-se como uma posição de alerta geral do organismo. É representada pela resposta inicial do organismo, quando ocorre uma mobilização total de forças de defesa, ou seja, os mecanismos são mobilizados para manter a vida. Ocorre uma mudança do organismo frente ao estímulo, com liberação da adrenalina, preparando o organismo para lutar ou fugir. Nesta fase, Selye (1965) constatou que as células do córtex das supra-renais descarregam seus grânulos de secreção hormonal na circulação, ocorrendo o gasto de reservas de hormônio das glândulas, o sangue torna-se mais concentrado e registra-se uma redução de seu peso específico. As mudanças hormonais contribuem para que haja aumento da motivação, entusiasmo e energia. Se o estímulo estressor permanecer potente, esta fase dá margem à fase de resistência.

A **Fase de Resistência** é quando ocorre a utilização das forças de defesa. Surge quando a ação do estressor é prolongada, exigindo uma adaptação do organismo. O córtex acumula abundante reserva de grânulos segregados e o sangue se apresenta diluído e com peso normal. Ocorre demanda de muita energia para tentar restabelecer o equilíbrio, o que pode gerar a sensação de desgaste generalizado e a perda de memória. Constata-se que se o organismo resistir adequadamente ao estímulo estressor e ocorrer uma adaptação completa, o processo se interrompe sem sequelas, entretanto, se o organismo continuar exposto ao estímulo estressor, a fase de adaptação é perdida, dando margem à fase de exaustão, terceira fase que compõe a Síndrome Geral de Adaptação segundo Selye.

A **Fase de Exaustão** caracteriza-se pelo desgaste do organismo. Ocorre quando a energia de adaptação do organismo se esgotou. Segundo Selye (1965) em muitos pontos os sintomas dessa fase são semelhantes aos da reação inicial de alarme, e geram uma espécie de envelhecimento prematuro. Ocorre o aumento das estruturas linfáticas, exaustão psicológica em forma de depressão e exaustão física em forma de doenças.

Em resumo, Leite Junior (2009, p.31), baseado em Limongi-França e Rodrigues (2002) propõe o Quadro 1, no qual associam-se os sintomas da Síndrome Geral de Adaptação a cada uma de suas fases.

FASE	SINTOMA
ALARME	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumento da frequência cardíaca</li> <li>– Aumento da pressão arterial</li> <li>– Aumento da concentração de glóbulos vermelhos</li> <li>– Aumento da concentração de açúcar no sangue</li> <li>– Redistribuição do sangue</li> <li>– Aumento da frequência respiratória</li> <li>– Dilatação da pupila</li> <li>– Aumento da concentração de glóbulos brancos</li> </ul>
RESISTÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ansiedade</li> <li>– Ulcerações no aparelho digestivo</li> <li>– Aumento do córtex da suprarenal</li> <li>– Irritabilidade</li> <li>– Insônia</li> <li>– Mudanças no humor</li> <li>– Diminuição do desejo sexual</li> </ul>
EXAUSTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atrofia de algumas estruturas relacionadas à produção de células do sangue</li> <li>– Retorno parcial e breve à Fase de Alarme</li> <li>– Falha dos mecanismos de adaptação</li> <li>– Esgotamento por sobrecarga fisiológica</li> <li>– Morte do organismo</li> </ul>

**Quadro 1 – Sintomas relacionados a cada fase da SAG**

Fonte: Leite Jr (2009, p.31)

Selye (1965) comenta que todo ser humano passa muitas vezes pelas duas primeiras fases do estresse, pois ao contrário, o homem não poderia adaptar-se o suficiente para desenvolver todas as suas atividades e resistir às desventuras no curso da vida. O autor diz que não é necessário que ocorra as três fases para que a Síndrome Geral de Adaptação seja caracterizada. Assim como, não são todos os quadros de estresse que levam à morte, somente os casos mais graves, onde depois do alarme e perturbação, o organismo não se adapta às alterações que ocorreram na primeira e na segunda fase.

Em razão das energias utilizadas na fase de resistência, segundo Santos (2007, p.32), Selye acreditava que:

Os estados suaves, breves, controláveis, de homeostase ameaçada poderiam, realmente, ser percebidos como prazerosos ou excitantes, e representariam estímulos positivos ao crescimento e desenvolvimento emocional e intelectual. E, somente as situações mais graves, prolongadas e incontroláveis de sofrimento psicológico e físico, levavam a graves estados de doença.

Para Selye (1965) quando o mecanismo de adaptação falha, o corpo desenvolve as “doenças de adaptação”, assim denominadas por ele. Para o estudioso, toda doença possui um elemento de adaptação, a partir de um conjunto equilibrado de defesa e submissão. Assim, algumas doenças surgem por excesso de hostilidade, outras por excesso de reações físicas de submissão. Limongi-França (2008) apresenta as seguintes síndromes associadas ao estresse:

- **Somatizações:** são sensações e distúrbios físicos com forte carga emocional e afetiva.
- **Fadiga:** desgaste de energia física ou mental, que pode ser recuperada por meio de repouso, alimentação ou orientação clínica específica;
- **Depressão:** é uma combinação de sintomas em que prevalece a falta de ânimo, a descrença pela vida e uma profunda sensação de abandono e solidão.

A partir dos estudos de Selye muitas pesquisas sobre o estresse foram desenvolvidas, por diferentes pesquisadores em vários países. No Brasil, em 2000,

Lipp (2004) apontou que havia uma quarta fase não contemplada no modelo trifásico de Selye, já que após a fase de resistência, as defesas do organismo começam a ceder e não é mais possível restabelecer a homeostase. Nessa fase, que a autora denominou de **quase-exaustão**, o indivíduo alterna momentos de bem estar com outros de desconforto e ansiedade. Surgem os primeiros sinais de doenças sinalizando a baixa resistência orgânica.

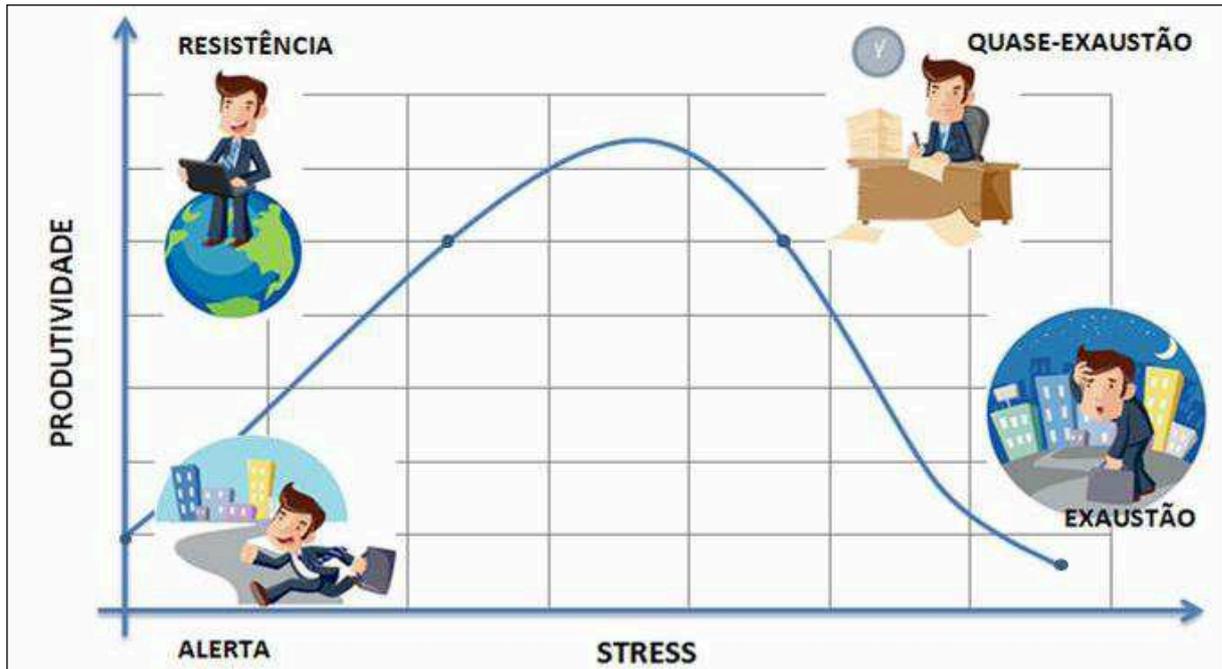
Dessa forma, a autora propôs o modelo quadrifásico, que é apresentado no Quadro 2, em comparação ao modelo trifásico de Selye.

MODELO TRIFÁSICO SELYE (1952)	MODELO QUADRIFÁSICO LIPP (2000)
ESTÁGIOS	FASES
Alarme	Alerta
Resistência	Resistência
Exaustão	Quase-exaustão
	Exaustão

**Quadro 2 – Comparação dos modelos teóricos do estresse**

Fonte: Lipp (2004, p.19)

Entretanto, qualquer que seja o modelo adotado, seja a proposta de Lipp (2004) ou a de Selye, a autora enfatiza que o estresse é um processo que se desenvolve em fases ou estágios, temporários e variáveis em intensidade. Destaca ainda que o desempenho máximo do indivíduo seja alcançado no estágio de resistência, em razão da utilização das energias de reserva. No entanto, atingido o ponto máximo de estresse suportado pelo organismo, o esgotamento das reservas o conduz à quase-exaustão e/ou exaustão e tanto a produtividade quanto a saúde do indivíduo ficam comprometidas, conforme mostrado na Figura 1.



**Figura 1 – Relação entre as fases do estresse e os níveis de produtividade**

Fonte: Lipp (2004, p.19)

Estudos sobre estresse estão em contínua evolução, entretanto não se pode deixar de enfatizar que a teoria de Selye (1965) tem servido de base para todas as abordagens atuais, pois dependendo do nível de estresse, o indivíduo pode se enquadrar na fase de alerta, na fase de resistência ou na fase de exaustão, e conseqüentemente, apresentar graves problemas de saúde como: hipertensão, infarto do miocárdio, arteriosclerose, depressão, apatia, perda da memória, falta de energia, podendo até mesmo chegar à falência do organismo (LEITE JUNIOR, 2009).

Objetivando resumir o exposto sobre a evolução histórica do estresse, o Quadro 3 apresenta um retrospecto das descobertas sobre o estresse, proposto por Lipp (2004):

Pode se identificar na atualidade um elevado número de trabalhos realizados no campo do estresse. Segundo Inocente (2007) o termo estresse é utilizado amplamente e de formas diferentes, sendo que não há uma definição que satisfaça de modo unânime todos os pesquisadores. Faz-se, assim, interessante a

apresentação e análise de alguns conceitos para melhor entendimento do tema em questão.

1910	Sir William Osler postula que o excesso de trabalho e de preocupações pode levar a doenças.
1926	Selye nota a “síndrome de simplesmente estar doente”.
1936	Selye conduz experimentos com ratos e descobre que a reação de alarme leva a [alterações orgânicas importantes].
1936	Selye publica na revista <i>Nature</i> o primeiro artigo sobre a síndrome de stress e chama de “alarme” à primeira fase do stress.
1952	Selye descobre que o organismo não fica para sempre em estado de alarme: ou ele morre ou ele se adapta. Selye chama a esse estágio de “resistência”. Descobre também que após um período prolongado em resistência, o organismo não mais consegue resistir. A resistência se quebra e ele cai em exaustão. Selye conceitua o estresse como um processo trifásico [...].
2000	No decorrer da padronização do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos, Lipp identifica uma nova fase: a quase exaustão. [...] Propõe o modelo quadrifásico.
2004	A noção de “temas de vida” surge com base nos trabalhos clínicos e experimentais de Lipp, indicando uma tendência crônica das pessoas a repetir suas experiências criadoras de stress.

### **Quadro 3 – Evolução histórica do estresse**

Fonte: Lipp (2004)

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2007), atualmente considera-se que o estresse não é bom, nem ruim. É um recurso importante para se enfrentar as diferentes situações da vida cotidiana. A resposta ao estresse é ativada pelo organismo com o objetivo de mobilizar recursos que possibilitem às pessoas enfrentarem as mais variadas situações.

Por isso, existem situações estressantes que podem ser muito agradáveis, como por exemplo, o casamento, o nascimento de um filho, aprovação num processo seletivo, torcer por um time de futebol, e situações estressantes desagradáveis como: perda de um ente querido, problemas de saúde, ser homenageado, decepções amorosas, desvalorização profissional, abalo financeiro e outras.

O termo “stress” tem sido utilizado na atualidade para descrever tanto os estímulos que geram uma quebra na homeostase do organismo, como a resposta comportamental criada por tal desequilíbrio. Homeostase pode ser compreendida como a tendência à estabilidade do meio interno do organismo. Propriedade auto-

reguladora de um sistema ou organismo que permite manter o estado de equilíbrio de suas variáveis essenciais ou de seu meio ambiente (LEITE JUNIOR, 2009).

Lipp (2004, p.17) conceitua o estresse “[...] como uma reação psicofisiológica muito complexa, que tem, em sua gênese, a necessidade de o organismo lidar com algo que ameaça sua homeostase ou equilíbrio interno”.

Segundo Ferreira (1988), estresse é o conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física, psíquica, infecciosa, e outras, capazes de perturbar-lhe a homeostase.

Lipp (2003) considera que existe certa dificuldade para conceituar a palavra estresse por ela ser utilizada tanto para designar uma condição, causa ou estímulo desencadeante de uma reação do organismo, como para descrever seu efeito.

Inocente (2007) também afirma que a maioria das definições de estresse contempla essas três categorias: o estresse entendido como estímulo, o estresse entendido como resposta e o estresse entendido como estímulo-resposta.

Nessa direção, Leite Junior (2009, p.35) aponta, citando as idéias de Sarafino (1994), que em função das relações entre o indivíduo e o ambiente externo, existem pelo menos três abordagens possíveis para o estresse:

1ª) O estresse como reação ou resposta – é a resposta do indivíduo a um evento estressante.

2ª) O estresse como estímulo – os estímulos são fontes externas (ambiente) e podem ser físicas, emocionais ou sensoriais, causando perturbações.

3ª) O estresse como um processo complexo – implica a análise das interações entre o organismo e o ambiente.

Essas definições remetem ao fato do estresse ser uma reação do organismo, ou um conjunto de reações do mesmo que evoluem integralmente quanto a eventos estressantes, porém suas abordagens são diferentes (LEITE JUNIOR, 2009).

Teóricos que adotam diferentes abordagens do estresse oferecem, portanto, diferentes conceitos de estresse. Lipp (1996) aborda o estresse como estímulo; Limongi-França e Rodrigues (2002) como resposta e Inocente (2007) aborda o estresse como um processo complexo (CHAMON; SANTOS; CHAMON, 2008). Tais definições são apresentadas a seguir:

[...] uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz (LIPP, 1996, p.20).

[...] estado do organismo, após o esforço de adaptação, que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2002, p.28).

[...] estímulo, quando é capaz de provocar uma reação de estresse; resposta, quando produz mudanças fisiológicas, emocionais e comportamentais; e interação, que está entre as características do estímulo e os recursos do indivíduo (INOCENTE, 2007, p.150).

Tais conceitos divergem entre si, pois a visão de Lipp revela que o estresse como estímulo está ligado a fatores externos ao organismo, ou seja, sofre as influências do ambiente, do meio. O estresse como resposta, para Limongi-França envolve as reações fisiológicas, ou seja, está intimamente ligada ao ambiente interno de cada indivíduo. Inocente, vai além ao definir estresse como um processo complexo devido às interações e relações que se estabelecem entre o indivíduo e o ambiente. E, por fim, para Chamon, Santos e Chamon (2008) a causa do estresse está ligada tanto ao ambiente interno quanto externo, estabelecendo assim relação de dependência entre eles.

Conforme Chamon (2006), as abordagens de estresse como reação ou resposta e como estímulo são classificadas como mecanicistas, pois consideram desencadeadores do estresse os eventos fisiológicos ou do ambiente externo. Tais abordagens simplificam a análise sobre o estresse, uma vez que a primeira se

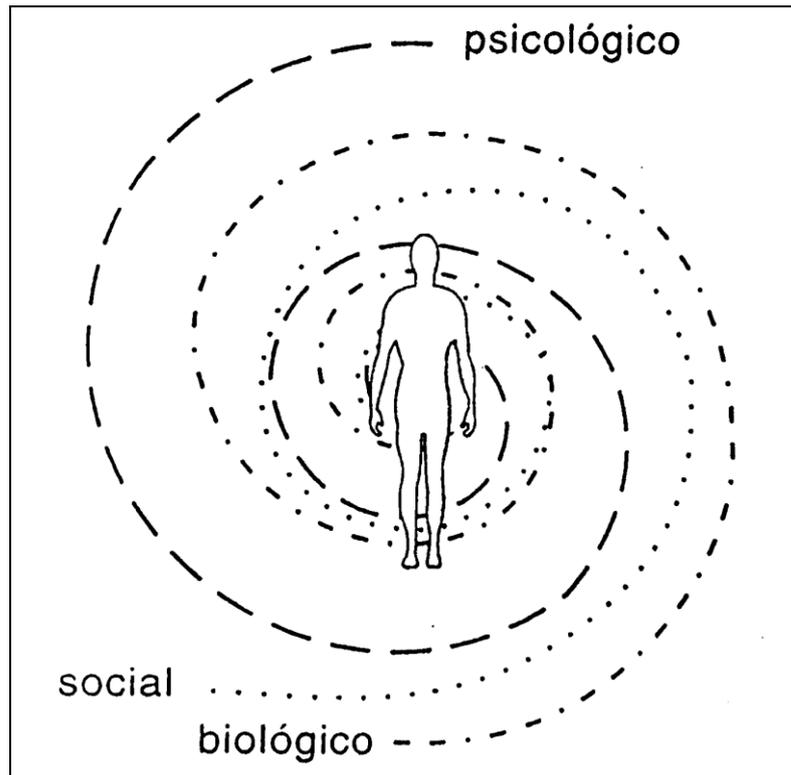
restringe à identificação das reações e manifestações fisiológicas, enquanto a segunda se refere à análise psicológica do estresse, podendo variar de indivíduo para indivíduo.

A abordagem de estresse como um processo complexo, também denominada de transacional, surgiu da evolução dos estudos sobre estresse e implica a interação entre o indivíduo e o ambiente. Esta abordagem, também adotada no presente estudo, diferencia-se das abordagens mecanicistas, porque reconhece a complexidade e interação dos fatores envolvidos no estresse (CHAMON, SANTOS, CHAMON, 2008).

Outro aspecto que diferencia o modelo transacional do mecanicista é o enfoque dado em cada abordagem. Segundo Chamon, Santos e Chamon et al (2008) o enfoque da abordagem do estresse como resposta se dá nas respostas físicas (Ex: suor excessivo, palpitação), psicológicas (Ex: angústia, depressão) e nas respostas acompanhadas de alterações biológicas (Ex: gastrite como resposta psicossomática) . O enfoque da abordagem do estresse como estímulo se dá no estímulo de ordem física (Ex: dor, confusão), de ordem emocional (Ex: desprazer, temor) e de ordem sensorial (Ex: frio, calor). Já o enfoque da abordagem transacional ocorre na percepção e interpretação das situações vividas.

A fim de ampliar o conhecimento sobre o fenômeno do estresse, assim como do adoecer, faz-se importante compreender o ser humano numa dimensão biopsicossocial. Segundo Limongi-França e Rodrigues (2007, p.21), para aprendermos o funcionamento do corpo humano é comum dividi-lo em partes: cabeça, tronco e membros. No entanto, o homem é um todo complexo e indivisível. “Essa inter-relação das dimensões biológica, psicológica e social é inerente a cada ser humano [...]”. Os autores propõem uma ilustração a partir da Figura 2:

A interrelação das dimensões biológica, psicológica e social é inerente a cada ser humano, visto que cada uma destas características contém aspectos que se diferenciam em termos de funcionamento e modos de reação de pessoa para pessoa, ou seja, cada um reage de acordo com suas limitações. Porém, estas dimensões são totalmente interdependentes, necessitam uma da outra (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007).



**Figura 2: Interação biopsicossocial**  
 Fonte: França e Rodrigues (2007, p.22).

A dimensão biológica refere-se às características constitucionais herdadas e congênitas que incluem o metabolismo, as resistências e as vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas. A dimensão psicológica diz respeito aos processos afetivos, emocionais e intelectuais, conscientes ou inconscientes que formam a personalidade de cada pessoa. Já, a dimensão social é relativa aos valores, às crenças, ao papel na família, no trabalho, nos grupos e nas comunidades a que cada indivíduo pertence e participa, ao meio ambiente e à localização geográfica (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007).

Em função destas diferentes dimensões básicas e de acordo com os diversos estímulos, o organismo reage e tende a voltar ao equilíbrio, mas, os impactos e as tensões geradas deixam marcas e modificações nas pessoas e em seus corpos para sempre, fazendo parte de sua história de esforços, vitórias, fracassos e perdas (LEITE JUNIOR, 2009).

Conforme Limongi-França e Rodrigues (2007), este é o processo biopsicossocial que se desencadeia por meio dos impactos internos e externos ao corpo humano e que muitas vezes não recebem atenção por não aparentarem ameaças ao organismo, porém, está interagindo em todo o corpo.

Em reforço ao que já foi explicitado sobre estas dimensões, no que concerne à dimensão biológica, que se refere às características herdadas e congênitas, pode-se dizer que nela estão inclusos diferentes órgãos e sistemas que promovem o funcionamento do corpo humano, como o sistema glandular, cardiovascular, gastrointestinal, e outros, inclusive a resistência e a vulnerabilidade do corpo (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007).

Ainda sobre a dimensão psicológica, os autores afirmam que esta corresponde aos processos afetivos, emocionais, intelectuais, conscientes ou inconscientes, caracterizando a personalidade, a vida mental, o afeto e o jeito de se relacionar com as pessoas e com o mundo que as rodeia.

Por fim, a dimensão social está diretamente relacionada à incorporação e as influências dos valores, das crenças e expectativas das pessoas com as quais se convive, dos grupos sociais e das diferentes comunidades com as quais entramos em contato durante a vida desde o nascimento. Inclui também as influências do ambiente físico e as características orgânicas dos objetos que utilizamos (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007). Assim, tanto o meio ambiente quanto a localização geográfica formam a dimensão social.

Percebe-se que estas dimensões estão intimamente ligadas, vivenciadas simultaneamente e desencadeiam uma série de reações mediadas pela produção histórica de cada um, de seu esforço, de suas perdas e vitórias.

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2007, p. 24):

As repostas humanas não são isoladas ou ao acaso. Elas ocorrem simultaneamente em todo organismo. Se levamos um susto \_ o que aparentemente é uma reação psicológica, concomitantemente a respiração fica alterada, a pressão arterial pode elevar-se, o pulso acelera, há rapidez ou rubor facial, aumento da produção do suor, entre outras expressões corporais e, muitas vezes precisamos de outras pessoas para nos derem apoio.

Do ponto de vista biopsicossocial, para os autores, o ser humano e suas manifestações podem ser entendidos, tanto na saúde quanto na doença, de forma mais completa. Coerente com a definição da OMS - Organização Mundial de Saúde a qual conceitua a saúde do homem como: “o completo bem-estar biológico, psicológico e social, não apenas como ausência de doença” (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007).

Considerando o sociólogo Gilberto Freire (1983 apud LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007, p. 27)

o ser humano é um todo biológico, ecológico e socialmente determinado. E seu bem-estar, além de físico, psicossocial, está dependente e relacionado a situações que o envolva como membro de um grupo em particular, e de uma comunidade, e mais do que isso, de um sistema sociocultural em geral, não apenas de sua herança biológica ou de fatores ecológicos.

Pelo exposto, o estresse tem sido amplamente discutido por pesquisadores e considerado significativamente importante na área da saúde. Segundo Inocente (2007) o estresse é considerado um problema de saúde pública, uma vez que provoca reações que perturbam o equilíbrio do organismo, colocando em risco a sobrevivência biológica. No ano 1992 a Organização Mundial de Saúde passou a classificá-lo. Na classificação dos Transtornos Mentais e do Comportamento-CID- 10 o estresse é visto como: “[...] uma reação a um evento de vida excepcionalmente estressante, produzindo uma reação aguda ou uma mudança de vida significativa e levando a circunstâncias desagradáveis continuadas, que resultam em um transtorno de ajustamento” (INOCENTE, 2007, p. 151).

Conceituado o estresse, faz-se necessário discuti-lo em maior profundidade e analisar suas causas, o que será foco da próxima seção.

## 2.2 O estresse e seus fatores causais

Para Lipp (1996, p. 20) o estresse deve ser entendido como um processo e não como uma reação única, uma vez que:

[...] no momento em que a pessoa é sujeita a uma fonte de stress, um longo processo bioquímico instala-se, cujo inicio manifesta-se de modo bastante semelhante, com o aparecimento de taquicardia, sudorese excessiva, tensão muscular, boca seca e a sensação de estar alerta. Mais adiante, no desenvolvimento do processo do stress, diferenças manifestam-se de acordo com as predisposições genéticas do indivíduo potencializadas pelo enfraquecimento desenvolvido no decorrer da vida em decorrência de acidentes ou doenças.

Sustenta-se aqui a idéia de que são fortes as influências psicofisiológicas sobre o organismo, bem como as ações sofridas pelo ambiente social e natural. O estresse envolve uma reação do organismo mediante situações ou muito difíceis ou muito excitantes, podendo ocorrer em qualquer pessoa, independente de sexo, idade, raça e situação socioeconômica. Logo, o estresse não é a causa do mal, mas um processo que teve por origem outros elementos causais (LIPP, 1996).

Considerando os estudos de Kompier e Levi (1995), são inúmeras as circunstâncias que desencadeiam o estresse, tais como: situação econômica abalada, excessiva jornada de trabalho, acúmulo de tarefas para serem realizadas simultaneamente, trabalho monótono, repetitivo, falta de valorização e reconhecimento pessoal e profissional, entre outros fatores associados que contribuem para o maior risco de doenças físicas e mentais.

Sob outro ângulo, os autores citados apontam que, além da vida em sociedade e a necessidade de interação do indivíduo, outra causa está no conflito entre os diversos papéis, já que cada pessoa representa vários deles. Na vida privada, um ser humano pode ser ao mesmo tempo marido, pai dos filhos, enquanto é filho de seus pais, irmão de seus irmãos, amigo dos amigos, e assim por diante, e, no trabalho, é patrão, colega ou subordinado. Dessa forma, muitos ingredientes de conflito são fáceis de encontrar quando se representa múltiplos papéis.

Ao direcionar para o âmbito profissional, Kompier e Levi (1995) acrescentam que o estresse origina-se de varias causas, inclusive a inadequação entre o indivíduo e o trabalho, mas tudo isso faz parte do cotidiano de uma considerável parcela de operários e trabalhadores assalariados em numerosas empresas de pequeno, médio o grande porte espalhadas no mundo inteiro.

Para os autores, a maneira como nosso organismo tenta se adaptar, comportar e sinalizar tudo isto apresenta características comuns em todos os casos e o denominador comum, uma espécie de acelerador, é justamente o estresse, ou seja, o organismo tem sempre certo nível de estresse, uma predisposição a ele. Quanto mais se carrega no “acelerador”, mais rápidas são as rotações por minuto do motor do organismo, e mais rápidas o “motor” se gasta. Portanto, o problema não é o fato de o organismo reagir ao estresse, mas o grau de desgaste, a freqüência e o tempo que o organismo está sob tal pressão.

Além de tudo isso, Kompier e Levi (1995) afirmam que há muitas dúvidas quanto ao estresse ser positivo ou negativo. Por exemplo, um atleta exausto chega ao pódio dos vencedores ou um executivo estressado é promovido. Nesse caso, os dois alcançaram seus objetivos. Partindo pelo lado da realização, pode-se dizer que o resultado valeu o esforço, porém, considerando-se o ponto de vista da psicologia, é mais duvidoso.

Pelos exemplos, entende-se que o estresse faz parte da vida humana, haja vista o homem viver em sociedade, necessitado da aquisição de meios que assegurem sua condição social, econômica, cultural e política. Pode-se afirmar que o ritmo de vida moderno, a correria do dia-a-dia, a sobrecarga de trabalho, as inúmeras atividades desenvolvidas ao mesmo tempo, a árdua jornada de trabalho, as preocupações em excesso, o desgaste físico e psíquico, etc. contribuem para a manutenção de certo nível de estresse.

Diante do exposto, Dolan (2006) manifesta seu ponto de vista ao elucidar que o estresse pode ser compreendido como reação inespecífica a todas as “exigências feitas”, que advém da interação do organismo com o ambiente.

Chamon, Santos e Chamon (2008) explicitam que os agentes ou demandas que contribuem para desencadear o estresse, nomeiam-se de estímulos estressores, ou somente estressores, sejam eles de natureza física, mental ou emocional. Segundo Limongi-França e Rodrigues (2007) os estressores podem ser gerados pelo meio externo, como frio, calor, trabalho, ambiente social, ou pelo meio interno (alegria, tristeza, angústia e medo e, são capazes de desencadear várias reações no organismo por meio do sistema nervoso, endócrino, imunológico, estimulação do hipotálamo<sup>1</sup> e sistema límbico<sup>2</sup>.

Lipp e Malagris (1995) apontam que os estressores podem ser biogênicos ou psicossociais. Os biogênicos são situações intrinsecamente estressantes, apresentando como exemplos o frio, o vento, a fome e a dor. Já os estressores psicossociais adquirem poder de estressar devido à história de vida do indivíduo. Também complementam essa classificação, apontando que os estressores podem ser externos ou internos. Os externos são condições externas que afetam o organismo e que não dependem das características ou comportamento do indivíduo. Os estressores internos estão atrelados ao comportamento do indivíduo (LIPP; MALAGRIS, 2001).

Limongi-França e Rodrigues (2007) explicitam que a resposta do indivíduo ao estímulo estressor (também denominado processo de estresse), pode ser positiva ou negativa. É positiva, também chamada de *eustress*, quando o sujeito reage bem ao estressor. É negativa, também chamada de *distress*, quando desencadeia um processo adaptativo inadequado.

Inocente (2007) explica que o *distress* manifesta-se no sistema nervoso das seguintes formas: excitação, cansaço, alteração do sono, alteração sexual, pensamentos obsessivos. Pode provocar problemas digestivos: úlcera, transtorno intestinal, dores lombares, dores de cabeça, hipertensão, elevação do colesterol.

No sentido biopsicossocial, Limongi-França e Rodrigues (2007), apontam alguns indicadores que podem ajudar a detectar uma pessoa em que a ação dos

---

<sup>1</sup> Segundo o dicionário Aurélio hipotálamo é a porção do diencefalo, que forra o soalho e parte das paredes laterais do terceiro ventrículo, exercendo os núcleos hipotalâmicos controle sobre atividades das mais importantes do organismo, tais como sono metabolismo da água, temperatura corporal, etc.

<sup>2</sup> Límbico – referente ao limbo (orla, borda), de alguma formação anatômica.

agentes estressores está comprometendo seu desempenho. Segundo os autores atais indicadores podem ser individuais, grupais ou organizacionais:

- **Indicadores individuais:** queda de eficiência; ausências repetidas; insegurança nas decisões; protelação na tomada de decisão; sobrecarga voluntária de trabalho; uso abusivo de medicamentos; irritabilidade constante; explosão emocional fácil; grande nível de tensão; sentimento de frustração; sentimentos de onipotência; desconfiança; eclosão e agravamento de doenças.
- **Indicadores grupais:** competição não saudável; politicagem, comportamento hostil com as pessoas; perda de tempo com discussões inúteis; pouca contribuição no trabalho; trabalho isolado dos membros; não compartilhamento de problemas comuns; alto nível de insegurança e dependência do líder.
- **Indicadores organizacionais:** greves, atrasos constantes nos prazos; ociosidade, sabotagem e absenteísmo; alta rotatividade de funcionários; altas taxas de doenças; baixo nível de esforço; vínculos empobrecidos e relacionamento entre os funcionários caracterizados por rivalidade, desconfiança, desrespeito e desqualificação.

Nota-se que os estudos no campo do estresse têm se intensificado levando a descobertas importantes que favorecem a compreensão de mecanismos ou estratégias de enfrentamento desses agentes estressores, haja vista as inúmeras causas desencadeadoras do mesmo. Tais estudos também podem ser observados no Brasil.

### **2.3 Estudos sobre estresse no Brasil**

Pesquisas sobre o estresse têm ocupado as grandes rodas de intelectuais e estudiosos, por este estar diretamente relacionado à vida das pessoas em geral e por afetar a saúde das mesmas. Assim, considerou-se necessário e importante

conhecer e refletir sobre as pesquisas realizadas sobre estresse no contexto brasileiro.

De acordo com Leite Junior (2009), o qual cita Benzoni e colaboradores (2004) entre os períodos de 1984 a 2004, inúmeras pesquisas aconteceram e foram publicadas em diferentes fontes. E, a maioria desses trabalhos concentrou-se no ano de 1996. Foi neste mesmo ano que aconteceu o 1º Simpósio sobre o estresse e suas implicações no Brasil.

Estes autores apresentaram um mapeamento contemplando 232 trabalhos que foram organizados durante 20 anos de pesquisas. No entanto, a maior parte destes trabalhos (54%) corresponde a anais, sendo apresentada em congressos com publicação em forma de resumo, conforme explicitado no quadro 4 abaixo:

Fonte	Frequência absoluta	Porcentagem
Anais	126	54,3%
Dissertações	52	22,4%
Periódicos	39	16,8%
Teses	15	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Quadro 4 – Fontes de levantamento de frequência e porcentagem.**  
 Fonte: Benzoni et al (2004 apud LEITE JÚNIOR, 2009, p.44)

Importante ressaltar que, a Universidade de Taubaté – UNITAU apresenta significativa contribuição na produção científica no que se refere aos estudos sobre estresse, tendo como diferencial a utilização dos seguintes instrumentos de coletas de dados: as escalas de Toulousaine de Estresse e de *Coping*, a primeira para analisar o estresse e a segunda as estratégias de enfrentamento. Tais escalas são as mesmas utilizadas no presente trabalho, o qual buscou também contribuir para a produção na área. As pesquisas desenvolvidas na Universidade de Taubaté podem ser visualizadas no quadro 5 , elaborado por Leite Junior (2009, p.45):

ANO	TÍTULO	AUTOR	NÍVEL
2005	Estresse ocupacional, estratégia de enfrentamento e síndrome de <i>burnout</i> : um estudo em hospital privado	Rita de Cássia Marinho	Mestrado
2005	Estresse ocupacional e as formas de <i>coping</i> : um estudo de caso em profissionais de Tecnologia da Informação	Viviane Sabha Walczak	MBA
2005	Estratégias de enfrentamento ( <i>coping</i> ) e qualidade de vida de coordenadores de células operacionais de uma empresa	Débora Alexandre da Silva Alves	MBA
2006	Estresse e as formas de <i>coping</i> : um estudo de caso em prestadora de serviços	Rejane Guimarães Ponte	MBA
2006	Trabalho bancário, o estresse e as estratégias de enfrentamento: um estudo de caso	Francine Siqueira Eulálio dos Santos	MBA
2006	Um estudo sobre estresse e estratégias de enfrentamento em ambiente hospitalar	Christiane Abreu Novaes Rotella Goeldi	MBA
2006	Um estudo sobre a relação entre o comportamento organizacional e o stress no trabalho	Sinara Medeiros Rangel	MBA
2007	Estresse e estratégias de enfrentamento: um estudo de caso no setor sócio-produtivo	Odete Alves da Silva Guerra dos Santos	Mestrado
2007	A mudança organizacional como causadora do stress ocupacional	Patrícia Ferreira de Macedo	MBA
2008	Estresse ocupacional em enfermeiros da região do Vale do Paraíba Paulista	Teresa Célia de Mattos Moraes dos Santos	Mestrado
2008	Estresse e estratégias de enfrentamento: um estudo de caso na administração pública federal	Abner Alexandre Gonçalves Ribeiro	MBA
2008	Estresse e as formas de <i>coping</i> : um estudo em alunos do ensino superior noturno	Nubia Cristina Aparecida da Costa	MBA
2008	Síndrome de Burnout e estresse ocupacional em professores do ensino fundamental	Renata Testa de Souza	MBA
2009	Estresse e estratégia de enfrentamento de professores universitários em Belém – PA	Josineide Monteiro Reinaldo	Mestrado
2009	Estresse e estratégias de enfrentamento em professores do ensino fundamental	Patrícia de Oliveira Silva Hardt	Mestrado
2009	Cultura organizacional, estresse ocupacional e queixas de sono: um estudo com funcionários de instituto de pesquisas espaciais	Patrícia Marciano Leite	Mestrado
2009	Estresse, estratégias de enfrentamento e qualidade de vida no trabalho: um estudo em um Instituto de Pesquisas	José Agnaldo Pereira Leite Júnior	Mestrado

**Quadro 5 – Trabalhos acadêmicos sobre estresse apresentados na UNITAU**

Fonte: Leite Junior (2009, p.45 baseado em SANTOS, 2007, p. 61 e dados de pesquisa)

Muitas são as contribuições dadas no âmbito das academias para o desenvolvimento de pesquisas na área do estresse e *coping* no Brasil. No quadro 6

são apresentados alguns trabalhos recentes desenvolvidos na Universidade de São Paulo (USP) nesta área.

ANO	TÍTULO	AUTOR	NÍVEL
2008	Enfrentamento do câncer infantil: vivências de pacientes em tratamento	Alini Daniéle Viana Sabino	Mestrado
2007	Modos de enfrentamento de pessoas com insuficiência renal crônica terminal em tratamento hemodialítico	Daniela Comelis Bertolini	Mestrado
2007	Estresse e modos de enfrentamento em portadores de doenças inflamatórias intestinais	Elaine Cristina Bertuso Pelá	Mestrado
2006	Enfermeiros psiquiátricos: estresse, enfrentamento e saúde	Elaine da Silva Brittoi	Mestrado
2008	Síndrome de Burnout em agentes comunitários de saúde e estratégias de enfrentamento	Stela Heloísa Telles	Mestrado
2005	Estressores no trabalho das enfermeiras em centro cirúrgico: conseqüências profissionais e pessoais	Jael Maria de Aquino	Doutorado
2005	Estresse e <i>coping</i> em idosos com Doença de Alzheimer	Juliana Nery de Souza	Mestrado
2009	Estresse, concentrações de cortisol e estratégias de <i>coping</i> no desempenho da memória de idosos saudáveis, com comprometimento cognitivo leve e doença de Alzheimer	Juliana Nery de Souza Talarico	Doutorado
2003	Stress e <i>coping</i> entre enfermeiros de centro cirúrgico e recuperação anestésica	Laura de Azevedo Guido	Doutorado
2005	Trajetória e sobrecarga emocional da família de crianças autistas: relatos maternos	Maria Angela Bravo Favero	Mestrado

**Quadro 6 – Trabalhos acadêmicos sobre estresse apresentados na USP**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

As pesquisas sobre estresse apresentadas nos Quadros 4, 5 e 6 estudaram diferentes profissões, buscando identificar os níveis de estresse e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos sujeitos, permitindo portanto, traçar um cenário importante e abrangente sobre o fenômeno do estresse não somente no Vale do Paraíba paulista, mas na grande São Paulo. Estes trabalhos produzidos academicamente foram apresentados em diversos congressos nacionais e internacionais, bem como foram publicados em livros e revistas.

Lipp (2004) aponta que nas pesquisas realizadas no Brasil, de modo geral, predomina o estudo do estresse em adultos e mais especificamente, voltado ao

estresse ocupacional. Estas pesquisas revelaram a relação do estresse com diversas doenças que são desencadeadas a partir da relação do homem com o ambiente de trabalho.

Como exemplo, em 2007, foi realizada no Estado do Pará pesquisa com o tema “Estresse e estratégia de enfrentamento: um estudo com docentes no Ensino Superior”. Este estudo revelou que no atual contexto social há um novo desafio que é a convivência com o paradigma de comunicação em rede, exigindo novas habilidades para construção do conhecimento e o enfrentamento das novas exigências do mercado de trabalho, gerando novos indicadores de estresse docente (REDWAN, et. al, 2008).

Em sua pesquisa, Santos (2007) aponta que em muitas ocasiões o homem se defronta com situações que provocam e/ou desencadeiam o estresse, e que desenvolvidas podem ser tema para novas pesquisas científicas.

Lipp (2004, p. 198) enfatiza que: a produção científica no Brasil acerca do estresse está relacionada aos cursos de pós-graduação, seja pelo fazer científico ou pelo seu papel na formação dos professores e pesquisadores que irão atuar em outras entidades, universidades ou não. Além disso, segundo Lucca (2000), a avaliação da produção científica permite conhecer o desenvolvimento de uma ciência ou de uma área dessa ciência e isso precisa ser um trabalho constante.

Está claro que o crescimento, tanto das pesquisas quanto das produções científicas, tende a intensificar-se cada vez mais, haja vista o estresse ser considerado um dos grandes problemas a ser enfrentado mundialmente, precisando ser muito bem avaliado, uma vez que envolve danos à qualidade de vida da população e, por conseguinte, traz prejuízos ao bem-estar social.

Lipp e Malagris (2004) em artigo publicado intitulado “O estresse no Brasil de hoje”, explicitam que a avaliação do estresse no contexto brasileiro possui algumas características como: 1) pesquisas realizadas dentro das instituições de ensino (teses, dissertações e produções intelectuais dos docentes inseridos nos programas de pós-graduação, e até certo ponto, de graduação); 2) pesquisas implementadas por outras organizações, não universitárias; 3) ações empresariais que envolvam o

levantamento de índices de estresse entre funcionários; 4) pesquisa com população clínica e não clínica, entre outros. Sendo estas fontes acessadas por meio de publicações das mais variadas fontes (anais, congressos, livros, revistas, etc.).

Além do mais, universidades como Pontifícia Universidade Católica - PUC e Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ têm apresentado muitas contribuições com trabalhos realizados voltados para a problemática do estresse visando estudar e ao mesmo tempo encontrar respostas para questões como: o nível de estresse físico, psíquico, psicofisiológico, temporalidade num determinado grupo pesquisado; as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos sujeitos pesquisados; relação entre os tipos de estresse e estratégias de enfrentamento com as características sociodemográficas dos respondentes; correlação entre a média dos níveis de estresse e estratégias de enfrentamento dos sujeitos com os resultados da média geral, entre outros temas.

Por fim, Lipp e Malagris (2004) destacam que, embora o estudo do stress esteja recebendo uma grande atenção, ainda há muito a estudar e pesquisar para compreender exatamente o mecanismo de ação e de tratamento do stress.

Santos (2007) também considera que existe uma necessidade latente de estudar o estresse, pois o tema clama por novas pesquisas. A autora sugere os seguintes temas de estudo, apresentados no Quadro 7.

Para Lipp (2004) pesquisar a área do estresse é um grande desafio, sendo que o grande objetivo de tais estudos é contribuir para melhorar a sociedade em geral. Para ela o estresse está presente em todos os eventos da vida humana. Neste sentido, as pessoas utilizam de diferentes estratégias de enfrentamento para lidar com as situações estressantes apresentadas no dia a dia, de diferentes formas. As estratégias de enfrentamento (*coping*) é o assunto apresentado na próxima seção.

As diferenças na natureza de estressores que afetam os dois sexos e nas estratégias de enfrentamento que homens e mulheres tendem a utilizar.
O estresse ocupacional e suas conseqüências para o indivíduo, à empresa e a família.
A relação estresse e acidentes; estresse e suicídio. O vínculo e estresse e violência no trânsito, na família e na sociedade em geral.
Os efeitos do estresse no relacionamento interpessoal.
O conceito de resiliência e vulnerabilidade e o questionamento sobre se é possível aumentar o primeiro e reduzir o segundo.
Os efeitos do estresse na produtividade.
A responsabilidade das empresas e da sociedade na prevenção e no tratamento do estresse.
O estresse pós-traumático e seus efeitos em longo prazo. As conseqüências do estresse para a sociedade.
A relação estresse e qualidade de vida.

**Quadro 7. Tópicos atuais que clamam por novas pesquisas.**

Fonte: SANTOS (2007, p.62)

## 2.4 Estratégias de enfrentamento

Lazarus e Folkman (1984) explicitam que os estudos, tanto na psicologia quanto na medicina, denominam enfrentamento o processo pelo qual as pessoas tentam lidar com demandas estressantes. Por exemplo, fatores como emoção, excitação fisiológica, desencadeados por situações estressantes são extremamente desconfortáveis e levam o indivíduo a fazer algo para seu alívio.

Para os autores mencionados, tal processo de enfrentamento assume duas formas. A primeira delas é o enfrentamento focalizado no problema, ou seja, indivíduo focaliza a situação específica, tentando encontrar algum modo de modificá-la ou evitá-la no futuro. Exemplo: evasão escolar, repetência, violência na escola, e outros. A outra forma de enfrentamento está focalizada na emoção, isto é, o indivíduo focaliza-se sobre o alívio da emoção associada com a situação estressante, mesmo quando a situação não pode ser mudada, como por exemplo, resultado de aprovação em processos seletivos (concurso, vestibular, entre outros).

É interessante refletir sobre o exposto, pois se percebe que o indivíduo, diante de situações estressantes, pode usar o enfrentamento voltado tanto para o problema quanto para as emoções, a fim de solucioná-los ou minimizá-los.

Outro aspecto relevante observado, é que os autores acima defendem que dependendo da importância que cada indivíduo atribui a determinado evento, este pode causar uma reação de estresse para uma pessoa, enquanto para outra não passa de um pequeno esforço necessário a mais. Enfim, nas palavras de Leite Junior (2009, p.48): “O indivíduo poderá reagir de forma mais ou menos eficaz em função de seu ambiente, de seu meio social, de sua história e de seus recursos pessoais”. Lazarus e Folkman (1984) elucidam que as habilidades desenvolvidas para o domínio das situações de estresse e adaptação são denominadas estratégias de enfrentamento.

No dia-a-dia das pessoas, de modo geral elas estão sujeitas ao enfrentamento de problemas variados como: acidente de um ente querido, falecimento, situação de doença na família, a perda do emprego, uma promoção, preocupações cotidianas ou outros problemas, que devido a sua intensidade e repetição, podem se tornar fatores estressantes. (SANTOS, 2007) Neste sentido, considerando Pizzato (2007), estas situações podem ser reais ou imaginárias e o indivíduo tende a responder a elas, enfrentando-as ou adaptando-se às mesmas, sendo necessária uma estruturação e reestruturação.

[...] Algumas dessas situações estressantes podem ser percebidas como mais ameaçadoras e desestabilizadoras do que outras, induzindo assim perturbações emocionais que desequilibram as condições psicossociais de cada indivíduo” (PIZZATO, 2007, p. 141).

Pelo exposto, entende-se que o homem, por ser fruto do meio, sofre influências deste e de acordo com a intensidade da situação pode acarretar em perturbações emocionais capazes de provocar o desequilíbrio das condições psíquicas e sociais de cada indivíduo, as quais remetem ao enfrentamento ou *coping*.

Para Pizzato (2007) as estratégias de enfrentamento ou *coping* são as tentativas de enfrentamento e de resistência em relação a esses acontecimentos desestabilizadores. O indivíduo poderá reagir de forma mais ou menos eficaz em função de seu ambiente, de seu meio social, de sua história e de seus recursos pessoais.

Considerando Antoniazzi et al (1998) tais esforços usados para lidar com situações estressantes, crônicas ou agudas, têm sido estudados pela psicologia social, pela psicologia clínica e pela psicologia da personalidade, com forte vínculo nos estudos das diferenças existentes entre os indivíduos, o que caracteriza-os como singulares.

Analisando a evolução histórica do conceito de *coping*, Pizzato (2007) explica que a expressão ou terminologia “*coping*” passou a ser utilizado na psicologia recentemente, porém tem sua origem etimológica no verbo francês “*couper*”, que deriva do substantivo “*coup*” significando “*golpe*”. Vale ressaltar que, no século X, o termo “*cope*” foi incorporado ao vocabulário anglo saxão, cuja expressão “*to cope Weah*” pode ser traduzida como fazer face, enfrentar, gerenciar com sucesso, encarregar-se de.

Inicialmente as estratégias de *coping* psicológico encontram-se relacionadas à descrição psicanalítica dos mecanismos de adaptação e defesa que são dirigidos ao enfrentamento do estresse por meio de comportamentos instintivos, afetivos, impulsivos e conflitos intrapsíquicos. Diante desta perspectiva, consideram-se os mecanismos de defesa como as manifestações primárias, automáticas e rígidas, no intuito de regulação das emoções negativas e na redução da ansiedade (MENDONÇA; COSTA NETO, 2008).

Segundo Pizzato (2007) nos anos 40 do século passado, considerando surge à teoria que, influenciada pela psicologia do ego americana, define o enfrentamento como mecanismos de defesa ou de autodefesa associados ao funcionamento do ego. Quando a ansiedade atinge níveis muito altos, o ego utiliza mecanismos de defesa capazes de distorcer ou bloquear os impulsos do mesmo, causando sensação e/ou sentimento de desconforto, de culpa e de vergonha, os quais acompanham normalmente o sentimento de ansiedade.

Percebe-se que a psicanálise contribuiu muito com os estudos do estresse e, por conseguinte com as estratégias de enfrentamento, haja vista parte dos estudos serem voltados para a psique e a importante função do ego.

No entanto, pesquisadores como Menninger, Meissner, Valente e Haan não satisfeitos com a explicação psicanalítica de enfrentamento (*coping*) elaboraram uma categorização hierárquica dos mecanismos de defesa. Segundo estes teóricos, os mecanismos de defesa na perspectiva psicanalítica seriam mecanismos de defesa intrapsíquicos (dentro), enquanto que as estruturas denominadas por eles de aptidões ao enfrentamento (*coping*) ou “*coping skills*” seriam técnicas adquiridas que permitiriam ao indivíduo enfrentar voluntariamente a ansiedade (PIZZATO, 2007).

Para a autora “[...] essa conceitualização marca um momento de ruptura: pela primeira vez o *coping* assume um caráter de defesa voluntária”. (2007, p.144) As aptidões de enfrentamento (*coping*) são definidas como comportamentos voluntários em maior ou menor grau, enquanto os mecanismos de defesa são inconscientes e involuntários. Dessa forma, o conceito de enfrentamento muito evoluiu, passando a ser não só mecanismo de defesa inconsciente, mas também evocando a consciência e a cognição, porém ainda o reduzindo a um tipo de defesa, sobretudo inconsciente, que tem por único objetivo minimizar a tensão e restaurar o equilíbrio, sem pensar na resolução do problema. Para Paulhan e Bourgeois (1995 apud PIZZATO, 2007) o enfrentamento necessita de duas funções: a regulação emocional e a resolução do problema.

Logo depois, baseada na abordagem psicanalítica da psicologia do ego, surge o modelo de enfrentamento como traços e estilos de personalidade, em que o enfrentamento é entendido como uma predisposição estável que permite ao indivíduo responder aos acontecimentos estressantes, enfrentando situações ou recuando diante delas, considerando características estáveis de personalidade como: repressão, sensibilidade, o fatalismo ou a resistência, entre outras (PIZZATO, 2007).

Segundo a autora, este modelo foi bastante criticado, pois os indivíduos não possuem uma constância e estabilidade de reações diante de situações variadas e, considerando Sordes- Ader e Tap (1997 apud PIZZATO, 2007), os esforços de enfrentamento (*coping*) são mais variáveis que estáveis, pois são fortemente influenciados pela situação do momento.

Considerando Chamon (2006), embora não seja consensual, é predominante em grande parte dos estudos atuais a classificação do enfrentamento em duas categorias maiores, conforme apresentadas a seguir: os estilos de *coping* e as estratégias de *coping*.

Segundo a autora estilos de enfrentamento são maneiras estáveis, inconscientes, habituais ou tendências mais ou menos elevadas de fazer face ao estresse, as quais estão associadas às características de personalidade ou aos resultados do enfrentamento. Segundo Pizzato (2007), os estilos de *coping* não implicam necessariamente na presença de traços de personalidade, mas tipos de personalidade. Entre as tipologias mais citadas, a autora aponta os modelos de personalidade de tipo A e de tipo B, os tipos primário e secundário, os tipos ativo e passivo, pro social e anti-social, direto e indireto, entre outros.

Para Pizzato (2007, p.148), essas tipologias são classificações reducionistas e simplistas, em que se limita o *coping* a estratégias opostas, presumidas, inconscientes e estáveis. São palavras da autora: “[...] essas tipologias podem ser consideradas como herdeiras das abordagens de *coping* estabelecidas pela psicologia do ego e teoria dos traços e estilos de personalidade”.

As estratégias de enfrentamento, por sua vez, fazem referência a atividades cognitivas e a ações ou comportamentos adotados durante um episódio específico de estresse. Para Chamon (2006), as estratégias de enfrentamento estão ligadas a fatores situacionais, ou seja, o indivíduo pode mudar sua estratégia em função do momento e do estado da situação avaliada como estressante.

O conceito de estratégia de enfrentamento acima apresentado pertence ao modelo cognitivo ou abordagem cognitiva, desenvolvido durante os anos 70, por um grupo de pesquisadores do qual fazem parte Lazarus e Folkman (PIZZATO, 2007). No modelo cognitivo, o *coping* tem o status de processo dinâmico, cognitivo e consciente, em que as estratégias de *coping* devem ser examinadas dentro de uma situação precisa, porque os indivíduos alteram sua resposta em função do tipo de problema com o qual são confrontados (PIZZATO, 2007).

Para Lazarus e Folkman (1984), as estratégias de enfrentamento são abordadas como um processo transacional fundamentado na avaliação cognitiva do acontecimento e no controle de estresse. Pizzato (2007) considera que, neste modelo a percepção do estresse não depende só do acontecimento ou do indivíduo isolado, mas da interação entre este e o ambiente, pois o que estressa o indivíduo não é somente um acontecimento, mas a soma desses ou as preocupações cotidianas com as quais se encontra confrontado.

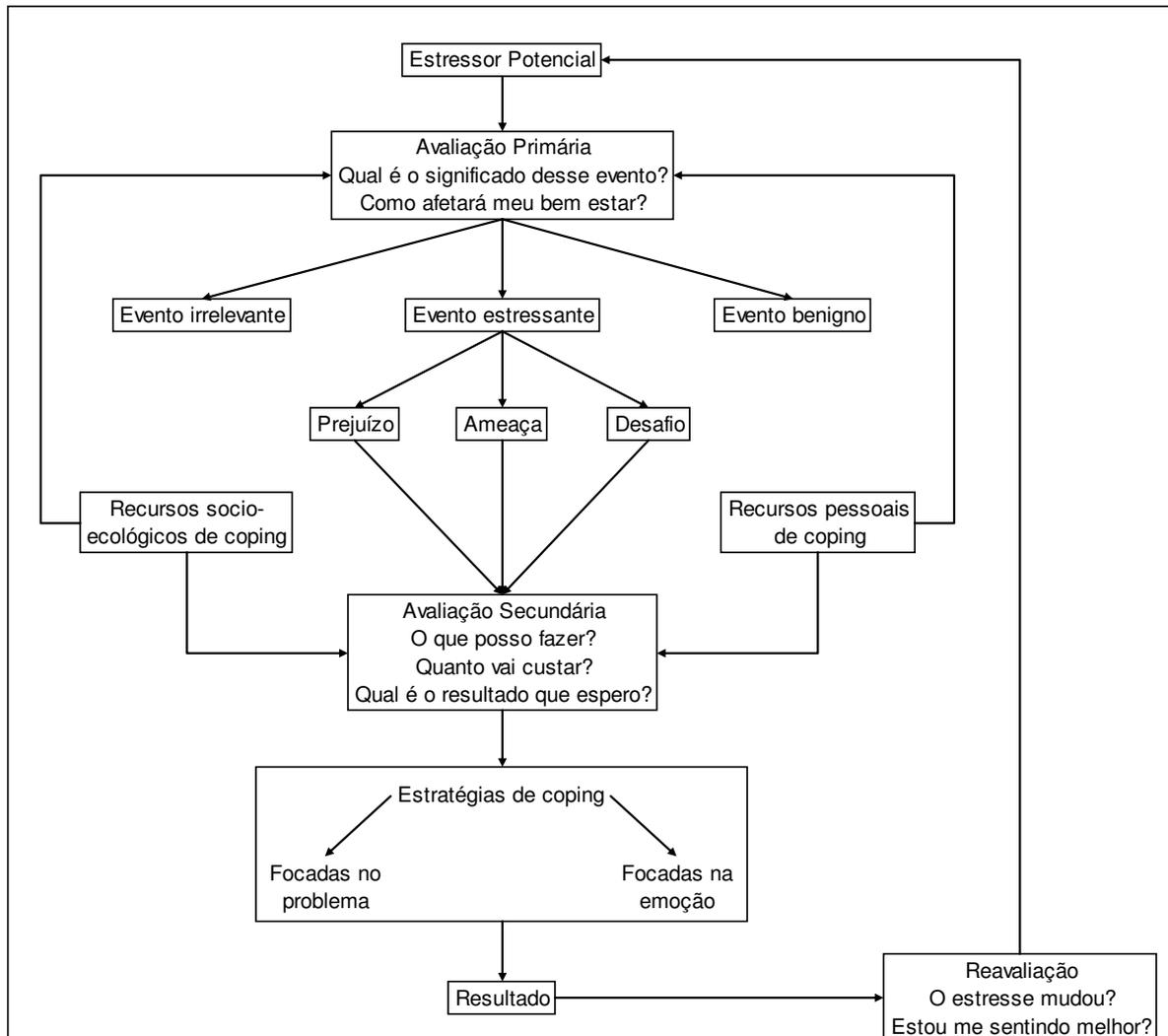
Segundo Chamon (2006), o enfrentamento deve ser avaliado no contexto preciso da situação, pois as respostas dos indivíduos variam em função da diversidade de problemas ao qual são confrontados.

Lazarus e Folkman (1984) atribuem a este modelo de enfrentamento um caráter dinâmico, cognitivo e consciente de avaliações e reavaliações praticadas continuamente nas relações entre indivíduo e seu ambiente, em que qualquer mudança nessa relação provocará uma reavaliação dos acontecimentos, do seu significado e do que pode ser feito. Para esses autores a interação do indivíduo com o ambiente é influenciada por dois mecanismos mediadores: a avaliação cognitiva e o enfrentamento, haja vista que o processo de reavaliação influenciará os esforços de enfrentamento subsequentes. A Figura 3 ilustra o modelo de Lazarus e Folkman (1984), que considera o enfrentamento focalizado no problema e ou na emoção.

Considerando Antoniazzi et al (1998), este modelo envolve quatro conceitos fundamentais a saber: O enfrentamento é considerado como um processo ou uma interação entre o indivíduo e o ambiente; A função do enfrentamento é administrar a situação estressora e não controlar ou dominar; O processo de enfrentamento pressupõem a noção de avaliação, ou seja, a forma como o cérebro do indivíduo cognitivamente interpreta e percebe o fenômeno; e o processo de enfrentamento é a mobilização de esforços e comportamentos a fim de administrar as demandas internas ou externas que surgem da interação com o ambiente.

Assim, o enfrentamento é considerado como um mediador entre o estressor e o resultado deste estressor. Conforme Antoniazzi et al (1998), existe uma relação intrínseca entre as estratégias de enfrentamento e seus resultados, que causa

confusão quanto à definição de tentativas ou recursos de enfrentamento e resultados de enfrentamento.



**Figura 3 – Modelo de processamento de estresse e estratégias de enfrentamento de Lazarus e Folkman**  
Fonte: Lazarus e Folkman (1984)

Dessa forma, tomando por base a ilustração da Figura 4, Antoniazzi et al (1998) propôs que o enfrentamento deve ser entendido como um episódio, em que existe uma separação entre três aspectos importantes: uma resposta de enfrentamento, um objetivo subjacente a essa resposta e um resultado, sendo que a resposta de enfrentamento deve ser diferenciada de resposta de estresse, que é

considerada como qualquer resposta envolvendo uma reação comportamental ou emocional espontânea, sem intenção e finalidade específica (ANTONIAZZI et al, 1998).

Assim, a resposta de enfrentamento é considerada uma ação intencional, física ou mental, que tem início em resposta a um estressor percebido, e é dirigida para circunstâncias externas ou estados internos (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

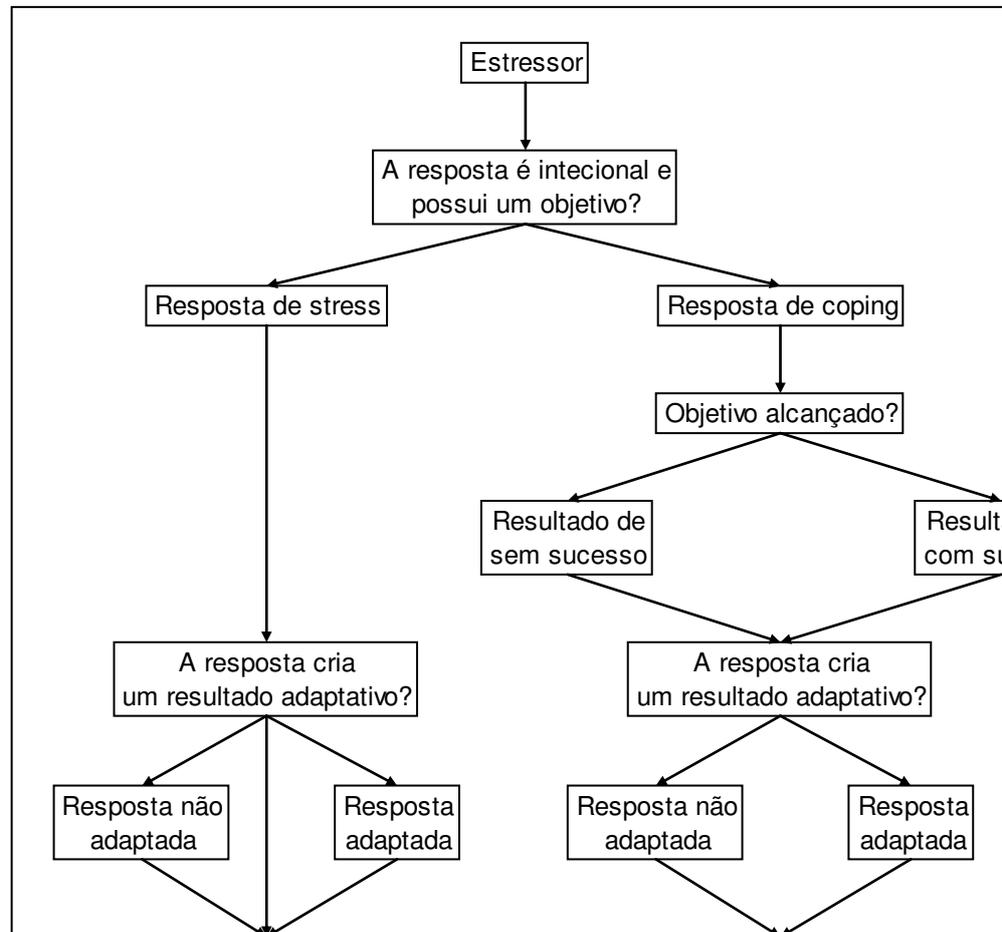
Neste sentido, o objetivo do enfrentamento é a intenção de uma resposta de enfrentamento, normalmente orientada para a redução do estresse (ANTONIAZZI et al, 1998).

A seguir, a figura 4, abaixo apresentada demonstra o modelo do esquema de enfrentamento e estresse de Rudolph, Denning e Weisz, descrevendo etapa por etapa (ANTONIAZZI et al, 1998).

A análise da evolução histórica do conceito de *coping* e da sua perspectiva atual permite concluir, em concordância com Pizzato (2007, p.151), que após várias abordagens reducionistas, o *coping* adquire, na abordagem cognitiva:

[...] um caráter de processo dinâmico de avaliações e reavaliações cognitivas contínuas das relações pessoa-ambiente. Esse processo compreende, ao mesmo tempo, esforços cognitivos e comportamentais, evocando a consciência do indivíduo. Além disso, as estratégias de *coping* são específicas às situações. Elas devem ser examinadas em uma situação precisa, porque sua eficácia é ligada ao contexto em que ocorrem e exemplificada pela seqüência "avaliação-ação-reavaliação"

Percebe-se que, a autora ainda completa que a resposta de *coping* depende da experiência do indivíduo, de suas aprendizagens, de suas competências, da memorização de seus sucessos e insucessos e da auto-avaliação.



**Figura 4 – Esquema de enfrentamento e estresse de Rudolph, Denning e Weisz**  
 Fonte: Antoniazzi et al (1998)

Importante frisar que, a presente pesquisa é norteadada pelo modelo transacional de estresse e pelo modelo cognitivo de *coping*. Assim, o enfrentamento, é visto e compreendido como um processo dinâmico, cognitivo e consciente de avaliações e reavaliações contínuas das relações entre indivíduo e seu ambiente. A Escala de Toulousaine de *Coping* (ETC), utilizada nessa pesquisa para levantamento das estratégias de enfrentamento, conforme explica Leite Junior (2009) pondera a multidimensionalidade do fenômeno avaliado, e considera doze dimensões, que são apuradas pela intersecção de três campos agrupados por meio de condutas de ação (comportamental), de informação (cognitiva) e de emoção (afetiva) e quatro estratégias de enfrentamento: controle, apoio social, isolamento e recusa, as quais serão explicadas no capítulo 4 desta dissertação (Método).

Uma vez que a presente pesquisa buscou estudar o estresse e as estratégias de enfrentamento junto a gestores escolares de escolas públicas, o próximo capítulo apresenta a revisão de literatura sobre gestão escolar, com o objetivo de se caracterizar e compreender o campo de atuação desses profissionais.

### 3 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo o destaque é a gestão escolar. Para tanto, são apresentados conceitos e teorias de administração, mas principalmente as atividades cotidianas do gestor frente à democratização da escola pública, suas interfaces e os avanços obtidos com a atual legislação

#### 3.1 Conceito de administração

Considerando a evolução dos tempos, em que as diferentes sociedades são impulsionadas a modernizarem-se gradativamente, e com elas as organizações de modo geral, a administração tem experimentado desde sua gênese inúmeras interpretações conceituais de acordo com cada momento histórico.

A palavra administração tem sua origem no latim, *ad* significa direção, tendência para, e *minister* compreende-se subordinação ou obediência, ou seja, significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outra pessoa, é aquele que presta serviço a outro (CHIAVENATO, 1997).

Segundo o autor, com o passar do tempo, a palavra administração sofreu profunda transformação quanto ao seu significado original, pois sua tarefa atual passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização transformando-os por meio do planejamento, organização, controle e direção de todos os esforços realizados em todas as áreas e níveis nela existentes, em ação organizacional para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Em seu sentido geral, Paro (2002, p. 18) explicita que “[...] administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

Martins (2007, p 22), aproveitando as considerações acima mencionadas por Vitor Paro, reforça que a administração é, portanto, uma atividade específica do ser

humano, pois somente ela é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se de recursos de maneira racional.

Considerando este autor, a administração ocorre sempre ligada a um contexto atrelado a questões de natureza política, econômica e social, em que de acordo com a sociedade capitalista reflete o modo de produção capitalista. Olhando-se por essa ótica a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando assim à concretude dos objetivos (MARTINS, 2007).

Por fim, para Ferreira (1999) administrar é gerir (negócios públicos ou particulares).

No entanto, não bastam conceitos. Faz-se mister discutir, mesmo que superficialmente, as teorias da administração que, de certa maneira, fundamentam a gestão escolar.

### **3.2 Breve discussão sobre as teorias da administração**

A sociedade atual é composta de organizações, uma vez que todas as atividades voltadas para a produção de bens de consumo (produtos) ou para prestação de serviços por meio de atividades especializadas são comumente planejadas, controladas, coordenadas e dirigidas dentro das organizações constituídas por recursos humanos (pessoas) e não humanos (materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros). As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas (CHIAVENATO, 1997).

De acordo com este autor, a administração apresenta-se como a condução racional das atividades que se desenvolvem numa organização, seja ela de natureza lucrativa ou não. Pois, a administração trata especificamente do planejamento, da estruturação, da direção, bem como do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho ocorridas dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (1997) a administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e para o sucesso das organizações. Nos dias atuais, a administração revela-se como uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidades e de desafios. O profissional que se serve dela como meio de sobrevivência pode trabalhar nos mais variados níveis de uma organização, que vai do nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo. Pode trabalhar nas diversas especializações da administração: seja a administração da produção ou a administração financeira, de recursos humanos, ou ainda a administração geral. Em cada nível, em cada especialização da administração, as situações são altamente diversificadas, haja vista as organizações serem diferentes e diversificadas, cada uma com suas particularidades e especificidades, pois de acordo com o autor em questão, não há duas organizações iguais (CHIAVENATO, 1997).

Para ele, cada organização tem seus próprios objetivos, seu ramo de atividades, seus dirigentes e seu pessoal, seu mercado, seus problemas de ordem interna e externa, sua política de funcionamento, e outros.

Pelo exposto, analisando a realidade da administração no contexto escolar pode-se afirmar que ela tem seus fundamentos gerais embasados na Teoria Geral da Administração como qualquer organização.

A administração escolar no cenário moderno tem apontado para uma perspectiva democrática. Neste sentido, Hora (2002) sustenta que ela se encontra estruturada pela sociedade capitalista que procura manter as relações de produção, refletindo as divisões sociais existentes tendendo a perpetuá-las e acentuá-las, e assim focar o poder emanado da classe dominante.

Segundo Hora (2002, p. 33):

Sob a influência da ideologia burguesa, realiza escolhas, estabelece criterios que desfavorecem aos já desfavorecidos, excluídos de seus limites a bagagem experiencial da criança, especialmente a criança do povo, utilizando-se do autoritarismo e das práticas centralizadoras.

Como bem dizia Snyders (1977) a escola não é o feudo da classe dominante, ela representa um terreno de lutas entre os que dominam e os que são dominados, explorados, é onde se defrontam as forças do progresso e as conservadoras. Haja vista o que nela se passa reflete ao mesmo tempo a exploração e as lutas contra ela. Percebe-se que apesar de a escola representar ainda um espaço facilitador da circulação de ideologias dominantes, que assegura a esta classe social a propagação de suas concepções, permite ao mesmo tempo que a ação das mentalidades intelectuais orgânicas se manifestem rumo ao desenvolvimento de práticas educativas que buscam a democratização desses espaços na promoção do saber e da instrução.

Neste sentido, Hora (2002, p 34) vê a escola como:

Uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

Este processo de democratização deve considerar o processo de construção do saber nas diferentes instâncias, e ainda, como ato político e social dar conta de interpretar as demandas sociais visando via educação responder a essas demandas.

Vale ressaltar que a democratização da escola tem sido fortemente avaliada sob três aspectos, considerando a percepção dos órgãos oficiais e dos educadores: O primeiro concentra-se na democratização como ampliação do acesso à instituição educacional, pois os órgãos oficiais entendem democratização do ensino como a facilidade de acesso à escola por meio das camadas mais pobres da sociedade. Para isso, desenvolvem programas objetivando o aumento de vagas nas escolas, ampliando salas de aula e escolas, e dessa forma garantem seu discurso de universalização do ensino público no país.

De acordo com Hora (2002) tal discurso, na prática, não atenta para as mínimas condições necessárias à efetivação desse processo “democrático”, pois

não se oferecem salários dignos e favoráveis condições de trabalho ao professor, ao ensino e portanto, a aprendizagem.

O segundo, aponta que os educadores percebem a democratização como o desenvolvimento dos processos pedagógicos que permitem a permanência do aluno no sistema escolar, por meio de uma série de oportunidades educacionais necessárias a sua formação integral.

Por fim, o terceiro aspecto para a democratização do ensino público perpassa pelas mudanças constantes nos processos administrativos, em âmbito escolar, vistas por meio da participação de pais, professores nas tomadas de decisões, nas eleições para dirigentes, assembleias e eliminação de qualquer via de burocratização que emperra o desenvolvimento e a qualidade do trabalho ali realizado.

Percebe-se que os fundamentos que alicerçam a gestão democrática são importantes na compreensão e conhecimento das características evidenciadas pela administração escolar no seu processo evolutivo.

Assim, retomando que historicamente a administração da escola fundamenta-se na teoria geral da administração, segundo Hora (2002), esta, no século XX, desenvolveu-se por meio de três escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea. A escola clássica, surge com a consolidação da Revolução Industrial no início deste século, representada por meio de três movimentos: a administração científica de Taylor, a administração geral de Fayol e a administração burocrática originada de uma disfunção da racionalidade de Weber. Esses movimentos têm mantido seus princípios presentes nas práticas administrativas atuais em todos os setores da vida em sociedade.

Frederick W. Taylor, criou a administração científica, mostrando as intenções do capital ao se preocupar com o controle e a racionalização do trabalho. Além do mais, Taylor estabeleceu o controle do trabalho como essencial para a gerência, produzindo nova forma de organização em que havia a necessidade de se ter um trabalhador responsável pelo planejamento e controle das atividades: o

administrador, cuja ação passou a garantir ao capitalista um poder maior sobre os trabalhadores (HORA, 2002, p. 36).

Paro (1990 apud HORA, 2002, p. 37) explica:

Embora com matizes variadas, que servem para encobrir suas reais dimensões e visam atender às necessidades de justificação ideológica do momento, a gerência enquanto controle do trabalho alheio, através da apropriação do saber e do cerceamento da vontade do trabalhador, encontra-se permanentemente presente na teoria e na prática da administração em nossa sociedade, perpassando as diferentes, “escolas” e “correntes” da administração neste século.

Percebe-se que ainda persiste muito de uma administração clássica nas organizações de modo geral, no contexto atual, o que dificulta uma ação democrática e participativa no interior das mesmas.

Garcia (2006, p.62) elucida que:

A teoria clássica foi criticada por apresentar uma abordagem simplificada da organização formal, pela ausência de trabalhos experimentais na pretensa formulação da ciência da administração, pelo extremo racionalismo na concepção da administração, sendo denominada de teoria pragmática e/ou também de “teoria da máquina” pela divisão mecanicista do trabalho conforme propõe a organização da empresa, tendo se descuidado da organização informal.

Por sua vez, Fayol (apud HORA, 2002) difunde os princípios da divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espírito de solidariedade e lealdade que constituem um dos modelos da estrutura capitalista.

A perspectiva de Fayol é perfeita para que:

A integração entre o saber técnico e a forma de organização do processo produtivo permita a combinação, no interior da empresa

capitalista, do processo de desvalorização do trabalhador, da automização dos produtos com a subordinação de seu produtor. (HORA, 2002, p. 11),

Fica clara a intensionalidade de Fayol e sua perspectiva vem contribuindo ao longo do processo histórico para a manutenção das forças do poder e a desvalorização do trabalhador acrescida de um contexto a outro.

Importante ainda ressaltar que, no terceiro movimento da escola clássica origina-se a chamada administração burocrática, como uma disfunção do princípio de racionalização elaborado por Max Weber que afirma que “[...] a estrutura burocrática pressupõe o surgimento paralelo da concentração dos meios materiais nas mãos dos chefes. “Isso se dá nas empresas capitalistas privadas que apresentam essa característica”. (WEBER, 1974, apud HORA, 2002, p. 37).

Diante dessas considerações, Motta e Pereira (2004 apud SANTOS, 2008, p. 6) destacam:

Max Weber, entretanto, não se preocupou em definir burocracia. Preferiu conceituá-la através da extensa enumeração de suas características. Uma definição sucinta de organização burocrática, porém, é sempre conveniente. Antes que a apresentemos, cumpramos dar dois esclarecimentos a respeito do termo “burocracia”. Em primeiro lugar, Max Weber, que o estudou amplamente, não considerou burocracia um tipo de sistema social, mas um tipo de poder ou de dominação. A burocracia seria um tipo de sistema social, mas um tipo de poder da mesma categoria que o patriarcalismo, o patrimonialismo, o feudalismo e o carismatismo, [...]

Nesse sentido, a burocracia classifica-se como dominação, como poder e negação da liberdade. Para Motta e Pereira (2004 apud SANTOS, 2008) entender a burocracia significa compreendê-la como organização racional, caracterizada pelo formalismo e pela despersonalização.

Tanto a organização do trabalho quanto do capital na estrutura burocrática reforça a separação entre planejamento e execução, trabalho manual e intelectual, o que tende a intensificar o processo de dominação do capital sobre o trabalho,

considerando a sua extensão a todos os níveis da atividade humana (SANTOS, 2008). Desse modo, percebe-se as relações de poder que circulam nos diferentes espaços e instâncias da sociedade, continuam freando, inibindo e condicionando o homem quanto a condição de submissão.

Hora (2002) explica que a eficiência é o critério administrativo desta “escola”, tendo como significado a real capacidade de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo, ou seja, a produtividade. Assim, considerando Sander (1982, p. 11) “[...] é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício de custo e de esforço, ou seja, aquele que na sua atuação apresenta uma elevada relação produto/insumo”.

Em contraposição ao critério da eficiência econômica trazida pela escola clássica de administração, surge a escola psicossocial, na década de 1920, com base no movimento das relações humanas de Mayo, Roethlisberger e Dickson e no comportamento administrativo de Barnard e Simon, muito evidentes na época (HORA, 2002).

Assim, Sander (1982 apud HORA, 2002) explica que:

Os protagonistas da escola psicossocial concebem a organização como um sistema orgânico e natural, em que a administração se preocupa com a integração funcional de seus elementos componentes à luz do critério de eficácia técnica aliado ao da eficiência técnica.

Barnard (apud HORA, 2002) concebe o administrador como o agente integrante procurando obter melhores resultados na produção institucional, através da eficiência, enquanto Simon (apud HORA, 2002) vê a organização como um sistema de decisões em cujo centro encontra-se o homem na administração com poder decisório, em contraponto ao homem econômico da escola clássica. Assim sendo, a administração tem a função de regular o processo de decisões à luz dos critérios de eficiência e eficácia.

Percebe-se que o administrador concentra o poder de decisão em todos os setores da organização e que a administração tem função primordial, ampla e

abrangente tendo em vista os critérios da eficiência e da eficácia, dois pilares da administração numa dada organização.

Segundo Hora (2002) a referida escola avança mais com relação ao que propõem Taylor e Fayol. No entanto, continua insistindo na ordem, no equilíbrio, na harmonia, na integração, e assim no consenso quanto aos objetivos organizacionais da sociedade.

Além disso, no sistema educacional, a eficácia da administração preocupa-se com a consecução dos objetivos vinculados aos aspectos pedagógicos propriamente ditos e a capacidade administrativa será medida pelo alcance dos objetivos educacionais propostos. Pelo exposto, a eficácia, por ser um critério intrínseco ao sistema educacional, sobrepõe-se ao critério da eficiência que lhe é extrínseco (HORA, 2002).

Assim, o critério de efetividade, a luz dos teóricos da escola contemporânea, consiste em mensurar a capacidade de produzir solução ou uma resposta desejada, supondo dessa forma, um compromisso real frente aos objetivos sociais e as demandas políticas emanadas da comunidade (HORA, 2002).

Para tanto a efetividade, na tentativa de superar as limitações da eficiência associada à produtividade interna das organizações e da eficiência comprometida com a consecução dos objetivos educacionais faz referências a objetivos mais amplos de equidade e desenvolvimento econômico social. (MOTTA, 1972)

Segundo Hora (2002), a efetividade concebida como critério de desempenho que mede a capacidade de encontrar a solução ou a resposta desejada pelos participantes da comunidade tem preocupação com a promoção do desenvolvimento socioeconômico e a melhoria das condições da vida humana.

Com a abordagem das relações humanas, criada e desenvolvida por Elton Mayo, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, passaram a fazer de parte do dia-a-dia da organização. Surge assim, uma nova concepção sobre a natureza do homem, onde os trabalhadores são vistos como seres de sentimentos, de desejos e de temores, e são motivados para a necessidade de alcançar

satisfações primárias por meio dos grupos com os quais interagem. Conceitos antigos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização e os princípios gerais da administração passam a ser duramente contestados, onde o engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo, e o método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo (MACIEL, 2008).

Santos (2008) explica que a Teoria Humanística diferente das Teorias Científicas e Clássicas que compreendiam o homem como um ser exclusivamente econômico, o entende como um ser de relações. No entanto, no ponto de vista social e prático o que é comum a todas as teorias é o usufruto do lucro, do domínio e do poder das classes dominantes sobre as classes dominadas, o que representa um processo histórico e cultural.

Percebe-se que o grande objetivo das empresas concentra-se no aumento da produtividade, que por sua vez gera lucro, o que segundo Maciel (2008), é uma das considerações emanadas, quando se discute a possibilidade de aplicar estratégias da administração científica, à administração escolar.

Diante dessas considerações, Maciel (2008, p. 50) deixa claro que:

Acredita-se ou pelo menos se tem procurado crer, que os resultados da utilização dos princípios da administração geral na organização são benéficos, ou seja, tem traduzido um índice significativo de bens, ainda que de forma antagônica, haja vista, que a apropriação desses bens direciona-se somente para a cúpula hierárquica, enquanto que à classe que presta serviços, sobram conflitos pessoais e ilusão de melhorias e/ou ascensão profissional. A fim de explicar o insucesso da organização ou os resultados ineficazes da racionalização do trabalho, da especialização da tarefa, do planejamento estratégico e da eficiência, dissemina-se que isto ocorre, tendo em vista a utilização inadequada de tais princípios.

Por outro lado, o Japão assombrou o mundo nos anos 80 com produtos de excepcional qualidade a custos de comercialização baixíssimos. Segundo Campos (1990), a Japanese Union of Scientists and Engineers - JUSE desenvolveu um modelo de gestão denominado *Total Quality Control* – TQC. Tal modelo, criado a partir de idéias americanas introduzidas no Japão ao final da segunda guerra, “[...] é

baseado na participação de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade” (CAMPOS, 1990, p.28).

[O TQC] é baseado em elementos de várias fontes: emprega o método Cartesiano, aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos cujos fundamentos foram lançados por Shewhart, adota os conceitos sobre o comportamento humano lançados por Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran. (CAMPOS, 1990, p.28).

Campos (1990) complementa que a implantação do TQC começa pela disseminação de seus conceitos por toda a empresa. Portanto, num verdadeiro mix das teorias de administração, foram lançadas as bases da gestão participativa. Tal modelo desembarcou no Brasil, no final dos anos 80 e “contaminou” toda a prática gerencial, inclusive na escola.

Por seu turno, deve-se compreender a escola como uma empresa diferenciada por estar fundamentalmente voltada à formação de cidadãos. Em razão disso, há especificidades na sua administração que precisam ser destacadas.

### **3.3 A administração escolar**

Para dar ênfase a administração escolar, é importante retomar a discussão sobre a efetividade, pois segundo Hora (2002, p.40), ao se aplicar o conceito de efetividade à administração de educação, tem-se como perspectiva:

A consecução de objetivos sociais mais amplos externos ao sistema educacional, que supera sua pretensa neutralidade científica, enfatizada pelos critérios de desempenho político da administração da educação, revelando a capacidade de responder e atuar de forma real em função do atendimento às demandas externas da natureza política do sistema educacional.

Assim, para a autora, a efetividade se sobrepõe à eficiência e isso se deve à sua abrangência ao alcançar os movimentos sociais mais amplos, que vão além de suas metas internas.

A autora ressalta ainda que no início da década de 1980, as teorias administrativas críticas surgem com base na fenomenologia, no existencialismo, no método dialético e nas abordagens de ação que estabelecem como critério na orientação dos atos e fatos administrativos a “relevância humana”, em que são analisados os critérios de eficiência, eficácia e efetividade na administração. Esse critério apresenta um desempenho filosófico e antropológico implicando na articulação definida, significativa e lógica entre duas realidades: de um lado a administração e de outro a qualidade de vida dos atores sociais que dela participam.

Desse modo, Hora (2002) explicita que quanto mais participativo, solidário e democrático for o processo administrativo, maiores as possibilidades de que seja relevante para indivíduos e grupos e também maiores as probabilidades para explicar e promover a qualidade de vida humana necessária. O papel da administração da educação aí, será o de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional, sem perder de vista a especificidade de suas características e de seus valores de modo que a plena realização de indivíduos e grupos seja efetivada.

Em contrapartida, no contexto brasileiro, a tendência de adotar pressupostos da administração de empresas para a educação fica clara quando Ribeiro (1978, p. 59), um dos primeiros teóricos da administração escolar brasileira, afirma que:

A complexidade alcançada pela escola, exigindo-lhe cada vez mais unidade de objetivos e racionalização do seu funcionamento, levou-a a que ela se inspirasse nos estudos de Administração em que o Estado e as empresas privadas encontraram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas de adaptá-las à sua realidade. Assim, a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de Administração.

Instalam-se claramente, dois aspectos ao mesmo tempo no processo administrativo: de um lado estão os teóricos da administração de empresas unindo

esforços na construção de uma teoria generalizada que possa ser aplicada na administração de qualquer organização. E, do outro lado estão os teóricos da administração escolar na tentativa de validar suas proposições teóricas em bases científicas, e a partir das teorias da administração de empresas assegurarem os mesmos padrões de eficiência e de racionalização alcançados pelas organizações.

Hora (2002), explica a importância de enfatizar que são dois os pressupostos básicos que apóiam as posições assumidas pelos teóricos de administração de empresas e de escolas: as organizações, mesmo com objetivos diferentes, são similares, e assim os princípios administrativos podem ser os mesmos, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o alcance de suas metas. Por outro lado, há aqueles que defendem que a organização escolar e o sistema escolar como um todo precisam adotar métodos e técnicas de administração que garantam a sua eficiência e atendam aos objetivos estabelecidos pela sociedade.

Compreende-se que a gestão educacional é uma adaptação do modelo de gestão muito próprio do capitalismo, onde a empresa existe para cumprir uma missão: satisfazer as necessidades das partes interessadas: alunos, pais de alunos, profissionais da escola e o poder executivo, nas suas três esferas (municipal, estadual e federal), ou seja a sociedade como um todo. No entanto, quando fatores políticos ou interesses outros perturbam a autonomia da gestão da escola tal modelo se confunde com aquele praticado por uma infinidade de organizações, cujo foco está em resultados que satisfaçam a uma parcela muito restrita de interessados. Porém, mesmo com esta eventual limitação, o grande diferencial da escola é o cumprimento da sua missão: a formação plena de cidadãos críticos e conscientes de seu papel na sociedade.

Como organizações responsáveis pela formação cultural e profissional de nossa população jovem, as escolas deveriam estar na dianteira da corrida pela qualidade e produtividade, mas tendo em mente que a mensuração de tais parâmetros vai muito mais além do que um índice de aprovação.

No que tange à gestão democrática, a mesma é compreendida como um processo político que objetiva decidir e encaminhar todas as questões do dia-a-dia da instituição escolar, garantindo a participação efetiva de todos os segmentos da

educação representados nas figuras do professores, funcionários, alunos, pais e sociedade civil (comunidade) respeitando sempre a vontade da maioria dessas pessoas, e participativa por que dá voz aos atores sociais, oportuniza a interação, integração e socialização sobre as propostas, inovações, perspectivas e de todos os problemas que giram em torno da escola, num trabalho conjunto, compartilhado, em que todos os integrantes da comunidade escolar possam ter voz e vez como partes dela.

Conceber o espaço escolar dentro de uma perspectiva de democratização envolve discussão e tomada de decisão das ações político-pedagógicas a serem desenvolvidas no cotidiano escolar, descentralizando as decisões e orientando a direção da escola para a articulação da política pedagógica da mesma, mediante a efetivação do trabalho coletivo, dinamizando e construindo um ambiente democrático, em que o papel do gestor é de suma importância como articulador central de todo esse processo. Utilizando as palavras de Rosenfield (1994, p.31), pode-se afirmar que:

A democracia ganhará um novo rosto, inaugurando um novo sentido do político, ao determinar-se por um espaço público de discussão, de luta, de negociação e de diálogo. A reunião de todos aqueles que constituem a sociedade numa forma de organização política aberta ao seu aperfeiçoamento dá aos cidadãos um novo sentido da comunidade, não excluindo ninguém, por princípio, dos assuntos públicos.

Tal reflexão aponta para a administração escolar e o processo de democratização, assunto do próximo item.

### **3.4 A administração escolar e o processo de democratização das relações organizativas no interior da escola**

Considerando Paro (2007) um dos aspectos mais relevantes na atual estrutura organizacional da escola pública é o papel desempenhado pelo diretor e/ou gestor. A figura do gestor da escola ainda é um dos determinantes mais importantes na qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar.

Segundo Hora (2002), o processo de gestão democrática em educação está intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, ultrapassando e extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios, os quais transcendem os limites da ação escolar.

A autora explicita ainda que a gestão do processo educativo e a construção do projeto político pedagógico, tem gerado inúmeras e importantes preocupações por parte dos que se encontram diretamente na organização escolar quanto de pesquisadores da área educacional. Pois, a incerteza frente às possibilidades de autonomia, frente às inovações tem sua origem nos conceitos epistemológicos da gestão democrática e do projeto pedagógico (HORA, 2007).

Vale ressaltar que a escola, vista tal como é, tem uma contribuição indispensável e, por conseguinte, insubstituível, embora com limitações, para dar a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode favorecer a ampliação da compreensão do mundo que a rodeia, de si próprio, dos outros e das relações sociais, fator essencial para a construção de sua presença histórica, responsável e acima de tudo consciente, no concreto exercício de sua condição de cidadania.

Pelo exposto, urge aqui a importância do papel do gestor como um ser democrático que possibilita a abertura do espaço da escola e de seus sujeitos, envolvendo a coletividade nos problemas da escola e nas tomadas de decisão.

Assim, nas perspectivas de uma gestão democrática, surgem portanto, novas idéias e comportamentos, nos quais precisa-se acreditar e adotar (HORA, 2002, p. 18):

1. O diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades;
2. Os especialistas (supervisor, orientador, diretor), são possuidores de um conhecimento específico em uma área, assim como cada professor o é; o trabalho coletivo dessas diferentes especialidades é que provocará mudanças;

3. A expectativa dos alunos, pais, comunidade têm em relação à escola é uma dimensão que não pode ser ignorada e sim conhecida para ser atendida;
4. Os indivíduos precisam assumir as responsabilidades de suas atividades, sem que alguém lhes diga sempre o que e como fazer. Não pode, pois, existir a dicotomia \_ uns pensam, outros executam, mas todos precisam ter e desenvolver o compromisso político do próprio ato educativo;
5. O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social frente ao ato educativo;
6. O comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto entre os mesmos, resultando em ações criadoras;
7. A gestão escolar passa a ser, então, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance de metas estabelecidas pelo projeto político pedagógico construídos nas bases da coletividade.

Compreende-se que a participação, além de ser um direito coletivo, é um dever de todos os atores sociais envolvidos nesse processo de democratização da escola, como espaço de relações, inter-relações, conseqüentemente de interações, circulação de idéias, trocas, socializações, entre outros.

Diante dessa premissa, Penin e Vieira (2001) explicitam que a escola cumpre importante papel na efetivação da sociedade democrática, portanto, participativa no sentido de assegurar a igualdade de permanência com qualidade a todos na instituição de ensino.

Segundo estes autores a democracia está expressa na Constituição de 1988 (carta magna) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394/96 expressando a igualdade de acesso e permanência na escola, bem como o princípio de que todos independente de origem, raça, sexo, idade ou confissão religiosa, perante a lei gozam dos mesmos direitos. Portanto, a rotina diária da escola deve refletir tais princípios.

### **3.5 Interfaces da gestão: uma análise sobre o cotidiano escolar**

Considerando Belotto, Rivero e Gonçalves (1999), o termo gestão escolar vem se configurando como um desafio para educadores de modo geral. Da herança das transposições acríticas das teorias administrativas à denúncia das relações entre organização escolar e reprodução capitalista, alguns caminhos foram construídos, sinalizando novas possibilidades de problematização no campo da administração escolar. Neste sentido, acredita-se que a natureza do trabalho pedagógico e a especificidade referente ao ato educativo são determinantes no que se refere aos aspectos administrativos da escola.

Por outro lado, no contexto de um mundo globalizado, são necessárias mudanças e readequações, que busquem um repensar da gestão educacional a partir de uma proposta de análise da escola entendida como organização, já que a organização do ensino tem obedecido a modelos de gestão em que predominam estruturas hierarquizadas, através da qual a maioria das decisões é tomada no topo da instituição (BELOTTO; RIVERO; GONSALVES, 1999).

Contudo, a administração escolar tem sido mais administração do que escolar, por ter se centrado mais na administração do sistema ou melhor, na estrutura organizacional, no planejamento do que no estudo da escola propriamente dito (e mais nas teorias gerais da administração), tal como a organização escolar se revelou como sinônimo de macroorganização, isto é, de organização do sistema escolar do que de escola como organização. (LIMA, 1996).

Segundo Formiga (1999), pode-se dizer que estudos têm comprovado que a longa vigência de um determinado modelo escolar dominante e a socialização que opera através dos processos que atualiza, tendem a obscurecer outros traços da construção organizacional para além do instituído e a realçar os contornos institucionais normativos. Isto significa que a gestão escolar indica a análise dos componentes organizacionais da escola que remetem para a sensibilização de educadores e educandos para as implicações desses componentes nos comportamentos, atitudes e resultados em nível escolar.

Para o autor, a organização escolar apesar de se apresentar tradicionalmente como uma estrutura fortemente burocratizada, permeada pelas relações de poder distingue-se na sua natureza de um organização empresarial, apresentando-se como uma instituição relativamente autônoma, no entanto complexa e contraditória, tal como é a sociedade na qual está inserida. Além do mais, em sua estrutura organizacional a escola apresenta quatro perspectivas de gestão que envolve a burocrática, a participativa, a do conflito e a cultural.

Segundo a perspectiva burocrática, a qual tem como maior inspiração os estudos de Max Weber, os objetivos são determinados no nível institucional, a partir de um processo estabelecido por líderes, obedecendo a uma hierarquia rígida. Nessa perspectiva, as decisões são baseadas nos objetivos institucionais, cuja natureza é denominada de racional. A reorganização do trabalho, a redefinição de funções e de responsabilidade são ajustadas às tarefas e ao ambiente.

Além do mais, o líder é aquele que estabelece os objetivos e toma as iniciativas. É reconhecido como tal, interna e externamente, e a avaliação a forma de distribuir recompensas ou castigos e de controle e rendimento. O controle do ambiente e dos recursos tecnológicos permitem uma gestão racionalizada e extremamente hierarquizada, de forma impedir qualquer espaço para uma gestão participativa.

Já a perspectiva participativa apresenta-se como uma opção, e tem por objetivo oferecer à comunidade escolar uma visão integradora, pois todos os seus membros passam a ser co-responsáveis pelas tomadas de decisão. Este processo de tomada de decisão com pretensões de participação visando atingir os objetivos propostos pela coletividade deve, acima de tudo, ser baseado no consenso. Entretanto, este percurso exige mudanças sempre acompanhadas de tensões. É, pois, neste movimento de recuos e avanços que se deve buscar a participação.

Neste sentido, compreende-se que a administração colegiada, a se efetivar como prática democrática de decisões deve ser capaz de garantir a participação de todos os membros da comunidade escolar, afim de que assumam o papel de co-responsáveis no projeto educativo da escola, e por extensão, na comunidade social.

Desta forma, visualizar a escola numa perspectiva participativa é optar por uma educação democrática, que promova a autonomia e emancipação de todos, tendo como meta a igualdade de condições e oportunidades de acesso e permanência à educação como elemento propulsor de libertação das massas. Haja vista, a escola configurar-se como um espaço onde a sua prática organizacional transforma-se em elemento constitutivo de cidadania.

Quanto à perspectiva do conflito, a escola aparece como uma arena onde se manifestam os conflitos e se redistribui do poder. O processo de tomada de decisão aparece como uma oportunidade de um grupo ou indivíduo ganhar e/ou exercer o poder. Os objetivos organizacionais, por sua vez, são determinados por conflitos mediante negociação e alianças entre os grupos.

Geralmente, os conflitos acontecem pelo fato de seus membros terem posição, objetivos, valores, percepções e concepções de educação diferentes, o que é um aspecto necessário e saudável dentro da instituição. O problema é como os conflitos são administrados nas organizações. Segundo Stoner (1982 apud FORMIGA, 1999, p.20):

O conflito pode chamar atenção para as áreas do problema de uma organização e levar a consecução mais eficaz dos objetivos da organização. Todavia, se uma organização resistir rigidamente a mudanças, as situações de conflito podem não ser melhoradas. As tensões continuarão se acumulando e cada novo conflito dividirão mais ainda as subunidades da organização. Em geral, quanto mais rígida a estrutura e quanto mais rígido o clima da organização, menos benéfico serão, provavelmente o conflitos.

Percebe-se que os conflitos gerados na escola na grande maioria são tratados pela imposição do poder por parte daqueles que o têm nas mãos, como no caso o gestor, ou seja, é exercido pelo domínio e pela repressão apresentando alguns aspectos em comum.

Por fim, na perspectiva cultural, a escola emerge como um espaço, no qual os rituais aparecem no sentido de evidenciar responsabilidades, gerar símbolos e negociar significados. Sendo que este simbolismo é fruto das interações entre os indivíduos, ou seja, faz parte do universo humano (STONER, 1982).

Segundo Gómez (1996, apud FORMIGA, 1999, p. 21):

A escola como qualquer outra instituição social com seus interesses reproduz sua própria cultura que é específica. Entendida como um conjunto de significados e comportamento que caracteriza a escola como uma instituição social. As tradições, os costumes, as rotinas atuais que a escola apresenta e se esforça em conservar e produzir [...] reforça a vigência de valores, crenças e expectativas ligadas a vida social dos grupos que constituem a instituição escolar.

Para este autor, os grupos que compõem o universo escolar seriam responsáveis pela produção de signos, imagens, metáforas, símbolos, mitos, elementos constitutivos de uma cultura escolar que lhe confere uma identidade própria. Assim, através da análise destes vários aspectos e dimensões próprias da cultura escolar, pode-se identificar elementos subjetivos de sua realidade que interferem no processo de gestão em termos de planejamento, comunicação, liderança e motivação.

Neste contexto, destaca-se o gestor escolar como articulador do processo de democratização e emancipação da escola pública.

### **3.6 As atividades cotidianas do gestor frente à democratização da escola pública**

Administrar é um processo complexo de gerir negócios e tem características próprias. O administrador ou gestor da escola assume perante a comunidade o compromisso de oferecer um serviço de qualidade. Assim, ele precisa estar suficientemente qualificado e habilitado para lidar tanto com o administrativo-político e jurídico quanto com o pedagógico, a fim de que não sobreponha um em detrimento do outro, segundo o olhar de Paro (2000, p. 133):

Envolvido, assim, com os inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos Órgãos superiores, o diretor se vê grandemente tolhido em sua função de educador, já que pouco tempo lhe resta para dedicar-se às

atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior de sua escola.

Confrontado com uma situação mais complexa, o diretor de escola surge cada vez mais como o gestor da comunidade educativa, sendo necessário encontrar os meios de conciliar esta função com a de administrador, representante da administração central no contexto escolar.

Desse modo, explicita Paro (2000), o gestor escolar vem assumindo, pouco a pouco, importância cada vez maior na administração. Progressivamente, ele foi levado a desempenhar, num certo sentido, todas as funções, sobrecarregando-o e levando-o ao enfrentamento de alto nível de estresse. Esta nova realidade implica que sejam redefinidas suas atribuições, a fim de que sejam evitados choques de competência.

De modo geral, para o autor, a escola não se reduz nos dias atuais a um lugar destinado somente à aprendizagem de conteúdos. Ela é compreendida, sobretudo, como um espaço de desenvolvimento e formação para a cidadania e precisa valorizar a experiência vivida por seus alunos. Atualmente, é exigido um novo perfil de escola, de gestão, de profissionais, de sociedade engajados no processo de mudanças de ordem mundial refletidas na democratização, na autonomia e na emancipação. Isso tudo implica num novo modelo de gestão que favoreça a ruptura de paradigmas que impedem a liberdade de expressão, e assim a democracia e a participação coletiva.

Urge, portanto, a necessidade de uma política educacional que defenda a participação popular no interior das escolas, que permita a cada unidade de ensino elaborar o seu projeto político pedagógico e que se proponha capacitar seus diretores para o desenvolvimento de um trabalho baseado neste novo modelo de gestão que ainda se encontra frágil, insuficiente para a sua implementação e efetivação.

No entanto, ainda segundo o autor, o que se percebe é que o modelo inspirado na administração capitalista atribui ao gestor escolar a condição de único responsável pelo projeto da escola, pelas tomadas de decisão, pelo funcionamento

das normas, pelo administrativo supervisionado, entre outros. Daí a sobrecarga na maioria das vezes de atividades que acabam por causar danos à sua saúde física e mental, haja vista que, organizar a rotina escolar dentro de uma cultura própria institucionalizada e instituída não é tarefa fácil, pois requer muita competência e habilidade, além do compromisso e dedicação, o que está distante da realidade de muitas escolas, especialmente da rede pública de ensino.

Pelo exposto, Valerian e Dias (2002) explicam que o papel do administrador e de gestor, de certa forma, se sobrepõe às funções pedagógicas. Segundo eles pesquisas realizadas pela *United Nations Educacional, Scientific and Cultural Organization* - UNESCO revelam que na maioria dos países, o diretor antigamente tinha a dupla responsabilidade de ensinar e de dirigir. Considerando o atual contexto, inúmeras mudanças têm ocorrido modificando as atribuições e a jornada de trabalho do gestor. O burocrático e o administrativo têm exigido muito do gestor.

O diretor e/ou gestor escolar torna-se um verdadeiro “ponto de referência” se constituindo no desencadeador privilegiado de qualquer ação específica que vise à melhoria da qualidade do ensino (VALERIAN; DIAS, 2002).

Em contrapartida, Fortuna (apud BASTOS et al, 2001, p. 108) diz que “[...] a administração, no seu sentido geral, é uma atividade produzida pelo homem, capaz de orientar ações com vistas a fins pré-estabelecidos”. Particularmente, esta se ocupa com a organização do esforço coletivo, ou melhor, com a organização do trabalho na sociedade. O autor descreve que por ser uma ação política e social acaba por gerar práticas contraditórias, haja vista que serve tanto para a organização do trabalho de forma autoritária, quanto para realizá-lo democrática e participativamente.

De certo, compreende-se que as mudanças ocorridas no cenário global da sociedade têm provocado transformações significativas no âmbito educacional e conseqüentemente no trabalho do gestor escolar, haja vista a sociedade pós-moderna primar pela elevação profissional e intelectual dos sujeitos exigindo assim um novo perfil de gestor e de gestão para atuar frente às demandas, aos desafios dessa sociedade em constante movimento.

Para Bastos et al (2001) no contexto brasileiro, a prática administrativa, especialmente a administração escolar, apresenta-se continuamente conformada com a situação, fundamentada na imposição e coação legal burocratizada. Essa tradição está intimamente ligada, ou seja, têm suas raízes no autoritarismo de uma sociedade política e nos interesses dominantes

Diante do exposto, entende-se que a administração escolar pressupõe uma filosofia e uma política que a norteiam; logo, segue prioridades estabelecidas para a educação, resultantes de uma reflexão profunda, sistemática e contextual dos problemas educacionais da realidade. Se a ótica de quem estabelece a política educacional prioriza o intelectualismo e o professor como centro do processo educativo, por exemplo, tem-se uma educação tradicional. Prioriza-se o aluno ativo e centro do processo educativo, por exemplo, tem-se uma educação escolanovista. Prioriza-se o aluno concreto, projeto político da sociedade, tem-se uma educação progressista. A partir, pois, da concepção de educação, temos o tipo de administração escolar: humanista tradicional, humanista moderna ou progressista.

Por tudo isso se considera elementos fundamentais na formação do gestor escolar não apenas o desenvolvimento de habilidades, mas também as atitudes e as competências adquiridas e acumuladas, as quais servirão de suporte ao bom funcionamento da prática escolar.

Além disso, é importante que ele compreenda como se processa a organização da gestão do trabalho pedagógico na escola, especialmente a pública, frente aos princípios de gestão democrática, haja vista, que a construção de um projeto educativo coletivo constitui a própria identidade de cada escola. Como afirma Libâneo (2001, p. 145):

A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional-político, científico, pedagógico - de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, e fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas.

Entende-se que a organização pedagógica necessita de uma gestão qualificada que garanta a eficiência do ensino e da aprendizagem. No entanto, no contexto atual, o trabalho conjunto torna-se indispensável para desenvolver competências que permitam realmente aprender com o outro e construir de forma participativa a democratização da escola pública, ou seja, é o aprender a fazer juntos, como uma forma da educação se desenvolver com maior qualidade. Por isso, o trabalho deve ser construído e reconstruindo continuamente para que cada escola tenha autonomia para refletir, indicar e atuar nos problemas e soluções. A administração escolar é conjunto complexo de atividades que criam condições para integração e bom funcionamento de grupos que operam na divisão de trabalho. O gestor por sua vez, engajado neste processo de evolução deve realizar um trabalho baseado numa gestão democrática, participativa, descentralizada visando atender as exigências do mundo atual, o equilíbrio de um trabalho saudável que possibilite assegurar seu bem-estar físico, psíquico e social.

Esta premissa está diretamente ligada às considerações de Tremblay (2005 apud LEITE JUNIOR, 2009) quando explicita que quando existem dificuldades para conciliar trabalho, família e vida pessoal, podem se desencadear uma série de conseqüências delicadas tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Uma vez que, os efeitos para os trabalhadores podem se traduzir em angústia, estresse, problemas de saúde, de relações familiares e afetivas, insatisfação no trabalho, e outros. E, para a organização, os efeitos podem ser sentidos e manifestados por meio do alto índice de absenteísmo, da diminuição de motivação e rendimento, da alta rotatividade de pessoal, da resistência à mobilidade e a promoções, da dificuldade de manter pessoal competente, entre outros.

Porém, a partir de 1996, com a implantação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, o gestor escolar dispõe de alguns recursos legais que tendem a auxiliá-lo no enfrentamento das situações do cotidiano escolar.

### **3.7 A gestão democrática e a LDBEN vigente: avanços no contexto da pós-modernidade**

Considerando Oliveira (2008) a escola tem um papel fundamental. Ao lado da família e do meio social mais amplo, a escola é uma das esferas de produção de capacidade de trabalho. Por isso é ela, hoje objeto de tantas discussões e de propostas de reestruturação. Em especial, pode-se assim dizer o que se refere à gestão democrática no ambiente escolar.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN de nº 9.394/96 evidenciam a regulamentação da gestão democrática no ensino público, atribuindo assim, ampla autonomia à unidade escolar, mediante a criação obrigatória de órgãos colegiados nas diversas esferas do poder público.

Neste sentido, Minto (2004, p.14) destaca que:

A LDB 9.394/96 também trata das condições de trabalho necessárias para uma educação de qualidade. A autonomia da escola é também tratada, mas de forma parcial e pouco esclarecedora. A razão para isso é simples: quando os donos do poder se apropriaram também do discurso da autonomia e que procuram negar a escola, não pela repressão, mas pelo boicote das condições materiais de funcionamento, não basta a defesa da autonomia.

Em seus estudos Maciel (2008) aponta que para inverter esta situação faz-se necessário se contrapor a hegemonia de poder presente no ambiente político-social em que vivem as pessoas, entretanto esta passagem só poderá ser efetivada de fato, quando acontecer o processo de autonomia da organização escolar. Para tanto Paro, (2001. p.18) enfatiza que: “[...] a administração como é entendida e realizada hoje é produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade”.

Diante dessa premissa pode-se dizer que a administração é necessária à vida humana, pois segundo Paro (2006, 19) “[...] o homem sempre buscou objetivos de forma livre, diferente dos outros animais que se colocam no âmbito da pura necessidade”.

Importante ressaltar que, a esse contexto inclui-se a administração escolar como tema de constantes discussões no âmbito da política educacional, em que freqüentemente discute-se o papel do diretor no ambiente organizacional, suas atribuições, responsabilidades e compromisso.

Segundo Lück et al (2002) muito mais que compreender a gestão, deve-se reafirmá-la como promotora e redistribuidora das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar.

Neste sentido, a gestão na sua dimensão administrativa muito tem exigido do gestor e/ou diretor escolar, pois considerando Minto (2005. p.14) em relação ao cargo de diretor a LDBEN 9394/96, não mostra nenhuma novidade na medida em que:

Vincula a formação dos profissionais com o curso de pedagogia, prolongou a nefasta associação com as atuais habilitações, uma herança do tecnicismo educacional: esta concepção [...] insiste em propugnar por uma formação diferenciada para o ocupante desse posto, como se todos os educadores escolares não deveriam ser candidatos a uma eventual função diretiva na escola. Ao mesmo tempo, ignora a especificidade, a complexidade e a importância do caráter político pedagógico das funções exercidas pelo dirigente escolar, reduzindo-as ao tecnicismo presente nos chamados ‘princípio e métodos’ da administração empresarial capitalista.

Diante dessas considerações, torna-se imprescindível compreender que o gestor e/ou diretor escolar além de gerenciar, de administrar e envolver-se nas tomadas de decisão deve proceder como um ser de relações, capaz de decidir, orientar, planejar, partilhar e comprometer-se com a qualidade da educação em parceria com os demais atores sociais (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade civil). A este contexto, Paro (2001, p. 9) destaca que:

As ações da escola evocam a figura do diretor escolar e seu papel na mudança social, considerado esse diretor como sujeito de uma práxis social e a consciência que ele tem dela, bem como as perspectivas de mudança, tanto em sua práxis quanto em sua consciência da realidade.

Diante do exposto, evidencia-se a grande responsabilidade centrada nas mãos do administrador escolar no que diz respeito ao processo de desenvolvimento da escola, eis o porquê da importância de seu papel gestor e a LDBEN vigente assegura com rigor a efetivação desses sujeitos por meio de competências e habilidades. Neste sentido, Minto (2005, p.12) enfatiza que:

A LDB 9394/96 afirma a exclusividade de ingresso no cargo por meio do concurso público (sem definir os seus critérios) e o pré-requisito de se ter experiência docente para o exercício do cargo. Mas a grande frustração com relação à regulamentação da gestão democrática do ensino público na LDB deriva da ausência de regras que pelo menos acenem para uma mudança estrutural da maneira de distribuir-se o poder e a autoridade no interior da escola.

Para Maciel (2008), essa concepção pressupõe profundas reflexões e consideráveis mudanças no processo organizacional do órgão gestor, uma vez que a Lei oficializou a medida, porém as práticas relacionadas a esse aspecto ainda são tímidas, entretanto, são bem significativas a indicação e/ou nomeação do dirigente escolar pela Secretaria de Educação em alguns estados e municípios.

Segundo Teixeira (2003) um bom gerenciamento pode ajudar a superar muitos problemas e, com certeza, garantir um trabalho de direção menos penoso, com a expectativa de um resultado mais satisfatório para todos.

Por outro lado, Maciel (2008) explicita que a crítica que muitos diretores fazem sobre o sistema podem ser resumidas ao fato de terem que realizar sozinhos as tarefas de melhoramento educacional, e para esta execução eles não recebem apoio. Essa situação, só poderá ser mudada, se houver o alargamento da consciência, da competência técnica e o envolvimento de todos os segmentos nas tomadas de decisão. Naspolini, (2000, p. 141), destaca que: “A gestão de

instituições educacionais é um empreendimento que desafia seus gestores, organismos públicos e privados e comunidades, com quem elas estabelecem constantes interações”.

No bojo dessas interações, reflete grandes desafios, por que dirigir a organização escolar pressupõe compreendê-la como um organismo dinâmico, o que Lück (2000) reafirma quando diz que: os sistemas educacionais fazem parte de um contexto socioeconômico, e que, portanto, é marcado por especificidades individuais, interação entre os sujeitos que dela fazem parte.

Para Maciel (2008), em função destas acepções, pode-se afirmar que as ações a serem implementadas na escola, devem pressupor a adoção de políticas de engedramento social, que tenha como enfoque fundamental a construção de um projeto político pedagógico, o que implica segundo Dourado e Duarte (2001), em: propiciar comprometimento dos envolvidos, implementação de forma participativa das idéias decidias no grupo, bem com como definir coletivamente os procedimentos a serem adotados, tendo em vista a eficiência e a qualidade da organização escolar.

Atualmente, a gestão democrática é entendida como um conjunto de transformações que compreendem a implantação de Conselhos Deliberativos, a exemplo os Conselhos Escolares, os quais representam a instância máxima de uma gestão democrática, constituídos por representantes de diversos segmentos da comunidade escolar (professores, funcionários, alunos, pais, entre outros) e a partir deste princípio surge à eleição do diretor da escola votado pela comunidade escolar (MACIEL, 2008).

Diante do exposto, Paro (1996) afirma que na mesma proporção em que a sociedade vai se democratizando, construindo autonomia, deveriam as instituições que compõem a sociedade se democratizar, assim apontar a importância de ser implementada a eleição direta para diretor da escola pública.

Em resumo, a gestão escolar vem buscando fazer-se diferente em função das responsabilidades inerentes à natureza da escola, ambiente voltado ao aprendizado e exercício da cidadania. No centro de tudo isso, está o gestor escolar, articulador maior de todo esse processo de mudança, de modernização do pensar e agir

“pedagógicos”. Enredado numa complexidade de funções, cobrado por um lado pela comunidade que exige ensino de qualidade e de outro pelo poder executivo que exige resultados, este ser humano se encontra muitas vezes estressado, impossibilitado de atender as demandas da família, do trabalho e da sociedade

## **4 MÉTODO**

O método científico segundo Richardson (2008) consiste na escolha de procedimentos sistemáticos para o estudo de fenômenos. Estes procedimentos consistem em delimitar um problema, realizar a coleta de dados e interpretá-los com base nas relações encontradas, se fundamentando, se possível, nas teorias existentes.

Para Marconi e Lakatos (2003) o método é um caminho que deve ser identificado pelo pesquisador para garantir o alcance de seus objetivos de pesquisa.

Percebe-se que todo método de pesquisa embasa-se na organização de um planejamento consistente, pautado em normas que devem ser seguidas e consideradas sistematicamente. Assim, são apresentados a seguir os aspectos que compõem o método do presente estudo.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

O presente estudo investigou e caracterizou como o estresse se manifesta nos gestores de escolas da rede pública de ensino na região metropolitana de Belém, estado do Pará e aponta também as estratégias de enfrentamento mais utilizadas pelos gestores.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. A pesquisa descritiva segundo Gil (2002, p. 42) “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Esse tipo de pesquisa usualmente busca, além de descrever o fenômeno em foco, descobrir a existência de associações entre variáveis relativas a esse fenômeno (OLIVEIRA, 2007).

Quanto ao delineamento, a presente pesquisa caracteriza-se como de levantamento de dados. Para Gil (2002, p. 51) as pesquisas de levantamento “[...] caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Segundo Marconi e Lakatos (2008) na pesquisa de levantamento os dados podem ser coletados por três procedimentos: pesquisa documental, bibliográfica e/ou contatos diretos. Utilizam-se, na maioria das vezes no caso de contatos diretos, instrumentos padronizados, como questionários e formulário. No caso da presente pesquisa, os dados foram coletados por contato direto, e foi utilizado o questionário.

O estudo em questão foi desenvolvido a partir de uma abordagem quantitativa, que de acordo com Richardson (2008, p. 70) “[...] como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples [...] as mais complexas”.

#### **4.2 Área de realização, população e amostra**

O presente estudo foi realizado na cidade de Belém, capital do Estado do Pará conforme demonstra a figura 5. Belém, conhecida há muito como cidade das mangueiras, por apresentar significativo número de mangueiras localizadas nas ruas no centro da cidade. Segundo estimativa do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007) sua população é de 1.408.847 habitantes.

O município de Belém pertence à mesorregião metropolitana de Belém, dividida em seis municípios, possui uma área total de 3.129,598 km<sup>2</sup>. A cidade de Belém esta situada às margens do Rio Guamá, próxima à foz do rio Amazonas. Sua localização no extremo Norte da malha rodoviária brasileira (BR 316 (Nordeste), BR 010 (Belém Brasília) e PA 150 (Alça Viária), possibilita fácil acesso pelas vias terrestre, aérea e fluvial, o que a faz ser conhecida como "Portal da Amazônia", principal entrada para toda a região norte (MACIEL, 2008).



**Figura 5- Região Metropolitana de Belém**  
Fonte: IBGE (2007)

Destacam-se como principais fontes geradoras de renda sócio-econômica no município os setores de serviços e comércio, apresentando um PIB bastante significativo, conforme se observa na figura 6, com base nos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP, 2007 apud SANTOS, 2008).

Com relação à população, está em maior parte localizada na zona urbana, o que provavelmente pode vir a corroborar para a redução do alto índice de analfabetismo. Observa-se que nos últimos anos o município de Belém, vem aumentando consideravelmente a oferta de vagas nas escolas públicas, conferindo a ampliação do conhecimento. Sabe-se que só ofertar vagas não resolve a qualidade do ensino, faz-se necessário promover um ensino de qualidade, tendo por base uma gestão hoje democrática, participativa e comprometida.

INFORMAÇÕES SOBRE O MUNICÍPIO							
População (1)			PIB (R\$) (2)	IDH (3)	IDI (4)	Taxa analfabetismo (%) (1)	
Urbana	Rural	Total				População de 10 a 15 anos	População de 15 anos ou mais
<b>Fonte:</b> (1) IBGE - 2000; (2) IBGE - 2003; (3) Índice de Desenvolvimento Urbano - UNESCO - 2000; (4) Índice de Desenvolvimento da Infância - Unicef - 2004							
1.152.196	7.118	1.159.314	7.286.518,0	0,81	0,67	4,6	5,0

**Figura 6 - Informações sobre o Município de Belém-PA.**

Fonte: INEP (2007 apud SANTOS, 2008)

A presente pesquisa foi realizada na cidade de Belém, estado do Pará, em escolas da rede pública de ensino.

Segundo dados demonstrativos das unidades escolares (2008) fornecidos pela SEDUC – Secretaria de Educação do Estado do Pará- existe um total de 335 escolas na cidade de Belém, cada uma com um gestor responsável. Assim, definiu-se a amostra mínima de 193 gestores para realização da pesquisa de campo, através de cálculo estatístico, conforme fórmula abaixo de Martins e Fonseca (1996), com erro amostral de 5%:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

N = Tamanho da população  
 Z = Abscissa da normal padrão  
 p = Estimativa proporção  
 q = 1 – p  
 d = Erro amostral

Importante ressaltar que as escolas pesquisadas estão localizadas nos seguintes bairros situados nos arredores da cidade: Marco, Pedreira, Avenida Nazaré, Governador José Malcher, São Braz, Marambaia, Sacramento, Avenida Julio Cesar, Distrito de Icoaraci, Perimetral e Guamá.

### 4.3 Instrumentos

Foram utilizadas duas escalas como instrumentos para coleta de dados: Escala de Toulousaine de Stress (ETS - *Echelle Toulousaine de Stress*) que propõe identificar as manifestações percebidas numa situação de estresse e a Escala de Toulousaine de *Coping* (ETC – *Echelle Toulousaine de Coping*) que identifica as estratégias de enfrentamento na identificação das formas de enfrentamento (CHAMON, 2006).

A seguir apresenta-se descrição dos instrumentos:

**1- Escala Toulousaine de Estresse – ETS:** desenvolvida na França, pela equipe do Prof. Tap (CHAMON, 2006) de psicologia social e desenvolvimento da saúde da Universidade Toulouse – Le Mirail, que é composta de trinta questões que apresentam afirmações numa escala de Likert que varia de um a cinco pontos, sendo que um é “quase nunca“, evoluindo para cinco que representa “quase sempre“ e representam as articulações físicas, psicológicas, psico-fisiológicas e manifestações de temporalidade que atuam numa situação de estresse, quando o agente estressor não é eliminado ou controlado. As questões estão distribuídas ao longo da escala, de forma alternada.

Conforme Chamon (2006), as manifestações físicas de estresse podem causar reações como dores de barriga, tremores, taquicardia, choro, boca seca e dificuldade de respirar; as disfunções psicológicas podem causar preocupação excessiva, falta de controle, depressão, incompreensão e isolamento; os distúrbios psico-fisiológicos podem causar insônia, sono excessivo, agitação, cansaço e falta de energia; e as manifestações de temporalidade podem ser percebidas como incapacidade de planejar ou organizar o tempo, esquecimento, inquietude ou preocupação frente ao futuro.

Assim, o Quadro 7 apresenta a quantidade de questões utilizadas na Escala Toulousaine de Estresse – ETS, para avaliação de cada dimensão do estresse e a caracterização de cada manifestação do mesmo.

QUESTÕES RELACIONADAS ÀS MANIFESTAÇÕES DE ESTRESSE							
FÍSICAS		PSICOFISIOLÓGICAS		TEMPORALIDADE		PSICOLÓGICAS	
Questões de nºs		Questões de nºs		Questões de nºs		Questões de nºs	
2	16	05		06		1	15
4	20	11		12		3	19
8	22	17		18		7	21
10	26	23		24		9	25
14	28	29		30		13	27
Alguns Sintomas		Alguns Sintomas		Alguns Sintomas		Alguns Sintomas	
Dores de barriga, tremores, taquicardia, choro, boca seca e dificuldade de respirar		Insônia, sono excessivo, agitação, cansaço e falta de energia		Incapacidade de planejar ou organizar o tempo, esquecimento, inquietude ou preocupação frente ao futuro		Preocupação, alta de controle, depressão, incompreensão e isolamento	

**Quadro 8 – Questões para identificação das manifestações do estresse e alguns sintomas**

Fonte: Pizzato e Chamon (2005 apud SANTOS, 2007)

A Escala Toulousaine de Estresse – ETS também permite identificar o estresse global, que representa as reações manifestadas pelos indivíduos frente ao estresse (CHAMON, 2006). O estresse global é avaliado por meio de todas as trinta questões do questionário, considerando o estresse físico, psicológico, psicofisiológico e manifestações de temporalidade.

**2- Escala Toulousaine de *Coping* – ETC:** As estratégias de enfrentamento (*coping*) utilizadas pelos sujeitos foram identificadas por meio da Escala Toulousaine de *Coping* – ETC, também desenvolvida na França pela mesma equipe, sendo composta por cinquenta e quatro questões, também numa escala de Likert de um a cinco, sendo que um é “quase nunca“, evoluindo para cinco que representa “quase sempre“ e que representam quatro estratégias de enfrentamento (CHAMON, 2006). As questões estão misturadas ao longo da escala com o objetivo de dificultar que o respondente identifique suas respectivas categorias.

A Escala de Toulousaine de *Coping* – ETC considera a multidimensionalidade do fenômeno avaliado, produzindo doze dimensões, apuradas pela intersecção de três campos, agrupados por meio de condutas de ação (campo comportamental), de informação (campo cognitivo) e afetiva (campo emocional), e quatro estratégias de enfrentamento: controle, apoio social, isolamento e recusa. O Quadro 8 sintetiza o

processo de enfrentamento nas situações de estresse, de acordo com a forma de apuração da Escala Toulousaine de *Coping* – ETC.

O campo comportamental corresponde aos processos de planejamento, organização e gerenciamento da ação; o campo cognitivo corresponde aos processos de agrupamento, ordenação e disponibilização de informações, no intuito de assimilá-las, convertê-las ou amparar-se diante de situações estressantes; e o campo emocional corresponde aos conjuntos de reações emocionais, ou seja, sentimentos, afetos e emoções sobre as quais o indivíduo justifica e fundamenta suas ações, ambições e desejos (LEITE JUNIOR, 2009).

A estratégia de controle se caracteriza pela regulação das atividades mentais e comportamentais e de reações emocionais; o apoio social é uma estratégia que se caracteriza pela demanda por ajuda de outros indivíduos; a estratégia de isolamento consiste na ruptura de interações com outros indivíduos; e a estratégia de recusa se caracteriza pela incapacidade de aceitar a realidade e o problema, conforme apresentado no quadro 9 que apresenta as questões utilizadas na Escala Toulousaine de *Coping* – ETC, para avaliação de cada estratégia de enfrentamento.

O uso de escalas tem a finalidade de identificar posições, relativamente permanentes ou habituais, de uma determinada pessoa a respeito de situações percebidas como estressantes. As escalas são construídas, geralmente, a partir da definição de um conjunto de proposições sobre as quais o participante deve indicar o seu grau de concordância ou discordância (SANTOS, 2007).

Segundo Chamon (2006), cada escore é calculado isoladamente e, ao final, um conjunto de valores é representado em um espaço quadridimensional. Como as estratégias de enfrentamento não são homogêneas, algumas formas são positivas e outras negativas.

PROCESSO DE ENFRENTAMENTO						
CAMPOS						
COMPORTAMENTAL (Conduta de Ação)		COGNITIVO (Conduta de Informação)		EMOCIONAL (Conduta Afetiva)		
A C Ç O E S	Planejamento	P R O C E S S O S	Agrupa as informações	R E A Ç Õ E S	Emoções	Fundamenta
	Organização		Assimila / Converte		Sentimentos	
	Gerenciamento		Ampara-se / Examina		Afetos	
			Dispõe / Ordena			Ambições / Desejos
ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO		CONTROLE	APOIO SOCIAL	ISOLAMENTO	RECUSA	
		Regularização das atividades mentais, comportamentais e emocionais.	Procura ajuda Coopera com os outros.	Fecha-se.  Rompe atividades e interações com os outros.	Não aceita a realidade e o problema – denegação.	
		Evita decisões precipitadas, sem refletir.	Participa de atividades coletivas.	Isolamento social, comportamental e mental.	Procura distração. Satisfação em outros domínios da vida.	
		Aceita a situação.	Procura consolo.	Condutas de compensação.	Conversão comportamental e de valores	
ENFRENTAMENTO POSITIVO (+)		(+) Aceita a situação – controle emocional.	(+)			
ENFRENTAMENTO NEGATIVO (-)				(-) Fuga e isolamento		
ENFRENTAMENTO AMBIVALENTE – POSITIVO E NEGATIVO (+) e (-)		(+) Aceite da situação associada ao controle emocional.		(+) Conversão – mudança de comportamento e ou valores como esforço para resolver o problema.	(+) Distração associada a apoio social.	
		(-) Aceite da situação associada à resignação.		(-) Culpa e agressividade	(-) Distração associada a sentimento de vazio mental.	

**Quadro 9 – Processo de enfrentamento nas situações de estresse**  
 Fonte: Pizzato e Chamon (2005, p. 90 apud LEITE JUNIOR, 2009, p.93)

ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO			
CONTROLE	APOIO SOCIAL	ISOLAMENTO	RECUSA
Questões - 15	Questões - 10	Questões - 14	Questões - 15
Regulação das atividades mentais, comportamentais e emocionais	Demanda à solicitação e à procura de ajuda	Ruptura de interações com o outro, fuga da situação e do problema	Incapacidade de aceitar a realidade e o problema

**Quadro 10 – Questões para identificação das estratégias de enfrentamento**

Fonte: Elaborado por Leite Júnior (2009, p.94 baseado em CHAMON, 2006)

Conforme Ribeiro (2008) o coeficiente alfa de Cronbach foi utilizado por Stephenson para avaliar a coerência interna dos instrumentos, obtendo resultados satisfatórios que asseguram a validade interna da escala. Considerando-se a medida do construto, no caso o estresse e o enfrentamento, por meio do Cronbach é possível avaliar se uma escala sofre interferências de outros efeitos, como erros de medida, e dimensionar a sua confiabilidade. O alfa de Cronbach varia de zero a um, sendo que zero corresponde a um conjunto de medidas sem relação com o construto, ou aleatório, e um corresponde a um conjunto de medidas perfeito (RIBEIRO, 2008).

A Tabela 1 apresenta o coeficiente alfa de Cronbach e os escores médios para a população brasileira, apurados na pesquisa de Stephenson (2001), para a Escala Toulousaine de Estresse – ETS.

**Tabela 1 – Escores médios para as dimensões do estresse**

DIMENSÃO	Físico	Psicológico	Psicofisiológico	Temporal.	Global
<b>Média de Pontos</b>	22,5	26,6	13,6	14,6	77,3
<b>α de Cronbach</b>	0,84	0,87	0,81	0,75	0,94

Fonte: Stephenson (2001 apud STEPHENSON; CHAMON, 2005)

O coeficiente alfa de Cronbach e os escores médios para a população brasileira, apurados na pesquisa de Stephenson (2001), para a Escala Toulousaine de *Coping* – ETC são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Escores médios para as diferentes estratégias de enfrentamento**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>Controle</b>	<b>Apoio Social</b>	<b>Isolamento</b>	<b>Recusa</b>
<b>Média de Pontos</b>	62,9	37,5	31,4	39,2
<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	0,83	0,76	0,78	0,75

Fonte: Stephenson (2001 apud STEPHENSON; CHAMON, 2005)

Os escores médios da pesquisa de Stephenson (2001) foram utilizados para comparação com os resultados obtidos nessa pesquisa, por se tratar da média da população brasileira.

#### **4.4 Procedimento de coleta de dados**

O projeto foi analisado pelo Comitê de Ética em pesquisa da Universidade de Taubaté e aprovado (Protocolo CEP/Unitau nº 041/09) sendo concedida a autorização para condução da pesquisa nas instituições de ensino público. Foi realizada uma reunião com os gestores para expor os objetivos da pesquisa e ao mesmo tempo solicitar suas autorizações para participar da mesma, via documento formalizado (Termo de consentimento livre e esclarecido individual).

#### **4.5 Procedimento para análise de dados**

Para a tabulação dos dados foi utilizado o *software* Sphinx®. Para a contagem e classificação do nível de estresse e das estratégias de enfrentamento

foram seguidas as instruções específicas da Escala Toulousaine de Estresse (ETS) e da Escala Toulousaine de *Coping* (ETC).

Para a classificação do nível de estresse a Escala Toulousaine de Estresse – ETS considera a categoria global do estresse, por meio da soma dos índices das quatro dimensões da escala – física, psicológica, psicofisiológica e de temporalidade, as quais foram verificadas por meio da somatória dos escores da escala mencionada. Para identificar as estratégias de enfrentamento (*coping*) a Escala Toulousaine de *Coping* – ETC considera as quatro estratégias isoladamente – controle, apoio social, isolamento e recusa. Um índice global de enfrentamento não é possível para este instrumento, pois as estratégias podem ser positivas ou negativas.

Importante ressaltar também que por meio desse *software* foi possível realizar o cruzamento de variáveis como: Manifestações de estresse com sexo, e outros; Estratégias de Enfrentamento com renda individual, grau de instrução, etc. Tal cruzamento permitiu assim, uma análise bidimensional na obtenção de correlações consideradas relevantes. Para se realizar o teste das diferenças estatísticas nos cruzamentos foi utilizado o teste de Fisher. O teste exato de Fisher testa diferenças entre dois grupos independentes, em relação a uma variável qualquer. O teste é basicamente um qui-quadrado, porém o teste de Fisher é particularmente adequado para pequenas amostras (REA; PARKER, 2000).

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Conforme apresentado anteriormente, a amostra por acessibilidade foi composta por 193 gestores que trabalham na rede pública de ensino em Belém, estado do Pará, nos bairros: Marco, Pedreira, Avenida Nazaré, Governador José Malcher, São Braz, Marambaia, Sacramento, Avenida Julio Cesar, Distrito de Icoaraci, Perimetral e Guamá. Assim, este estudo objetivou identificar no grupo de gestores pesquisado os níveis de estresse físico, psicológico, psicofisiológico e de temporalidade e as estratégias de enfrentamento por eles mais utilizadas.

Os resultados são apresentados e discutidos em quatro subseções: (1) perfil sócio demográfico dos sujeitos, (2) níveis de estresse, (3) estratégias de enfrentamento e (4) análise bidimensionais.

### **5.1 Perfil sócio demográfico dos sujeitos estudados**

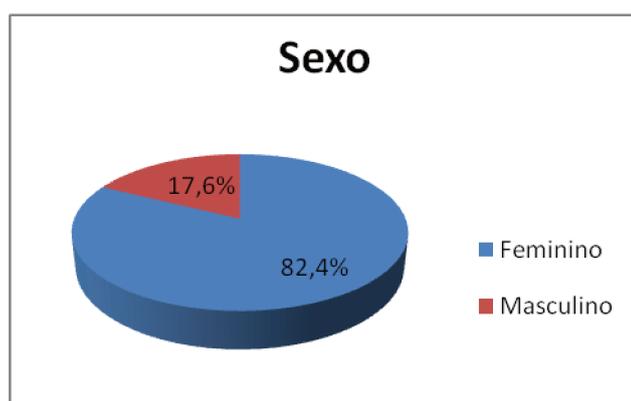
Na amostra pesquisada envolvendo 193 respondentes, foram identificados dados pessoais e funcionais, tais como: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na instituição escolar, local onde trabalha e cargo ocupado. Os Gráficos de 1 a 17 a seguir revelam tais dados.

#### **5.1.1 Sexo**

Percebe-se no Gráfico 1 que 82,4% da amostra é constituída de pessoas do sexo feminino e que 17,6% são do sexo masculino, ou seja, o número de mulheres que respondeu o questionário é cinco vezes maior que o público masculino

respondente. Tais números reforçam que a docência ainda é uma profissão dominada pelas mulheres.

Além disso, ao comparar esta pesquisa com outras pesquisas recentes realizadas com professores e gestores escolares também se verificou que o sexo feminino é predominante. Maciel (2008), em pesquisa sobre a gestão participativa em escolas públicas segundo a visão dos gestores de Belém, observou que 74,5% dos investigados eram do sexo feminino, destacando uma diferença com relação à população masculina, que foi de 25,5%. Essa especificidade reafirma e/ou compara-se aos dados destacados pela UNESCO (2004), sobre o perfil dos professores brasileiros, que aponta um percentual de 81,3% para as mulheres e 18,6% para os homens.



**Gráfico 1 – Sexo**

Maciel (2008) explicita que se pode buscar maior compreensão da discrepância desses resultados na própria história da docência. Pois, em meados do século XIX foram criadas as primeiras escolas normais. No entanto, ainda que a pretensão fosse formar professores e professoras, os relatórios já indicavam que o número de alunas era cada vez maior, dando origem ao que Louro (2007) destacou como processo de “feminização do magistério”.

Neste sentido, Louro (2007, p. 450) elucida que:

O processo não se dava, contudo, sem resistências ou críticas. A identificação da mulher com a atividade docente, que hoje parece tão natural, era alvo de discussões, disputas e polêmicas. Para alguns parecia uma completa insensatez entregar às mulheres usualmente despreparadas, portadoras de cérebros “pouco desenvolvidos” pelo seu “desuso” a educação das crianças. Um dos defensores dessa idéia, Tito Lívio de Castro, afirmava que havia uma aproximação notável entre a psicologia feminina e a infantil e, embora essa semelhança pudesse sugerir uma “natural” indicação da mulher para o ensino das crianças, na verdade representava “um mal, um perigo, uma irreflexão desastrosa”. Na sua argumentação, mulheres e clero viviam voltados para o passado e, portanto, não poderiam “preparar organismos que se devem mover no presente ou no futuro”.

Maciel (2008, p. 157) explica que em oposição a esse argumento, outros defendiam que a educação escolar das crianças deveria ser submetida sem nenhum receio as mulheres, haja vista que, como anotado por Louro (2007), estas eram “educadoras naturais”, portanto providas de amor, entrega e doação, podendo a maternidade se estender à escolarização.

Outro fator que segundo Louro (2007, p. 449) pode explicar o aumento das mulheres na docência refere-se “[...] ao processo de urbanização e industrialização, que ampliava as oportunidades de trabalho para os homens”. Esses fatores produziram novos sujeitos sociais, atrelados às novas demandas do mercado de trabalho.

Percebe-se que a crescente necessidade de assegurar a condição de subsistência da família, de modo geral, foi impulsionando mulheres ao mundo do trabalho, e ainda a própria necessidade da mulher de inserir-se no seio social em que vive.

Outra pesquisa realizada que confirma estes dados foi a de Reinaldo (2008) realizada com professores universitários também da cidade de Belém, pois 69, 8% dos informantes eram do sexo feminino, enquanto apenas 30,2% eram pertencentes ao masculino. Segundo a autora, possivelmente a predominância feminina está relacionada ao contexto histórico cultural da educação brasileira, por ter considerado por alguns anos uma profissão apropriada para as mulheres. Reinaldo (2008) considera também, citando Louro (2007), que a profissão professor era considerada uma extensão da maternidade, uma atividade de amor e doação, semelhante aos

cuidados que a mãe deveria ter com os filhos no contexto familiar, apesar de que a atividade docente no Brasil ter sido iniciada por homens e depois incorporada as e/ou pelas mulheres.

Santos (2008) revela em sua pesquisa com gestores da cidade de Castanhal, estado do Pará, que a predominância dos respondentes é do sexo feminino, fato que confirma o número acentuado de mulheres na profissão professor. Em concordância com os demais autores já apontados, Santos (2008), citando Priore (2007, p. 451), afirma que são inúmeros fatores que podem ter contribuído para a elevação e permanência da mulher na docência: “A profissão docente era vista como uma extensão da maternidade, o destino primordial da mulher. Cada aluno ou aluna era representado como um filho ou filha espiritual e a docência como uma atividade de amor e doação à qual acorreriam aquelas jovens que tivessem vocação”.

Em contrapartida, Santos (2007) em sua pesquisa sobre “Estresse e estratégias de enfrentamento: um estudo de caso no setor sócio produtivo” constatou que a população pesquisada é predominantemente do sexo masculino (100%). Pois, no local de trabalho pesquisado, as funções desempenhadas envolviam: trabalhar com altas temperaturas no processo de fundição para transformação dos metais, trabalhar com placas de metais de grande porte, que muitas vezes variam de 200 a 800 toneladas. Portanto, supõe-se com isso, que a predominância do sexo masculino é devido à natureza do trabalho que exige uma grande capacidade física.

Leite Junior (2009), em seus estudos também sobre “Estresse e estratégias de enfrentamento e qualidade de vida no ambiente de trabalho: um estudo em um instituto de pesquisas” constatou que neste setor 58,26% dos funcionários é do sexo masculino e somente 41,32% feminino, situação diferente da área da docência. Em maio de 2008 foi publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG o Boletim Estatístico de Pessoal nº 45, em que o percentual total dos servidores públicos federais era do sexo masculino com 56,1% e feminino com 43,9% (2008 apud RIBEIRO, 2008).

Comparando-se os dados do presente trabalho com as amostras das pesquisas de Maciel (2008) e Reinaldo (2008), ambas as pesquisas realizadas com gestores e

professores, notou-se que as amostras estão convergentes com a realidade nacional, por apresentar predominância do sexo feminino na docência.

### 5.1.2 Idade

Dentre aqueles que participaram da pesquisa, observa-se no Gráfico 2 que a faixa etária do grupo de gestores encontra-se distribuída entre 25 e 60 anos, no entanto a predominância está entre 40 e 50 apontando 46,6%. Constatou-se ainda que 22,8% estão na faixa etária de 30 e 40 anos, 16,6% apresentam idade entre 50 e 60 anos e 10,9% dos entrevistados possuem de 25 a 30 anos, apenas 0,5% acima de 60 anos e 2,6% não se posicionaram.

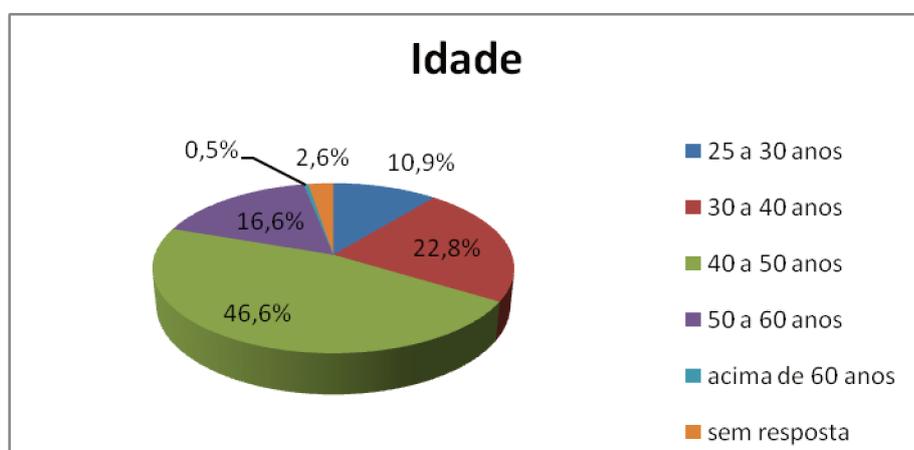


Gráfico 2 – Idade

Computando-se evidentemente apenas os respondentes da questão, já que 2,6% não se posicionaram a respeito da própria idade, conclui-se que a idade média da população pesquisada é de aproximadamente 43 anos, ou seja, relativamente jovem e ainda longe da aposentadoria.

Segundo a UNESCO (2004) algumas questões relacionam-se quando se fala de condição etária do professor, tais como renovação dos quadros docentes por efeito

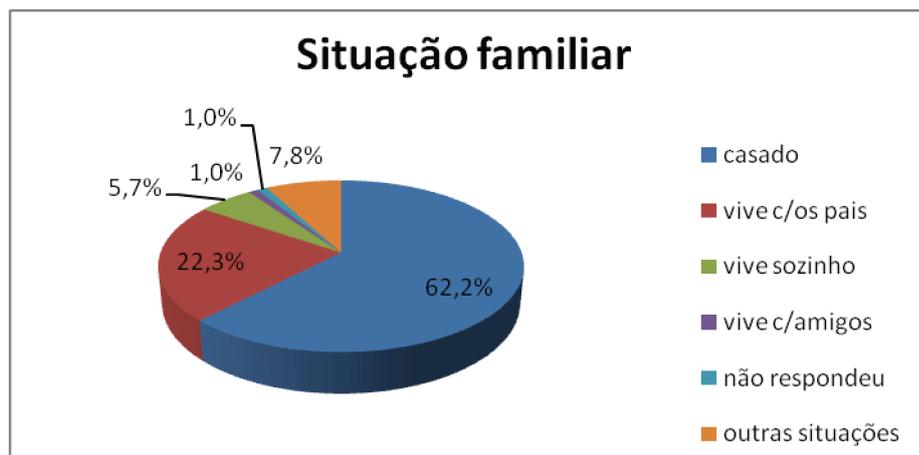
de aposentadoria e de novas concepções pedagógicas. No caso específico do estado do Pará, a questão etária, mostra-se mais complicada, pois o desligamento do gestor, além de sofrer menção relacionada à aposentadoria, também se refere às mudanças políticas, uma vez que, muda-se o governo, muda-se também o gestor. A lei preconiza concursos, mas a sua prática ainda não foi implementada em Belém. Nesse contexto, as mudanças sócio-políticas incidem na faixa etária dos profissionais, conforme explicita a pesquisa da UNESCO (2004).

Comparando os resultados desta pesquisa com os estudos de Reinaldo (2008) percebe-se que as faixas etárias estão bem próximas, variando entre 30 a 50 anos.

### **5.1.3 Situação familiar**

Quanto ao estado civil, a maioria é casada, representando 62,2% da população respondente, seguidos daqueles 22,3% que dizem viver com os pais, como mostra o Gráfico 3, indicando que a maioria dos gestores envolvidos na pesquisa vive em ambiente familiar. Tal resultado é muito próximo daquele apurado por Reinaldo (2008), que identificou que 60,8% dos docentes eram casados.

Segundo a Organização Pan-Americana de Saúde - OPAS (2008), tal condição conduz a um estilo de vida mais saudável e ao estabelecimento de relações mais solidárias, que podem ajudar a lidar com o estresse de forma positiva.



**Gráfico 3 – Situação familiar**

No entanto, importante ressaltar que quando há dificuldade para conciliar trabalho, família e vida pessoal, podem surgir sérias conseqüências tanto para os trabalhadores quanto para a organização, haja vista que os efeitos para os trabalhadores podem se traduzir em: angústia, estresse, problemas de saúde e de relações familiares e afetivas, insatisfação no trabalho, entre outros.

Tais considerações acerca do estresse são explicitados por Chamon et al (2008 apud LEITE JUNIOR, 2009) enfatizando que os agentes ou demandas que contribuem para desencadear o estresse, nomeiam-se de estímulos estressores, ou somente estressores, sejam de natureza física, mental ou emocional.

E, para a organização, os efeitos podem ser sentidos por meio do alto índice de absenteísmo, da diminuição de motivação e rendimento, da resistência à mobilidade e a promoções, da alta rotatividade de pessoal, da dificuldade de manter pessoal competente, entre outros (TREMBLAY, 2005 apud LEITE JUNIOR, 2009).

Ao comparar esta pesquisa com outras recentes, identificou-se em Santos (2008), que também a maioria dos investigados é casada ou vive no aconchego familiar, o que se aproxima dos dados da UNESCO (2004), ao destacar que a maioria dos professores é casada. Ao interpretar os dados referentes a outros, pode-se compreender que se trata de relações conjugais e familiares, destacando assim, que de alguma forma existe convivência em ambos os aspectos, pressupondo a existência de relacionamentos.

#### 5.1.4 Grau de escolaridade

Tratando-se de gestores, a grande maioria (92,7%) é composta de profissionais com nível superior completo, como exigido na legislação vigente e mostrado no Gráfico 4.

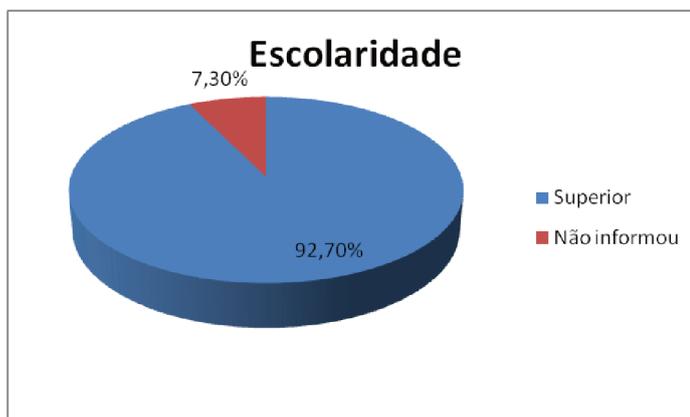


Gráfico 4 – Escolaridade

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96 é expressamente clara e taxativa em seu artigo 89:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida nesta formação a base comum nacional a que se refere o art. 87 desta lei (BRZEZINSKI, 1998, p.29)

Ou seja, entende-se que a lei determina que somente por meio de cursos de graduação ou pós-graduação *latu senso* ou *stricto senso* é que se pode exercer cargos de gestão, orientação, supervisão escolar.

Além dessas considerações, Diniz (2000) aponta que o conjunto de transformações tecnológicas, organizacionais e de gestão de processos de trabalhos implica na elevação da escolaridade em todos os níveis.

### 5.1.5 Tempo de trabalho na instituição

Quanto ao tempo de trabalho, a maioria, composta por 51,8% dos gestores, trabalha a menos de dez anos na organização atual, seguidos por 37,3% que já trabalham de dez a vinte anos na mesma instituição, como apresentado no Gráfico 5.

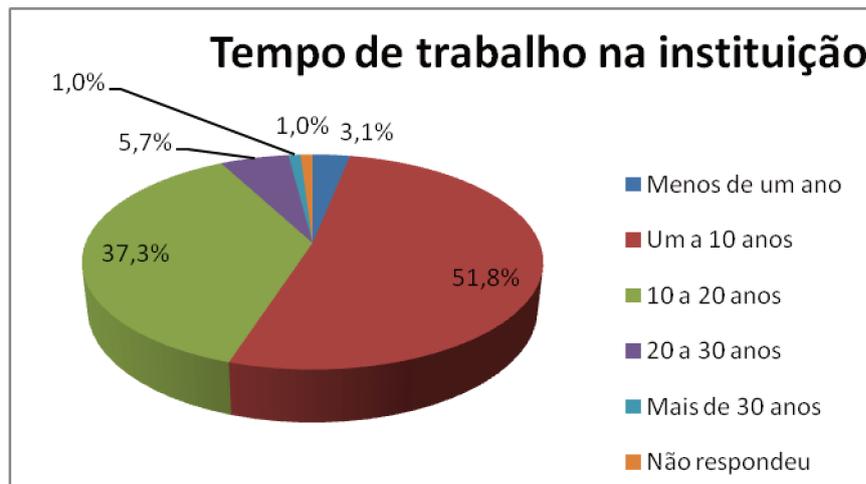
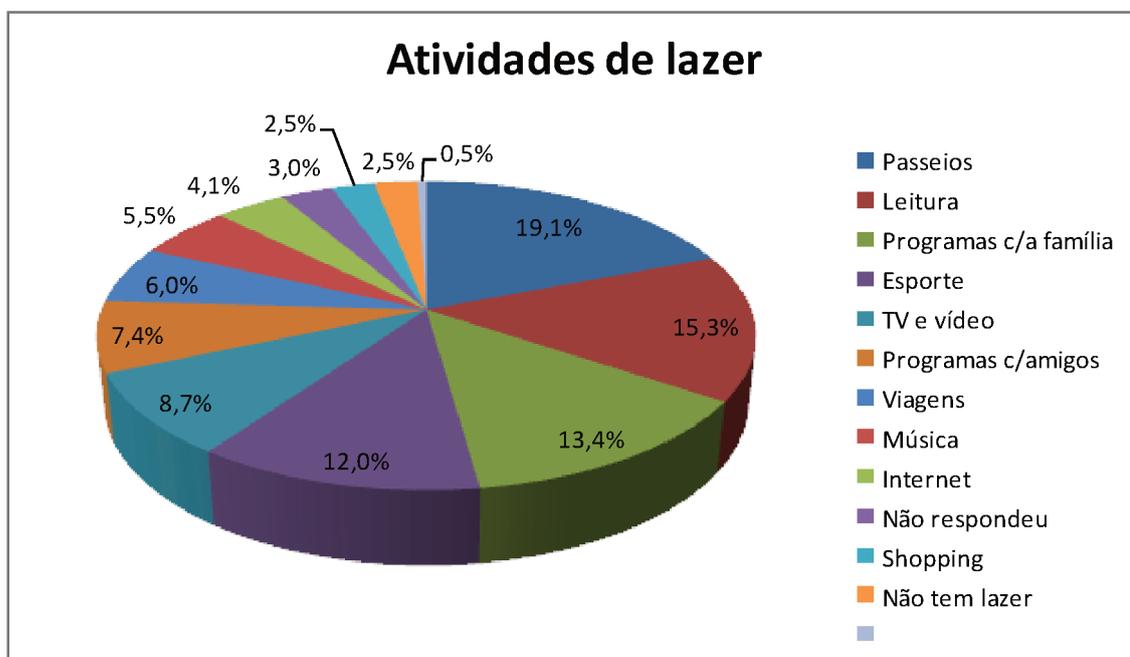


Gráfico 5 – Tempo de trabalho na instituição

### 5.1.6 Atividades de lazer

Evidentemente, toda e qualquer atividade de lazer serve como mecanismo de enfrentamento ao estresse. Dentre as atividades de lazer utilizadas pelos pesquisados, no Gráfico 6 mais se destacam os passeios (19,1%), a leitura (15,3%),

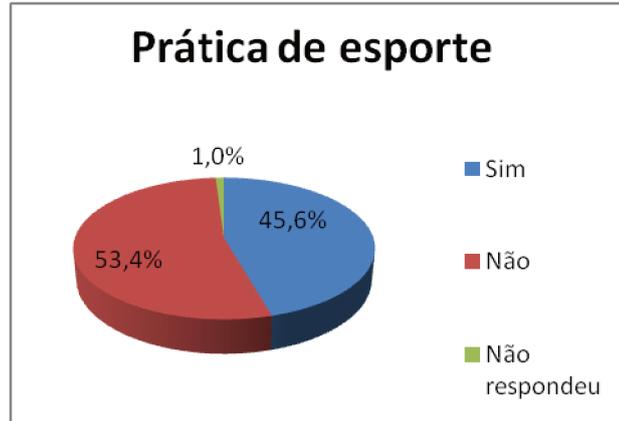
os programas com a família (13,4%) e a prática de esportes (12,0%). Apenas 2,5% dos participantes afirmaram não ter atividades de lazer.



**Gráfico 6 – Atividades de lazer**

### 5.1.7 Prática de esporte

Tratando especificamente sobre a prática esportiva, a maioria dos entrevistados não a adota com instrumento de lazer e saúde, o que é lamentável considerando tantos estudos e descobertas recentes quanto à importância de se desenvolver atividades físicas para a preservação do bem estar físico, psíquico e emocional. No entanto, o Gráfico 7 mostra que a diferença não é muito grande, já que parcela da população pesquisada – 45,6% - é adepta da prática.



**Gráfico 7 – Prática de esporte**

Ao observar os estudos de Reinaldo (2008, p. 103) no estabelecimento de comparações quanto a prática de esportes, percebeu-se que a porcentagem de sujeitos que praticam esporte é de 34,5%. Assim, constata-se que na presente pesquisa a porcentagem de praticantes de atividades esportivas é maior.

Dolan (2006) recomenda o exercício físico como forma de elevar a auto-estima e estratégia para ajudar no controle das manifestações de estresse, proporcionando o relaxamento da mente, pois quando se está bem relaxado o cérebro fica menos emocional e a memorização de acontecimentos bons, funciona melhor.

Ainda sobre a prática esportiva, pode se levantar a hipótese que o percentual elevado de gestores que não pratica esportes pode estar relacionado à falta de tempo decorrente da concentração de atividades, corrida pela formação continuada, sobrecarga de trabalho, entre outros aspectos que corroboram com esta questão, pois de acordo com esta pesquisa, muitos desses sujeitos têm dois a três empregos, trabalham dois a três turnos, tendo ainda a necessidade de dividir o tempo diário com a família, haja vista que a maioria dos informantes da amostra é casada e/ou vive no aconchego do lar.

### 5.1.8 Fumo

Quanto ao hábito de fumar a pesquisa destaca que a grande maioria dos respondentes (84,5%) não tem o hábito do fumo e 14,0% dos respondentes assumem ser fumantes. Apenas 1,0% não se posicionaram, como apresentado no Gráfico 8.

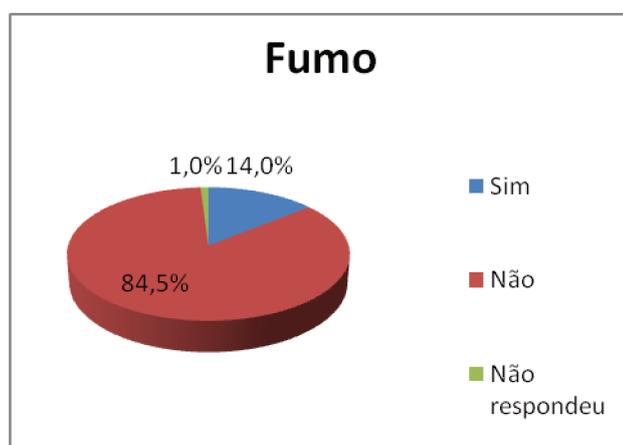


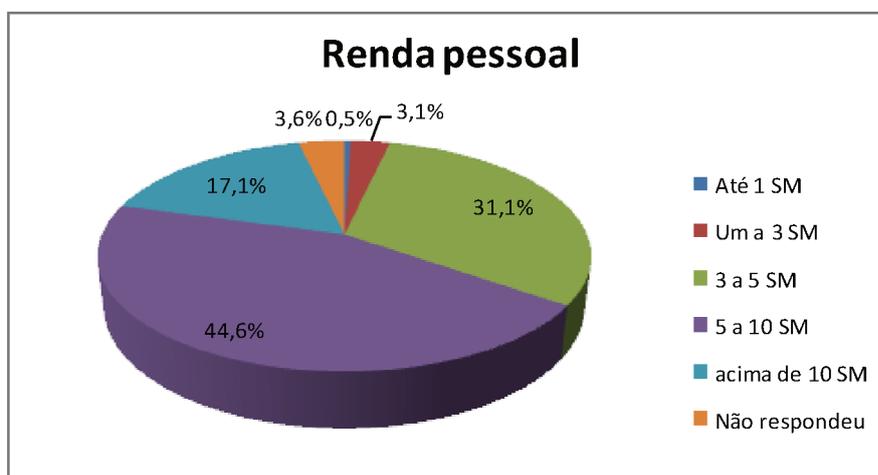
Gráfico 8 - Fumo

Comparando esta pesquisa com os estudos realizados por Reinaldo (2008, p.103) os dados são convergentes quanto ao elevado índice de informantes não fumantes, pois esta destaca um número expressivo de 83,2%.

### 5.1.9 Renda pessoal

O Gráfico 9 indica que quase a metade dos atores pesquisados (44,6%) ganha de 5 a 10 salários mínimos, o que os situa na classe média, seguidos de 31,1% de profissionais da gestão que ganham entre 3 e 5 salários, totalizando 75,7% do público entrevistado. Destaque-se que 17,1% dos entrevistados dizem

ganhar mais que 10 salários mínimos, ou seja, quase um quinto dos respondentes tem uma faixa de renda pessoal diferenciada.



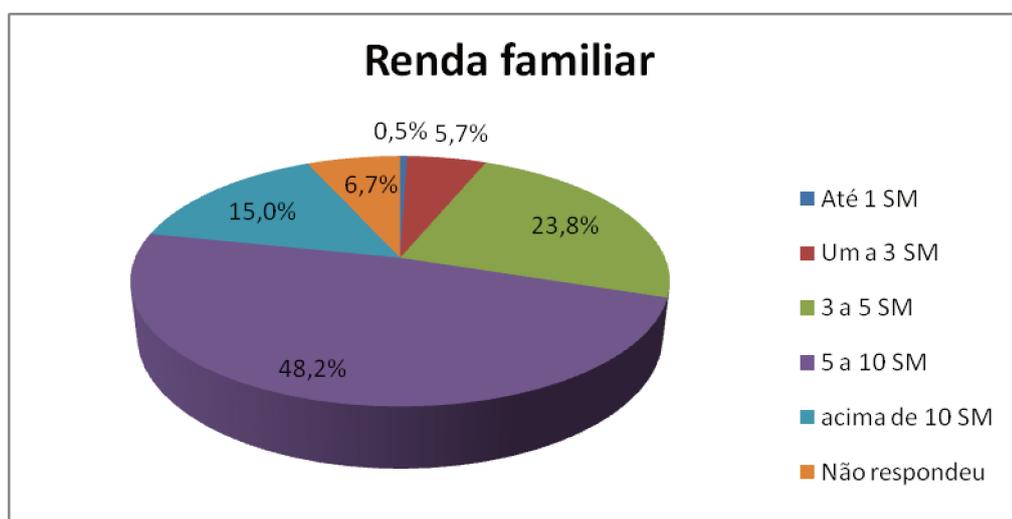
**Gráfico 9 – Renda pessoal**

Reinaldo (2008) em sua pesquisa com professores detectou que a baixa remuneração do profissional da educação ainda é grande, culminando na desvalorização desses profissionais. Comparando os dados com esta pesquisa realizada com gestores, percebe-se que estes profissionais precisam ocupar todo o tempo disponível que possuem para trabalhar “dobrado”, visando assegurar a subsistência, espaço social, cultural, político, e econômico. Portanto, ainda há fragilidade e muito por que lutar.

Como exemplo, Renhold (1996) analisou a opinião de 564 professores primários do Estado de São Paulo, a respeito da insatisfação e dificuldades com o exercício do magistério, concluiu que o salário inadequado aparece em primeiro lugar. Cabe aqui pensar que situação do gestor não é diferenciada da do professor, pois ambos lidam com a educação, e precisam trabalhar demasiadamente para assegurar uma condição financeira mais satisfatória.

### 5.1.10 Renda familiar

De certa forma o Gráfico 10 da renda familiar dos entrevistados reflete situações as semelhantes à renda pessoal reportada acima. Quase metade (48,2%) se situa na faixa de 5 a 10 salários e 23,8% se enquadraram na faixa de 3 a 5 salários mínimos, totalizando 72,0% do público entrevistado.



**Gráfico 10 – Renda familiar**

Os estudos realizados por Reinaldo (2008) e Santos (2008) também demonstram que os informantes estão dentro de um nível salarial entre 5 a 10 salários mínimos. As autoras apontam considerações quanto aos dados do IBGE/SEPOF (2005) sobre o número de pessoas que convivem em família com renda mensal inferior a  $\frac{1}{2}$  salário mínimo, renda per capita, no Estado do Pará, indicando o número de 3.056.019 no ano de 2005, apresentando um aumento de 383.890 pessoas em relação ao ano de 2004, conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3 – Número de pessoas abaixo da linha de pobreza para o Estado do Pará e Região Metropolitana de Belém**

Ano	Estado do Pará	Região Metropolitana de Belém
2004	3.056.019	781.021
2005	3.439.909	895.748

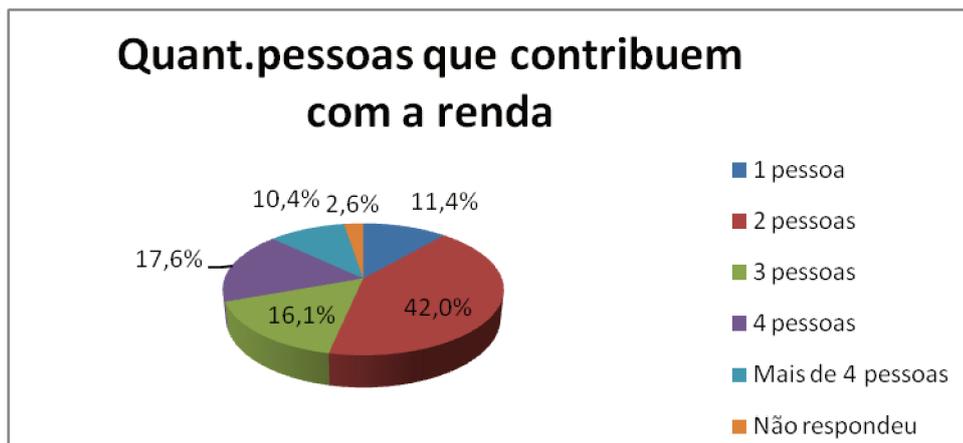
Fonte: IBGE/SEPOF – 2004/2005

Assim, a amostra de gestores da rede pública de ensino encontra-se em condições favoráveis de subsistência, se comparada à população geral do estado.

#### **5.1.11 Quantidade de pessoas que contribuem com a renda familiar**

Grande parcela do público que compõe a população pesquisada (42,0%) afirmou que duas pessoas geram a renda familiar, seguido de 17,6% que afirmam depender de quatro pessoas e 16,1% que dependem de três pessoas, como apresentado no Gráfico 11.

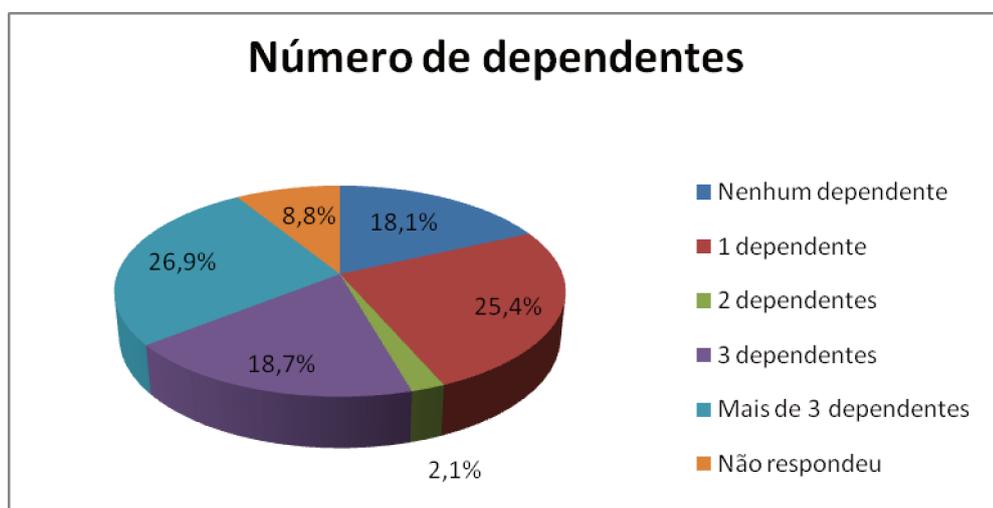
Tais resultados são diferentes daqueles apurados por Reinaldo (2008, p.93) entre professores universitários, pois 33,2% dizem que a renda familiar depende de duas pessoas, enquanto 11,6% decorrem dos rendimentos de três pessoas.



**Gráfico 11 – Quantidade de pessoas que contribuem com renda familiar**

### 5.1.12 Número de dependentes

A quantidade de dependentes varia significativamente de nenhum a mais de três, como pode ser visto no Gráfico 12. No entanto, apenas 2,1% dos entrevistados dizem que a família tem dois dependentes, já que todos os demais estratos têm resultados mais expressivos. Variação semelhante foi observada por Reinaldo (2008).



**Gráfico 12 – Número de dependentes**

### 5.1.13 Casa própria

O Gráfico 13 mostra que a maior parcela dos respondentes (79,8%) tem casa própria, eliminando assim uma das causas do estresse: o aluguel. Já a pesquisa de Reinaldo (2008) com professores universitários indicou um índice menor (52,2%) de proprietários.

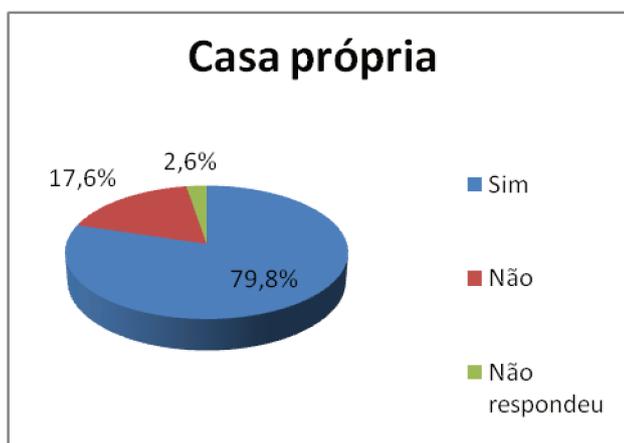


Gráfico 13 – Casa própria

### 5.1.14 Horas dormidas

A maioria dos respondentes (87,0%) dorme de 6 a 8 horas por noite, conforme mostra o Gráfico 14, o que pode ser considerado razoável para promover o descanso do corpo e da mente.

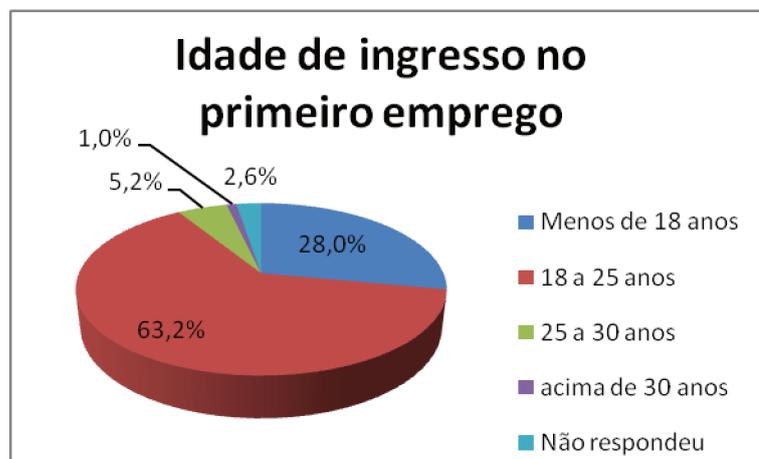
Tal valor está bastante distanciado daquele apurado por Reinaldo (2008) que, numa amostra de 232 professores universitários também em Belém/PA, apenas 33,6% dos entrevistados dormem de 6 a 8 horas por noite, enquanto 28,4% dormem mais de 8 horas.



**Gráfico 14 – Horas dormidas**

#### 5.1.15 Idade de ingresso no primeiro emprego

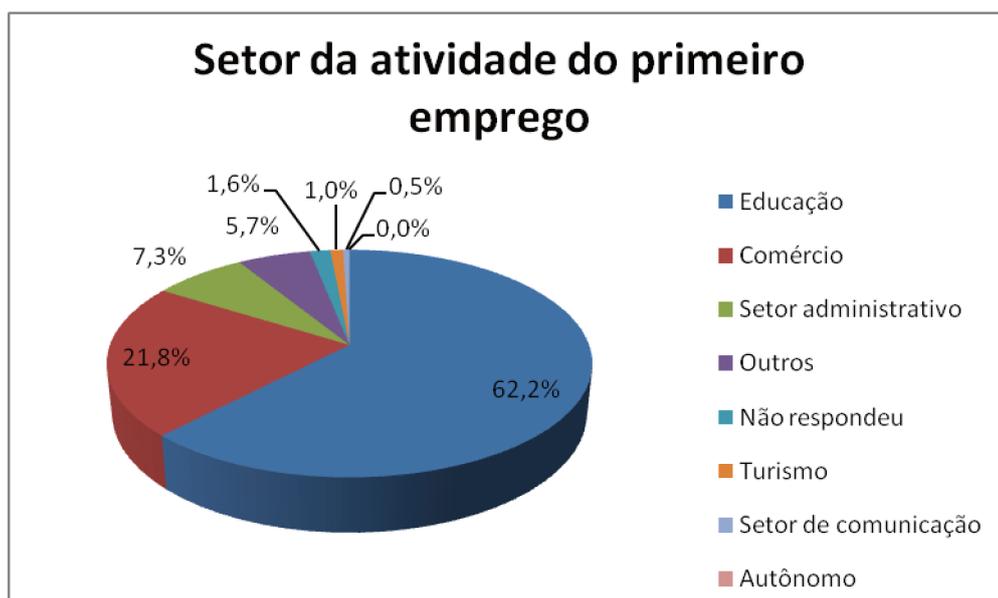
A maior parcela dos entrevistados (63,2%) ingressou no mercado de trabalho na faixa etária dos 18 a 25 anos, ou seja, vive o desgaste natural da vida profissional desde cedo.



**Gráfico 15 – Idade de ingresso no primeiro emprego**

### 5.1.16 Setor da atividade

Tratando-se de pesquisa na área da educação, não foi surpresa que a maioria dos entrevistados tenha começado sua vida profissional nessa área, como apresentado no Gráfico 16.

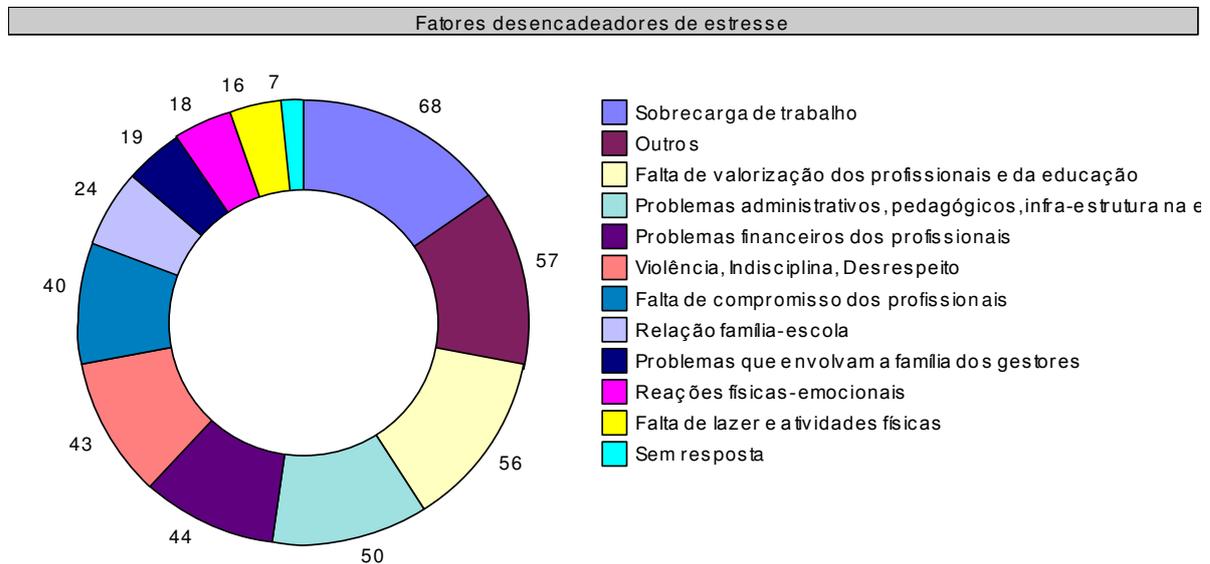


**Gráfico 16 – Setor da atividade do primeiro emprego**

### 5.1.17 Fatores desencadeadores do estresse

Foi solicitado aos gestores que apontassem, com base em sua experiência, quais os fatores que são desencadeadores de estresse no dia-a-dia. Verificou-se nos relatos dos informantes e segundo a visão dos mesmos que são inúmeros os fatores desencadeadores de estresse como aponta o gráfico 18, entre eles destacaram-se: sobrecarga de trabalho (68%), a falta de valorização profissional (56%), problemas de ordem administrativa, pedagógica e de infra-estrutura (50%), problemas financeiros (44%), violência, indisciplina e desrespeito (43%), falta de compromisso dos profissionais (40%) e relação família-escola (24%). O exposto está

alinhado aos estudos de Kompier e Levi (1995) que enfatizam que são inúmeras as circunstâncias que desencadeiam o estresse.



**Gráfico 17– Fatores desencadeadores do estresse**

De acordo com a Organização Pan Americana da Saúde – OPAS (2008), o ambiente e a saúde são interdependentes e inseparáveis, por isso o ambiente de trabalho deve ser monitorado sistematicamente para assegurar benefícios à saúde dos funcionários das empresas (LEITE JUNIOR, 2009).

No Brasil, a preocupação da sociedade com relação à proteção do trabalhador e, em especial, à eliminação de riscos no ambiente de trabalho é muito grande. Para este fim existem várias questões legais como normas regulamentadoras de controle dos riscos ocupacionais, serviços especializados de segurança e medicina do trabalho, programas de controle médico e saúde ocupacional, programas de prevenção de riscos ambientais, entre outros (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

No entanto, tais instrumentos são de caráter abrangente e não vão ao encontro aos fatores estressores apontados e estudados por autores diversos. Tome-se, por exemplo, a falta de valorização dos profissionais da educação. Nóvoa

et al (2003) destacam que em passado não muito distante o professor, principalmente com formação universitária, gozava de um prestígio social muito elevado, pelo saber, abnegação e vocação. Porém, atualmente, os critérios de avaliação do *status* social são meramente econômicos e a profissão de professor não está associada a expectativas de elevada remuneração, o que faz com que o profissional da educação não seja tão valorizado socialmente.

Por outro lado, na visão de Giordano e Andrade (2006), a progressiva mercantilização da educação e do profissional nela engajado, associada ao aumento da complexidade da organização e de sua gestão, à redução da formação, aos baixos salários, más condições de trabalho e outros fatores impactam negativamente na saúde desse profissional.

Afirmam ainda que pesquisas recentes apontam que “[...] a submissão do trabalhador à realização de um trabalho esvaziado de seu sentido compromete a concretização de uma educação para a emancipação e para a autonomia”. Tal fato ocorre porque os fatores estressores acima enfatizados podem conduzir, conforme afirmam Giordano e Andrade (2006) ao mal-estar docente, caracterizado pela “morte do prazer de educar”.

Outro fator apontado como desencadeador do estresse é a indisciplina. Antunes (2002, p. 9-10) define uma classe indisciplina como sendo aquela que:

- Não permita aos professores oportunidades plenas para o desenvolvimento de seu processo de ajuda na construção do conhecimento do aluno;
- Não ofereça condições para que os professores possam “acordar” em seus alunos sua potencialidade como elemento de auto-realização, preparação para o trabalho e exercício consciente da cidadania;
- Não permita [...] vivências geradoras da formação de atitudes socialmente aceitas em seus alunos.

Note-se que não há qualquer referência à palavra “silêncio” ou expectativa de quietude por parte dos alunos.

Portanto, segundo o autor, se as condições acima mencionadas existem e o “professor constrói conhecimentos, acorda potencialidades, prepara para o trabalho

e para a cidadania, estimula habilidades operatórias e desenvolve esquemas de aprendizagem significativa” (ANTUNES, 2002, p. 10-11). Então há que se trabalhar pela disciplina estabelecendo limites e o respeito ao professor. Caso contrário, se a aula não serve para tanto, “combater a indisciplina é pura bobagem” .

Já questão da violência na escola, como apresentada por Candau (2000), não pode ser dissociada da daquela presente na sociedade. Portanto, é uma questão estrutural bastante ampla associada a aspectos culturais. No entanto, a autora também enfatiza que a violência na escola não pode ser vista como algo de fora para dentro, pois “a escola também produz violência”. Os relacionamentos interpessoais mal resolvidos do lado de fora que são reproduzidos na escola, a banalização da violência na mídia e o abuso do poder estão entre os fatores mais mencionados como geradores de violência.

Pelo acima exposto, compreende-se que os fatores desencadeadores do estresse apontados na presente pesquisa convergem a outros estudos realizados sob outros pontos de vista.

## 5.2 Dados de Estresse e *Coping*

### 5.2.1 Estresse

A Escala de Toulousaine de Estresse – ETS é apresentada no quadro 10, que indica a faixa de pontuação de cada campo analisado.

Já nos gráficos relativos ao estresse a seguir apresentados, as barras em vermelho indicam os indivíduos com níveis acima da média da população brasileira, tendo por referência a pesquisa de Stephenson (2001 apud STEPHENSON; CHAMON, 2005), cujos resultados foram apresentados na tabela 1, na página 96.

Escala	Faixa de pontuação
Estresse global	30 - 150
Manifestações físicas	10 – 50
Manifestações psicológicas	10 – 50
Manifestações psicofisiológicas	5 – 25
Manifestações de temporalidade	5 - 25

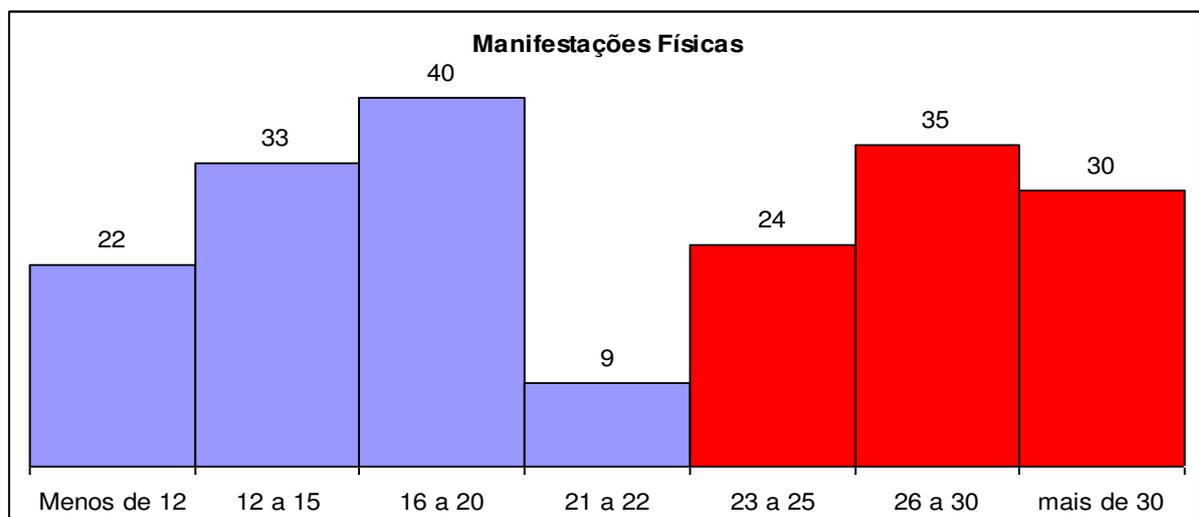
**Quadro 10 – Faixa de pontuação na Escala de Toulousaine de Estresse – ETS**

#### 5.2.1.1 Estresse físico

Como explicado por Chamon (apud LEITE JUNIOR, 2009, p.117), reações como dores de barriga, taquicardia, tremores, problemas intestinais, crises de hipertensão, choro, boca seca e dificuldade de respirar nada mais são do que

manifestações físicas do estresse. É o organismo de tais indivíduos reagindo a estímulos internos e/ou externos.

Na presente pesquisa, a média alcançada para a amostra foi de 21,6, ou seja, levemente inferior à média nacional de 22,5 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). No entanto, há que se destacar que 46,1% dos indivíduos apresentaram manifestações físicas de estresse acima da média.



**Gráfico 18 – Manifestações físicas de estresse na amostra analisada**

Tal valor é maior do que aqueles apurados por Leite Junior (2009) que, numa amostra de 242 funcionários públicos federais de um instituto de pesquisa, identificou 22,3% deles com manifestações físicas acima da média, e maior do que os índices apurados por Reinaldo (2008) com 29,0% de sujeitos com níveis de estresse físico acima da média, numa amostra de 232 professores de uma universidade privada localizada em Belém/PA. Os índices de estresse físico acima da média nacional da presente pesquisa também são maiores dos que encontrados por Hardt (2009), em estudo com 312 professores do ensino fundamental atuantes na cidade de Taubaté (25,01%). Por outro lado, Ribeiro (2008) identificou 53,7% dos sujeitos pesquisados com os primeiros sinais da SAG, numa amostra de 147

funcionários públicos federais, ou seja, resultado até superior àquele encontrado na presente pesquisa. O quadro 11 resume tais comparações.

Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos manifestações físicas acima da média
Presente pesquisa	193	46,1%
Leite Jr (2009)	242	22,3%
Reinaldo (2008)	232	29,0%
Ribeiro (2008)	147	53,7%
Hardt (2009)	312	25,01%

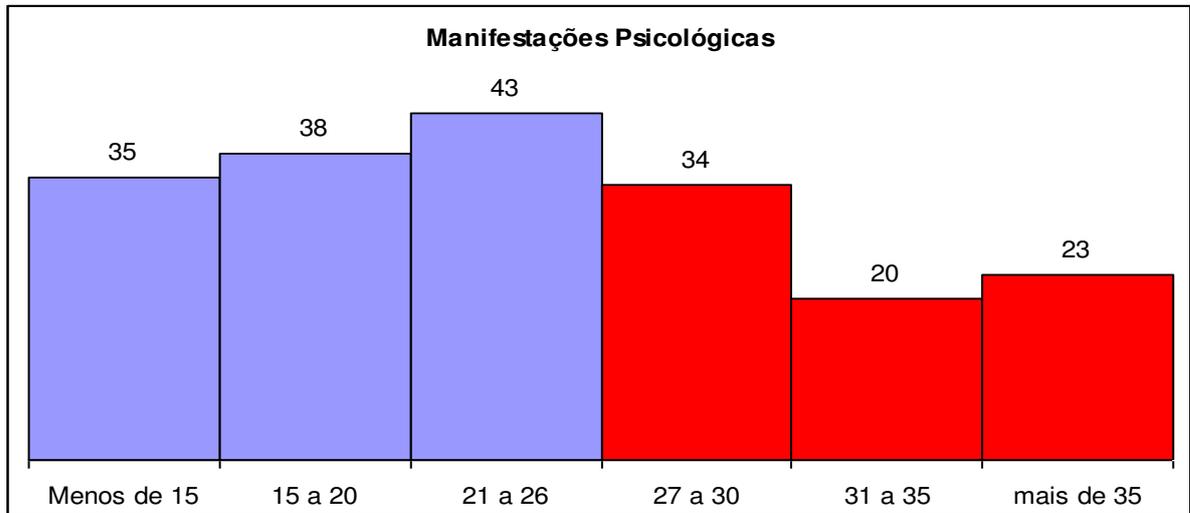
**Quadro 11 – Comparativo do índice de indivíduos com manifestações físicas acima da média entre pesquisas recentes**

### 5.2.1.2 Estresse psicológico

O resultado alcançado para a amostra pesquisada foi uma média de 24,2, ou seja, levemente inferior à média nacional de 26,6 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). No entanto, há que se destacar que 39,9% dos indivíduos apresentaram manifestações psicológicas de estresse acima da média.

Assim, como apresentado por Reinaldo (2008, p.99-100), tais indivíduos estão apresentando “[...] manifestações psicológicas frente a situações de estresse como: depressão, preocupação, solidão, sentimento de isolamento, incompreensão, apatia, cansaço mental, falta de concentração e sentimento de impotência diante da situação”. Nesse caso, é a mente reagindo a estímulos internos e/ou externos.

O quadro 12 apresenta comparativo entre os índices de indivíduos com manifestações psicológicas acima da média, identificados nas pesquisas recentes já mencionadas anteriormente.



**Gráfico 19 – Manifestações psicológicas de estresse na amostra analisada**

Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos manifestações psicológicas acima da média
Presente pesquisa	193	39,9%
Leite Jr (2009)	242	32,2%
Reinaldo (2008)	232	31,1%
Ribeiro (2008)	147	34,7%
Hardt (2009)	312	36,54%

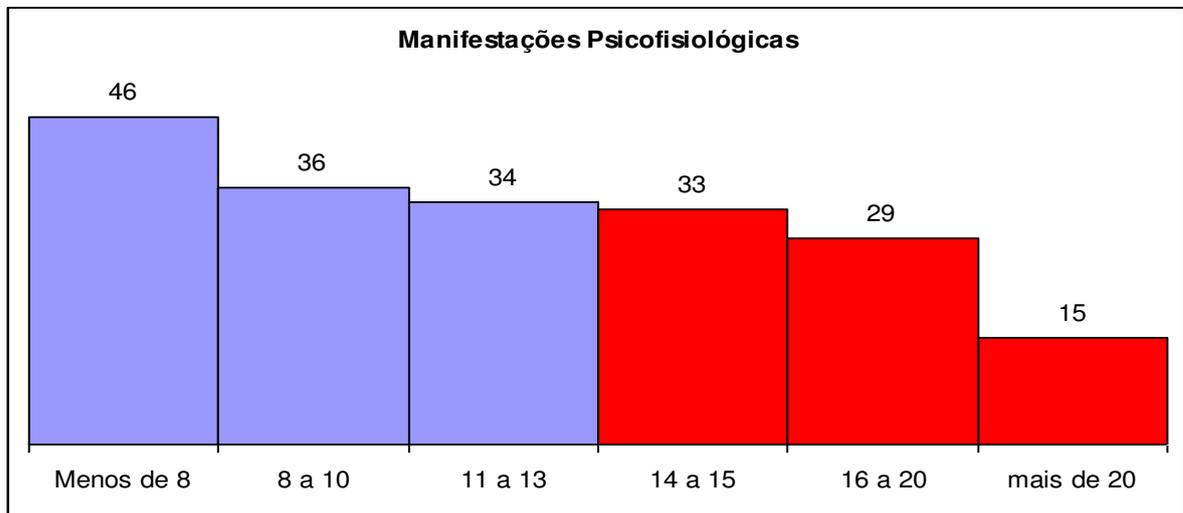
**Quadro 12 – Comparativo do índice de indivíduos com manifestações psicológicas acima da média entre pesquisas recentes**

### 5.2.1.3 Estresse psicofisiológico

O resultado alcançado para a amostra pesquisada foi uma média de 12,1, ou seja, levemente inferior à média nacional de 13,6 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). No entanto, há que se destacar que 39,9%

dos indivíduos apresentaram manifestações psico-fisiológicas de estresse acima da média.

Diferentemente dos casos anteriormente citados, não é apenas físico ou psíquico e sim a psicomatização, ou seja, a transferência dos sintomas da mente ao físico, geralmente decorrente das cobranças, do elevado nível de competitividade no trabalho, das mudanças tecnológicas, dos problemas familiares. (REINALDO, 2008 E LEITE JUNIOR, 2009). Segundo Santos (apud REINALDO, 2008, p.101), “estas situações levam ao desgaste físico e psíquico com manifestação de sofrimento”.



**Gráfico 20 – Manifestações psico-fisiológicas de estresse na amostra analisada**

O quadro 13 apresenta comparativo entre os índices de indivíduos com manifestações psico-fisiológicas acima da média, identificados nas pesquisas recentes já mencionadas anteriormente.

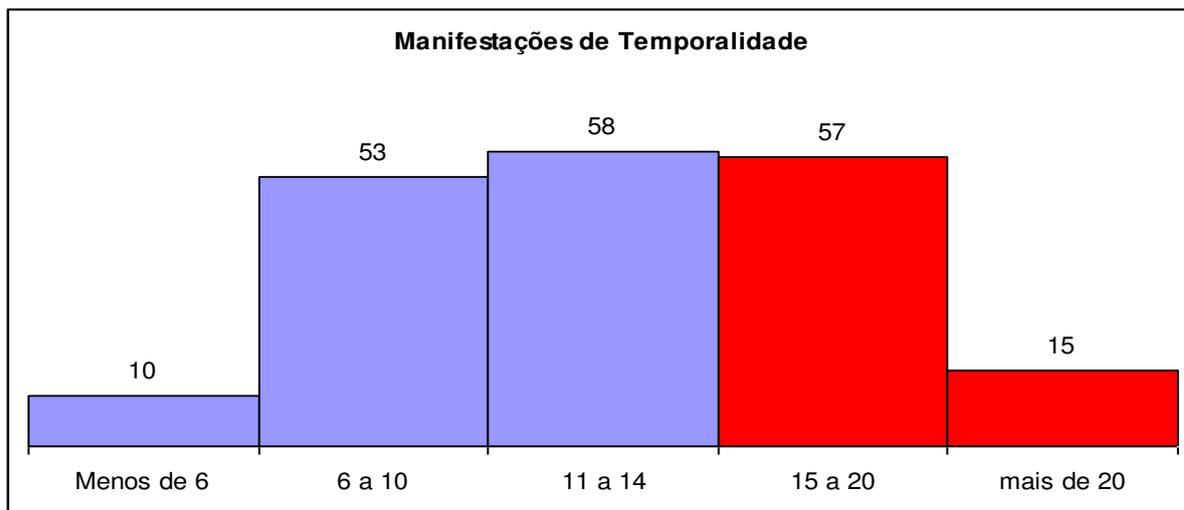
Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos c/ manifestações psico-fisiológicas acima da média
Presente pesquisa	193	39,9%
Leite Jr (2009)	242	30,2%
Reinaldo (2008)	232	31,0%
Ribeiro (2008)	147	18,4%
Hardt (2009)	312	36,2%

**Quadro 13 – Comparativo do índice de indivíduos com manifestações psico-fisiológicas acima da média entre pesquisas recentes**

#### 5.2.1.4 Estresse de temporalidade

A média alcançada para a amostra pesquisada foi de 13,0, ou seja, levemente inferior à média nacional de 14,6 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). No entanto, há que se destacar que 37,3% dos indivíduos apresentaram manifestações de temporalidade de estresse acima da média.

Segundo Leite Junior (2009, p.121) “[...] as manifestações de temporalidade se caracterizam por esquecimentos em geral, dificuldades para se organizar ou planejar seu tempo, inquietude, preocupações em demasia com o futuro, entre outras”. Santos (apud REINALDO, 2008, p.102) afirma que “[...] estas manifestações podem causar conseqüências sociais, cujo efeito afeta a adaptação psicossocial o indivíduo”.



**Gráfico 21 – Manifestações de temporalidade na amostra analisada**

O quadro 14 apresenta comparativo entre os índices de indivíduos com manifestações de temporalidade acima da média, identificados nas pesquisas recentes já mencionadas anteriormente.

Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos c/ manifestações de temporalidade acima da média
Presente pesquisa	193	37,3%
Leite Jr (2009)	242	32,2%
Reinaldo (2008)	232	42,3%
Ribeiro (2008)	147	37,4%
Hardt (2009)	312	36,53%

**Quadro 14 – Comparativo do índice de indivíduos com manifestações de temporalidade acima da média entre pesquisas recentes**

### 5.2.1.5 Estresse global

O resultado alcançado para a amostra pesquisada foi uma média de 71,8, ou seja, levemente inferior à média nacional de 77,3 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). No entanto, há que se destacar que 42,5% dos indivíduos apresentaram nível de estresse global acima da média.

De acordo com Leite Junior (2009, p.122), “[...] o estresse global é avaliado por meio da soma de todos os resultados para o estresse, considerando as manifestações de estresse físico, psicológico, psicofisiológico e de temporalidade”. São todas as manifestações descritas por Selye (1965) quando apresentou ao mundo a teoria da SAG e transcorreu sobre as fases de alarme, resistência e exaustão.

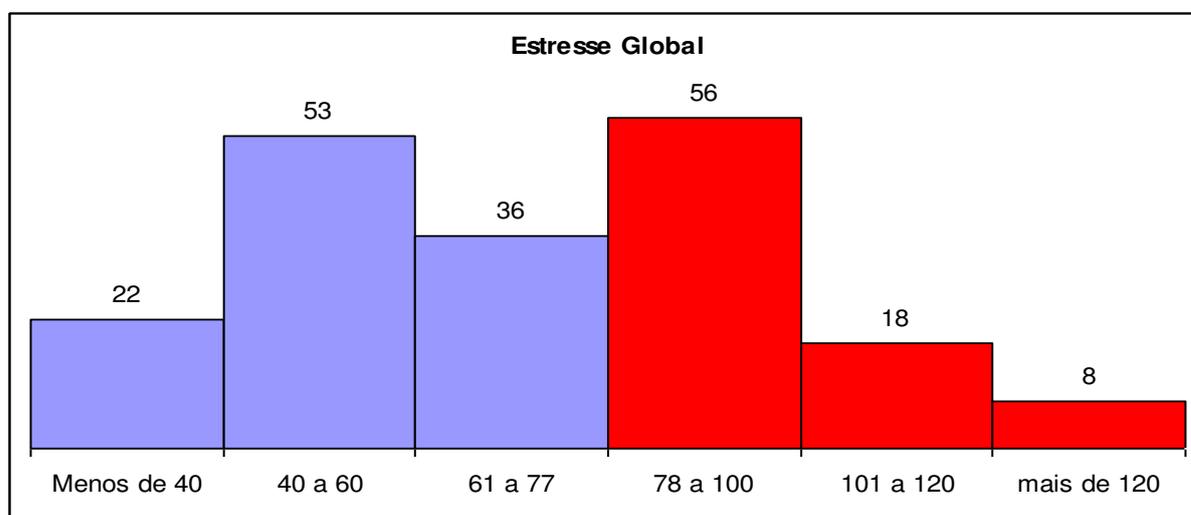


Gráfico 22 – Estresse global na amostra analisada

O quadro 15 apresenta comparativo entre os índices de estresse global acima da média nacional, identificados nas pesquisas recentes já mencionadas anteriormente.

Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos c/ manifestações de estresse global acima da média
Presente pesquisa	193	42,5%
Leite Jr (2009)	242	27,3%
Reinaldo (2008)	232	27,6%
Ribeiro (2008)	147	34,0%
Hardt (2009)	312	31,73%

**Quadro 15 – Comparativo do índice de estresse acima da média entre pesquisas recentes**

A análise dos resultados é dificultada pela quase inexistência de estudos no Brasil, utilizando a mesma escala, que representem a população em geral. O trabalho de Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005) é, até onde foi possível verificar, a única referência contra a qual comparações podem ser feitas. Assim, o quadro 16 resume a comparação com a atual pesquisa.

Pesquisa	Global	Físico	Psicológico	Psico- fisiológico	Temporal.
Stephenson (2001)	77,3	22,5	26,6	13,6	14,6
Presente pesquisa	71,8	21,6	24,2	12,1	13,0

**Quadro 16 – Comparativo das médias de estresse entre a presente pesquisa e a de Stephenson**

### 5.2.2 Enfrentamento (*Coping*)

A Escala de Toulousaine de *Coping* – ETC é apresentada no quadro 17 que indica a faixa de pontuação de cada estratégia de enfrentamento.

Estratégia de enfrentamento	Faixa de pontuação
Controle	15 - 75
Apoio Social	10 – 50
Isolamento	14 – 70
Recusa	15 – 75

**Quadro 17 – Faixa de pontuação na Escala de Toulousaine de *Coping* – ETC**

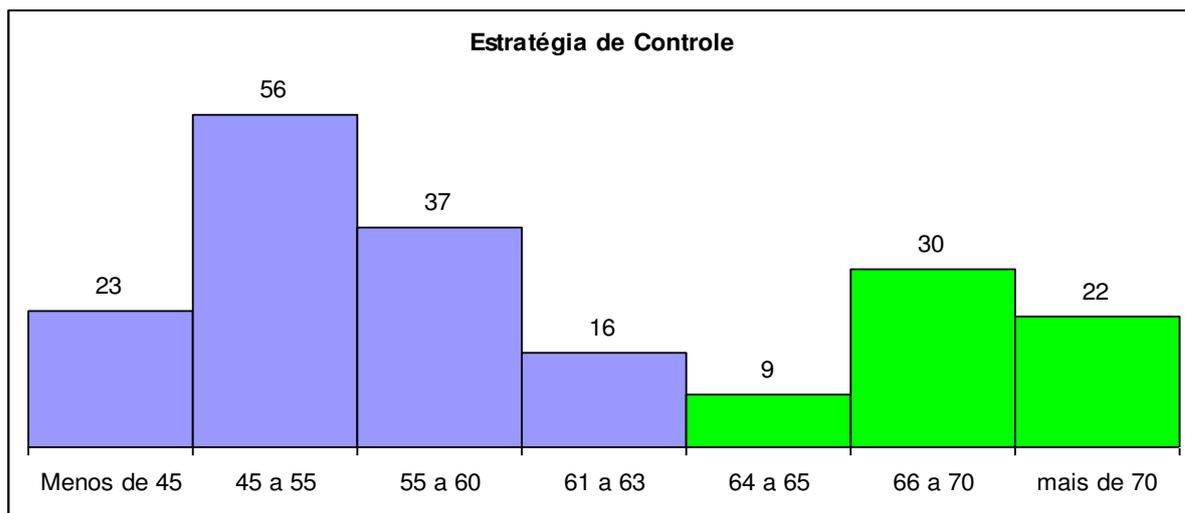
Já nos gráficos relativos às estratégias de enfrentamento utilizadas a seguir apresentados, as barras em verde indicam os indivíduos que utilizam a estratégia de enfrentamento analisada acima da média brasileira.

### 5.2.2.1 Controle

O resultado alcançado para a amostra pesquisada foi uma média de 56,5, ou seja, inferior à média nacional de 62,9 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). Pode se destacar, entretanto, que 31,6% dos indivíduos adotam a estratégia de controle acima da média nacional.

A estratégia de controle é positiva, uma vez que representa a tentativa de controle da situação pela ação e pela emoção. Segundo Chamon (2006, p.8) caracteriza-se pela regulação das atividades mentais, comportamentais, assim como reações emocionais. São palavras da autora: “O indivíduo tenta dominar a situação, seja evitando decisões precipitadas sem refletir (regulação das atividades) seja planejando (controle cognitivo), disfarçando suas emoções ou controlando o pânico ou medo (controle emocional)”.

Leite Júnior (2009) complementa que os sujeitos que usam essa estratégia procuram manter o controle da situação. Não tomam decisões precipitadas, procurando refletir, assimilar a situação e as circunstâncias, procurando informações que permitam compreender o contexto e alcançar formas de solução para o problema.



**Gráfico 23 – Adoção da estratégia de controle**

O quadro 18 apresenta comparativo entre os níveis de adoção da estratégia de controle identificados nas pesquisas recentes já mencionadas anteriormente.

Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos que utilizam a estratégia de controle acima da média nacional
Presente pesquisa	193	31,6%
Leite Jr (2009)	242	31,0%
Reinaldo (2008)	232	54,8%
Ribeiro (2008)	147	32,0%
Hardt (2009)	312	31,4%

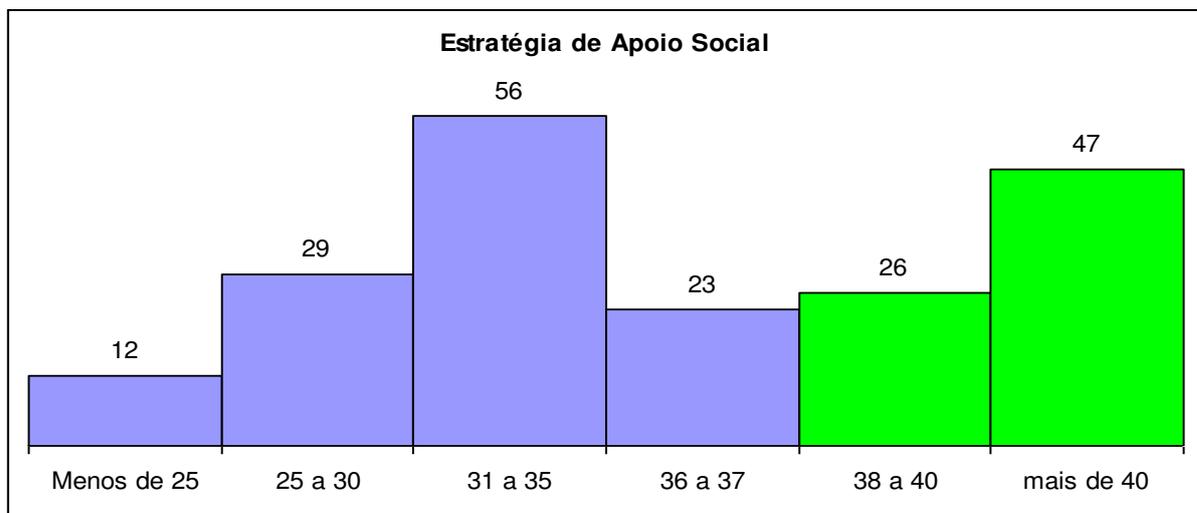
**Quadro 18 – Comparativo entre pesquisas recentes do índice de indivíduos que utilizam a estratégia de controle acima da média nacional**

### 5.2.2.2 Apoio social

A média alcançada para a amostra pesquisada quanto à utilização da estratégia apoio social foi de 35,5, ou seja, levemente inferior à média nacional de 37,5 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). No entanto, pode se destacar que 37,8% dos indivíduos adotam a estratégia de apoio social acima da média nacional.

O apoio social, assim como o controle, é considerado uma estratégia de enfrentamento positiva, uma vez que, segundo Chamon (2006) associa aspectos cognitivos do apoio social, como a cooperação, a ajuda à informação e o apoio afetivo. Caracteriza-se pela demanda, pela solicitação e pela procura de ajuda. Segundo a autora essa ajuda pode ocorrer por meio de conselhos, informações, diálogos ou de escuta de outras pessoas.

Nessa mesma direção, Leite Junior (2009) afirma que o apoio social é uma forma de enfrentamento importante e benéfica. Uma vez que se procura por ajuda e conselhos, pelo apoio de colegas e amigos, compartilha-se com familiares ou amigos as angústias ocorre a amortização do estresse negativo e os seus sintomas.



**Gráfico 24 – Adoção da estratégia de apoio social.**

O quadro 19 apresenta comparativo entre os níveis de adoção da estratégia de apoio social identificados nas pesquisas recentes já mencionadas anteriormente.

Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos que utilizam a estratégia de apoio social acima da média nacional
Presente pesquisa	193	37,8%
Leite Jr (2009)	242	29,7%
Reinaldo (2008)	232	47,0%
Ribeiro (2008)	147	35,4%
Hardt (2009)	312	42,3%

**Quadro 19 – Comparativo do índice de indivíduos que utilizam a estratégia de apoio social entre pesquisas recentes**

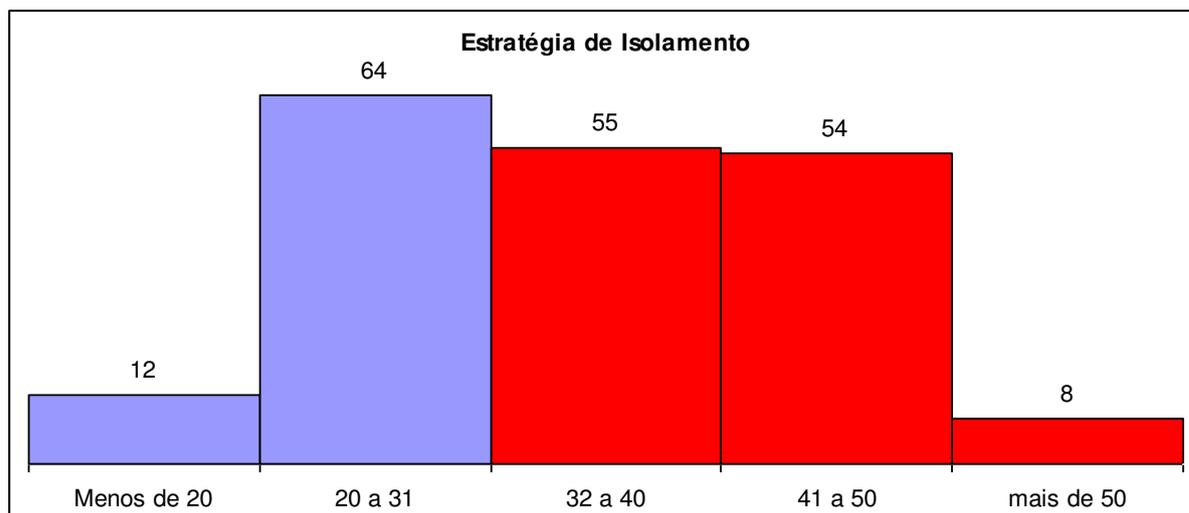
### 5.2.2.3 Isolamento

A média alcançada para a amostra pesquisada foi de 34,2, ou seja, levemente superior à média nacional de 31,4 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). Destaca-se que 55,4% dos indivíduos estão acima da média da população brasileira.

O isolamento é considerado uma estratégia de enfrentamento negativa, pois, embora amortença o estresse, não permite um bom manejo do estresse, podendo trazer graves consequências ao indivíduo, pela fuga dos problemas (LEITE JÚNIOR, 2009).

Segundo Chamon (2006, p.8) essa estratégia consiste no indivíduo fechar-se em si mesmo. São palavras da autora:

O indivíduo foge da situação e do problema (isolamento social e comportamental). Na tentativa de eliminar ou esquecer as aflições, a pessoa pode refugiar-se em sonhos e fantasias (isolamento mental). Nesse campo, pode adotar, também, condutas de compensação por meio do alimento, álcool e drogas.



**Gráfico 25 – Adoção da estratégia de isolamento**

O quadro 20 apresenta comparativo entre os níveis de adoção da estratégia de isolamento acima da média nacional identificados nas pesquisas recentes já mencionadas anteriormente.

Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos que utilizam a estratégia de isolamento acima da média nacional
Presente pesquisa	193	55,4%
Leite Jr (2009)	242	49,2%
Reinaldo (2008)	232	51,7%
Ribeiro (2008)	147	54,4%
Hardt (2009)	312	51,6%

**Quadro 20 – Comparativo do índice de indivíduos que utilizam a estratégia de isolamento entre pesquisas recentes**

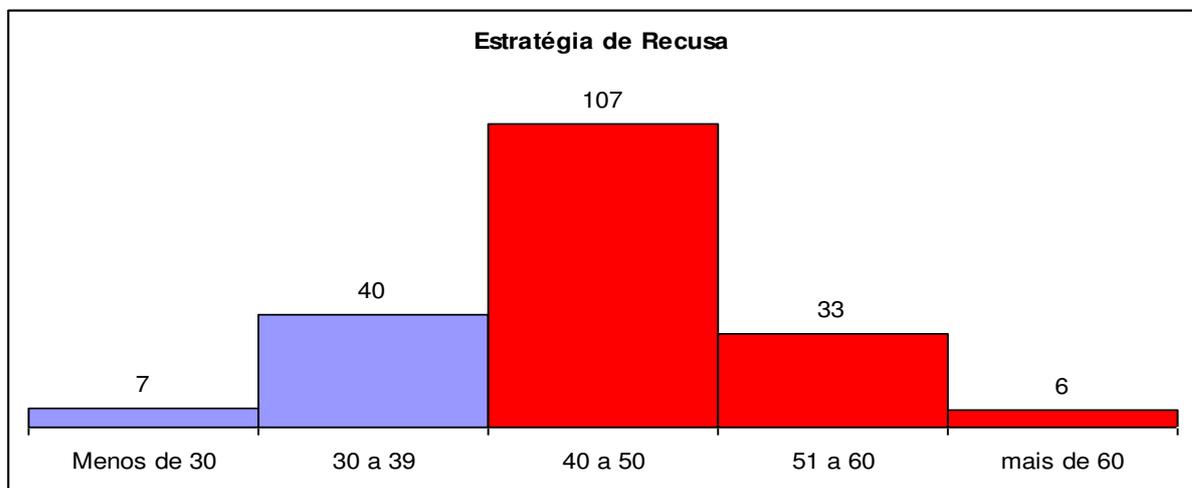
#### 5.2.2.4 Recusa

Segundo Chamon (2006, p. 8), a estratégia de recusa pode ser compreendida como:

[...] a incapacidade de aceitar a realidade e o problema. O indivíduo tenta negar a situação (denegação). Ele se engaja em outras atividades, procurando distrair-se, ou busca satisfação em outros domínios de sua vida (distração). Esse campo inclui também, como manifestação, a dificuldade de controlar-se e de expor suas emoções (alexitimia).

Assim, constata-se que a recusa também é considerada uma estratégia de enfrentamento negativa. Embora ajude a minimizar o estresse, não permite um bom manejo do mesmo e também pode trazer problemas para o indivíduo, uma vez que não enfrenta os problemas.

O resultado alcançado para a amostra pesquisada foi uma média de 44,2, ou seja, superior à média nacional de 39,2 identificada por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005), sendo que 75,6% dos indivíduos apresentam índices de adoção da estratégia de recusa acima da média nacional. Tais sujeitos usam subterfúgios como distração com outras atividades mais agradáveis, agir como se o problema não existisse, não pensar no problema, ignorar as situações, entre outros.



**Gráfico 26 – Adoção da estratégia de recusa**

O quadro 21 apresenta comparativo entre os índices de adoção da estratégia de recusa identificados nas pesquisas recentes já mencionadas anteriormente.

Pesquisa	Amostra	Índice de indivíduos que utilizam a estratégia de recusa acima da média nacional
Presente pesquisa	193	75,6%
Leite Jr (2009)	242	55,4%
Reinaldo (2008)	232	65,1%
Ribeiro (2008)	147	64,6%
Hardt (2009)	312	62,18%

**Quadro 21 – Comparativo do índice de indivíduos que utilizam a estratégia de recusa entre pesquisas recentes**

Como anteriormente com relação ao estresse, o quadro 22 resume a comparação dos resultados apurados por Stephenson (2001, apud STEPHENSON; CHAMON, 2005) e da atual pesquisa.

Pesquisa	Controle	Apoio social	Isolamento	Recusa
Stephenson (2001)	62,9	37,5	31,4	39,2
Presente pesquisa	56,5	35,5	34,2	44,2

**Quadro 22 – Comparativo dos escores médios de utilização das estratégias de enfrentamento entre a presente pesquisa e a de Stephenson**

Como se pode notar, os níveis de enfrentamento por meio das estratégias de *Controle* e *Apoio Social* são menores na amostra estudada em relação à média brasileira. Em contrapartida, os níveis para as estratégias de *Isolamento* e *Recusa* são maiores na amostra estudada. Dessa forma, na amostra estudada há maior uso de estratégias negativas.

Tal fato parece representar uma dicotomia entre o discurso e a prática, já que os gestores escolares trabalhariam num modelo de gestão democrática, mas utilizam mais as estratégias de recusa e isolamento. Tal aspecto pode ser apontado como um foco relevante para futuras pesquisas.

### 5.3 Análises bidimensionais

A análise bidimensional permite considerar duas variáveis e determinar uma possível correlação entre elas. Serão apresentadas a seguir as análises com as variáveis de estresse e posteriormente com as variáveis de enfrentamento.

#### 5.3.1 Análises com as variáveis de estresse

##### 5.3.1.1 Correlação do estresse com a variável sexo

**Tabela 4 – Correlação estresse e sexo**

Sexo	Global	Fisio	Psico-fisio	Psico	Tempo
Masculino	69,88	21,38	11,91	23,82	12,76
Feminino	71,08	21,61	12,11	24,31	13,04
Total	70,87	21,57	12,07	24,23	12,99

Os valores desta e das próximas tabelas são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

**Tabela 5 - Resultados do teste de Fisher para estresse x sexo**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
GLOBAL	39,87	690,82	0,06	20,31%
FISIO	1,45	77,55	0,02	13,85%
PSICO-FISIO	1,07	27,25	0,04	17,61%
PSICO	6,75	83,76	0,08	23,14%
TEMPO	2,19	26,64	0,08	23,30%

Observa-se nos resultados dos testes que, embora os níveis de estresse sejam um pouco maiores para as mulheres do que para os homens, tais diferenças não são estatisticamente significativas. Assim, não há correlação significativa entre a variável sexo e as variáveis de estresse.

O dado encontrado na presente pesquisa é diferente dos resultados apontados por outros estudiosos. Como exemplo pode se citar a pesquisa realizada por Reinaldo (2008) com professores universitários de Belém, em que foram identificadas diferenças significativas no nível de estresse global entre homens e mulheres (58,87% para homens e 67,7% para mulheres). Também Inocente (2005 apud REINALDO, 2008) afirma que a estimativa da ocorrência da depressão ao longo da vida é de 21% para mulheres e 13% para homens. Oliveira (2005 apud REINALDO, 2008) corrobora que existe uma diferença expressiva entre homens e mulheres em relação à presença do estresse, possivelmente decorrente de fatores individuais, culturais ou sociais, devendo também se considerar características biológicas específicas, como as alterações hormonais devido ao ciclo menstrual.

### 5.3.1.2 Estado civil x estresse

**Tabela 6 – correlação estresse x estado civil**

Situação	Global	Fisio	Psico-fisio	Psico	Tempo
Sou casado(a) ou tenho companheira(o)	74,52	23,26	12,48	25,35	13,43
Vivo com meus pais ou familiares	62,40	17,63	10,93	21,70	12,14
Vivo sozinho(a)	71,64	22,55	12,09	24,64	12,36
Total	71,34	21,82	12,07	24,4	13,04

Nesse caso, a resposta OUTROS foi eliminada na análise, assim como a resposta VIVO COM AMIGOS(AS) por conter apenas 2 elementos.

**Tabela 7 - Resultados do teste de Fisher para estresse x estado civil**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
GLOBAL	2326,10	668,75	3,48	96,77%
FISIO	504,86	74,35	6,79	99,84%
PSICO-FISIO	38,18	26,72	1,43	75,89%
PSICO	211,46	81,70	2,59	92,38%
TEMPO	28,84	26,23	1,10	66,39%

Ao se analisar as diferenças dos níveis de estresse entre sujeitos casados e aqueles que vivem com seus pais ou familiares, pode se constatar que existe correlação entre a variável estado civil e as variáveis estresse global (1-p = 96,8%) e estresse físico (1-p = 99,8%), sendo que os que os casados apresentam níveis de estresse global e físico mais altos do que os que vivem com seus pais ou familiares.

Esse resultado vai ao encontro com os resultados obtidos por Reinhold (1984 apud REINALDO, 2008). Este realizou estudo com 72 professores para conhecer os

fatores estressantes que o professor brasileiro enfrenta em seu trabalho e descobriu que o estado civil está relacionado à intensidade do estresse. O autor explica que o cuidado com os filhos e a situação doméstica vivenciada no casamento significa um estressor importante se considerar que este pode influenciar nas atividades profissionais. Acredita-se que também na presente pesquisa, o fato de ser casado traga ao gestor uma série de atribuições domésticas que aquele que vive com pais ou familiares não possui, o que pode estar influenciando nos níveis de estresse global e físico.

### 5.3.1.3 Tempo de trabalho x estresse

**Tabela 8 – Correlação estresse x tempo de trabalho**

Tempo de trabalho na instituição	Global	Fisio	Psico-fisio	Psico	Tempo
Menos de um ano	76,67	19,33	12,50	27,67	17,17
De 1 ano e 1 mês a 10 anos	70,03	20,95	11,87	24,11	13,10
De 10 anos e 1 mês a 20 anos	72,38	22,61	12,43	24,63	12,71
De 20 anos e 1 mês a 30 anos	72,55	23,64	12,55	23,36	13,00
Total	71,28	21,69	12,14	24,38	13,07

**Tabela 9 - Resultados do teste de Fisher para estresse x tempo de trabalho**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
GLOBAL	144,76	692,98	0,21	11,10%
FISIO	63,61	77,46	0,82	51,37%
PSICO-FISIO	5,32	27,28	0,19	10,19%
PSICO	29,26	84,36	0,35	20,60%
TEMPO	36,75	26,17	1,40	75,82%

Nesse caso, a análise dos dados indica que não há correlação significativa entre a variável TEMPO DE TRABALHO e as variáveis de estresse. Mais uma vez, o resultado é diferente daquele encontrado por Leite Junior (2009) que identificou correlação significativa com a esta variável tempo de trabalho na empresa e manifestação do estresse de temporalidade (1p=98,95%), particularmente, na faixa de 1 a 3 anos de trabalho, cuja média é bastante acima da média do grupo. Leite Júnior (2009) apontou em seu estudo que características das manifestações de temporalidade como inquietude, preocupações em demasia como futuro são típicas dos indivíduos mais jovens e, os funcionários que trabalhavam há menos tempo no Instituto avaliado eram os mais jovens, corroborando este resultado. Tal correlação não pode ser confirmada no presente estudo, uma vez que, embora os sujeitos com menos um ano de trabalho na instituição tenham apresentado índices maiores de estresse global e estresse de temporalidade, a diferença não foi estatisticamente significativa.

#### 5.3.1.4 Prática de esporte x estresse

**Tabela 10 – Correlação estresse x prática de esporte**

Prática de esportes	Global	Fisio	Psico-fisio	Psico	Tempo
Não	73,69	21,97	12,61	25,34	13,77
Sim	67,73	21,18	11,43	23,03	12,08
Total	70,94	21,61	12,07	24,28	12,99

No caso em análise, os dados indicam correlação entre a variável PRÁTICA DE ESPORTE e a variável TEMPO (1-p = 97,8%). Tais resultados vão na mesma direção dos resultados identificados por Reinaldo (2008) em seu estudo com professores universitários. Reinaldo (2008) identificou correlação significativa da variável prática de esportes com as variáveis GLOBAL (1-p = 99,3%), FISIO (1-p = 96,8%), PSICO-FISIO (1-p = 98,1%) e TEMPO (1-p = 100,0%), constatando que a

prática de esporte estava relacionada de forma consistente a menores índices de estresse global, físico, psicofísico e de temporalidade. No presente estudo, apenas a variável temporalidade apresentou diferença estatisticamente significativa, embora, todos os demais índices de estresse sejam maiores para aqueles que não praticam esportes do que para aqueles que praticam.

**Tabela 11 - Resultados do teste de Fisher para estresse x prática de esporte**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
GLOBAL	1687,99	675,84	2,50	88,86%
FISIO	29,81	76,42	0,39	45,96%
PSICO-FISIO	66,06	26,69	2,48	88,69%
PSICO	252,76	81,79	3,09	92,34%
TEMPO	135,13	25,82	5,23	97,80%

Tais resultados podem ser compreendidos à luz do que afirma Meleiro (2002), o qual afirma que uma das formas de se combater o estresse é realizar atividades físicas, uma vez que tais atividades ajudam a reduzir tensões. Reinaldo (2008) alerta, entretanto, que o tempo para o professor realizar atividade física é muito reduzido, uma vez que sempre há uma atividade para finalizar em casa, nos feriados e nos finais de semana. Ou seja, o professor vai para casa, mas suas atividades de trabalho não cessam. Acredita-se que realidade similar faça parte da rotina do gestor escolar.

### 5.3.1.5 Fumo x estresse

**Tabela 12 – Correlação estresse x fumo**

Fumante	Global	Fisio	Psico-fisio	Psico	Tempo
Sim	86,70	26,93	15,26	29,22	15,30
Não	68,34	20,70	11,56	23,43	12,65
Total	70,95	21,58	12,09	24,25	13,03

**Tabela 13 - Resultados do teste de Fisher para estresse x fumo**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
GLOBAL	7808,18	652,24	11,97	99,92%
FISIO	898,03	73,09	12,29	99,93%
PSICO-FISIO	316,22	25,66	12,33	99,93%
PSICO	777,27	80,34	9,67	99,77%
TEMPO	162,17	25,77	6,29	98,75%

Todas as variáveis de estresse estão correlacionados com a variável FUMO, com nível de significância melhor do que 1% (GLOBAL, FISIO, PSICO-FISIO e PSICO) ou melhor do que 2% (TEMPO). Os não-fumantes são menos estressados do que os fumantes. Tal fato não foi observado por Reinaldo (2008) e Leite Junior (2009) que não identificaram correlação entre o fumo e a variáveis de estresse. Já Ribeiro (2008) observou que os fumantes têm níveis de estresse maiores do que os não fumantes, mas com correlação mais forte em relação à variável PSICO-FISICO.

### 5.3.2 Análises com as variáveis de *coping*

#### 5.3.2.1 Sexo x enfrentamento

**Tabela 14 – Correlação enfrentamento x sexo**

Sexo	Controle	Apoio social	Recusa	Isolam
Masculino	52,65	33,94	41,74	33,41
Feminino	57,28	35,82	44,74	34,30
Total	56,47	35,49	44,21	34,15

**Tabela 15 - Resultados do teste de Fisher para enfrentamento x sexo**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
CONTROLE	602,00	149,56	4,03	95,63%
APOIO SOCIAL	99,29	60,96	1,63	79,96%
RECUSA	253,24	74,99	3,38	93,58%
ISOLAMENTO	22,19	109,19	0,20	34,32%

Os dados analisados indicam que há correlação entre a variável SEXO e a variável CONTROLE (1-p = 95,6%). Os homens, em média, a usam menos do que as mulheres. Tal resultado é similar ao encontrado por Leite Junior (2009), o qual também identificou que os funcionários do sexo feminino se utilizam mais de todas as estratégias de enfrentamento do que os homens. Os resultados desta pesquisa vão ao encontro também com os identificados por Reinaldo (2008) com professores, em que as mulheres aparecem com maiores índices significativos de utilização de estratégias de enfrentamento de controle, recusa e apoio social do que os homens.

### 5.3.2.2 Estado civil x enfrentamento

**Tabela 16 – Correlação enfrentamento x estado civil**

Sexo	Controle	Apoio social	Recusa	Isolam
Sou casado(a) ou tenho companheira(o)	55,23	35,11	44,27	35,55
Vivo com meus pais ou familiares	58,77	34,91	43,79	31,63
Vivo sozinho(a)	55,45	37,36	46,00	33,82
Total	56,11	35,20	44,26	34,47

Da mesma forma que na análise a correlação com o estresse, foram retiradas as categorias OUTROS e VIVO COM AMIGOS(AS).

**Tabela 17 - Resultados do teste de Fisher para enfrentamento x estado civil**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
CONTROLE	201,19	146,71	1,37	74,45%
APOIO SOCIAL	28,10	58,90	0,48	37,28%
RECUSA	21,40	79,05	0,27	23,37%
ISOLAMENTO	245,99	101,41	2,43	91,07%

Já em relação a esta questão, observou-se que não há correlação significativa entre a variável ESTADO CIVIL e as variáveis de *coping*, corroborando a análise efetuada por Leite Junior (2009). Por sua vez, Reinaldo (2008) observou correlação com as estratégias de RECUSA e ISOLAMENTO, observando que os casados as utilizam menos que os demais.

### 5.3.2.3 Prática de esportes x enfrentamento

**Tabela 18 – Correlação enfrentamento x prática de esportes**

Prática de esportes	Controle	Apoio social	Recusa	Isolam
Sim	57,31	36,13	43,15	34,05
Não	55,56	34,84	45,50	34,22
Total	56,50	35,53	44,23	34,13

**Tabela 19 - Resultados do teste de Fisher para enfrentamento x prática de esportes**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
CONTROLE	146,23	149,77	0,98	67,40%
APOIO SOCIAL	78,73	60,77	1,30	74,47%
RECUSA	263,11	74,59	3,53	94,13%
ISOLAMENTO	1,40	108,89	0,01	12,44%

A presente pesquisa, assim com a realizada por Leite Junior (2009), não identificou correlação significativa entre a variável PRÁTICA DE ESPORTES e as variáveis de *coping*. Já Reinaldo (2008) observou correlação com as variáveis CONTROLE (1-p = 100,0%), APOIO SOCIAL (1-p = 98,9) e ISOLAMENTO (1-p = 99,6%), sendo esta última mais utilizada por aqueles que não praticam esportes.

### 5.3.2.4 Fumo x enfrentamento

**Tabela 20 – Correlação enfrentamento x fumo**

Fumante	Controle	Apoio social	Recusa	Isolam
Sim	53,11	35,30	44,89	39,04
Não	57,12	35,54	44,03	33,26
Total	56,55	35,51	44,15	34,08

**Tabela 21 - Resultados do teste de Fisher para enfrentamento x fumo**

ESTRESSE	V_inter	V_intra	F	1-p
CONTROLE	371,62	151,21	2,46	88,56%
APOIO SOCIAL	1,37	61,92	0,02	14,59%
RECUSA	17,06	77,17	0,22	35,63%
ISOLAMENTO	772,03	106,06	7,28	99,25%

Nesse caso, observa-se correlação significativa entre a variável FUMO e a variável ISOLAMENTO (1-p = 99,2%). Os fumantes utilizam, em média, mais a estratégia de ISOLAMENTO (que é uma estratégia negativa) do que os não fumantes. Correlação muito próxima (1-p = 98,2%) foi também observada por Leite Junior (2009). Tal dado pode ser interpretado à luz de Chamon (2006), a qual afirma que a estratégia de enfrentamento isolamento se faz mais presente nos fumantes, talvez pelo fato destes, em alguns casos, buscarem compensar a pouca interação com outras pessoas por meio do fumo. Esse dado merece estudos posteriores, a fim de se alcançar uma maior compreensão e aprofundamento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Viver atualmente em uma sociedade em permanente processo de mudanças e transformações requer das pessoas de modo geral a reunião de habilidades, competências, mais conhecimentos, domínio de novas tecnologias, inserção no meio digital, busca pela formação continuada e muitos outros fatores. Tais demandas têm contribuído para o aumento do nível de estresse das pessoas em geral. As pessoas estão permanentemente expostas ao estresse de uma maneira ou de outra, seja na família, no ambiente de trabalho, no convívio social, desde que elas estejam em contato com o outro, estabelecendo relações, trocando experiências, construindo, convivendo, aprendendo, ensinando.

Assim, para o gestor escolar inserido neste contexto, articulador maior do processo de modernização e democratização da escola, não poderia ser diferente. Em sua vida cotidiana, este profissional envolvido em múltiplas funções, demandado pela comunidade por ensino de qualidade, assim como pelo poder público que cobra resultados, está submetido a uma elevada carga de trabalho e, conseqüentemente, exposto a níveis de estresse que precisam ser avaliados, analisados, em busca de alternativas que viabilizem a melhoria de sua qualidade de vida e garantam as condições de saúde necessárias ao cumprimento de sua missão. Decorre daí a motivação para realização da presente pesquisa, que buscou identificar o estresse, suas manifestações e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores de escolas públicas na cidade de Belém, Estado do Pará.

Nesse sentido, as médias de estresse físico, psicológico, psico-fisiológico e de temporalidade no grupo pesquisado (193 gestores) foram levemente inferiores à média nacional tendo por referência a pesquisa de Stephenson (2001 apud STEPHENSON; CHAMON, 2005). No entanto, chama atenção o índice de indivíduos que apresentaram manifestações acima da média. Comparados aos valores apurados em outras quatro pesquisas envolvendo funcionários públicos federais (em dois trabalhos), professores de uma universidade privada e professores de ensino fundamental, mais gestores das escolas públicas de Belém do Pará apresentam os primeiros sinais da SAG do que tais profissões.

Para estes sujeitos os principais fatores desencadeadores do estresse são a sobrecarga de trabalho, a falta de valorização profissional, os problemas administrativos, pedagógicos e de infra-estrutura da escola, os problemas financeiros, a situação de violência, indisciplina e desrespeito. Considerando que os problemas financeiros podem decorrer da falta de valorização profissional, é possível afirmar que os agentes estressores mais importantes, no que tange aos gestores escolares, são todos resultantes da atividade laboral.

As análises bidimensionais realizadas indicaram correlações significativas da variável fumo com todos os tipos de estresse. Ou seja, os sujeitos fumantes apresentam níveis de estresse significativamente mais elevados que os não fumantes. Tal resultado não foi observado nas demais pesquisas acessadas. Foi também constatada correlação significativa entre a variável estado civil e o estresse global e o estresse físico, sendo que os que os casados apresentam níveis de estresse global e físico mais altos do que os que vivem com seus pais ou familiares. Com relação à variável prática de esporte, todos os índices de estresse foram maiores para aqueles que não praticam esportes do que para aqueles que praticam, entretanto apenas para o estresse de temporalidade a correlação foi estatisticamente significativa. As demais análises bidimensionais realizadas (níveis de estresse e sexo e tempo de trabalho) não indicaram correlações estatisticamente significativas.

Em se tratando das estratégias de enfrentamento, foi observado que os gestores de escola adotam as estratégias ditas positivas, ou seja, controle e apoio social, em níveis levemente inferiores à média nacional referenciada pela pesquisa de Stephenson (2001 apud STEPHENSON; CHAMON, 2005), enquanto aquelas denominadas negativas, quais sejam, recusa e isolamento, são mais utilizadas. Na comparação com os outros estudos analisados ao longo da presente pesquisa, percebe-se que os gestores de escolas apresentaram maiores índices de utilização da estratégia do isolamento do que os profissionais de outros contextos. Tal aspecto merece estudos posteriores que possam permitir detalhamento e aprofundamento.

Por seu turno, as análises bidimensionais também destacaram que os gestores do sexo masculino utilizam menos a estratégia de controle do que as mulheres e que os fumantes são mais adeptos à estratégia do isolamento do que os

não-fumantes. Tais dados despertam o interesse e a demanda por novas pesquisas, inclusive pesquisas qualitativas, as quais poderiam complementar e ampliar as compreensões acerca do fenômeno.

Assim sendo, os objetivos propostos foram alcançados já que foram identificados os níveis de estresse físico, psicológico, psico-fisiológico e de temporalidade no grupo pesquisado, assim como os fatores associados ao estresse segundo a percepção dos gestores. Também foram identificadas as estratégias de enfrentamento mais utilizadas por eles, assim como correlacionados os níveis de estresse e as estratégias de enfrentamento com as características sócio-demográficas dos respondentes, estabelecendo comparação do nível de estresse e das estratégias de enfrentamento mais utilizadas pelos gestores com a média da população brasileira.

Os dados analisados evidenciaram que o trabalho do gestor escolar tem levado a um quadro de constante pressão em razão da intensificação das atividades desenvolvidas num dia de rotina, exigindo desse profissional competência, habilidade, compromisso e dedicação, o que acaba por tomar-lhe quase todo o tempo inviabilizando o usufruto de outras atividades que promovam bem estar físico, psíquico e social, gerando assim situações estressantes que podem desencadear o aparecimento de doenças, mal estar, fadiga, cansaço e ainda a desmotivação, afetando, e até mesmo comprometendo a qualidade de vida dos mesmos.

Por conseguinte, parece claro que parcela significativa dos gestores precisa de ajuda para o gerenciamento do estresse, de forma a adotar cada vez mais e melhor os mecanismos de controle e apoio social no enfrentamento das situações estressoras, no trabalho ou fora dele. Para tanto, as políticas públicas que orientam a formação e desenvolvimento dos gestores escolares deveriam incluir em seu bojo elementos que capazes de atender a tal demanda.

Sem dúvida, o estudo em questão provocou inquietações, avanços, desafios e muitas especulações. Pode-se dizer também que foi um grande desafio estudar, pesquisar e ainda compreender tema tão complexo e ao mesmo tempo tão diretamente ligado à vida das pessoas como o estresse. Além do mais, foi possível constatar a importância dos instrumentos utilizados e a aplicabilidade destes. Por

meio das Escalas de Toulousaine de Estresse e de *Coping* foi possível alcançar os objetivos propostos e identificar questões que ainda exigem respostas.

Portanto, o presente estudo não se esgota aqui, pois ainda há muito que desvelar, pesquisar e conhecer no campo de estresse e do enfrentamento. Espera-se, no entanto, que esta pesquisa possa servir de suporte a outros estudiosos no âmbito da educação que ousem ultrapassar as atuais fronteiras e abrir espaços para novas discussões, sugestões e ações que promovam melhores condições para o desenvolvimento desses profissionais que tanto têm contribuído com a formação de cidadãos críticos e autônomos, para construção de uma sociedade cada vez melhor.

Assim, o exposto remete a outras questões tais como: Que medidas poderiam ser apontadas para minimizar os níveis de estresse do gestor público de Belém? Como promover a adoção das estratégias de enfrentamento ditas positivas (controle e apoio social) por estes profissionais ao invés daquelas denominadas negativas (isolamento e recusa)? Se o gestor trabalha numa linha democrática e participativa, o que explica a utilização dessas estratégias negativas? As políticas públicas contemplam a instrumentação necessária ao gestor escolar para fazer frente ao estresse?

## REFERÊNCIAS

- ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. **O conceito de coping:** uma revisão teórica. Estudos de Psicologia. Natal: v. 3, n. 2, p. 273-294, 1998.
- ANTUNES, Celso. **Professor bonzinho = aluno difícil:** a questão da indisciplina em sala de aula. Petrópolis: Vozes, 2002.
- ARDEN, J. B. **Sobrevivendo ao estresse do trabalho:** como superar as pressões do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2003.
- BASTOS, João Baptista (org.) et al **Gestão democrática.** 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- BELOTTO, Aneridis A. Monteiro et al (org.). **Interfaces da gestão escolar.** Campinas, SP: Alínea, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total:** estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.
- CANDAU, Vera Maria. **Reinventar a escola.** Petrópolis: Vozes, 2000.
- CHAMON, E. M. Q. O.; SANTOS, O. A. S. G.; CHAMON, M. A. **Estresse e estratégias de enfrentamento:** instrumentos de avaliação e aplicações. In: XXXII Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro. Anais EnANPAD, 2008.
- CHAMON, E. M. Q. O. **Estudos interdisciplinares na docência superior no Pará.** Belém, PA: Alves Gráfica e Editora, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Estresse e estratégia de enfrentamento:** O uso da Escala Toulousaine no Brasil. In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006, Brasília. Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília: SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO – SBPOT, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Estresse e estratégias de enfrentamento:** o uso da Escala Toulousaine no Brasil. Revista Psicologia. Organizações e Trabalho, v. 6, n. 2, Florianópolis: 2006.
- DINIZ, C. C. et al O arranjo da rede FIAT de fornecedores, 2000. In: FERREIRA, P. M. **O setor metal-mecânica de Nova Friburgo:** uma análise a partir de abordagem de clusters. 2002. Dissertação. (Mestrado) Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ/IE.
- DOLAN, L. **Estresse, autoestima, saúde e trabalho.** Tradução J. Simões, supervisão técnica Edson Ferreira. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- DOURADO, Luiz Fernandes; DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?,**

Módulo II. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora nova Fronteira S/A, 1999. 148

FORMIGA, L. A. **Imagens do trabalho**: um estudo sobre as percepções dos operários de construção civil sobre a qualidade de vida no trabalho. João pessoa, 1997. Dissertação de Mestrado.

GARCIA, Carlos A. Xavier – Dissertação de Mestrado; **Questionando o papel dos especialistas frente à democratização da gestão em educação**. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIORDANO, Rosi; ANDRADE, César. **(CON)FIGURAÇÕES DO MAL-ESTAR DOCENTE NA AMAZÔNIA**. VI SEMINÁRIO DA REDESTRADO - Regulação Educacional e Trabalho Docente. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <[http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd\\_viseminario/trabalhos/eixo\\_tematico\\_2](http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_2)> Acesso em 15 abr. 2010.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artes e ofícios da participação coletiva. 9. ed. Campinas. São Paulo: Papirus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Alínea, 2007

INOCENTE, N. J. **Estresse ocupacional**: Origem, conceitos, relações e aplicações nas organizações e no trabalho. In: CHAMON, E. M. Q. O. (org.). *Gestão e comportamento humano nas Organizações*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p. 141-152.

INOCENTE, N. J.; INOCENTE C. O.; INOCENTE, J. J.; REIMÃO, R. **Organizações universitárias**: avaliação da depressão em professores universitários. In: XXXI Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro. Anais EnANPAD, 2007.

KOMPIER, Michiel e LEVI, Lennart. **O stress no trabalho**: causas, efeitos e prevenção. Luxemburgo. Fundação Européia, 1995.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress**, appraisal and  *coping*. New York: Springer Publishing Company, 1984.

LAZARUS, R. S. *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: Mc Graw Hill Book Company, 1966.

LEITE JÚNIOR, José Agnaldo Pereira. **Estresse, estratégias de enfrentamento e qualidade de vida no ambiente de trabalho**: um estudo em um instituto de pesquisas. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté, Taubaté, SP: 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004.

LIMA, L. Construindo um objeto: para uma análise crítica da investigação portuguesa sobre a escola. In: Barroso, J. (org.) *O estudo da escola*. Porto: Porto editora, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**. São Paulo, 1996, p. 227. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. **Psicologia do Trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Stress e trabalho** : uma abordagem psicossomática, 3. ed. São Paulo: Atlas 2002.

LIPP, M. E. N. **Stress emocional: Esboço da teoria de “Temas de vida”**. In: LIPP, M.E. N. (org.). **O stress no Brasil: pesquisas avançadas**. Campinas, SP: Papyrus, 2004, p. 17-30.

\_\_\_\_\_. **O modelo quadrifásico do stress**. In: LIPP, M. E. N. (org.). **Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003, p. 17-21.

\_\_\_\_\_. **Stress** : Conceitos básicos. In: LIPP, M. E. N. (org.). **Pesquisas sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papyrus, 1996, p.17-31.

LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. E. N.; NOVAIS, L. E. **Stress ao longo da vida**. São Paulo: Ícone, 2007. São Paulo: Papyrus, 2004.

LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. E. N. O stress emocional e seu tratamento. In: RANGE. B. (Ed.) **Terapia cognitivo-comportamentais: um diálogo com a psiquiatria**. São Paulo: ArtMed, p. 475-489, 2001.

LOURO, G. L. Mulheres na sala de aula. In: **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2007.

LUCK, Heloisa et. al. **A Escola Participativa: O Trabalho do Gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: LÜCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores: Em aberto**. Brasília: INEP, 2000.

MACIEL, Jucileide do Socorro Tavares. **A contribuição do progestão para implementação da gestão participativa na escola: a visão dos gestores escolares**

do Município de Belém. Dissertação (Mestrado em gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté, Taubaté, SP: 2008.

MALAGRIS, L. E. N. **Correr, competir, produzir e se estressar** in Lipp M. E. N. (org). O estresse está dentro de você. São Paulo: Contexto, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELEIRO, A.M.A.S. O stress do professor. In: LIPP, M. N. (org.). **O stress do professor**. Campinas: Papyrus, 2002.

MENDONÇA, H.; COSTA NETO, S. B. Valores e estratégias psicológicas de enfrentamento ao estresse no trabalho. In: TAMOYO, A. (org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: All Books, 2008, p. 194-228. 150

MINTO, Lalo Watanabe. Administração Escolar no contexto da Nova República.(1984...). In: BITTENCOURT, A.B.; OLIVEIRA JÚNIOR, W. M. (org). **Estudo, Pensamento e Criação**. Campinas: Graf. FE, IV, 2005.

MOTTA, Fernando C. Preste; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. – 2. ed. ver. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASPOLINI, Antenor Manoel. Gestão Escolar e Formação de Diretores: a experiência do Ceará. In: LÜCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**: Em aberto. Brasília: INEP, 2000.

NÓVOA, António et al. **Profissão professor**. Porto: Porto Editora, 2003.

O´GATA, A. Prefácio. In: Lipp, M. E. N. (org.). **O stress no Brasil**: pesquisas avançadas. Campinas, SP: Papyrus, 2004, p. 11-13.

OLIVEIRA, A. L. Comportamento organizacional e pesquisa qualitativa: algumas reflexões metodológicas. In: CHAMON, E. M. Q. O. **Gestão e comportamento Humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p.180-205.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão Democrática da Educação**: desafios contemporâneos.8. ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2008.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. **Classificação dos transtornos mentais e de comportamento da CID10**: descrições clínicas e diretrizes diagnóstica. Tradução: Dorival Caetano. Porto Alegre: OMS, 1993, p. 351.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica.14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza; VIEIRA, Sofia Lerche. **Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Módulo I. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

PIZZATO, M. I. G. **Estratégias de coping.** In: CHAMON, E. M. Q. O. (org.). *Gestão de Organizações Públicas e Privadas: uma abordagem interdisciplinar.* Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p. 141-152.

PIZZATO, M. I. G.; CHAMON, E. E. Q. O. **Estresse e estratégia de enfrentamento: uma abordagem psicossocial.** Mimeo, 2005.

PONTE, R. G. **Estresse e as formas de coping:** um estudo de caso em prestadora de serviços. Taubaté, 2006, p. 75. Monografia (MBA), Universidade de Taubaté.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão, SC: Unisul, 2002.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa.** Do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

REDWAN, A. N. Z.; RANGEL, A. C. M.; AIRES, M. L. S.; ELIAS, N. A. D.; MENEZES, S. C.; CAMON, A. M. Q. O. **Estresse e estratégias de enfrentamento:** um estudo com docentes no ensino superior. In: CHAMON, E. M. Q. O. (org.). *Estudos interdisciplinares na docência superior no Pará.* Belém/PA: Alves Gráfica e Editora, 2008, p. 129-161.

REINALDO, Josineide Monteiro. **Estresse e estratégias de enfrentamento de professores universitários em Belém - PA.** Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté, Taubaté, SP: 2008.

REINHOLD, H.H. **Estresse ocupacional do professor.** In LIPP, M. E. N. (Org). *Pesquisa sobre stress no Brasil saúde, ocupações e grupos de riscos.* CampinasSP: Papyrus, 1996.

RIBEIRO, Abner Alexandre Gonçalves. **Estresse e estratégias de enfrentamento:** um estudo de caso na Administração Pública Brasileira. Monografia (MBA) Universidade de Taubaté, Taubaté, SP: 2008.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria de administração escolar.** São Paulo: Saraiva, 1978.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven L. (org). **Stress e qualidade de vida no trabalho:** perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Alda de Nazaré Carmona dos. **A gestão participativa na escola pública: estudo sobre a visão de gestores escolares do Município Polo de Castanhal – Pará.** Dissertação (Mestrado em gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté, Taubaté, SP: 2008.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira, 2002.

SANTOS, Odete A. S. Guerra. **Estresse e estratégias de enfrentamento: um estudo de caso no setor sócio produtivo.** Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté, Taubaté, SP: 2007.

SARAFINO, E. P. Health Psychology. New York: Jophn Wiley, 1994.

SELYE, Hans. **Stress: a tensão da vida.** 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1965.

SORDES-ADER, F. **Les stratégies de coping chez les adolescents atteints de cancer.** Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, n. 33, p. 96108, Jun 1987.

SILVA, J. **Formação e trabalho: uma abordagem ontológica da sociabilidade.** Jorge Luís Cammarano González. São Paulo: Xamã, 2001. 152

STEPHENSON, M. I. G. P.; CHAMON, E. M. Q. O. **Estresse e estratégias de enfrentamento: uma abordagem psicossocial.** Mimeo, 2005.

STONER, J. A. F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da administração geral a administração escolar: uma revalorização do papel do Diretor da Escola Pública.** São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 2003.

UNESCO. MEC. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento.** Valerian, Jean e Dias, Augusto. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

UNESCO. **O perfil dos professores brasileiros: o que fazem o que pensam o que almejam.** São Paulo: Moderna, 2004.

VALERIAN, Jean e DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2002. UNESCO. Ministério da Educação e Cultura.