

# Gestão escolar e adoecimento ocupacional dos professores: uma pesquisa diagnóstica no município de Santa Vitória do Palmar/RS

Joselma Chaves Tapia\*

Juliana Brandão Machado\*\*

## Introdução

O presente trabalho é um recorte de uma pesquisa vinculada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), cujo título é “Gestão Escolar: Construção de Estratégias para Minimizar o Adoecimento Ocupacional dos Professores”. A pesquisa aborda os fatores contribuintes para o adoecimento da categoria docente, suas implicações no trabalho, a gestão democrática no ambiente escolar e a formação continuada para gestores e professores. Neste artigo, apresentaremos o resultado da pesquisa diagnóstica realizada na primeira etapa da investigação, que tem como objetivo conhecer o que as gestoras de duas instituições de Santa Vitória do Palmar/RS entendem sobre a temática do adoecimento ocupacional docente.

Cada vez mais tem ocorrido um aumento no número de adoecimentos, tanto de aspecto físico quanto emocional, na classe docente. Isso pode acontecer pela contribuição de fatores externos que fazem parte do cotidiano escolar. Entre eles as condições de trabalho do professor, a insatisfação e as frustrações diárias no ambiente laboral, o ritmo acelerado para dar conta das demandas do dia a dia, a carga horária extensa, as classes numerosas, os movimentos repetitivos, a intensa atividade em sala de aula e extraclasse, a relação com os alunos, e com os colegas de trabalho, a cobrança por parte da equipe gestora, o esforço para atender as metas. Essas são situações estressantes que podem comprometer a saúde desse profissional.

Com relação ao trabalho do professor, salientamos também que a desvalorização na profissão, por conta de salários baixos, descrédito social, trabalho excessivo, individualização do trabalho, entre outros aspectos, também influenciam a sua

---

\* Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação (UNIPAMPA).

E-mail: joselmatapia@gmail.com

\*\* Doutora em Educação (UFRGS), Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação (UNIPAMPA).

E-mail: julianamachado@unipampa.edu.br

condição de trabalho. Reconhecemos que, atualmente, há uma ênfase no trabalho individualizado e atentamos para a importância de dividir responsabilidades, tarefas, dificuldades, anseios e alegrias, fortalecendo a coletividade no ambiente laboral. Nesse sentido, o ambiente de trabalho pode influenciar na saúde do trabalhador tanto de forma positiva como negativa. E a gestão escolar, baseada no princípio democrático, precisa estar atenta aos diversos aspectos que corroboram para o desenvolvimento profissional docente na escola.

Araújo (2009, p. 20) define a gestão escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, porque cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

Entendemos que a escola precisa possibilitar espaços aos professores e demais funcionários, alunos, familiares, de modo geral, para que todos tenham a liberdade e criticidade de discutir sobre a realidade de sua instituição no cotidiano. Esse processo de democratização precisa se tornar hábito, corroborando para a construção do conhecimento, para desenvolver a criticidade, responsabilidade, autonomia e o direito de cidadania dos envolvidos. A forma como a instituição escolar é liderada pode influenciar na saúde do educador, contribuindo para os adoecimentos.

Desse modo, a gestão escolar, em sua forma de organização, precisa pensar no bem-estar do seu grupo de professores no ambiente de trabalho, e isso requer conhecer esses profissionais de modo a desenvolver estratégias para saber o que pensam e quais são suas aspirações. A estrutura institucional, ao ser acolhedora, pode oportunizar espaços de escuta, fala, escolha e planejamento em grupo, percebendo o problema e ao mesmo tempo, partindo das dificuldades do local, para planejar ações de melhoria.

## Discussão teórica

A escola vem sofrendo influências das transformações da sociedade e do mundo do trabalho e, conforme Oliveira et al. (2003), as reformas educacionais instituídas nas décadas de 1980 e 1990 afligiram consideravelmente a profissão docente, trazendo novas exigências profissionais e a precarização das condições de trabalho. A

ineficiência da escola era atribuída à falta da qualidade do método de ensino, a falta de profissionalização da classe. Desde então, há uma grande cobrança ao profissional professor, devendo estar sempre provando sua eficiência com metas a serem cumpridas. A realidade histórico-cultural e os múltiplos aspectos da contemporaneidade são refletidos na escola e trazem novas demandas para o professor que, em seu exercício, é demandado a dar conta de todas as incumbências surgidas no cotidiano escolar, exigindo uma nova postura de educador.

Cada vez mais, há um aumento do número de adoecimentos, tanto de caráter físico quanto emocional, na classe docente. Isso ocorre, sobretudo, pela contribuição de fatores externos que fazem parte do cotidiano escolar. As condições de trabalho do professor estão relacionadas ao adoecimento, considerando o descontentamento e as frustrações diárias no âmbito laboral e o ritmo acelerado para dar conta das demandas que aparecem a todo o momento e, devido a esse cenário, a saúde desse profissional pode ser comprometida. Nesse contexto, Assunção e Oliveira (2009, p. 361) elucidam que:

Executar outras tarefas durante o curso da ação principal, atender ao aluno individualmente e controlar a turma coletivamente e preencher múltiplos instrumentos e formulários de controle são dimensões da intensificação do trabalho que implicam regular na urgência. Situações de sobreposição de tarefas podem explicar o cansaço físico, vocal e mental do docente. De modo geral, para responder às múltiplas demandas, os trabalhadores elaboram estratégias operatórias que resultam em hipersolicitação do corpo.

A extensa carga horária de exercício da função, os movimentos repetitivos, a intensa atividade em sala de aula e extraclasse, a relação com os alunos, e com os colegas de trabalho, a cobrança pela equipe gestora, o esforço para atender as metas, são situações potencialmente estressantes, colaborando para os quadros de nervosismo, estresse, ansiedade, depressão e sintomas físicos como cansaço e dores no corpo. Ainda sobre o trabalho do professor, salientamos que o mesmo sofre uma desvalorização na profissão, por conta de salários baixos, descrédito social, trabalho excessivo, individualização do trabalho, entre outros aspectos. Sobre o trabalho individual, Zeichner (2008, p. 543), afirma:

Uma consequência do foco sobre a reflexão individual dos professores e a falta de atenção, de muitos, ao contexto social do ensino no desenvolvimento docente foi os professores passarem a considerar seus problemas como exclusivamente seus, não os relacionando aos de outros professores ou à estrutura da educação escolar. Desse modo, presenciamos o uso disseminado

de termos como “esgotamento docente”, o qual desviava a atenção dos professores de uma análise crítica das escolas e das estruturas do trabalho docente para uma preocupação com seus fracassos individuais.

Em muitas situações, os professores sentem-se e acabam sendo responsabilizados sozinhos pelas falhas no processo de ensino e aprendizagem, desconsiderando o contexto escolar e todos os envolvidos. O foco é apenas no problema, sem ser compartilhado, sem trocas de experiências com os colegas, sem refletir com o grupo sobre o ocorrido na tentativa de resolver. Isso contribui para desgastes de diferentes ordens e, com o tempo e predisposição, prejudica a saúde docente.

Nesse sentido, quando os professores mobilizam suas habilidades físicas, cognitivas e emocionais para atingir as metas de produção escolar, isso pode gerar sobreesforço, ocasionando estresse, e, se não houver tempo para recuperação, isso desencadeará ou agravará os sintomas clínicos, os quais serão responsáveis pelo índice de absenteísmo por transtornos mentais.

Entre tantas nomenclaturas: mal-estar, sofrimento, desgaste, exaustão, estresse, optamos pelo termo adoecimento ocupacional, que, de acordo com o Ministério do Trabalho (2018, p. 8), trata-se de “[...] qualquer alteração biológica ou funcional (física ou mental) que ocorre em uma pessoa em decorrência do trabalho”. Em diversas ocasiões, os locais de trabalho apresentam riscos à saúde física e/ou emocional do trabalhador. Isso se caracteriza pelas condições de trabalho, como exposição à poeira, ruídos, bactérias, produtos químicos, entre outros, ou por meio de riscos derivados da organização do trabalho, como a ocorrência de doenças osteomusculares e transtornos mentais. Desenvolver no âmbito escolar uma cultura para o oposto do adoecimento ocupacional, ou seja, a saúde no trabalho, possibilitará uma melhor qualidade de vida no ambiente laboral.

Reconhecendo a complexidade dessa problemática, e entendendo que muitas situações que envolvem educação não competem aos gestores escolares, consideramos que algumas doenças ligadas ao trabalho podem estar relacionadas às formas de organização da gestão no ambiente laboral. E, desse modo, reforçamos a importância da gestão escolar na prática da participação, em busca da construção coletiva da gestão democrática, que vai além das eleições para diretores, se constituindo como uma forma de gerir que preza por desenvolver um trabalho com o compromisso e envolvimento de toda sua equipe, reconhecendo a trajetória de cada profissional, valorizando e resgatando o papel importante que cada um exerce, em que todos sintam-se pertencentes à comunidade escolar. A partir dessa perspectiva, definimos a gestão escolar com Lück (2011, p. 25):

Gestão escolar corresponde ao conjunto de esforços de organização, liderança, coordenação e orientação da aplicação do projeto político-pedagógico definido no âmbito da escola, para a realização de suas responsabilidades educacionais, assumidas por sua equipe de gestão, sob a liderança de seu diretor e equipe de gestão.

Percebemos a necessidade de a gestão escolar ter a consciência de suas atribuições e sua vasta função diante do grupo de colegas profissionais, que, ao liderar pessoas e gerir ações, precisam estabelecer diversos espaços de convivência, de debate, de sugestões, de ideias, de discussões e de opiniões. Em que todos estejam incluídos nesse processo e suas intenções disponibilizadas no Projeto Político-Pedagógico do estabelecimento de ensino.

A equipe gestora, em conjunto com todos os profissionais da escola, pode construir um ambiente agradável, uma cultura de qualidade de vida no trabalho, buscando amenizar as situações de problemas vivenciados no entorno escolar, onde todos os envolvidos tenham um sentimento de bem-estar, de valorização e acolhimento no ambiente laboral.

Segundo Ferreira (2003, p. 306), “Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel”. Com isso, a organização escolar deve ser pensada no sentido da facilitação do trabalho para toda a equipe, de modo a levar em consideração cada indivíduo pertencente à comunidade escolar. E oferecer suporte material e pedagógico, buscando ajudar nas dificuldades encontradas.

De acordo com o Art. 206 da Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n. 9.394/1996, as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da gestão democrática. Mas, para ela ser efetivada nas escolas, é necessária uma intencionalidade nas ações e compreensão dos seus fundamentos. Conforme Paro (2002), a gestão democrática está fundamentada na coordenação de atitudes e ações que dispõem da participação efetiva da comunidade escolar (professores, alunos, pais e responsáveis, direção, equipe pedagógica e demais funcionários), considerados sujeitos ativos no processo de gestão, colaborando nas decisões da escola. Assim, é indispensável que todas as pessoas envolvidas tenham entendimento, conhecimento e consciência de seu papel enquanto membro da comunidade escolar.

A participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência são os quatro pilares básicos da gestão democrática escolar. Apresentaremos os conceitos de cada um

desses elementos de acordo com Araújo (2000): participação refere-se ao estabelecimento de projetos por meio da mediação comunitária, para que todos os participantes tenham a oportunidade de desenvolver ações conjuntas voltadas à melhoria da educação; pluralismo é quando as pessoas estão cientes da existência da diversidade e dos diferentes interesses dos membros da escola; e autonomia, relacionada à descentralização do poder, a escola pode se adaptar às reais necessidades da comunidade em que está inserida, e aqui construir coletivamente o seu projeto político pedagógico (PPP), voltado para a libertação e transformação social.

Para a constituição da escola em um processo democrático, as ações de seus membros necessitam ser articuladas nesses quatro princípios, que são construídos pela cultura democrática, compreendendo a escola como espaço público de convivência, em que todos os envolvidos fazem parte do processo de democratização da educação.

Por fim, ressaltamos a construção de práticas que incluam o processo de gestão democrática na instituição escolar, que vise um melhor ambiente laboral, percebendo e buscando alternativas coletivas para auxiliar na minimização do adoecimento ocupacional dos professores.

## Metodologia

A coleta dos dados foi realizada por meio de uma pesquisa diagnóstica para aproximação ao contexto de intervenção. Cabe destacar que a pesquisa diagnóstica foi considerada uma abordagem inicial no contexto de uma intervenção pedagógica (DAMIANI, 2013), caracterizando-se como uma pesquisa aplicada. Foi escolhido como instrumento de coleta de dados o questionário, para mapear o que as gestoras entendiam sobre a temática de pesquisa. A opção pelo questionário, ocorreu a partir de sua definição:

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 201).

Nesse sentido, a pesquisa diagnóstica foi realizada com oito gestoras de duas<sup>1</sup> instituições de ensino da rede municipal de Santa Vitória do Palmar/RS. A escolha pelas

---

<sup>1</sup> Utilizaremos a nomenclatura “Escola A” e “Escola B” para nos referirmos às instituições escolares e, assim, preservar a sua identificação. Da mesma forma, as gestoras serão identificadas com numeração de 01 a 08.

instituições ocorreu através do levantamento de ausências de docentes no ano anterior de todas as escolas do município e, através da análise dos dados, tais instituições apresentaram o maior índice de ausências em um ano. Assim, foi realizada a aplicação de um questionário online, elaborado no GoogleForms<sup>2</sup>, contendo 16 questões abertas e fechadas que tratavam sobre o adoecimento ocupacional e a gestão escolar. O questionário foi enviado às gestoras em maio de 2020. Abaixo, no Quadro 1, apresentamos as questões solicitadas.

Quadro 1 - Questionários para as gestoras

|    |                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | Porque você escolheu trabalhar nessa escola?                                                                                                                       |
| 02 | Quais as maiores dificuldades encontradas?                                                                                                                         |
| 03 | Quais são as maiores dificuldades ditas pelos gestores?                                                                                                            |
| 04 | No seu entendimento o que significa doença ocupacional?                                                                                                            |
| 05 | No seu ambiente de trabalho há algum professor com suspeita ou diagnosticado de algum adoecimento psicológico ou físico agravados pelo exercício da sua profissão? |
| 06 | Se você respondeu "sim" na pergunta anterior, há quantos professores com suspeita ou diagnosticado com adoecimento agravado pelo exercício da profissão docente?   |
| 07 | Na sua escola já foram pensadas ou realizadas atividades que você acredita que sejam voltadas para a saúde ocupacional dos professores?                            |
| 08 | Se você respondeu "sim" na pergunta anterior, quais são as atividades que você acredita que sejam voltadas para a saúde ocupacional dos professores?               |
| 09 | Você acredita que seja necessário pensar sobre saúde no trabalho?                                                                                                  |
| 10 | Se você respondeu "sim" na pergunta anterior, por que acredita ser necessário pensar sobre saúde no trabalho?                                                      |
| 11 | Em sua opinião, quais são os fatores contribuintes para o adoecimento ocupacional?                                                                                 |
| 12 | Em sua opinião a gestão escolar pode contribuir para minimizar o adoecimento dos professores?                                                                      |
| 13 | Se você respondeu "sim" na pergunta anterior, de que maneira a gestão escolar pode contribuir para minimizar o adoecimento dos professores?                        |
| 14 | O que poderia ser melhorado na sua escola para contribuir na minimização do adoecimento ocupacional dos professores?                                               |
| 15 | Você já teve algum problema de saúde ao qual atribui pelo exercício de sua profissão?                                                                              |
| 16 | Se você respondeu "sim" na pergunta anterior, explique.                                                                                                            |

Fonte: As autoras.

<sup>2</sup> Plataforma online, com a opção de compartilhar o conteúdo com sua lista de contatos. Sua função básica é ser um programa de edição de planilhas e textos com compartilhamento em rede. As alterações podem ser feitas ao mesmo tempo por todos os usuários, sem causar problemas na edição (Fonte: <<https://www.infoescola.com/informatica/google-docs/>>).

Com base no questionário, analisaremos a seguir as concepções das gestoras sobre adoecimento ocupacional e seus desdobramentos. Percorreremos as respostas declaradas pelas gestoras, analisando-as de acordo com os referenciais teóricos apresentados.

## Discussão dos resultados

Analisamos as percepções das oito gestoras, sobre as questões que foram elaboradas com o intuito de conhecer melhor o grupo e perceber o que entendem por doença ocupacional e se fazem alguma relação à contribuição do gestor escolar em amenizar o adoecimento ocupacional dos professores de seu local de trabalho.

Inicialmente, a equipe de gestão dessas duas escolas nasceu entre 1960 e 1980, residentes do município de Santa Vitória do Palmar, todas são mulheres, sete “autodeclararam-se brancas” e uma “autodeclarou-se negra”. Entre as oito gestoras, três fazem parte da Escola A e cinco da Escola B. A gestora que está há menos tempo no exercício da profissão docente atua há 13 anos e a que está há mais tempo exerce há 37 anos. Quanto ao tempo de trabalho na instituição, o menor tempo de atuação nessas escolas são de oito anos e o maior são de 15 anos. Dessas oito gestoras, duas exercem a função de diretora, duas são vice-diretoras e quatro atuam como coordenadoras pedagógicas. Em relação à formação, duas dessas professoras são graduadas em Pedagogia, e seis possuem uma especialização.

Na primeira questão, ao serem questionadas por que escolheram trabalhar na escola, as respostas foram semelhantes entre as instituições de ensino. As gestoras da Escola A mencionaram gostar de trabalhar com alunos da zona rural, pois recebem alunos dessa localidade. Também, por terem sido convidadas e terem afinidade com as colegas de gestão e suas propostas. As respostas das gestoras da Escola B estavam relacionadas ao gostar de trabalhar na escola do interior, por ser mais acolhedora, também por convite e por remanejo para ficar mais próximo da sua residência. Percebemos que permanecem na escola de atuação por escolha.

Na segunda questão, ao serem indagadas sobre as maiores dificuldades encontradas, na primeira Escola A as respostas foram basicamente as mesmas: infraestrutura e despertar o interesse dos alunos. Na Escola B, em geral, afirmaram que a escola carece de recursos financeiros para reativar o laboratório de informática, para criar um Serviço de Orientação Educacional (SOE) na escola, e de recursos humanos para cuidar do recreio.



Na maioria das respostas, as gestoras colocaram como maior dificuldade das escolas que atuam a infraestrutura, recursos financeiros e humanos. Sabemos que isso dificulta o trabalho e nos faz pensar e indagar como a gestão escolar pode minimizar essa situação. Mas indagamos se a infraestrutura é a principal dificuldade ou aquela que mais se destaca concretamente no exercício do trabalho, sendo que trabalhamos com individualidades, com seres humanos, que fazem parte de uma estrutura social, física e psicológica. Ainda nessa questão, a resposta da gestora 06 chamou a nossa atenção quando afirma: A falta de professores por atestado médico, que acarreta uma mudança no horário, mudando o cronograma das aulas. Ainda não chegamos ao tema central da pesquisa, mas, nessa afirmação encontrada na segunda pergunta do questionário, percebemos alguma relação nessa resposta com o adoecimento do professor. Os atestados podem estar relacionados a falta ao trabalho por algum adoecimento de fator físico ou emocional, provocando uma desorganização no sistema escolar. É interessante ficar atento para a causa/motivo de cada atestado apresentado.

Conforme Cruz e Lemos (2005), a baixa qualidade de vida no trabalho acarreta o absenteísmo como uma de suas consequências, quando o profissional se sente incapaz, pensando que não tem como modificar situações de maneira efetiva em seu ambiente de trabalho. Percebemos que, muitas vezes pela estrutura do trabalho na escola, o docente acaba ausentando-se por meio de licenças que influenciam na dinâmica escolar, pois precisa-se ter professor substituto disponível para faltas inesperadas.

Na terceira questão, sobre a maior dificuldade mencionada pelos professores, as respostas entre as duas instituições foram sobre o desânimo dos alunos e a falta de comprometimento das famílias. As gestoras da Escola B incluíram as classes numerosas, a infraestrutura, os recursos financeiros e a desvalorização profissional.

De acordo com Esteve (1999), as condições de trabalho são um dos elementos principais para o mal-estar do professor, acometendo sua saúde física e mental, acarretando faltas contínuas, podendo levar ao abandono da profissão. Entendemos que todos os fatores citados contribuem para um desgaste na profissão docente, e isso nos faz pensar: quais ações a escola realiza ou poderia planejar diante desses acontecimentos?

Na quarta questão, sobre o que entendem por doença ocupacional, as gestoras, de modo geral, percebem como doença ocupacional aquela ocasionada ou agravada pelo exercício da profissão:

*04: São as doenças que estão diretamente relacionadas à atividade desempenhada pelo professor ou às condições de trabalho às quais ele está submetido.*

*06: Acredito que, são situações no ambiente de trabalho que levam a vários problemas de saúde.*

Acreditamos que as gestoras expressam, através do questionário, algum entendimento sobre a concepção de doença ocupacional, mas que precisa ser aprofundado, para que possam pensar em estratégias para lidar com essa temática em suas instituições.

Na quinta questão, se há algum professor no seu ambiente de trabalho diagnosticado ou com sintomas de adoecimento agravados pelo exercício da profissão, 5 disseram que sim e 3 não. As que afirmaram sim, na sequência, mencionaram a quantidade de professores adoecidos, ou com suspeita. Embora as respostas variassem de um a seis professores, foi citado que seriam os mais velhos na profissão. Ainda nessa questão, consideramos que, independentemente da quantidade de adoecimentos, eles existem e a equipe da escola precisa encontrar meios de compreensão e auxílio.

Na sétima questão, se já foram pensadas ou realizadas atividades que acreditam ser voltadas para a saúde ocupacional dos professores, sete gestoras responderam que não. Compreendemos que é necessária a reflexão sobre um tema para que se possa construir práticas de gestão sobre ele. No contraponto das respostas, destacamos as atividades elencadas pela gestora 06, que afirmou já haverem sido realizadas atividades sobre a saúde ocupacional: “Sempre procurar deixar o ambiente agradável, pensando sempre no trabalho em grupo, oportunizando momentos de debate coletivo para juntos podermos da melhor maneira sanar as dificuldades”.

Na nona questão, ao serem indagadas se acreditam ser necessário pensar sobre saúde no trabalho, 7 gestoras responderam afirmativamente. Ao responderem “sim”, na décima questão, mencionaram o porquê da necessidade. Todas as afirmações estão voltadas à ideia de que, ao ser pensado sobre a saúde no ambiente laboral, acontecerá uma melhor qualidade de vida no trabalho e desempenho da função. Destacamos as afirmações das gestoras 05 e 08 para confirmar a importância de pensarmos estratégias de saúde no ambiente de trabalho.

*05: Acredito indispensável pois o profissional trabalha muitas horas para seu sustento e acaba no estresse, depressão.*

*08: Pois irá contribuir para a qualidade de vida e bem-estar físico, mental e social e assim favorecer a produtividade.*

De acordo com a resposta da gestora 05, destacamos a ideia de que o professor exerce uma extensa jornada de trabalho, e ainda tem atividades extraclasse em que

muitas vezes fica mais tempo em seu ambiente de trabalho do que na própria casa. Nesse aspecto, o ambiente laboral precisa oferecer estratégias para que o professor tenha um sentimento de bem-estar no local, que contribua para a qualidade de vida no trabalho e, assim, colaborando para diminuir o adoecimento ocupacional. Assim, a resposta da gestora 08, sobre a importância de pensar sobre saúde no trabalho, voltado para o adoecimento dos professores e estratégias de “combate”, seria uma forma de alcançar o bem-estar físico e mental dos indivíduos e essas ações ajudariam na qualidade de vida no trabalho, podendo contribuir em para uma melhor execução das tarefas no âmbito laboral. Assim, Albuquerque e Limongi-França (1998) conceituam a qualidade de vida no trabalho como um conjunto de ações que abrangem o diagnóstico e implementação de melhorias e inovações técnicas e estruturais no ambiente de trabalho de forma a proporcionar condições suficientes para desenvolver o trabalho. Sendo assim, para buscar a qualidade de vida no trabalho, será preciso diagnosticar as situações de problemas no local, para serem discutidas no grande grupo, na busca por resolvê-las. No caso dos adoecimentos, entendemos que as ações se dariam no sentido de preveni-los, diagnosticá-los e minimizá-los.

Na décima primeira questão, em que é perguntado quais seriam os fatores contribuintes para o adoecimento ocupacional, dentre menções sobre a indisciplina dos alunos, classes numerosas, movimentos repetitivos, destacamos duas respostas:

*01: Inúmeras funções foram atribuídas, questões sociais e emocionais recaem sobre os professores. Assim como a desvalorização, o sucateamento das escolas e principalmente a violência que estamos vivenciando dentro das salas de aula.*

*07: Dificuldade de relacionamento.*

Sobre essas questões, Gasparini et al. (2005), ao falarem das condições desfavoráveis da profissão docente, nomeiam alguns fatores de risco para a categoria, como a extensa jornada de trabalho durante o dia, um número excessivo de alunos em aula, salas quentes, mal ventiladas, com presença de poeira, sujeira, pó de giz, entre outros. Também há os problemas da estruturação do trabalho, as relações entre alunos e com seus professores em que a agressividade, indisciplina, desrespeito e violência perpetuam.

Com relação à resposta da gestora 07, na perspectiva da gestão democrática, uma das bases de uma boa liderança é o relacionamento estabelecido entre o grupo, eles não podem ser determinados por relações de poder hierarquizadas, seja da equipe diretiva com professores, ou dos professores com alunos. As relações precisam ser

guiadas pelo respeito, entendendo que cada um tem sua maneira de agir e de desempenhar sua função.

Na décima segunda questão, se a gestão escolar poderia contribuir para minimizar o adoecimento ocupacional, seis disseram que sim, dois não. A maioria menciona conseguir relacionar a gestão escolar para amenizar os adoecimentos no trabalho. Essa problemática é o enfoque do nosso trabalho e corrobora para a proposta da pesquisa, que é de construirmos coletivamente a ideia da gestão escolar e sua contribuição para minimizar os adoecimentos.

Ao responderem sim na à pergunta anterior, foram questionados, na décima terceira questão, de que maneira a gestão pode contribuir para minimizar o adoecimento ocupacional dos professores. Dentre as respostas, destacamos:

*01: Reivindicando melhores condições de trabalho aos governantes, estando presente na elaboração da proposta pedagógica e auxiliando a interação entre professores e familiares.*

*03: Se a gestão obtiver mais recursos humanos e materiais para ajudar os professores a cumprir suas funções satisfatoriamente, estaria assim contribuindo para minimizar o adoecimento dos professores.*

*05: Buscando ajuda com profissionais de saúde para fazer palestras, rodas de conversa, mas falta tempo disponível para isso pois a escola tem o tempo pedagógico.*

Com relação à resposta da gestora 01, Freire (1997, p. 74) menciona:

A luta dos professores em defesa de seus direitos e de sua dignidade deve ser entendida como um momento importante de sua prática docente, enquanto prática ética. Não é algo que vem de fora da atividade docente, mas algo que dela faz parte. O combate em favor da dignidade da prática docente é tão parte dela mesma quanto dela faz parte o respeito que o professor deve ter à identidade do educando, à sua pessoa, a seu direito de ser.

O professor precisa conhecer a si próprio, sua identidade profissional, sua prática seus direitos, entender as heterogeneidades, respeitando a todos. Buscar uma prática coerente, crítica e consistente na sala e fora dela, ter a ciência do papel que ocupa na sociedade, lutando por sua classe e pelo que acredita, sem cair no senso comum.

Sobre a resposta da gestora 03, reconhecemos que os problemas na educação não são resolvidos de imediato, e alguns não dependem apenas da gestão, e sim de toda a comunidade escolar. E mesmo que os recursos humanos e materiais não sejam

alcançados, a gestão pode auxiliar a minimizar os adoecimentos no trabalho, se realizar um trabalho de equipe, visando ações e alternativas para essa problemática, pois dispor de recurso financeiro é um grande passo, mas não é a garantia de resolução dos problemas.

Acreditamos que todos esses levantamentos são importantes, mas, anterior a isso, cada equipe escolar, na coletividade, precisa entrar em consenso sobre seus maiores problemas para assim planejar e promover ações. De acordo com a afirmação da gestora 05, é imprescindível a articulação entre os setores, nesse caso, a saúde e educação. Mas para isso ocorrer é necessário problematizar sobre o adoecimento ocupacional na instituição escolar, sendo imprescindível a reorganização dos tempos e espaços no ambiente laboral, para que haja momentos de diálogo sobre a saúde do professor.

Desse modo, pensamos que a construção de um bom ambiente de trabalho leva ao estabelecimento de uma cultura escolar consistente, evitando o acúmulo de conflitos não resolvidos, que podem prejudicar o funcionamento escolar. O diálogo, a comunicação a cooperação harmoniosa entre todos os agentes da comunidade escolar, que facilitará a formação desse ambiente, seja ele esmagador ou instigante, inspirando as pessoas a se manterem focadas, capazes de resolver conflitos, de fornecer informações úteis e de direcionar o trabalho de forma cooperativa.

Na décima quarta questão, sobre o que poderia ser melhorado para minimizar o adoecimento do professor em sua escola, entre as afirmações, apareceram em diversas falas a infraestrutura como melhoria na escola para minimizar os adoecimentos. Outros aspectos também foram citados pelas gestoras:

*01: Precisamos continuar trabalhando com as famílias, para que assumam suas responsabilidades com a educação dos filhos.*

*05: Acredito que o problema não está na escola em si, pelo menos na nossa escola. Nós acolhemos muitos professores que preferem trabalhar nesta escola pelo acolhimento.*

*07: Na minha escola acredito que não esteja ocorrendo esse sofrimento.*

Nessa questão, em todas as respostas ficou nítido que as gestoras acreditam que na sua escola esse problema não acontece, ou se ocorre é por motivo da falta de estrutura física, ou o problema é com as famílias, como se a estrutura organizacional do estabelecimento não estabelecesse nenhuma desordem. Nesse sentido, destacamos a importância do diálogo sobre esse assunto e os problemas ocorridos na escola e possibilidades de enfrentamento. Não se trata de achar culpados, porém, tampouco,

mascarar a realidade. Defendemos uma abordagem que procure lidar com o adoecimento ocupacional como uma responsabilidade coletiva, assumida pela gestão como demanda de todos os envolvidos no ambiente escolar.

Na décima quinta questão, em que foram perguntadas se já tiveram algum problema de saúde que atribuíram ao exercício de sua função e qual seria, as três gestoras da escola Escola A responderam que sim, e as cinco gestoras da Escola B responderam que não. Os problemas de saúde ocasionados pelo trabalho citados pelas gestoras foram pressão alta e princípio de infarto, cansaço e estresse, sobrecarga emocional, depressão e choro sem controle.

Utilizamos os conceitos de Lipp (2002) e Carlotto (2002) para afirmar que muitos professores estão em estado de estresse, por não conseguirem responder a todas as demandas estabelecidas em seu ambiente laboral. Com base nessa análise, compreendemos ser de grande valia o trabalho com gestores e professores sobre o adoecimento ocupacional e a contribuição da gestão escolar para minimizar os adoecimentos dos professores. Acreditamos que seja necessário um investimento formativo para as gestões e docentes, no sentido de ampliar a discussão sobre o tema, em busca de alternativas para a sua superação ou minimização.

## Considerações finais

Na análise dos questionários aplicados, os pontos mais citados pelas gestoras das duas instituições estavam relacionados à infraestrutura, carência de verba, falta da participação das famílias, desinteresse dos alunos, falta de tempo para reunir o grupo de colegas, salas cheias, indisciplina dos alunos e falta de recursos tecnológicos.

Ao serem questionadas se a gestão escolar poderia contribuir para minimizar o adoecimento dos professores, a maioria respondeu que sim, de modo a manter um ambiente limpo e agradável, baseando-se no diálogo.

A maioria das gestoras demonstrou ter interesse em conhecer a temática e que ela seja aprofundada para uma melhor qualidade de vida no trabalho. Apesar de apresentar um conhecimento básico sobre adoecimento ocupacional, ficando evidenciado que essa problemática não era percebida nas escolas, mas ao ser levantada a questão, as gestoras tiveram a oportunidade de relatar suas experiências com a saúde relacionado ao trabalho, seja de caráter físico ou emocional.

Com base na análise das respostas dos questionários, reforçamos a valia da temática de estudo abordada neste texto e sua importância para dar continuidade à pesquisa. Por meio dos dados desta pesquisa diagnóstica foi construído o plano de ação

para a realização de uma intervenção pedagógica nestas duas instituições. Esta intervenção tem a proposta de uma formação continuada em que o foco são as gestoras das duas instituições de ensino, para a compreensão da perspectiva da gestão democrática, primando por um trabalho coletivo e colaborativo, sendo guiado pela reflexão, respeito e diálogo.

Enfim, a pesquisa diagnóstica contribuiu para conhecer o que as oito gestoras compreendem sobre a temática do adoecimento ocupacional docente e se percebem o papel da gestão escolar diante dessa problemática. E através das questões levantadas pelas gestoras, percebemos a necessidade de encontrar tempos e espaços para que esse assunto seja visto e pensado coletivamente no ambiente escolar, visando um maior conhecimento para construção de alternativas de minimizar essa realidade dos adoecimentos no ambiente laboral, na busca de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

## Referências

- ALBUQUERQUE, L. G de; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégia de Recursos Humanos e Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/3302040%20(2).pdf>. Acesso em: 16 ago. 2020.
- ARAÚJO, A. C. de. **Gestão democrática da educação**: a posição dos docentes. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.
- ARAÚJO, M. C. M. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.
- ASSUNÇÃO, A. A.; OLIVEIRA, D. A. Intensificação do trabalho e saúde do professor. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 349-372, 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 09 dez. 2019.
- BRASIL. **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988**: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1988. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei 9.394/96**. Rio de Janeiro, 1998.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. **Adoecimento Ocupacional**: Um mal invisível e silencioso. Brasília, DF, 2018.
- CARLOTTO, M. S. A síndrome de Burnout e o trabalho docente. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2002.

CRUZ, R. M.; LEMOS, J. C. Atividade docente, condições de trabalho e processos de saúde.

**Motrivivência**, n. 24, v. 17, p. 59-80, jun. 2005. Disponível em:

<[www.journal.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/download/742/3887](http://www.journal.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/download/742/3887)>. Acesso em: 23 jul. 2020.

DAMIANI, M. F. et al. Discutindo pesquisas do tipo intervenção pedagógica. **Cadernos de Educação**, Pelotas, n. 45, p. 57-67, maio/ago. 2013.

ESTEVE, J. M. **O mal-estar docente**: a sala de aula e a saúde dos professores. São Paulo: EDUSC. 1999.

FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão Democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**: cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'água, 1997.

GASPARINI, S. M.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. A. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, maio/ago. 2005. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/ep/v31n2/a03v31n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n2/a03v31n2.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2020.

LIPP, M. N. **O stress do professor**. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. A. **As reformas educacionais na América Latina e os trabalhadores docentes**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

PARO, V. H. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública fundamental. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 25., 2002, Caxambu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPED, 2002.

ZEICHNER, K. M. Uma análise crítica sobre a "reflexão" como conceito estruturante na formação docente. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 29, n. 103, p. 535-554, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 14 jun. 2020.