

# A promoção da saúde mental no trabalho inserido em processo de gestão de pessoas em uma organização escolar

## Autores

---

Daniela Cristina Dos Santos

## Orientador

---

Dalila Alves Correa

## 1. Introdução

---

Neste trabalho apresenta-se uma avaliação inicial de projeto de conclusão da Especialização em Gestão de Pessoas da UNIMEP, realizado em uma organização escolar particular, onde se pretende conhecer como promover a saúde mental de professores a partir de um processo de gestão de pessoas. O trabalho está em andamento, com previsão de término para novembro, porém os dados coletados permitem uma discussão inicial. A discussão que se pretende através deste trabalho se relaciona não só com as práticas específicas da área da saúde, mas também entender a influência das demais práticas da gestão de pessoas observadas, na saúde mental dos professores.

Esta proposta de estudo surge do interesse da autora pelo tema saúde mental de professores, originado de sua história ocupacional como ex-professora e prática profissional na área de saúde no trabalho como terapeuta ocupacional, enquanto pesquisa acadêmica e intervenção profissional (SANTOS e SOARES, 2003; SOARES e SANTOS, 2000).

A partir dos dados apresenta-se uma breve exposição dos pressupostos teóricos que norteiam o trabalho e as contribuições esperadas, tanto para a organização participante, como para pesquisas posteriores. A discussão será norteada pelos dados coletados em observação de campo e uma visão geral do questionário de percepção de estresse ocupacional, contemplando visão de equipe.

Problema do estudo: o estresse ocupacional, que é a reação de adaptação psicofisiológica no trabalho, é um tema de saúde mental no trabalho de destaque na atualidade. As queixas de saúde relacionadas podem ser afetivas, comportamentais, cognitivas e psicossomáticas. Quando não tratadas culminam na síndrome de *burnout*, que é um quadro de esgotamento profissional. De forma geral, as pesquisas mostram que parte das queixas de saúde relacionadas ao estresse ocupacional dos professores estão relacionadas à estilos de gestão, qualidade dos relacionamentos interpessoais e entre hierarquias, e sobrecarga de trabalho.

O diferencial neste estudo de caso são os principais fatores estressores identificados: 1) a instabilidade financeira característica da fase que o empreendimento se encontra (1 ano e 8 meses de vida) 2) Indisciplina dos alunos.

O estilo de gestão não foi identificado como fator de queixa.

A saúde mental de professores: a questão da relação saúde mental e trabalho da categoria de professores é um tema emergente na área de saúde do trabalhador, tendo no estresse ocupacional e na síndrome de

*burnout* suas principais problemáticas.

SANTOS e GUIMARÃES (2003) mostram a relevância do tema a partir de revisão de literatura nacional e estrangeira. Segundo as autoras, desde a década de 1970 que a literatura estrangeira aborda o tema, onde podemos ter como exemplo autores como Odinet (1979), Miller e Wiltse (1979) e Kyriacou e Sutcliffe (1978), sendo estes últimos referência para artigos atuais. Em período mais recente é possível encontrar pesquisas realizadas em várias partes do mundo, contemplando diferentes contextos, como Alemanha (WEBER, WELTLE e LEDERER, 2002), Grécia (KOUSTELIOS, 2001), Estados Unidos (ABEL & SEWELL, 1999), Inglaterra (GRIFFITH, STEPTOES e CROPLEY, 1999) e Japão (CHAN, 1998). Já no Brasil, conforme a mesma revisão, a partir da década de 1990, ocorre um crescimento da produção acadêmica na área, se intensificando a partir de 1997 em nível de mestrado e doutorado (exemplos: GOMES, 2002; OLIVEIRA, 2001; CARVALHO, 2000; CODO, 1999; NUNES, 1999; CARVALHO, 1997; MOURA, 1997). Neste mesmo período a especificidade do estresse ocupacional e *burnout* em professores passa a ganhar maior destaque, tendo Codo (1999) como o principal autor nacional até o momento.

A diversidade de formação acadêmica dos pesquisadores e dos diferentes aspectos em que o tema é estudado (abordagem clínica, organizacional e de contexto sócio-histórico) tem permitido melhor compreensão da relação entre trabalho - saúde - organização, bem como do impacto do estresse na saúde mental dos professores. Tanto a literatura nacional como a estrangeira apontam a necessidade urgente de intervenções para lidar com os problemas de saúde mental no trabalho dos professores, visto a importância social da categoria, seu crescente adoecimento ocupacional e pela constatação de que a qualidade do ensino também depende da qualidade de vida e de saúde no trabalho dos professores.

A escola enquanto organização de trabalho: a escola faz parte do setor terciário da economia (serviços), cuja principal característica é o trabalho ser baseado e depender de relações afetivas-sociais com os clientes. Quando se pensa na escola, geralmente ela não é lembrada como uma organização de trabalho e todas as relações complexas que isto implica. Se de um lado os desafios de sua gestão se assemelham a qualquer outra empresa, de outro, o trabalho só se efetiva de forma plena através da rede de relações sociais de interdependência entre todos os seus componentes (professores, pais, alunos, gestores, comunidade), e for respeitada a sua estrutura não formal (trabalho real, a partir de arranjos negociados). Seu produto final (aprendizagem) tem que ser diariamente reconstruído através da conquista diária dos clientes (aluno). (FALCÃO FILHO, 2000; SORATTO e OLIVIER-HECKLER, 1999).

A escola particular tem como elementos adicionais em sua fase inicial desafios relacionados à fase de empreendimento e perfil de clientela disponível. Como qualquer outro empreendimento, sua fase inicial se caracteriza pela soma de sobrecarga de trabalho, supercomprometimento e baixo retorno financeiro (SEBRAE, s/d). Já quanto à clientela, as escolas iniciantes tendem a ter como perfil disponível em um primeiro momento os alunos indisciplinados, rejeitados por outras escolas (ZANTEN, 2005). Estes são dois elementos de difícil manejo principalmente para quem está iniciando, uma vez que não existe controle total dos resultados, devido o dinamismo desses eventos (relações sociais e interferência de aspectos externos à organização).

As práticas de gestão como promotoras da saúde mental: o apoio social e a participação no trabalho: para se entender o adoecimento mental no trabalho, bem como elaborar estratégias de intervenção, o foco não deve ser apenas o indivíduo isoladamente, mas deve-se sempre levar em conta a relação entre indivíduo e trabalho, e as percepções que essa relação implica. (TAMAYO e TRÓCCOLI, 2002; SCHAUFELI e ENZMANN, 1998). Essas percepções são influenciadas também pelo suporte recebido da organização (apoio social no trabalho).

Outra elemento importante de prevenção em saúde mental são as práticas participativas, em especial aquelas onde o trabalhador tem liberdade de expressão e tomada de decisões junto aos seus superiores, e

sobretudo quando se desenvolve a capacidade de diálogo, resolução de conflitos e capacidade de negociação entre padrões e funcionários. A liberdade é o requisito das ações criativas e da abertura às mudanças.(SATO, 2002)

Em saúde mental já se sabe que o impacto dos agentes estressores não é direto sobre o indivíduo, mas intermediado pelo suporte social e as estratégias de enfrentamento utilizadas. Na área de saúde de professores, a literatura estrangeira têm explorado mais este tema. As práticas de gestão ganham importância pois sabe-se que os professores que recebem apoio de seus superiores, no sentido de compreender suas necessidades e abertos ao diálogo, sentem menos o impacto do estresse ocupacional, e apresentam menos queixas de saúde. .(SANTOS e GUIMARÃES, 2003)

## **2. Objetivos**

---

Objetivo geral: compreender na prática a influência das práticas de gestão de pessoas na promoção da saúde mental no trabalho

Objetivos específicos: 1) conhecer como é o processo de gestão de pessoas no contexto escolar, 2) iniciar discussão de formas de metodologia intervenção em gestão da saúde e qualidade de vida no trabalho, compatível com a dinâmica de funcionamento de uma escola.

## **3. Desenvolvimento**

---

A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa de pesquisa-ação, fase exploratória (THIOLLENT, 1997,), sendo realizada no Colégio Vincere Ensino Médio e Fundamental Ltda, situada na cidade de São Carlos-SP.

Participantes: equipe de 12 professores e equipe de direção (diretora, coordenadora pedagógica e assessora administrativa)

Procedimentos de coleta: observação participante nas reuniões pedagógicas mensais (até o momento 4 reuniões), aplicação de questionários abertos em grupo e individual, instrodução de dinâmicas de grupo e intervenções específicas de manejo de estresse

Plano de ação inicial: oferecer suporte emocional, favorecer motivação e manutenção e fortalecimento de vínculo da equipe

Inicialmente o intuito era introduzir estratégias de manejo de estresse de caráter clínico. A partir das observações em campo, optou-se também em utilizar como elemento de motivação do grupo explicitar de forma sistemática e documental os processos de gestão de pessoas detectados. A finalidade é minimizar a sensação subjetiva de apreensão quanto ao futuro, através de retorno positivo das ações observadas.

A intervenção específica de gestão de pessoas da pesquisadora é de co-participação, dando suporte à equipe de direção nas reuniões, na criação de estratégias lúdicas e didáticas, para facilitar a compreensão dos professores desta fase que a escola passa, do ponto de vista de empreendimento e entenderem como a coesão do grupo pode ajudá-los nesse momento, tanto para minimizar o estresse como para oferecer ferramentas para a manutenção da coesão da equipe. A liderança direta é na parte de introdução aos temas de gestão de saúde no trabalho.

## 4. Resultados

---

Os resultados iniciais a partir da observação de campo e avaliação inicial dos questionários, indicam que as práticas de gestão podem estar favorecendo a saúde mental e neste primeiro momento na grande maioria dos questionários não são citadas espontaneamente queixas relacionadas à gestão.

O grupo expressa continuamente o desejo de encontrarem sua identidade enquanto equipe, têm visão positiva da organização e atitude pró-ativa diante dos desafios que têm que enfrentar a curto prazo (aumentar o número de matrículas e contornar problemas de indisciplina).

Isto pode ter relação com as atitudes observadas nas reuniões entre a equipe de direção e professores, que é de escuta, apoio mútuo e envolvimento nos processos de decisão, em projetos pedagógicos e estratégias organizacionais.

Neste grupo continuamente estão a resgatar sua missão como educadores e a missão da escola, e a partir disso fazem seu processo de reflexão, para então elaborar suas estratégias de ação. A equipe tem uma postura positiva diante da concorrência e os alunos indisciplinados. Sobre a concorrência, há valorização e respeito, porém sem diminuição do seu senso de auto valia. Fazem sua auto crítica e traçam planos de caminhos próprios. Quanto aos alunos, a visão da equipe é predominantemente humanista e por isso encaram a indisciplina, não como um problema, mas como um diferencial competitivo e um desafio que os motivam a se desenvolverem profissionalmente de forma contínua.

## 5. Considerações Finais

---

Neste momento o que se pôde concluir é que nesta escola os processos de gestão de pessoas estão presentes, porém de maneira informal e estão diluídos de forma espontânea entre o coordenador pedagógico, o assessor administrativo e o diretor. Os processos observados até o momento: planejamento estratégico, *benchmarking*, aprendizagem organizacional e introdução da gestão da informação. A gestão da saúde e qualidade de vida no trabalho é desejado por este grupo e está havendo abertura para o implantação do mesmo.

Considerando que a reação de estresse tem forte relação com a interpretação subjetiva dos eventos, o estilo de gestão apoiador e participativo pode estar sendo determinante para a manutenção do equilíbrio, desejo de coesão do grupo e pró-atividade diante dos desafios, em momento de instabilidade.

Conclui-se também que a promoção da saúde mental no trabalho, também é papel do gestor de pessoas, e que esta acontece o tempo todo no espaço da empresa através das atitudes nas relações sociais no ambiente de trabalho.

As contribuições esperadas deste projeto: 1) para a organização participante: a) explicitar e sistematizar os processos de gestão de pessoas observados e documentá-los; b) oferecer subsídios teórico-práticos para implementação da gestão da saúde qualidade de vida no trabalho, focando em saúde mental; 2) prática de pesquisa: discutir formas de metodologia de introdução do profissional de saúde junto à equipe de gestão de pessoas, e dos processo de gestão de saúde no trabalho em uma dinâmica complexa como a escola.

O trabalho está em andamento em fase de aplicação de instrumento de investigação de clima e cultura organizacional.

## Referências Bibliográficas

---

CODO, W. (org.). Educação: carinho e trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes/ Brasília: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999, 432 p.

FALCÃO FILHO, J. L. M. Escola: Ambientes, Estruturas, Variáveis e Competências. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro, v.8,n. 28. jul/set 2000

SANTOS, D.C e GUIMARÃES, L. A. M. Estresse ocupacional de professores e estratégias de enfrentamento ( *coping*): breve revisão de literatura. 2003 (Mímeo)

SANTOS, D.C.; SOARES, L.B.T. Prevenção do estresse e promoção da saúde de professoras de uma rede municipal de ensino. In: Congresso Brasileiro de Stress: Pesquisa e Intervenção. Anais. São Paulo: Centro Psicológico de Controle do Stress, 2003, p.202.

SATO. L. Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 18(5):1147-1166, set-out, 2002

SCHAUFELI, W. & ENZMANN, D. *What to do about it? Interventions*. In \_\_\_\_\_ *The Burnout Companion to Study and Practice : A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis, 1998. p.143-183.

SEBRAE . Iniciando um pequeno grande negócio – IPGN. Apostila. s/d

SOARES, L.B.T. e SANTOS, D.C. Saúde Ocupacional do Educador: contribuições da Terapia Ocupacional. In: VII Seminário Estadual da Associação Nacional de Política e Administração em Educação. Anais. São Carlos: Programa de Pós-Graduação em Educação/UFSCar e ANPAE, 2000.

SORATTO, L. e OLIVIER-HECKLER, C. Trabalho: atividade humana por excelência. In: CODO, W. (org.). Educação: carinho e trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes/ Brasília: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de  *coping* no trabalho. Estudos de Psicologia, 7(1), 37-46, 2002.

THIOLLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações . São Paulo: Atlas, 1997.

ZANTEN, A. V. Efeitos da concorrência sobre a atividade dos estabelecimentos escolares. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 126 p.565-593, set/dez 2005