

Estilo de liderança e *stress*: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental

*Leadership style and stress:
a research in public elementary schools*

*Estilo de liderazgo y stress: una investigación
en escuelas provinciales de educación primaria*

EDWARD GOULART JUNIOR
MARILDA EMMANUEL NOVAES LIPP

Resumo: Esta pesquisa buscou identificar se o estilo de liderança nas escolas tem associação com a presença do *stress* nos professores que nelas atuam. Participaram dela 175 professoras alocadas em 12 escolas estaduais de 1ª a 4ª série do ensino fundamental. Os instrumentos de pesquisa utilizados procuraram identificar o estilo de liderança predominante nas escolas e avaliar a presença do *stress* nas participantes. Embora fosse detectado o *stress* na maioria delas, a associação referida não se confirmou. Isso pode estar relacionado ao fato de que o *stress* já existia nas professoras, não permitindo detectar a influência adicional do estilo de liderança presente nas escolas.

Palavras-chave: liderança; estilo de liderança; *stress*.

Abstract: This survey attempted to find out whether or not the management styles adopted by schools can be associated with teacher stress. The study considered 175 teachers working with 1st-to 4th grades in twelve public schools. The instruments first identified the leadership style predominant in the schools, then sought to identify the presence of stress in the teachers. Although stress was present in the majority of the teachers, an association with specific management styles could not be confirmed. This can be linked to the fact that the stress was already present in the teachers and did not allow the identification of additional influence by the schools' leadership style.

Keywords: leadership; leadership style; stress.

Resumen: Este estudio buscó identificar si el estilo de liderazgo en las escuelas tiene asociación con la presencia del *stress* en los profesores que allí trabajan. Participaron 175 profesoras en 12 escuelas provinciales de 1ª a 4ª serie de la educación primaria. Los instrumentos de la investigación que fueron utilizados, buscaron identificar el estilo predominante de liderazgo en las escuelas y evaluar la presencia de *stress* en las participantes. Aunque se ha detectado *stress* en la mayoría de las profesoras, la asociación no se ha confirmado. Esto puede estar relacionado con el hecho de que el *stress* ya existía anteriormente, no permitiendo detectar en ello la influencia adicional del estilo de liderazgo de las escuelas.

Palabras clave: liderazgo; estilo de liderazgo; *stress*.

INTRODUÇÃO

Os prejuízos do *stress* para a sociedade são muito grandes, tanto em termos humanos como econômicos. Parte desse ônus pode ser medida e analisada estatisticamente; outra parte é de difícil mensuração e raramente aparece nas estatísticas. No primeiro grupo, destacam-se as doenças em geral, os acidentes, violência urbana, dependência química (somente para citar alguns exemplos), todos com elevados custos sociais. No segundo grupo, não menos oneroso socialmente, estão os erros de julgamento tanto na vida pessoal como profissional, diminuição da produtividade e motivação para o trabalho, redução da saúde e qualidade de vida, entre outros. Considerando os contextos de trabalho, provavelmente um número expressivo de acidentes e das patologias ocupacionais atuais tem relação direta ou indireta com o *stress*.

Cada pessoa, em sua atividade laboral, possui aspirações, desejos e necessidades que precisam ser contempladas e, por outro lado, as organizações também possuem expectativas de desempenho profissional para obterem sucesso em seus objetivos e metas – essa relação necessita ser desenvolvida harmonicamente.

Entende-se que o estilo de liderança predominante nas organizações tem reflexo direto no ambiente, nas relações de trabalho em geral e no desempenho do trabalhador, e pode-se presumir que o tipo de relação estabelecida entre líder e liderados possa ter reflexos no desenvolvimento e elevação do nível de *stress* do trabalhador.

Esse artigo vem retratar, resumidamente, considerações sobre pesquisa realizada junto a professores dos anos iniciais do ensino fundamental (professores de educação básica I ou simplesmente PEB-I) de escolas estaduais de uma cidade do interior do estado de São Paulo que, entre outros, objetivou identificar uma possível associação entre o estilo de liderar da direção escolar com a presença do *stress* nos professores que nelas atuam. A opção por estudar essa população deu-se especificamente pelo fato dos PEB-I terem atuação fixa nas escolas. Por isso, podem vivenciar com mais propriedade as relações profissionais, pessoais e organizacionais de seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, identificar com maior segurança qual o estilo de liderança nele predominante.

Mediante o objetivo ao qual o artigo se propõe, faz-se importante para o leitor uma compreensão preliminar sobre o conceito de liderança, estilo de liderança, *stress* ocupacional e considerações sucintas sobre o *stress* e o professor.

LIDERANÇA E ESTILO DE LIDERANÇA

A liderança sempre foi objeto de interesse e estudos pelos diversos pesquisadores do comportamento humano. De Santo (1999) argumenta que as teorias sobre o assunto estiveram atreladas às teorias de administração e que ambas desenvolveram-se paralelamente, ressaltando ainda que, apesar dos esforços para elucidar esse “fenô-

meno”, a liderança é um dos processos menos compreendidos, ou pelo menos, que menor concordância possui entre os conceitos criados pelos pesquisadores.

Segundo Davel e Machado (2001), a liderança como campo teórico e empírico de pesquisa tem se desenvolvido de maneira variada, dependendo da concepção e preferências metodológicas adotadas. Para os autores, provavelmente, o aspecto mais controverso nesse campo de pesquisa se refere aos diferentes e, em parte, contraditórios fundamentos epistemológicos que recortam e embasam seus estudos.

Entre os conceitos observados na literatura acerca do tema liderança, de certa forma todos destacam o líder como sendo aquele indivíduo capaz de exercer influência sobre os outros. Exercer liderança, portanto, seria ter a capacidade de tomar iniciativa em situações sociais, de planejar, de organizar e conduzir ação e de suscitar colaboração.

Para Soto (2002), o líder e sua forma de atuar vão refletir diretamente na construção da cultura organizacional, ou seja, nos valores, crenças, hábitos, normas e condutas que dão identidade, sentido e destino a uma organização para a realização de seus objetivos.

Keith e Newstrom (2001) argumentam que estilo de liderança pode ser concebido como o padrão global das ações do líder que são percebidas por seus subordinados, representando a filosofia, as habilidades e as atitudes do dirigente em sua prática de trabalho. Já Maximiano (2000) define estilo de liderança como a forma do líder se relacionar com os integrantes de sua equipe em interações individuais e grupais.

A principal teoria (BRUNINI, SOUZA e RUBIN, 2000) que explica liderança por meio de estilos de comportamento sem se preocupar com características de personalidade do líder é a que se refere a três estilos: autoritária, democrática e liberal. Chiavenato (2000) afirma também que essa teoria é a mais conhecida.

Tendo à frente o pesquisador Kurt Lewin, estudos buscaram, a partir de 1950, identificar conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passou a se chamar “habilidade de liderança” (DE SANTO, 1999). Não é importante o que o líder é, mas sim o que ele faz. Essa teoria concentrava-se mais especificamente no modo como os líderes tomam decisões (WAGNER III, 2002) e o efeito que isso produzia nos índices de produtividade e satisfação geral dos trabalhadores.

No estudo realizado, a opção por adotar esta abordagem mais clássica sobre liderança, enfocando os três estilos citados acima em detrimento de outras abordagens mais atuais sobre o tema, decorre basicamente por duas razões: (1) muitas organizações baseiam-se nela para melhor compreensão das interações entre líder e liderados, e a influência que eles – os três estilos de liderança – exercem nas relações grupais, individuais e organizacionais; (2) entende-se que esses três estilos caracterizam uma conduta dos dirigentes que influencia no “clima” interno das organizações e nas relações de trabalho em geral, estando mais adequados para se efetuar checagem sobre esses estilos e uma possível associação com o desenvolvimento do *stress* em

professores. Essa opção corrobora com Guerra (2001), quando afirma que os estudos conduzidos por Lewin e sua equipe sobre os três estilos de liderança têm grande aceitação nos meios organizacionais nos dias atuais.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS ESTILOS AUTOCRÁTICO, DEMOCRÁTICO E LIBERAL DE LIDERANÇA

Para Fachada (2003), Silva (2003), Wagner III (2002), Keith e Newstrom (2001), Guerra (2001), Chiavenato (2000), Brunini, Souza e Rubin (2000), Vergara (2000), Cury (2000), Maximiano (2000), De Santo (1999), Aguiar (1998) e Jesuino (1987), os estilos autoritário, democrático e liberal se diferenciam conforme características de atuação do líder.

Uma breve síntese dessas características apontadas pelos autores indica que a conduta autoritária do líder caracteriza-se basicamente pela centralização do poder e da determinação de políticas em torno dele, sem a participação do grupo. O dirigente determina as providências a serem tomadas, distribui as tarefas entre a equipe e aponta quem deve executá-las e a sequência mais adequada. Estudos apontam que esse estilo de liderar pode produzir elevada tensão, frustração e até comportamentos agressivos entre os membros do grupo. Para muitos autores, esse estilo dificulta as relações de amizade, podendo acarretar sentimentos generalizados de insatisfação e dificilmente haverá espaços para iniciativas pessoais. Argumentam que, dentre as vantagens originadas por esse tipo de conduta do líder, destacam-se o favorecimento de decisões rápidas, a obtenção de resultados favoráveis de funcionários menos competentes e o oferecimento de segurança e bases estruturais para os membros do grupo de trabalho.

Em relação à conduta democrática do líder, afirmam que é a antítese da liderança autocrática, ou seja, sua principal característica é a descentralização do poder, sendo as decisões tomadas coletivamente, com a participação e envolvimento do grupo de trabalho. É o grupo que define as políticas e diretrizes; ocorrem debates e discussões e as tarefas podem ganhar novas perspectivas e dimensões; esse estilo de liderar favorece a formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os membros da equipe. O líder atua como facilitador e apoiador das decisões tomadas no coletivo, oferecendo *feedback* constante ao grupo e aos seus membros, encorajando a participação e delegando responsabilidades, mas nunca perdendo de vista que é ele o responsável pelo bom andamento das atividades de trabalho e pelo sucesso em busca de objetivos e metas organizacionais.

A conduta liberal (*laissez-faire*) do líder, segundo os autores, caracteriza-se principalmente pela omissão deste, pois transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Argumentam ainda que a divisão de tarefas e os critérios para execução ficam a cargo do grupo, sem ou com a mínima participação do líder, que não avalia ou regula o curso dos acontecimentos; são os

membros da equipe que treinam a si mesmos e promovem suas próprias motivações. Esse tipo de dirigente tem pouco controle sobre o grupo, deixando os participantes estabelecerem suas próprias regras e o ritmo de trabalho. Ele também não se envolve com as emoções e sentimentos do grupo, deixando-os com pouca direção, o que pode desencadear falta de motivação para o alcance de metas e objetivos organizacionais. Quanto mais o líder delega e abdica de suas responsabilidades, mais liberal é o seu comportamento.

As características sucintamente apresentadas, originadas dos diferentes estilos de comando, representam posições extremas e que dificilmente ocorrerão de forma plena no exercício do trabalho do gestor. Quando pretendemos demarcar os diferentes estilos de liderança nos contextos de trabalho e sua possível associação com a presença do *stress* nos professores, reportamo-nos à predominância de atitudes e ações da direção escolar no seu cotidiano de trabalho que se enquadram ou se aproximam de um ou outro estilo. Essa predominância de atitudes da direção escolar em seu cotidiano de trabalho nas escolas percebida pelas professoras possibilitou identificar os três estilos de liderança apresentados.

STRESS E TRABALHO

É inegável o significado que o trabalho tem na vida das pessoas, ao estar sempre presente em lugar de destaque em diferentes comunidades.

Do ponto de vista psicológico, o trabalho atua nos níveis da realização e motivação das pessoas, na busca da satisfação das necessidades, na ampliação da percepção e conhecimentos, enfim, na possibilidade do desenvolvimento pessoal quando ele é dotado de sentido para aquele que o executa. Entretanto, pode também significar sofrimento, desgaste, tensão, alienação, comprometimento da saúde física e mental do trabalhador, dependendo de como esse trabalho está organizado socialmente e das condições específicas de cada contexto laboral. O trabalho, sendo parte integrante da existência humana, assume significados pessoais diferentes, assim como diferentes são suas consequências para cada trabalhador.

As relações de trabalho e as experiências dele originadas podem configurar-se como uma imensa fonte de *stress* para as pessoas, reduzindo seu bem-estar e sua qualidade de vida. Lipp e Tanganelli (2000) mencionam que a relação entre *stress* e qualidade de vida tem recebido atenção de vários pesquisadores brasileiros. Para as autoras, qualidade de vida é um estado de bem-estar físico, mental e social, e não somente a ausência de doenças; as pessoas que se consideram felizes atribuem sua felicidade ao sucesso de quatro áreas de suas vidas: social, afetiva, saúde e profissional. Relatam que a própria Organização Mundial da Saúde (OMS) descreve que a maior fonte de *stress* para os adultos é o *stress* profissional. O *stress* ocupacional, segundo Couto (1987), interfere na qualidade de vida do indivíduo e modifica a forma como esse indivíduo interage nas diversas áreas de sua vida.

O *stress* é vivido no trabalho a partir da capacidade de adaptação (ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA, 1998, p. 42), a qual envolve sempre o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. “(...) Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem-estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incertezas, conflitos e sensação de desamparo”. Kriacow e Sutcliffe (1981, *apud* LIPP e TANGANELLI, 2000) definem o *stress* ocupacional como um estado emocional desagradável, pela tensão, frustração, ansiedade, exaustão emocional em função de aspectos do trabalho definidos pelas pessoas como ameaçadores.

As causas do *stress* no ambiente de trabalho podem ser de naturezas diversas. Segundo Fiorelli (2001), elas devem ser pesquisadas em quatro fatores distintos e inter-relacionados: a) fatores relacionados às tarefas, incluindo competência técnica e carga psíquica relativas ao próprio trabalho; b) fatores relacionados às normas das organizações, referindo-se às políticas, regulamentos, diretrizes, formais ou não, existentes na organização; c) fatores relacionados aos processos de trabalho, ou seja, como o trabalho é desenvolvido e como são disponibilizadas as informações necessárias para as execuções das atividades; c) fatores relacionados a relações interpessoais, ou seja, aos conflitos entre as pessoas no ambiente de trabalho, situação essa que o autor classifica como sendo a principal causa do *stress* nas organizações. Entre as possíveis causas desses conflitos, destaca o despreparo de supervisores e líderes de equipes para orientar, treinar e conduzir atividades.

Para Robbins (2002), existem três conjuntos de fatores no trabalho que atuam como fontes em potencial do *stress*: (a) **fatores ambientais**: da mesma forma que as incertezas ambientais influenciam o modelo da estrutura organizacional, influenciam também nos níveis de *stress* dos funcionários da organização. As incertezas econômicas, políticas e tecnológicas podem significar uma ameaça ao papel do trabalhador e ao seu próprio emprego, e significam para muitas pessoas causas de *stress*; (b) **fatores individuais**: são os fatores de vida pessoal dos profissionais, incluindo problemas familiares, econômicos e sociais e características de personalidade. Dificuldades conjugais, disciplina dos filhos, o rompimento de uma relação, perda de ente querido, problemas econômicos são exemplos de fatores individuais que podem causar *stress* nos trabalhadores; (c) **fatores organizacionais**: nesse grupo, o autor destaca, entre outros, a questão da liderança organizacional referindo-se ao estilo gerencial dos dirigentes, sugerindo que alguns líderes geram uma cultura caracterizada pela tensão, pelo medo e pela ansiedade, estabelecendo pressões irrealistas e impondo controles rígidos. Robbins sugere que o estilo de liderar pode caracterizar-se como forte estressor no trabalho.

Enquanto Fiorelli (2001) chama a atenção para o despreparo de líderes para orientar, treinar e coordenar as atividades de seus liderados, fato esse que vai influenciar de forma decisiva nas relações interpessoais internas da organização, nos resultados organizacionais e na motivação dos trabalhadores, Robbins (2002) destaca o estilo gerencial dos líderes influenciando diretamente na cultura organizacional. O

posicionamento desses autores deixa clara a importância do papel das lideranças no clima e no ambiente organizacional e, conseqüentemente, na manutenção (ou não) da saúde e do bem-estar do trabalhador.

O PROFESSOR E O *STRESS*

Algumas profissões parecem predispor seus profissionais a situações mais estressantes que outras e, por natureza, o magistério é reconhecidamente uma profissão estressante. O professor, em sua atividade laboral, se depara com inúmeras variáveis que podem contribuir para o desequilíbrio de sua saúde física e mental.

Reinhold (1996) nos chama a atenção para certas queixas frequentes dos professores em relação as suas atividades profissionais – muitos as consideram cansativas, frustrantes e pouco recompensadoras. A autora define o *stress* dos professores como uma síndrome de respostas de sentimentos negativos, tais como a raiva e depressão, geralmente acompanhadas de mudanças fisiológicas e bioquímicas potencialmente patogênicas, resultando de aspectos do trabalho do professor e mediadas pela percepção de que as exigências profissionais constituem uma ameaça a sua autoestima e bem-estar.

Nunes Sobrinho (2002) ressalta que, no “posto de trabalho” docente, começa-se a se observar indícios de incompatibilidade entre os limites pessoais do professor diante das demandas da população infantil e do sistema educacional, destacando, como exemplo, o comportamento exibido pelos alunos em sala de aula e as particularidades do atual movimento “inclusionista” em educação. O autor denomina “posto de trabalho” do professor o sistema complexo compartilhado por ele: o ambiente físico e social da escola, o tipo de liderança presente, a organização do trabalho pedagógico, as operações de trabalho, a forma como o professor administra seu tempo, o manejo do comportamento infantil e o controle do processo ensino-aprendizagem. As características inerentes do trabalho docente colocam o professor frente a um paradoxo: um exercício profissional que pode ser muito gratificante e, ao mesmo tempo, muito desgastante.

As variações de atitudes e sentimentos sobre o trabalho do professor têm relação direta com as características pessoais de cada pessoa que exerce essa profissão. Essa variável pessoal tem importância significativa no desenvolvimento ou não do processo de *stress*, visto que vai influenciar a maneira como a pessoa interpreta o mundo em que vive, atribuir valor e importância as suas experiências, e assim definir as formas de respostas que ela dará frente às situações vivenciadas.

Para Codo e Gazzoti (1999), o lado positivo do trabalho docente está relacionado com a condição de o indivíduo controlar seu processo produtivo, ou seja, as atividades pedagógicas. Em sala de aula, embora tenha de cumprir um programa, o professor possui ampla liberdade de ação para criar, definir ritmos, seqüências das atividades, etc.

Contudo, essas não são as únicas peculiaridades desse tipo de atividade. Todo trabalho a ser realizado envolve algum investimento afetivo por parte do trabalhador, quer seja nas relações estabelecidas com os outros, ou aquela estabelecida com o próprio produto do trabalho. No caso do professor, essa questão “atua” de forma diferente: a relação afetiva é obrigatória para o próprio exercício do trabalho, é um pré-requisito, condição indispensável. Para que o trabalho do professor atinja seus objetivos, a relação afetiva necessariamente tem que ser estabelecida, já que, quando o professor se propõe a ensinar e o aluno, a aprender, formam-se “elos” de afetividade, proporcionando uma troca entre os dois (CODO e GAZZOTTI, 1999).

Esse contexto vai exigir do professor um acentuado investimento de energia afetiva, pois a mediação do vínculo afetivo nessa relação torna-se fundamental. No entanto, se o ambiente e as condições objetivas forem hostis, desfavorecendo a vazão da afetividade, a tendência é o professor potencializar a dificuldade afetiva que venha a possuir, próprio de sua estrutura de personalidade, causando grande desconforto a ele e, em grau maior, desencadeando sofrimento psíquico; ocorrem desequilíbrios internos no professor, favorecendo o processo de *stress*.

Esteve (1999) classifica os indicadores de mal-estar dos professores em dois grupos: no primeiro, estão aqueles fatores que incidem diretamente na ação do professor e geram tensões associadas às emoções negativas. Para o autor o processo de rápidas transformações sociais modifica radicalmente o papel do professor, aumentando significativamente suas atribuições e responsabilidades. A comunidade e a família passaram a atribuir à escola e à figura do professor funções que antes eram delas, e que, em muitas vezes, o professor não está preparado para exercê-las. No segundo grupo, o autor destaca a falta de recursos pedagógicos (material didático, edifícios e mobiliários) e a violência nas instituições escolares.

A demanda e os problemas atuais da sociedade, tais como a disseminação das drogas, atividade sexual precoce, violência doméstica, alcoolismo, falta de emprego, desestrutura familiar, somente para citar alguns, refletem diretamente na escola e no comportamento dos alunos, e expõem o professor a situações em que ele próprio não está preparado para lidar. As carências na educação familiar, não contemplando limites para as crianças e adolescentes, refletem sobremaneira na sala de aula, surgindo comportamentos de desrespeito à autoridade e à figura do professor.

Grande parte das escolas não propicia aos professores condições de um “fazer pedagógico” com o mínimo de qualidade e essas condições inibem iniciativas e tolhem sua criatividade. Como consequência, instalam-se a insatisfação e a falta de perspectivas, desestimulando os professores que passam a ver o seu trabalho e a escola com desinteresse e desmotivação.

Outro estressor em potencial, e que é alvo direto dos estudos propostos por esta pesquisa, está relacionado ao “clima” das relações de trabalho que prevalecem nas escolas a partir da influência dos estilos predominantes de liderança que estão presentes nos contextos escolares. Conjectura-se que o predomínio de ações

que caracterizam o estilo de liderança da direção possa influenciar diretamente as relações interpessoais, organizacionais e pedagógicas do ambiente escolar, refletindo sobremaneira no desempenho profissional do professor, bem como em sua saúde física e mental.

METODOLOGIA DO ESTUDO REALIZADO

O principal objetivo da pesquisa foi o de identificar a possível associação entre os estilos de liderança predominante nas escolas públicas estaduais de 1ª a 4ª séries do ensino fundamental de uma cidade do interior do estado de São Paulo, com a presença do *stress* nos professores que nelas atuam, usando como base os três estilos apresentados: (a) estilo autocrático; (b) estilo democrático; (c) estilo liberal/*laissez-faire*.

Participaram da pesquisa 175 professoras de educação básica I (PEB-I) da rede pública estadual, entre servidoras efetivas (estão no cargo por aprovação em concurso público) e admitidas em caráter temporário (ACTs). As participantes estão alocadas em 12 das 14 escolas estaduais de 1ª a 4ª séries do ensino fundamental. O somatório das participantes representa aproximadamente 70% dos professores PEB-I atuantes no município.

INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o alcance dos objetivos, o estudo envolveu duas investigações. A primeira caracterizou-se como uma pesquisa exploratória com o objetivo de identificar a predominância dos estilos de liderança nas escolas pesquisadas. Para tal finalidade, foi elaborado um questionário composto de duas partes: a primeira objetivou caracterizar a população pesquisada; as questões foram elaboradas para identificação de dados sociodemográficos (idade, estado civil, número de filhos), aspectos do trabalho (tempo do magistério, tempo de atuação na escola, entre outros), opinião sobre o trabalho desempenhado e suas condições, e opinião sobre o estilo de gestão na escola e se esse estilo desencadeia sentimentos de irritação/tensão, além das possíveis razões desses sentimentos. Essa parte do questionário também buscou identificar, segundo opinião das docentes, os principais estressores do contexto escolar.

A segunda parte do instrumento objetivou caracterizar o estilo de liderança predominante nas escolas. Ela consistiu de 16 questões fechadas com afirmações sobre as ações do cotidiano escolar vivenciadas pelas professoras – as quais foram representadas em sete categorias: a) tomada de decisões; b) relacionamento interpessoal no trabalho; c) acompanhamento funcional; d) comunicação; e) reuniões de trabalho; f) motivação para o trabalho; e g) políticas e diretrizes da escola. As participantes deveriam escolher, entre três opções, aquela que melhor representasse o comportamento da direção escolar, envolvendo situações do cotidiano de trabalho. Cada opção descrevia comportamentos relacionados aos três estilos de liderança propostos.

Visando dar consistência e validade ao instrumento, foi elaborado um processo de ação que envolveu, principalmente, a participação de seis juízes escolhidos a partir de critérios de qualificação em trabalhos, estudos e atuação acadêmica e profissional relacionados ao conteúdo da pesquisa.

A segunda investigação do estudo envolveu a aplicação do Inventário de Sintomas de *Stress* para Adulto de Lipp (ISSL), que tem como objetivo identificar a sintomatologia apresentada pelas pessoas, avaliando se estas possuem sintomas de *stress*, o tipo de sintoma existente (se somático ou psicológico) e a fase do *stress* em que se encontram. O referido inventário foi avaliado favoravelmente pela Comissão Consultiva em Avaliação Psicológica do Conselho Federal de Psicologia, por meio do edital CFP n. 1, de 17 de julho de 2003.

PROCEDIMENTO PARA COLETA DOS DADOS

Por meio de autorização formal da Diretoria Regional de Ensino, responsável pelas escolas estaduais de 1^a a 4^a série do ensino fundamental, iniciou-se o agendamento para contatos com os dirigentes dessas escolas. Caberia aos diretores (as) de cada unidade a autorização para realização da pesquisa. A totalidade dos dirigentes recebeu positivamente o projeto e autorizou o contato junto ao corpo docente, ficando acordado que caberia aos próprios professores a decisão sobre a participação na pesquisa.

Em consenso, direção escolar e pesquisador entenderam que o melhor momento para efetivar contatos junto aos professores das escolas era em reunião de HTPCs (horário de trabalho pedagógico coletivo). Essas reuniões semanais são obrigatórias, determinadas pela Secretaria da Educação, com duas horas de duração. Os docentes reunidos em mesmo local e horário favoreceriam as ações de apresentação da pesquisa, esclarecimentos necessários, como também o preenchimento dos instrumentos.

O processo de coleta de dados – apresentação do estudo, esclarecimentos, informações, apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o preenchimento dos dois instrumentos de pesquisa – ocorreu em um único momento, variando entre 40 minutos a uma hora e vinte minutos, considerando a diversidade de professores em cada escola e eventuais dúvidas sobre o projeto que necessitavam de explicações mais pormenorizadas.

RESULTADOS DA PESQUISA

A Figura 1 permite constatar que, em todas as escolas participantes da pesquisa, o estilo de liderança predominante, a partir da percepção das professoras em relação ao comportamento do núcleo diretivo, é o estilo democrático. Indica ainda que nas escolas de número 2, 11, 12 e 14, a predominância do estilo democrático

caracteriza-se pela percepção da totalidade (100%) das professoras que nelas atuam. O estilo autocrático aparece nas escolas de número 1, 3, 4, 5 e 9, em porcentagem significativamente inferior. O único destaque seria a escola 4, quando esse estilo aparece aproximadamente em 35% das respostas; nas demais escolas, a percepção da presença do estilo autocrático não atinge 18% da opinião das docentes.

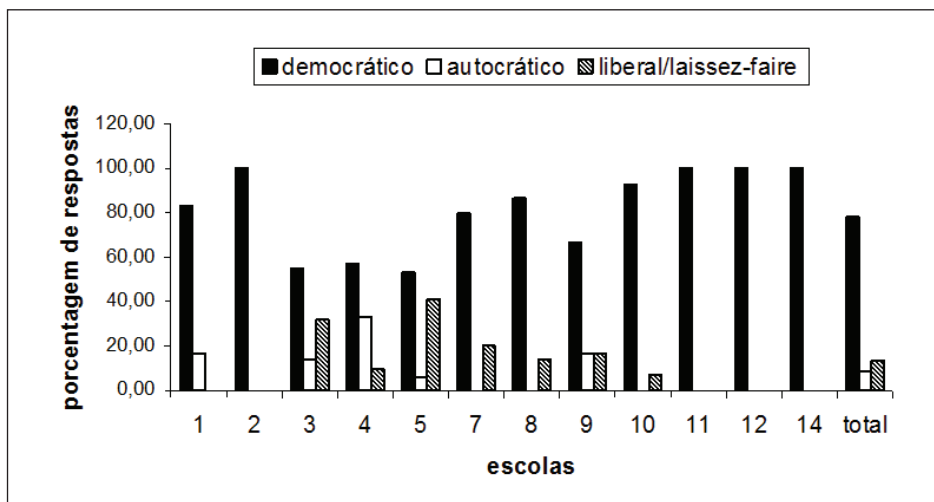


Figura 1. Estilo de liderança predominante nas escolas.

No que tange ao estilo de gestão liberal/*laissez-faire*, o mesmo está presente em sete escolas, mas também em porcentagem inferior, se comparado ao estilo de gestão democrático. É possível destacar duas escolas onde o estilo liberal/*laissez-faire* aparece com mais significância: a escola 3, com aproximadamente 30% de respostas, e a escola 5, com aproximadamente 40% das respostas das pesquisadas.

Identifica-se a presença dos três estilos de liderança (democrático, autocrático e liberal/*laissez-faire*) em apenas quatro escolas (3, 4, 5 e 9). Consta-se um menor distanciamento entre o estilo democrático e o liberal/*laissez-faire* nas escolas de número 3 e 5, sendo que, na escola 5, existe quase um equilíbrio entre os estilos (democrático, 55%; liberal/*laissez-faire*, 45%).

Em relação ao somatório das respostas das professoras, conforme a predominância do estilo de gestão das escolas, para 77,9% delas predomina o estilo democrático; para 8,7%, o estilo autocrático e, para 13,4%, o estilo liberal/*laissez-faire*.

A análise estatística (Anova simples) indicou diferenças significativas entre os estilos de liderança predominante [$F(2,169)=5,189, p=0,007$] e o pós-teste (*Dunnnett C*) indicou diferenças expressivas ($p<0,05$) entre o estilo democrático e os demais, sem diferenças entre o estilo autocrático e o estilo liberal/*laissez-faire* ($p>0,05$).

A Figura 2 apresenta a relação entre a presença do *stress* nas professoras com a percepção dessas profissionais sobre o estilo de liderança predominante nas escolas onde atuam. Das 134 professoras que percebem a predominância do estilo democrático de gestão em suas escolas, 54,4% apresentam *stress* e 45,6% não experimentam *stress*.

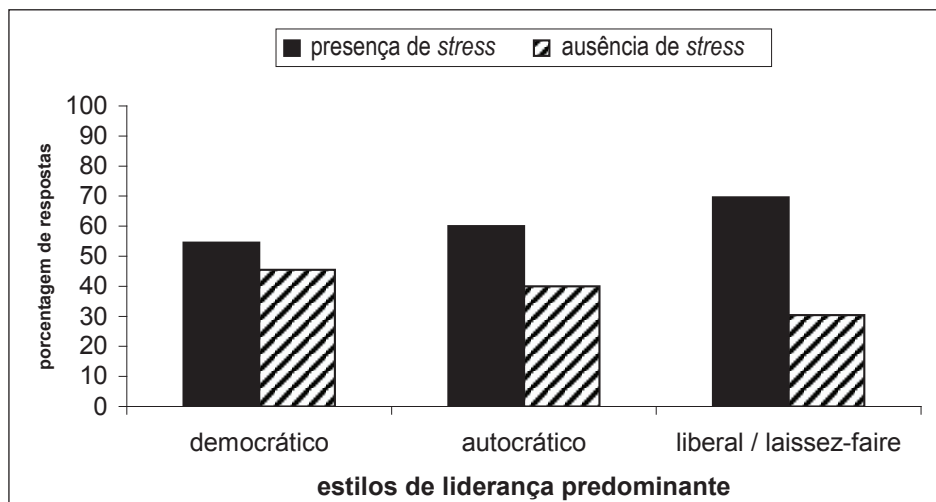


Figura 2. Relação entre *stress* apresentado e o estilo de liderança predominante no contexto de trabalho

No total, 15 professoras percebem o estilo de gestão predominante em suas escolas como sendo o estilo autocrático. Desse total, 60% apresentam *stress* e 40% não apresentam. Em relação àquelas professoras que percebem o estilo de gestão predominante em suas escolas como sendo o liberal/*laissez-faire* (total de 23 professoras), 69,6% estão experimentando *stress* e 30,4% não experimentam.

A análise de correlação entre o estilo de liderança e a presença/ausência de *stress* (Correlação de Spearman) não se mostrou significativa [$S=0,99-0,74$, $T=1,131$, $p=0,194$], o que, provavelmente, descaracterize uma possível associação entre estilo de liderança predominante e a presença/ausência do *stress* nas professoras. No entanto, ao dividirmos as escolas entre as categorias: democrática + autocrática; democrática + liberal/*laissez-faire* e democrática, a análise estatística indicou diferenças entre estas (Pearson-chi-quadrado), com maior presença de *stress* em professoras atuantes nas escolas que apresentam estilos democrático + liberal/*laissez-faire*, concomitantes [$X^2(2)=6,856$, $p=0,032$].

É importante considerar que, apesar dos estudos não indicarem estatisticamente associação entre o estilo de liderança predominante nas escolas e a presença do *stress* nas professoras, 19,7% das participantes indicaram que a maneira como a

direção escolar desenvolve seu trabalho na escola e a forma como ela se relaciona com os professores caracterizam-se como fatores estressantes, desencadeando sentimentos de irritação, tensão e nervosismo. Para as outras 80,3% da população, o estilo de atuar da direção escolar não se caracteriza como um estressor, ou seja, não desencadeia tais sentimentos.

Deve-se considerar também que os resultados da pesquisa demonstram, conforme a Figura 2, que o número de professoras que experienciam *stress* e atuam em escolas onde percebem a predominância do estilo liberal/*laissez-faire* é, em termos percentuais, maior em relação ao número de professoras que não têm *stress*, principalmente quando comparamos as diferenças percentuais da presença/ausência do *stress* em professoras que percebem o estilo de gestão de sua escola como sendo o democrático e o autocrático.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A totalidade da população pesquisada é do sexo feminino, em sua maioria (69,5%), na faixa etária variável entre 30-49 anos, são casadas (64,5%) e possuem um ou dois filhos (51,1%). A maior parte das professoras possui experiência significativa no magistério, ou seja, 42,9% atuam nesse segmento entre 15 a 19,9 anos e 25,1% estão nessa profissão há mais de 20 anos. Esses dados nos permitem inferir que são profissionais experientes e que vêm, ao longo do tempo, acompanhando o processo de evolução e transformação da escola pública e suas implicações na relação ensino-aprendizagem da população infantil.

Considerando o tempo de atuação na escola atual, 54,5 % das pesquisadas possuem tempo médio de quatro anos, tempo suficiente para um diagnóstico adequado do contexto e das condições de trabalho. Pode-se conjecturar que as professoras possuem formação acadêmica suficiente para o exercício da função, uma vez que, além da importante experiência profissional, 74,1% dessas profissionais têm nível superior completo, prevalecendo quase que exclusivamente a formação em Pedagogia.

As participantes deste estudo estão distribuídas em 12 escolas estaduais do ensino fundamental. Essas escolas apresentaram, em alguns casos, acentuada heterogeneidade no que se refere ao tamanho, estrutura física, número de alunos e, conseqüentemente, de salas de aula, número de professores, localização e número de profissionais de apoio. O que é semelhante entre elas é o perfil da clientela atendida, ou seja, crianças oriundas de famílias de classe social baixa. Outro fator semelhante é a existência de uma direção escolar, respondendo pela parte administrativa, jurídica e pedagógica da escola. A existência de vice-direção e coordenação pedagógica está vinculada diretamente ao número de salas de aula de cada escola.

Pela opinião das professoras, ficou caracterizado que, em relação à ação do núcleo administrativo, mais precisamente da atuação da direção escolar, o estilo de gestão democrático predomina em todas as escolas que participaram desse estudo.

Isso quer dizer que na filosofia de trabalho e nas atitudes da direção escolar prevalecem ações que oferecem e incentivam a participação coletiva das professoras em decisões, bem como na busca de soluções para problemas que surgem no cotidiano escolar. Pode-se entender que, no contexto de trabalho dessas escolas, existem discussões grupais sobre questões relacionadas às atividades acadêmicas e na definição de políticas e diretrizes da escola, por meio das quais diretor(a) e professores procuram juntos as melhores soluções e caminhos a serem percorridos.

Segundo diversos autores, Silva (2003), Fachada (2003), Wagner III (2002), Keith e Newstron (2001), Guerra (2001) e Chiavenato (2000), dentre outros, em um ambiente democrático de trabalho, a participação e o envolvimento de cada membro do grupo são mais efetivos, como também a distribuição de responsabilidades para a busca de resultados. Outra questão importante refere-se à fluência positiva da comunicação que é gerada a partir de um ambiente democrático de gestão. Segundo Rego (1996), o fluxo adequado de comunicação interna nas organizações ajusta interesses, direciona os participantes e promove mais aceitabilidade da ideologia organizacional.

Pelos resultados obtidos, identificamos que em algumas escolas, embora prepondere o estilo democrático de gestão, há, em grau inferior, a percepção da presença dos outros dois estilos – autocrático e liberal – na conduta da direção. Essas diferenças de percepção provavelmente se originam, principalmente, das características da relação interpessoal estabelecida entre professoras e direção, da concepção enviesada sobre estilo de gestão, de preferências e antipatias pessoais e de expectativas sobre conduta profissional adequada, tanto por parte do professor em relação à direção como vice-versa.

O resultado do estudo estatístico acerca da identificação de uma possível associação entre estilo de liderança predominante nas escolas com a presença do *stress* nas professoras – objetivo maior desse estudo – não se mostrou significativa, o que levanta dúvidas quanto a essa associação. A falta de significância encontrada na associação entre estilo de liderança e níveis de *stress* pode estar relacionada ao fato de que o *stress* já estava presente nessa população, não se permitindo detectar a influência adicional do estilo de liderança presente nas escolas. É bem provável que outros fatores, além do verificado na pesquisa, estejam influenciando na presença do *stress* na categoria profissional pesquisada. Entretanto, os resultados obtidos sobre a predominância dos estilos de liderança nas escolas percebidos pelas professoras e a manifestação do *stress* revelam dados significativos e precisam ser considerados e analisados.

Como já citado, a significativa maioria das professoras (134) percebe, em suas escolas, a predominância do estilo de gestão democrático. Dessas profissionais, 54,4% apresentam *stress*. Das 15 professoras que percebem o estilo autocrático como predominante em suas escolas, 60% apresentam *stress*, e das 23 professoras que percebem o estilo liberal/*laissez-faire* como predominante, 69,6% estão estressadas. Evidencia-se, assim, que há a presença do *stress* na maior parte das professoras

pesquisadas, independentemente de sua percepção sobre o estilo de liderança predominante nas escolas onde atuam. Em proporção, os resultados demonstram que, entre as professoras que percebem a predominância do estilo liberal/*laissez-faire*, é maior a presença do *stress*.

Ao se dividir as escolas nas categorias democrática + autocrática e democrática + liberal/*laissez-faire*, o estudo estatístico realizado indicou diferenças significativas entre elas, com maior presença do *stress* em professoras que percebem em suas escolas o estilo de gestão com características predominantes da liderança democrática associadas às características de uma liderança liberal/*laissez-faire*. Esse fato vem corroborar a literatura pesquisada, a qual sinaliza que, em um contexto de trabalho onde predomina o estilo democrático de liderança, há a necessidade de o gestor assumir seu papel de líder, tomando para si as responsabilidades sobre esse contexto. Quando o estilo democrático predomina com características concomitantes do estilo liberal/*laissez-faire* (ausência de liderança), esse contexto pode propiciar nas pessoas que o vivenciam um maior desconforto e insegurança, podendo gerar tensão em níveis elevados, o que aumenta a probabilidade da presença do *stress*. Provavelmente o fenômeno constatado ocorra devido às dificuldades de essas profissionais encontrarem parâmetros de ação e direcionamento em algumas situações de trabalho, somados aos outros estressores de seu contexto laboral.

Em relação às professoras que experienciam *stress* e percebem o estilo de gestão democrático como predominante em suas escolas, devemos considerar que, se por um lado, o estilo democrático de gestão implica no envolvimento e participação dos trabalhadores nas definições e metas de trabalho, por outro, implica também na distribuição e divisão de responsabilidades na realização desses objetivos e metas, nos sucessos e fracassos da organização.

As circunstâncias em um contexto de trabalho democrático na escola podem incentivar e estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores inseridos nela, por aceitar e, até mesmo, exigir iniciativas pessoais à resolução de problemas do cotidiano escolar. Porém, podem contribuir também para a elevação do nível de tensão em professoras que não se sentem preparadas para atuarem com certa autonomia e assumirem responsabilidades, ou até mesmo aquelas que preferem se eximir delas. Deve-se considerar que, segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), o *stress* é experimentado no trabalho a partir da capacidade de adaptação do trabalhador, envolvendo sempre o equilíbrio entre as exigências do contexto e a capacidade de atuação.

Atentando-se para as professoras estressadas que percebem o estilo de liderança autocrática em suas escolas e que representam a maioria desse grupo, é preciso considerar que a característica principal desse estilo é a centralização do poder; iniciativas e decisões estão sempre nas mãos de quem comanda – no caso, a direção escolar. Sendo assim, as professoras podem sentir-se tolhidas da possibilidade de participação em decisões relevantes que as afetam diretamente. Os espaços para

a discussão e questionamentos são limitados, inibindo e dificultando iniciativas pessoais e coletivas para a resolução de problemas, questões essas que podem acarretar sentimentos de insatisfação com o trabalho, reduzindo a motivação e interesses de crescimento profissional, elevando a tensão e a sensação de desamparo.

Os resultados obtidos indicam que, para as professoras com percepção em suas escolas do estilo democrático de gestão como o predominante, os sintomas de *stress*, de um modo geral, são manifestados em um número menor de indivíduos – comparados com a porcentagem de respostas de outras professoras que percebem os outros dois estilos de gestão (autocrático e liberal/*laissez-faire*). Esse fato, provavelmente, seja indicativo de que o ambiente democrático de trabalho tem menor impacto no desenvolvimento de estados de tensão nas pessoas e, quando tais estados estão presentes, o quadro sintomatológico é experienciado por um número menor de trabalhadores.

No grupo que percebe o estilo de gestão liberal/*laissez-faire*, os sintomas de *stress* apresentados acometem um número proporcionalmente maior de professoras, comparados com outros grupos cuja percepção sobre estilo de gestão é outra.

O estudo estatístico realizado, ao considerar os sintomas mais presentes nas professoras estressadas e a percepção sobre o estilo de liderança predominante, indicou que o único sintoma com variação significativa entre os estilos de liderança foi *angústia/ansiedade diária*, que se apresentou em um número maior de professoras que percebem em suas escolas o predomínio do estilo autocrático de gestão.

Pode-se presumir que a limitação da participação das professoras em decisões relevantes e na definição de diretrizes do cotidiano de trabalho, assim como a falta de espaço para iniciativas pessoais somadas às outras características desse estilo de gestão, possam desencadear, para um número significativo dessas profissionais, elevado nível de tensão, abalando seu equilíbrio emocional, causando sofrimento e mal-estar no trabalho. Talvez o quadro citado traga consequências negativas não somente para a saúde física e mental das professoras, como também para aqueles que, direta ou indiretamente, interagem com elas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho veio confirmar a presença do *stress* em profissionais da educação, principalmente em professores que atuam no ensino fundamental. Embora os estudos tenham revelado que a maioria das professoras participantes sofre do problema, a associação entre este e o estilo de gestão da direção escolar não se confirmou, isto é, a percepção das professoras sobre as atitudes e conduta profissional do núcleo administrativo da escola, principalmente do(a) diretor(a), do ponto de vista estatístico, não exerceu influência direta na presença do *stress* nas PEB-I do município estudado.

É importante considerar que o estilo democrático de gestão apresentou-se como o predominante na totalidade das escolas onde as participantes atuam, o que,

provavelmente, seja indicativo de que as atitudes do dirigente que caracterizam esse estilo afetaram negativamente um número menor de professoras, considerando sua saúde e bem-estar no contexto de trabalho. Em contrapartida, a presença do *stress* e de um quadro sintomatológico mais acentuado em um número proporcionalmente maior de professoras, as quais percebem o estilo liberal/*laissez-faire* como predominante em suas escolas, sinaliza que esse estilo de atuar do dirigente pode ter exercido maior impacto negativo na categoria, considerando a influência na saúde e bem-estar das docentes.

Também é válido esclarecer ao leitor que esse artigo procurou retratar parte dos estudos realizados, ou seja, uma possível associação entre o *stress* apresentado pelas professoras e o estilo de liderar da direção escolar em suas respectivas escolas. Porém, o estudo também revelou os principais estressores ocupacionais do contexto escolar que foram apontados pelas participantes. Entre eles, destaca-se o *comportamento dos alunos* (questões ligadas à indisciplina e comportamento geral dos alunos em sala de aula) que, para 64% das professoras, configura-se como um estressor em potencial, gerando tensão acentuada e com forte influência na presença do *stress* apresentado por elas. Outro estressor que merece destaque diz respeito ao *número de alunos em sala de aula*, que se configura como condição favorecedora da presença do *stress* na categoria para 58,3% das professoras. A *inadequação de salário* (salário não condizente com as responsabilidades e exigências da profissão), o *ambiente físico da escola* e a *falta de material didático* também foram considerados estressores ocupacionais e estão, certamente, influenciando na presença do *stress* nas professoras que o experimentam.

O estudo revelou também, embora não fosse seu objetivo, que em algumas circunstâncias o *stress* esteve mais presente em um número maior em determinadas categorias. Professoras separadas e divorciadas, com maior número de filhos ou com atividade docente mais ou menos na metade de sua carreira profissional (10 a 14,9 anos) são grupos que, proporcionalmente, estiveram mais sujeitos ao *stress*, sinalizando caminhos futuros para realização de novos estudos visando à compreensão do fato.

Mesmo que a associação entre a presença do *stress* nas professoras e o estilo de liderar da direção escolar não tenha, por estudos estatísticos, se configurado, é certo que o desempenho da direção escolar na condução dos trabalhos do cotidiano escolar é relevante para influenciar o desempenho dos professores, refletindo em sua motivação e compromisso com os afazeres da profissão e, conseqüentemente, influenciando na saúde física e mental da categoria.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. F. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. *RAUSP – Revista de Administração*, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

- BRUNINI, L. F.; SOUZA, M.; RUBIN, R. C. *Liderança*. Monografia não publicada, Curso de Organização, Sistemas e Método, Faculdade Integradas Campos Salles, São Paulo, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral de administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CODO, W.; GAZZOTTI, A. A. Trabalho e afetividade. In: CODO, W. (Coord.). *Educação: Carinho e Trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 48-59.
- COUTO, H. *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: C.O.P., 1987.
- CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações. *Revista de administração científica*, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.
- DE SANTO, D. L. *Relação entre liderança de diretores e clima organizacional descrito por professores de educação física e de outros componentes curriculares em escolas da cidade de Osasco*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- ESTEVE, J. M. *O mal estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores*. Bauru: Edusc, 1999.
- FACHADA, O. *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Rumo, 2003. 2 v.
- FIGLIOLI, J. O. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUERRA, I. *Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.
- JESUÍNO, J. C. *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.
- KEITH, D.; NEWSTRON, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- LIPP, M. E. N. *Inventário de sintomas de stress para adulto de Lipp – ISSL*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- LIPP, M. E. N.; TANGANELLI, M. S. *Stress ocupacional de magistrados da justiça do trabalho*. São Paulo: Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NUNES SOBRINHO, F. C. O stress do professor do ensino fundamental: o enfoque da ergonomia. In: LIPP, M. E. N. (Org.). *O stress do professor*. Campinas: Papirus, 2002, p. 81-94.
- REGO, F. G. T. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica*. São Paulo: Summus, 1996.
- REINHOLD, H. H. Stress ocupacional do professor. In: LIPP, M. E. N. (Org.). *Pesquisa sobre stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papirus, 1996, p. 169-194.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SILVA, J. A. *Psicologia & Comportamento*. Ribeirão Preto: Canavaci, 2003.
- SOTO, E. *Comportamento organizacional – o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WAGNER III, J. A. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2002.

EDWARD GOULART JÚNIOR é doutor em Psicologia, especialista na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho; professor do Departamento de Psicologia da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Email: edward@fc.unesp.br.

MARILDA EMMANUEL NOVAES LIPP é doutora em Psicologia Experimental e Clínica; professora titular da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP).

*Recebido em abril de 2010.
Aprovado em dezembro de 2010.*