

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
CAMPUS URUGUAIANA  
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS

NÁDIA CINARA ALVES POETINI\*

**ESTRATÉGIAS RESILIENTES NO CONTEXTO EDUCACIONAL: UMA  
CONTRIBUIÇÃO AO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO DOCENTE**

Uruguaiiana

2010

---

\* Acadêmica do VII nível de Letras da PUCRS - Uruguaiiana, trabalho orientado pelo Ms. Professor Rudi Albino Hermann. E-mail: nadiapoetini@ibest.com.br

## RESUMO

Esta pesquisa teve como finalidade identificar e analisar criticamente se a resiliência é desenvolvida na Escola Municipal de Ensino Fundamental 22 de Outubro do município da Barra do Quaraí – RS, a fim de facilitar o enfrentamento aos fatores estressores inerentes ao exercício da profissão docente. A resiliência sendo um novo instrumento científico e de formação recentemente adotado pelas ciências humanas como mecanismo para descrever pessoas com capacidades de sobrepor-se às adversidades cotidianas, envolvendo pensamentos, comportamentos e atitudes no ambiente em que se vive, torna-se necessário aplicá-la ao contexto educacional a fim de proporcionar aos docentes um exercício saudável da profissão. Os teóricos que embasaram este estudo ressaltam a importância do desenvolvimento da resiliência nos dias atuais, uma vez que os profissionais necessitam ser preparados e treinados de modo especial para que se efetue um processo de auto-afirmação e auto-realização enquanto ser inteligente, livre, responsável e reflexivo. A pesquisa foi quantitativa e dividida em duas etapas: entrevistas e aplicação do teste de resiliência, os quais foram divididos em categorias e fatores para melhor análise dos dados. Participaram desse estudo a equipe diretiva e coordenação pedagógica, além de 14 professores das séries finais da escola pesquisada. Ao correlacionar os resultados obtidos no teste de resiliência às entrevistas verificou-se que a resiliência é desenvolvida no contexto escolar no sentido de enfrentar o estresse docente. A presente pesquisa, com base em dados secundários, propôs algumas estratégias para a promoção da resiliência no contexto educacional que vise o coletivo e a pessoa do professor.

**Palavras chave:** Resiliência. Estresse docente. Escola e gestão resiliente.

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito identificar y analizar críticamente si la resiliencia es desarrollada en la Escuela Municipal de Educación Básica 22 de Outubro en la ciudad de la Barra do Quaraí – RS, con la finalidad de facilitar el enfrentamiento a los factores estresantes inherentes al ejercicio de la profesión docente. La resiliencia siendo un nuevo instrumento científico y de formación recientemente adoptado por las ciencias humanas como mecanismo para describir personas con capacidades de enfrentar las adversidades diarias, envolviendo pensamientos, comportamientos y actitudes en el ambiente donde se vive, se hace necesario aplicarla en el contexto educativo con la finalidad de proporcionar a los docentes un ejercicio saludable de la profesión. Los teóricos que apoyaron este estudio resaltan la importancia del desarrollo de la resiliencia en los días actuales, una vez que los profesionales necesitan estar preparados y entrenados de manera especial para que si efectúe un proceso de auto-afirmación y auto-realización mientras persona inteligente, libre, responsable y reflexivo. La investigación fue cuanti-cualitativa y dividida en dos etapas: entrevistas y aplicación del test de resiliencia, a los cuales fueron divididos en categorías y factores para mejor análisis de los datos. Participaron de este estudio el equipo directivo y coordinación pedagógica, allá 14 profesores de las series finales de la escuela pesquisada. Al correlacionar los resultados obtenidos en el test de resiliencia a las entrevistas realizadas, fue percibido que la resiliencia es desarrollada en el contexto escolar con la finalidad de hacer frente a lo estrese docente. La actual investigación, apoyada en datos secundarios, sugirió algunas estrategias para la promoción de la resiliencia en el contexto educativo con el objetivo de atingir el colectivo y la persona del profesor.

**Palabras clave:** Resiliencia. Estrese docente. Escuela e gestión resiliente.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 ESTRESSE E PRÁTICA DOCENTE .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Resiliência.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 A importância da resiliência nos dias atuais.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Resiliência: a exigência contemporânea no contexto educacional .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Características do profissional resiliente.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5 Escola resiliente .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6 Gestão resiliente.....</b>	<b>17</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Abordagem metodológica e os sujeitos .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Desenvolvimento das atividades e a coleta de dados .....</b>	<b>22</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Análise das respostas quanto ao estresse docente.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Análise das respostas quanto ao clima organizacional e relacionamento interpessoal .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Respostas quanto ao desenvolvimento da resiliência no contexto educacional .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Análise do teste de resiliência .....</b>	<b>40</b>
<i>4.4.1 Percepções quanto aos fatores I, II e III do teste de resiliência .....</i>	<i>41</i>
<i>4.4.2 Percepção geral do teste de resiliência.....</i>	<i>42</i>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O novo cenário mundial caracterizado pelas intensas transformações de natureza social, política, econômica, cultural e tecnológica, além de alterar a vida social, pessoal e familiar do professor acaba por exigir um maior envolvimento e comprometimento no mundo do trabalho, de modo que a pessoa inserida nesse contexto demanda de um grande esforço para adaptar-se e sobrepor-se frente às complexidades e exigências da vida laboral.

Em virtude desses acontecimentos, a relação entre estresse e prática docente tem sido constante nos últimos tempos, atingindo grandes dimensões no ambiente escolar, uma vez que tais situações geram sentimentos desfavoráveis comprometendo muitas vezes a saúde física e mental do professor.

Diante desse contexto, tomando como base o posicionamento de Castro (2002) que todo esse processo de mudança faz com que novas exigências surjam a cada dia, e o sistema educacional ainda não dispõe de reação para atender tantas demandas ficando, muitas vezes, imersos num mundo tão imprevisível, complexo, dinâmico e em constante fluxo de energia, é necessário que o sistema educacional avalie e desenvolva a resiliência de seus profissionais com a finalidade de gerar atitudes otimistas e positivas frente às circunstâncias inesperadas e desfavoráveis, a fim de que se mantenham o equilíbrio da saúde física e mental de seus docentes e transformá-los diante das adversidades que a vida profissional impõe.

Tendo em vista que a resiliência é um novo instrumento científico e de formação recentemente adotado pelas ciências humanas como mecanismo para descrever pessoas com capacidades de sobrepor-se às adversidades cotidianas, que engloba pensamentos, comportamentos e atitudes no ambiente em que se vive, é urgente construir e desenvolver a resiliência no contexto educacional a fim de facilitar o enfrentamento ao estresse docente.

A escola sendo um instrumento de desenvolvimento individual, social e coletivo que colabora para a transformação do ser, deve agir como mediadora de conflitos e estimular atitudes inovadoras que venham a contribuir com a saúde de seus profissionais, de modo que se facilite o enfrentamento ao estresse docente que hoje faz parte da realidade escolar, uma vez que é esse profissional que prepara cidadãos para a sociedade e exerce forte influência sobre seus educandos a fim de transformá-los culturalmente e espiritualmente.

Nesta perspectiva, a proposta de estudo desta pesquisa consistiu em identificar e analisar criticamente quais os métodos utilizados pela Escola Municipal de Ensino Fundamental 22 de Outubro do município da Barra do Quaraí – RS, na promoção da resiliência no contexto escolar a fim de facilitar o enfrentamento ao estresse docente.

Para uma efetiva realização desta pesquisa busquei fundamentações teóricas de autores que apóiam o tema em estudo, dentre eles como desenvolver a resiliência e enfrentar os fatores estressores no contexto educacional.

Tratou-se de uma pesquisa quanti-qualitativa, que para viabilizar o estudo, foi desenvolvida em duas etapas: a primeira etapa consistiu de entrevista semi-estruturada, aplicada somente aos membros da equipe diretiva e coordenação pedagógica, a segunda etapa consistiu da aplicação do teste de resiliência desenvolvido por Wagnild e Young (1993) e traduzido por Pesce et. al. (2005).

As análises dos dados basearam-se em torno das questões norteadoras desta pesquisa e de subsídios teóricos, além de comentários e idéias da pesquisadora, bem como da utilização de dados secundários obtidos pelas pesquisas: *Burnout em professores da Educação Básica de Uruguaiana e a associação com variáveis sócio-demográficas* (HERMANN & FONTOURA, 2009), e *Fatores estressores e incidência da Síndrome de Burnout em professores da educação Básica de Uruguaiana* (HERMANN & ZILCH, 2009).

Nas considerações finais apresentei a conclusão dos resultados obtidos no teste de resiliência correlacionados às análises dos relatos dos entrevistados, e baseando-se no entendimento de Angst (2009, p. 255) ao fazer referência à (PINHEIRO, 2004; ASSIS, PESCE & AVANCI, 2006) que nenhuma pessoa é permanentemente resiliente, mas sim que se está em dado momento resiliente, e que a resiliência é dependente de uma relação dinâmica entre o meio e o indivíduo, acrescentei sugestões desenvolvidas por Barreto (2007) para a promoção da resiliência no contexto escolar a fim de que se mantenham satisfatórios os níveis de resiliência dos profissionais da educação.

## 2 ESTRESSE E PRÁTICA DOCENTE

A relação entre estresse e prática docente tem sido constante nos últimos tempos, atingindo grandes dimensões no contexto escolar devido ao fato do professor, atualmente, viver sob pressão o que gera desmotivação, baixa auto-estima e conseqüentemente o estresse profissional.

De acordo com Esteve (1995) apud (PLETSCH, 2003) o contexto em que o professor está inserido gera sentimentos de desajustamentos e impotência. Conforme o autor, esses sentimentos são reflexos dos fenômenos sociais que influenciam a imagem que o professor tem de si e de sua vida profissional, o que provoca uma crise de identidade podendo levar a autodepreciação pessoal e profissional.

Esteve (1999) quando se refere aos fatores que afetam a saúde dos educadores, diz que foram transferidas à pessoa do professor as responsabilidades inerentes a sociedade e a família, cabendo ao professor as responsabilidades pelas deficiências e degeneração do sistema de ensino que tem sido atingido pelas intensas mudanças sociais. O autor argumenta que diante desse contexto o educador tem que desempenhar vários papéis contraditórios, nos quais lhes são exigidos manter o equilíbrio em diversas situações alterando a sua função de transmissor de conhecimentos e provocando, assim, a desvalorização do trabalho e faltas de expectativas com o sistema educacional.

Nesse sentido, Gasparini, Barreto e Assunção, (2005, p.189) afirmam que:

Na atualidade, o papel do professor extrapolou a mediação do processo de conhecimento do aluno, o que era comumente esperado. Ampliou-se a missão do profissional para além da sala de aula, a fim de garantir uma articulação entre a escola e a comunidade. O professor além de ensinar, deve participar da gestão e do planejamento escolares, o que significa uma dedicação mais ampla, a qual se estende à família e à comunidade.

Nesta perspectiva, percebe-se que cabe ao professor no processo educacional, além da tarefa de dar acesso ao conhecimento, a responsabilidade de preparar os educandos em futuros cidadãos comprometidos o que acaba por exigir do professor um maior comprometimento e articulação entre a escola e a comunidade, de modo que o profissional passa a assumir diversos papéis e funções que, na maioria das vezes, tornam-se um fator estressante na vida do profissional.

Segundo Pereira (2000) apud Barreto (2008, p.2). “Os problemas de saúde psíquica encontram-se no topo da lista de preocupação dos professores: stress, esgotamento (Burnout), depressão e fadiga mental são alguns dos males que os professores dizem sentir.”

Nesse sentido, Lima (2002, p.3) afirma que:

Em princípio, o estresse do professor, no Brasil, parece estar relacionado ao salário não-digno, à precariedade das condições de trabalho, ao alto volume de atribuições burocráticas, ao elevado número de turmas assumidas e de alunos por sala, ao mau comportamento desses alunos. O professor sofre, ainda, com as pressões de tempo, pressões dos pais dos alunos e de suas preocupações pessoais extra-escola.

Diante do exposto, percebe-se que no contexto educacional está se disseminando o estresse, uma vez que tais situações geram sentimentos desfavoráveis para a saúde física e mental do professor.

Conforme a Fundacentro (2007, p.1) em Estudos da Organização Mundial da Saúde referentes aos anos de 2003 e 2005 revela que:

Os problemas relacionados ao estresse ocupacional estão associados às constantes mudanças sociais, como, por exemplo, a globalização, o aumento da economia informal e as mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho. O estresse ocupacional é definido como a soma de respostas físicas e mentais, ou ainda, reações fisiológicas, que, quando intensificadas, transformam-se em reações emocionais negativas.

Uma vez que atualmente vivemos em um mundo globalizado, em uma sociedade complexa, em que as escolhas, decisões e as atitudes têm sido a grande exigência do momento, principalmente no que se refere ao relacionamento professor-aluno-comunidade escolar, são exigidos dos profissionais da educação habilidades para lidar com situações de difíceis aprendizagens além preparar o aluno para as mais variadas instâncias da vida social, tornando-se necessário que a escola prepare o ambiente de trabalho e os seus profissionais de maneira positiva e motivadora a fim de enfrentar possíveis situações estressoras no contexto educacional.

Amorim (2008) diz que a sociedade preocupa-se muito com o estresse, porém que o mesmo não ocorre com as organizações e instituições, uma vez que é atribuída ao profissional a responsabilidade de zelar por sua saúde. Conforme o autor, os esforços de prevenção e redução do estresse têm sido muitas vezes insatisfatórios porque alguns programas visam somente os indivíduos e não às organizações.

De acordo com Chalita (2001) apud Braz e Fêo (2006, p.7):

A alma de qualquer instituição de ensino é o professor. Por mais que se invista na equipagem das escolas, em laboratórios, bibliotecas, anfiteatros, quadras esportivas, piscinas, campos de futebol - sem negar a importância de todo esse instrumental -, tudo isso não se configura mais do que aspectos materiais se comparados ao papel e à importância do professor.



Neste sentido, percebe-se que para o autor, de nada adianta uma escola bem equipada e estruturada fisicamente se não for percebida a relevância dos profissionais da educação no contexto escolar, uma vez que os docentes são a alma de uma instituição de ensino.

Segundo Amorim (2008) para prevenir o desencadeamento de fatores estressores na profissão docente é preciso que se desenvolvam atividades que visem analisar a maneira de se ver a vida, avaliar os objetivos, fazer planejamentos e principalmente ter uma visão otimista em busca da realização e felicidade.

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de se desenvolver atividades que envolvam o ser no seu íntimo no cotidiano escolar a fim de que se desenvolvam mecanismos para o enfrentamento do estresse docente, os estimulando e motivando para o exercício de sua profissão, pois os mesmos são vitais para qualquer instituição de ensino, seja ela pública ou privada, e sendo a resiliência um meio de enfrentamento às adversidades, a qual evita o desgaste e o estresse colaborando com o ambiente em que se está inserido, faz-se necessário aplicá-la ao contexto escolar com objetivo de melhorar a saúde física e mental, as relações interpessoais e o desempenho profissional dos seus educadores.

## 2.1 Resiliência

Em sua etimologia resiliência é derivada do latim *resiliens*, que significa saltar para trás, voltar, recuar, romper. Pela origem inglesa, *resilient* remete à idéia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação. Nas ciências naturais e na engenharia, resiliência é definida como a qualidade que os materiais têm de suportarem a aplicação de esforços externos sem se romperem. (VIANNA, 2008, p.20).

Celso Antunes (2003, p.13) corrobora com a idéia acima dizendo que:

Resiliência é uma abordagem teórica e um conceito extraído da física e muito usado pela engenharia e que representa a capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo e inalterado. Do Houaiss – *Dicionário da Língua Portuguesa* – é a propriedade de retornar à forma original após ter sido submetido a uma deformação ou capacidade de se recobrar ou de se readaptar à má sorte, às mudanças (do latim *resilientiae*, part. pres. pl. neut. de *resiliere*, “recusar vivamente”). Aplicado a vida humana e animal, representa a capacidade de resistência a condições duríssimas e persistentes e, dessa forma, diz respeito à capacidade de pessoas, grupos ou comunidades não só de resistir às adversidades, mas de utilizá-las em seus processos de desenvolvimento pessoal e crescimento social.

Desse modo, percebe-se que inicialmente o termo resiliência foi utilizado pela Física no sentido de um material voltar ao seu estado normal após ter sofrido pressão. Logo, a área de saúde e as ciências humanas passaram a utilizar esse termo a fim de qualificar a capacidade

de um indivíduo sobrepor-se às adversidades e posicionar-se positivamente frente a acontecimentos hostis e estressantes.

Simaia Sampaio (2005) argumenta que na área de humanas o termo resiliência teve uma reinterpretação quanto ao seu significado utilizado na engenharia e na física. Conforme a autora, a resiliência passou a ser definida como a capacidade que o indivíduo tem de superar determinada situação dolorosa, seja em grupo ou individualmente, neste caso o ser não voltaria ao seu estado anterior, mas sairia melhorado. As pessoas resilientes conseguem superar as dificuldades mesmo estando sob enorme pressão.

Segundo Vianna (2008) há controvérsias sobre a definição de resiliência como um atributo individual ou fruto da interação com o ambiente, pois alguns estudiosos a definiram como uma característica estável, uma qualidade individual presente no indivíduo para melhor lidar com eventos hostis na vida, já outros estudiosos argumentam que o contexto social pode influenciar nas atitudes resilientes, uma vez que a resiliência está relacionada às competências individuais e interações relacionais.

Segundo Monteiro et al. (2001, p.10). “O ambiente influencia muito nos diversos fatores do desenvolvimento humano e o grau de satisfação do indivíduo na escola determina também o quanto a aprendizagem será alcançada.”

Neste sentido Costa (1995) apud et. al. Monteiro (2001, p.14):

O estudo sistemático da resiliência nas pessoas e nas organizações revelou que ela não é uma qualidade única e extraordinária, característica intransferível de um grupo especial de pessoas. Não. A resiliência é antes de tudo a resultante de qualidades comuns que a maioria das pessoas já possui, mas que precisam estar corretamente articuladas e suficientemente desenvolvidas.

Rutter (1993) apud Mota et al. (2006) diz que a resiliência é caracterizada como um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam ao indivíduo ter uma vida saudável mesmo vivendo em um ambiente adverso, é um processo interativo entre o indivíduo e o meio em que este vive integrando aspectos psicológicos, sociais, emocionais, cognitivos, culturais, éticos, entre outros. Entretanto, Infante (2005) apud Silva (2009) diz que existe uma geração de pesquisadores que expandiu o tema da resiliência em dois aspectos: o primeiro se refere à dinâmica entre fatores de risco e resiliência em que o indivíduo supera as adversidades, o segundo aspecto se refere à promoção da resiliência em termos de programas sociais.

Silva (2009) argumenta que as investigações que se referem à resiliência têm mudado a forma de perceber o ser humano, pois sai de um modelo de risco baseado nas necessidades e na enfermidade para um modelo de prevenção e promoção que se baseia nas potencialidades

individuais. Para o autor, a resiliência é efetiva não apenas para enfrentar adversidades, mas também para a promoção da saúde mental e emocional, pois pode reduzir a intensidade do estresse e sinais emocionais negativos, como ansiedade, depressão ou raiva.

Nesse sentido, Edith Grotberg (2005) apud Cimbalista (2006) defende a idéia de que resiliência é a capacidade humana de enfrentar, vencer e sair fortalecido ou transformado por experiências adversas. Assim como, Zimmerman & Arunkumar (1994) apud Tavares (2002) afirmam que resiliência é uma habilidade de superar adversidades, Carmello (2008) apud Bispo (2008) afirma que a resiliência é uma capacidade intrínseca do ser em antecipar-se aos problemas e de crescer com as mudanças.

Diante do exposto, percebe-se que o conceito de resiliência varia conforme a área que se utiliza desse termo. Entretanto, é praticamente unânime a idéia de que resiliência se refere a uma força interna que favorece a superação de adversidades no meio em que se está inserido.

Nesta perspectiva, entende-se a resiliência como um novo instrumento científico e de formação recentemente adotado pelas ciências humanas como mecanismo para descrever pessoas com capacidades de sobrepor-se às adversidades cotidianas, envolvendo pensamentos, comportamentos e atitudes no ambiente em que se vive, fazendo-se necessário aplicá-la ao contexto educacional a fim de se enfrentar fatores estressores inerentes ao exercício da profissão docente.

Barbosa (2007) diz que no campo da educação temos dois aspectos relacionados à resiliência. O primeiro diz respeito à resiliência da escola enquanto instituição que reúne diferentes sistemas humanos e o segundo contempla o aspecto particular da pessoa do professor e do aluno.

De acordo com José Tavares (2002) a resiliência aplicada ao contexto educacional torna-se um espaço de estudo e reflexão que possibilita outra visão de mundo e, em certa medida, exige outra forma de conhecer, aprender, ser e de estar nas sociedades atuais e futuras, em que a educação e a formação dos cidadãos terão que se processar em moldes diferentes. Conforme o autor, na sociedade emergente e globalizada os profissionais da educação devem ser encorajados e preparados para a resiliência, a fim de superar as dificuldades com que se deparam no exercício da profissão. O contexto educacional deve ser lugar de formação para a resiliência, os profissionais necessitam ser preparados e treinados de modo especial para que se efetue um processo de auto-afirmação e auto-realização enquanto ser inteligente, livre, responsável e reflexivo.

## 2.2 A importância da resiliência nos dias atuais

O novo cenário mundial caracterizado pelas intensas transformações de natureza social, política, econômica, cultural e tecnológica além de alterar a vida social, pessoal e familiar do indivíduo, acaba por exigir um maior envolvimento e comprometimento no mundo do trabalho. A pessoa inserida nesse contexto demanda de um grande esforço para adaptar-se e sobrepor-se frente às complexidades e exigências da vida laboral.

Neste sentido O'Sullivan (2004) apud Ferreira (2009) afirma que:

(...) estamos começando a entender que vivemos um período da história da Terra extremamente turbulento, uma época em que há violentos processos de mudanças que nos desafiam em todos os planos imagináveis. A responsabilidade dos seres humanos hoje em dia é de estar totalmente envolvidos por essa transformação incrível e ter influência na direção que ela vai tomar.

Diante disso, percebe-se que as mudanças fazem parte do nosso dia-a-dia e essas são cada vez mais intensas e profundas, as quais exigem constantes esforços de adaptação a fim de que se esteja mais bem preparado para esta realidade tão complexa e desafiadora, sendo necessário nos aperfeiçoarmos como ser humano, atualizarmos e, principalmente, rever e aprimorar nossas atitudes diante dos avanços tecnológicos, científicos, sociais e comportamentais,

Rinaldi (2007) com base nos estudos da Organização Mundial de Saúde, diz que a globalização como parte de um processo de mudanças sociais, traz consigo novas reformas econômicas e sociais, as quais acabam por exigir cada vez mais envolvimento dos trabalhadores e das organizações.

Segundo Pereira (2002) o estresse invade a vida de todos em todas as fases de desenvolvimento sendo mais acentuado no nível profissional, na qual são chamadas de “doenças da civilização”.

Gold & Roth (1993) apud (PEREIRA, 2002) afirmam que os problemas de saúde psíquica encontram-se no topo da lista e que os professores são uma das classes mais afetadas pelo estresse e esgotamento (*burnout*).

Rossini (2005) diz que precisamos perceber e atender as exigências desta era planetária, a qual deverá ser formada por pessoas dotadas de inteligências estratégicas, seja com o ser humano, com a natureza, com o cosmo e com a realidade.

Perante essas constantes e profundas mudanças na sociedade contemporânea, percebe-se que estamos diante de grandes desafios que exigem um novo perfil de educador, pois tantas modificações interferem diretamente no comportamento do ser, tornando imprescindível que

os profissionais da educação desenvolvam novas idéias e posturas e que sejam capazes de enfrentar situações adversas de forma segura e convicta, adotando novas atitudes, principalmente no que se refere às relações interpessoais, atitude flexível e espírito criativo no enfrentamento das adversidades desenvolvendo a sua capacidade de resiliência.

Segundo o professor Jose Tavares (2002, p.7):

No mundo atual, em que desafios e dificuldades se apresentam a cada dia para os seres humanos, em que a competição por espaços profissionais e pessoais se torna mais acirrada, em que as expectativas externas se chocam com as possibilidades reais de realização do sujeito, este precisa ser formado - e se autoformar – para se preservar psicologicamente, para reagir, para ordenar o seu mundo, suas necessidades, suas prioridades, seus desejos e suas ações, de modo a não se deixar sobrepujar por contingências e circunstâncias a que não possa, em dado momento e em determinadas situações, controlar e dar respostas exigidas. Esta formação, nesse contexto, traduziria sua resiliência.

Tavares (2002) diz que nos últimos tempos as pessoas vivem cada vez mais ameaçadas por realidades externas e internas, o que gera sensações de insegurança, ansiedade e angústia conduzindo muitos casos a situações de desespero. Conforme o autor é com esta situação que se precisa aprender a lidar e a conviver, sendo necessário criar e desenvolver defesas físicas e psicológicas, hoje designadas como resiliência.

Segundo Castro (2002) todo esse processo de mudança faz com que novas exigências surjam a cada dia, e o sistema educacional ainda não dispõe de reação para atender tantas demandas ficando, muitas vezes, imersos num mundo tão imprevisível, complexo e dinâmico e em constante fluxo de energia, sendo necessário que o sistema educacional avalie e desenvolva a resiliência de seus profissionais com a finalidade de gerar atitudes otimistas e positivas frente às circunstâncias inesperadas e desfavoráveis, a fim de manter o equilíbrio da saúde física e mental de seus docentes e, assim, transformá-los diante das adversidades que a vida profissional impõe.

Nesta perspectiva, é urgente construir e desenvolver a resiliência no ambiente escolar, pois no mundo moderno o professor não é apenas um mediador do conhecimento, ele é, na maioria das vezes, um agente socializador que transmite ao educando e a comunidade escolar, valores e comportamentos éticos saudáveis.

### **2.3 Resiliência: a exigência contemporânea no contexto educacional**

As constantes transformações ocorridas nas últimas décadas no que se refere ao modo de vida e a convivência humana fez com que a sociedade exija cada vez mais um ensino de qualidade e que atenda as exigências contemporâneas, mas para tanto é necessário que os

profissionais da educação tenham uma boa formação e estejam satisfeitos com sua profissão, sendo resilientes frente às situações desafiadoras na vida pessoal e profissional.

Castro (2002, p.117) destaca que:

No cotidiano escolar a complexidade da sala de aula, caracterizada por sua multidimensionalidade, simultaneidade de eventos, imprevisibilidade, imediaticidade e unicidade de respostas às inúmeras situações práticas, se constitui em sério desafio, que exige certa capacidade de enfrentamento [...]. Além disso, sabe-se que professores deparam-se continuamente com interesses e exigências que os impelem a tomadas de decisões as quais, na maioria das vezes, requerem um equilíbrio entre múltiplos custos e benefícios.

Deste modo, percebe-se que os professores estão expostos as diversas situações no cotidiano escolar, as quais exigem uma interação eficiente e dinâmica na relação professor-professor, professor-aluno e professor-comunidade escolar, sendo fundamental que o docente desenvolva habilidades que lhes facilitem o conviver em meio a tantas mudanças e adversidades.

Neste sentido, Devy (1997) apud Castro (2002, p.118) ressalta que:

Para terem certa habilidade em aprender a lidar com essa ambiência problemática, ou se desvencilhar das tensões nela produzidas, em controlar possíveis sinais de angústia ou frustração nela geradas, é necessário desenvolver ou ativar certas estruturas psicológicas que têm sido denominadas como formas de resiliência: resiliência em relação às pessoas e às respectivas organizações.

Diante do exposto, percebe-se que o desenvolvimento da resiliência no contexto escolar, mais especificamente nos educadores, faz com que se desenvolvam condições que facilitem o enfrentamento às adversidades, com maior perspectiva de sucesso frente aos desafios impostos pelo campo profissional.

Sendo o professor um dos responsáveis pela formação pessoal dos educandos, deve priorizar o aperfeiçoamento pessoal dos alunos, para estarem mais bem preparados para esta realidade tão complexa e desafiadora que vivemos hoje.

Segundo Rossini (2005, p.10):

Foi-se o tempo em que o quesito básico para ser um bom professor era o conteúdo, o conhecimento. O mundo moderno exige dele qualidades pessoais indispensáveis na sua missão de educador. É preciso que cada dia desejemos ardentemente nos aperfeiçoar como ser humano, estar a par das inovações, acompanhar as mudanças, procurar atualização, rever conceitos. Nosso programa educacional deve voltar-se à construção da personalidade, do caráter, do ser [...]. Precisamos perceber e atender às exigências desta era planetária que deverá ser formada por pessoas dotadas de inteligências estratégicas, que apostam num mundo melhor, que atendam as necessidades do ser humanos em harmonia com a natureza, o cosmo, a realidade.

A partir dessas afirmações entende-se que atualmente os profissionais da educação além da tarefa de transmitir conhecimentos têm a função de preparar os educandos para enfrentar as transformações e incertezas da vida, e esse caminho só será possível a partir de profissionais resilientes que incentivem e valorizem as potencialidades dos educandos no enfrentamento as adversidades e situações desafiadoras.

#### **2.4 Características do profissional resiliente**

Atualmente o novo cenário educacional exige um novo perfil de professor, este deve ser pró-ativo, flexível e criativo e que se adapte às mudanças e às exigências do mundo do trabalho. Rossini (2005) diz que os profissionais pró-ativos, avançam e agem independentes do tempo e do ambiente.

Cimbalista (2006) diz que o profissional resiliente vai ao encontro do esperado pelas empresas e instituições em termos de novo perfil de trabalhador. Que esse tipo de profissional reage positivamente frente a situações de difíceis soluções ao mesmo tempo em que redobra suas forças para continuar o trabalho.

Segundo Carmello (2008) apud Bispo (2008) o profissional resiliente é essencial nesse período de mudanças que estamos vivenciando e as suas principais características são: criatividade e inovação, pois estão sempre em busca de novas alternativas, novas formas de lidar com a mesma situação. Gosta e aceita as mudanças, uma vez que as encara de forma positiva. É inteligente emocionalmente, pois tem uma enorme capacidade de entender como os seus sentimentos influenciam em uma situação e detém total controle sobre eles. Possuem auto-estima e autoconfiança elevada sabendo automotivar-se.

Carmello (2008) apud Bispo (2008) afirma que é possível reconhecer uma pessoa resiliente pela forma como esta pensa, comunica-se e comporta-se diante de uma adversidade, uma vez que os indivíduos resilientes são autoconfiantes e acreditam no que são capazes de fazer, possuem baixa ansiedade e alta extroversão. Para o autor, o ser resiliente é aquele que decide interpretar a adversidade como uma circunstância e um aprendizado da vida, e que escolheu a inteligência e a esperança em vez da vitimização e do desespero.

(MOURA, s.d), em seu artigo *Ser resiliente é...* diz que as pessoas resilientes são capazes de atravessar crises e adversidades sem se deixar abater por elas; ressignificam o sofrimento e as adversidades; resgatam seus valores e princípios; têm a consciência que cada um participa da construção da sua própria história; analisa uma situação por vários ângulos e escolhe o melhor; resgatam os vínculos significativos da sua história e os mantêm ao seu

alcance na memória; sabem que não é um ser sozinho no mundo. Para a autora, as pessoas resilientes são firme como as montanhas, suave como o vento e maleável como um junco.

Conforme Palafox e Leão (2005) um sujeito resiliente não internaliza uma visão fatalista de mundo nem dos problemas vividos, pelo contrário, avalia a situação e luta cotidianamente para reverter situações indesejáveis, pois estabelece parcerias e elabora metas e planos bem definidos; desenvolve habilidades para se distanciar criticamente da realidade com a finalidade de observá-la, analisá-la e avaliá-la, uma vez que busca responder às adversidades e desafios do cotidiano. A pessoa resiliente evita a prática de julgamentos de mérito baseados em interpretações meramente psicologicistas (egocentrismo, vaidade, arrogância etc.) e moralistas (sujeito mal educado, não respeita, é desleal, injusto etc.). Segundo os autores, é importante salientar que esses tipos de comportamentos somente estimulam a desistência, por criar, no limite, uma visão do outro como adversário poderoso e incapaz de ser vencido, além de evitar emitir pré-julgamentos negativos sobre as outras pessoas quando se sente prejudicado.

Diante do exposto, percebe-se que as pessoas resilientes possuem uma combinação de características que as tornam capazes de enfrentar situações estressoras e desgastantes com forças e estímulos.

Diante do atual contexto educacional, Rossini (2005) diz que é fundamental trabalhar o professor no seu íntimo para que encare as adversidades com mais força e coragem, pois se foi o tempo em que o quesito básico para ser um professor era o domínio do conteúdo, o conhecimento. O mundo moderno exige qualidades pessoais indispensáveis na missão de educador, é preciso desejar ardentemente nos aperfeiçoarmos como seres humanos, explorar o íntimo, fazer uma auto-avaliação para que se identifiquem as características negativas ou positivas, fortes ou fracas, pois quando nos conhecemos, realmente, tomamos consciência de nossas capacidades, formando uma auto-imagem ou conceito de nós mesmos. De acordo com a autora, é a auto-imagem que cada um tem de si que irá influenciar fortemente no desempenho profissional e pessoal, pois a auto-imagem atua diretamente na auto-estima.

## **2.5 Escola resiliente**

Atualmente o sistema educacional, devido às exigências do mundo contemporâneo, tem revisto seus princípios e métodos adotando uma nova postura frente ao papel da escola como instituição formadora e principalmente em relação ao corpo docente escolar.



Libâneo (2000) diz que os educadores reconhecem o impacto das transformações econômicas, políticas, sociais e culturais no âmbito da educação e do ensino o que proporciona uma reavaliação do papel da escola e do professor, na qual a escola com que sonhamos seja aquela que assegure uma formação cultural e científica, tanto para a vida pessoal, profissional e cidadã. Segundo o autor, diante da crise de princípios e valores, resultantes da deificação do mercado e da tecnologia, é preciso que a escola ofereça uma nova atitude ético-valorativa de recolocar em prática valores humanos fundamentais, tanto entre os alunos como entre os professores.

Diante do exposto, percebe-se que é fundamental a reestruturação da escola enquanto sistema formador, transformando-se e reinventando-se no cumprimento de sua função social.

Segundo Antunes (2003) a escola resiliente proporciona confiabilidade, segurança e esquemas de organização mesmo em comunidades aparentemente apáticas. Para o autor, esse tipo de instituição é ágil, acolhe a diversidade, contextualiza o conhecimento e transforma-se permanentemente sabendo dar a volta por cima e reajustando-se rapidamente após perturbações, choques e frustrações, além disso, reinventa meios para assumir sua real condição e acolhe a resiliência como centro de seus estudos e desenvolvimento de excelência, oferecendo um ambiente educacional rico e estimulante.

Neste sentido, percebe-se que uma escola resiliente intervém de maneira positiva no contexto escolar, implica em um processo de mudança que eleva e resgata auto-estima de seus educadores estimulando-os a resistir ao estresse e as tensões a fim de que superem as incerteza e adversidades impostas pelo cotidiano.

De acordo com Tavares (2002) as organizações resilientes são flexíveis, autônomas, descentralizadas, inteligentes, livres e responsáveis, oposta as organizações burocráticas que são rígidas, individualistas e centralizadas. Conforme o autor, uma organização resiliente é inteligente e reflexiva, os profissionais são inteligentes emocionalmente, livres, responsáveis e competentes, nesse modelo de organização existe uma relação viva de confiança, empatia, solidariedade e dinâmica, a qual responde melhor aos desafios dos novos tempos.

A postura de uma escola resiliente em face às grandes mudanças ocorridas na sociedade em que vivemos é centrada no ser humano, viabiliza a auto-estima e a auto-realização de seus docentes. De acordo com Celso Antunes (2003, p.89-90):

[...] toda escola resiliente se comporta como um sistema vivo e, desta forma, com extrema interdependência entre todos os elos de sua cadeia [...]. Desta maneira, os princípios organizativos da escola resiliente não admitem partes que se isolem e se justapõem, mas requer que todas estejam sistematicamente interligadas, como componentes de um ambiente sintonizado por múltiplas relações. Pode abrigar

profissionais com diferentes funções, mas jamais admitir que não sejam estas conhecidas por todos [...]. Em uma escola participativa nunca deve ser claramente diferenciada a condição de aluno como “ser aprendiz” e professor como “ser ensinante”, pois todos aprendem com todos e todos os adultos educam e se educam.

Diante do exposto, percebe-se que a postura de uma escola resiliente é o reflexo das atitudes das pessoas envolvidas na gestão escolar. É a visão desses profissionais que vão nortear o caminho a ser seguido pela instituição, a qual deve centrar-se nas pessoas, integrando-as e valorizando a auto-estima de seus profissionais. Nesse contexto a escola resiliente assume um novo papel, ultrapassa o sentido de administração, supervisão e orientação do processo educacional, é uma instituição facilitadora de relações entre as pessoas e destas com o meio, pois passa a agregar valores humanos mais intensos e integrados com os docentes, os estudantes e consequentemente com a comunidade.

A Psicóloga e Terapeuta Katia Horpaczhy (2007, p.7) ressalta que:

A escola pode propiciar o aumento e o fortalecimento de habilidades de resolução de problemas e a aprendizagem de novas estratégias, bem como capacitar professores para auxiliar estudantes com dificuldades. O sentido de resiliência na preparação de professores e alunos é para que atuem e convivam em um mundo em constante transformação. A resiliência, apesar de inerente ao indivíduo, pode também ser construída ao longo da vida na medida em que é adquirida pela educação e pela experiência das dificuldades ultrapassadas.

Nesse sentido, a escola que adota uma postura positiva em clima de acolhimento e confiança favorece aos seus profissionais, bem como aos estudantes condições para a resolução de conflitos e problemas, auxiliando-os nas tomadas de decisões e superações de dificuldades de forma que os fortaleça para vivências de sucesso.

Segundo Castro (2002, p.117): “Uma instituição de ensino, como, aliás, qualquer grupo social, deve mobilizar os conhecimentos e as competências de seus membros para realizar seus objetivos e enfrentar os acontecimentos diários”. Segundo Castro, as organizações escolares devem priorizar a criatividade, a motivação, a investigação, o saber, o acreditar e o fazer entre os profissionais que nela atuam, caso contrário, não conseguirão colocar em prática seus objetivos e propósitos, pois serão o reflexo da desmotivação e desinteresse de seus profissionais.

## **2.6 Gestão resiliente**

A gestão escolar resiliente contribuiu para o desenvolvimento de competências necessárias para a atuação eficaz e produtiva do profissional da educação, a fim de que o mesmo supere as adversidades e construa-se sobre elas.

Antunes (2003) diz que em uma gestão resiliente o poder é distribuído de acordo com a dimensão das necessidades e que as tomadas de decisões envolvem sempre relações participativas. Segundo o autor, a função do diretor requer uma capacidade efetiva de liderança, associada a uma integral compreensão sobre as diferenças que marcam uma escola comum de uma escola resiliente, e que todo gestor deve ser o eixo central da escola, um facilitador das relações entre as pessoas e dessas com o meio.

O elemento básico de integração social e democrática para Cardoso (1995) é de que com a participação existe uma socialização nas tomadas de decisões e divisões de responsabilidades, afastando assim, soluções centralizadoras e dogmáticas.

Hunter (2009) diz que a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem de forma entusiástica faz com que sejam atingidos os objetivos para o bem de todos, e o nome dessa habilidade é liderança.

Para Bispo (2010) o meio organizacional deve manter-se atualizado e preparado para lidar com o inesperado, deve encontrar soluções que proporcionem um diferencial significativo e apresentar alternativas que causem impactos positivos no desempenho individual e coletivo de sua equipe.

De acordo com Westrupp (2003) a gestão escolar envolve uma série de atividades, entre elas, articulação de pessoas, distribuições de funções e atribuições, as quais pressupõem uma idéia de participação de um trabalho associado entre pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Carmello, (s.d.) defende a idéia de que,

(...) as administrações centrada no ser humano estão procurando Programas de Gestão do Estresse, Resiliência e Qualidade de Vida, pois esperam que seus funcionários e líderes possam aprender mais sobre si próprios e modificar seu estilo de resposta comportamental, além de lidar com o componente emocional.

Diante do exposto, entende-se que focando a administração nas pessoas os profissionais desenvolvem as melhores estratégias diante de situações difíceis, diminuindo às tensões e trabalhando com o máximo de inteligência emocional, de modo que se sustentem os objetivos educacionais.

A escola sendo um instrumento de desenvolvimento individual, social e coletivo, que colabora para a transformação do ser, deve agir como mediadora de conflitos e estimular atitudes inovadoras que venham a contribuir com a saúde de seus profissionais a fim de que facilite o enfrentamento aos fatores estressores inerentes ao exercício da profissão docente.

Neste sentido, a revista eletrônica Educar para crescer (s.d), ressalta que:

Um professor pouco estimulado e que não acredita no seu potencial de educador produz aquém do que sua capacidade permite e não aproveita devidamente os recursos que tem em mãos ou que sua escola oferece. Não raramente, esquece-se de que é uma peça-chave da sociedade na formação de cidadãos. “O educador precisa crer no valor de sua profissão, saber que esse ofício vai muito além da missão de passar conteúdos didáticos. E este pode ser um pensamento promissor para o professor se sentir mais motivado e conseguir transmitir mais paixão aos alunos, estimulando-os também”.

Partindo do pressuposto de que a educação é um fenômeno social e universal com a função de formar indivíduos ativos e transformadores sociais, cabe aos gestores criar condições de enfrentamento eficaz ao estresse docente e assegurar condições positivas e motivadoras a seus educadores e conseqüentemente a seus educandos.

Para Pereira (1999) apud Witter (2003) é indispensável que as organizações compreendam os ajustamentos das pessoas no ambiente de trabalho, a sua interdependência, a produção, a satisfação e as tensões. Conforme a autora, a ideologia da gestão deve priorizar um contrato psicológico no qual se ajustem as perspectivas das pessoas nela envolvidas, assim como estabelecer a motivação e criar esquemas fortalecedores.

De acordo com Valentim (2007) os gestores devem buscar estratégias educacionais que priorizem a criatividade, a qualidade, a competência e a colaboração, pois estes são os princípios que norteiam uma nova construção educacional na sociedade do século XXI. Segundo Valentim, a escola em seu aspecto geral, a fim de atender os propósitos de sua missão, deve ter a clareza que a educação precisa se organizar em torno de quatro aprendizagens fundamentais, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isto é, adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, o qual auxilia agir no meio em que se está inserido; aprender a viver juntos, de modo que participe e coopere com os outros em todas as atividades humanas; e por fim, aprender a ser, que é a via essencial que integra os três precedentes. Conforme a autora, essas quatro vias do saber constituem apenas uma, pois existem entre elas múltiplos pontos de contato de relacionamento e de permuta, as quais se relacionam muito proximamente com o aprender a pensar.

Nesta perspectiva, a escola como instituição de educação e ensino deve abranger, em sua totalidade, um processo direcionado às pessoas envolvidas, considerando as produções, satisfações e tensões, não se detendo apenas, na arte técnica do ensinar, e sim mantendo relações positivas e saudáveis com o meio docente a fim de que se crie um processo reflexivo, positivo e motivador.

Segundo Lück (2001) apud Westrupp (2003, p.15) é que:

Atualmente o nosso mundo é marcado pela emergência de novas estruturas organizacionais que são, significativamente, mais democráticas, criativas e potencialmente, mais produtivas do que foram, em qualquer estágio anterior da história. Níveis maiores de educação, o crescimento do espírito democrático e o crescente reconhecimento da interdependência do local de trabalho, como também do ambiente global, têm levado à percepção que a chave para um ambiente de trabalho está em se alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supera o modelo centralizado, autocrático, controlador; cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e na obediência. Nos dias de hoje, os líderes eficazes de escolas concentram seus esforços em liberar a energia escondida das escolas e das outras organizações pela construção de equipes participativas.

Diante do exposto, percebe-se que a escola deve ter clareza na sua concepção como instituição significativa, criativa e potencialmente produtiva, a fim de que se proporcione um ambiente de trabalho favorável que valorize as atividades em grupo, o relacionamento interpessoal e que seja principalmente significativo e motivador, tanto para o educador como para o educando.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são descritos os aspectos metodológicos utilizados para a realização desse estudo, no qual visou investigar se a resiliência é desenvolvida no contexto escolar no sentido de enfrentar o estresse docente.

A apresentação inicia-se pela exposição da abordagem metodológica assumida pela pesquisadora. Em seguida, é feita a caracterização dos sujeitos participantes, os instrumentos utilizados na coleta de dados e a forma como estes foram aplicados.

De acordo com Barreto (2007, p.40),

(...) o agir humano acontece em função das crenças, percepções, valores e sentimentos. Assim, numa realidade dinâmica, a forma de abordá-lo e formular conhecimentos, devem-se levar em conta o sentido explícito, o aparente, e o mais profundo das ações e reações investigadas.

#### 3.1 Abordagem metodológica e os sujeitos

A presente pesquisa foi desenvolvida na Escola Municipal de Ensino Fundamental 22 de Outubro do município da Barra do Quaraí-RS, nos meses de abril e maio do corrente ano e teve como sujeitos envolvidos a equipe diretiva, coordenação pedagógica e 14 professores das séries finais do ensino fundamental (5<sup>a</sup> à 8<sup>a</sup> séries) dos três turnos de funcionamento da escola com regime de trabalho variável, entre 20, 40 e 60 horas semanais.

Tratou-se de uma pesquisa quanti-qualitativa que para viabilizar o estudo foi desenvolvida em duas etapas: a primeira consistiu de entrevistas semi-estruturadas aplicadas somente aos membros da equipe diretiva e coordenação pedagógica, e a segunda etapa consistiu de aplicação do teste de resiliência a 14 professores das séries finais do ensino fundamental.

Apoiada na idéia de Santos Filho e Gamboa (1995) apud Barreto (2007) que trata da complementaridade que deve haver entre os métodos quantitativos e qualitativos, os quais ressaltam que ocorre um dinamismo entre a vida cotidiana e os fenômenos sociais em que as ocorrências qualitativas estão interligadas às mudanças quantitativas, se faz necessário articular os dois aspectos metodológicos para uma melhor compreensão da realidade pesquisada.

Segundo Appolinário (2004, p.75) as pesquisas quantitativas e qualitativas classificam-se da seguinte maneira:

Pesquisa quantitativa. [quantitative research] I. Modalidade de pesquisa na qual variáveis pré-determinadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos (ex.: estatística). A pesquisa qualitativa: [qualitative research] I. Modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais (p. ex.: estudos etnográficos e pesquisas participantes) e analisados subjetivamente pelo pesquisador.

Neste sentido, percebe-se que para o autor as pesquisas qualitativas incitam os entrevistados a expressar-se livremente sobre o tema proposto, uma vez que esse método se refere a fenômenos que permitem uma análise hermenêutica dos dados coletados e as pesquisas quantitativas se utilizam de instrumentos padronizados, os quais se referem a fatos em que se prevê a mensuração de variáveis predeterminadas e análises matemáticas. A combinação desses dois métodos permite a quantificação e a interpretação dos dados coletados.

### **3.2 Desenvolvimento das atividades e a coleta de dados**

A primeira etapa da pesquisa foi desenvolvida a partir de entrevistas semi-estruturadas, as quais continham 09 perguntas semi-abertas que foram aplicadas à equipe diretiva e coordenação pedagógica da Escola Municipal de Ensino Fundamental 22 de Outubro.

De acordo com Triviños (1990, p.146):

Entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

As perguntas realizadas neste estudo tiveram como objetivo obter informações pertinentes ao desenvolvimento da resiliência no âmbito escolar e saber quais as estratégias pessoais que cada membro da equipe diretiva e coordenação pedagógica utilizam no enfrentamento às adversidades e na promoção da resiliência. Cabe relatar, que todas as entrevistas foram feitas de forma individual, a partir de encontros previamente agendados entre a pesquisadora e os sujeitos envolvidos e que algumas das entrevistas foram realizadas via *MSN*, o que de certa forma, facilitou a transcrição das mesmas.

Tendo em vista atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, as perguntas da referida entrevista dividiram-se em três categorias: a primeira abordou assuntos inerentes ao estresse

no corpo docente; a segunda ao clima organizacional e relacionamento interpessoal na escola, a terceira categoria tratou de questões ligadas às estratégias de desenvolvimento da resiliência.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na aplicação do teste de Escala de Resiliência a 14 professores das séries finais do Ensino Fundamental da Escola Municipal 22 de Outubro da cidade da Barra do Quaraí-RS.

O referido teste foi desenvolvido por Wagnild e Young (1993) e traduzido por Pesce et. al. (2005), no qual é composto por 25 itens, com respostas do tipo Likert que variam de 1 (um) a 7 (sete) pontos, que vão desde a discordo totalmente a concordo totalmente, e a pontuação total varia de 25 a 175 pontos. Tendo por base a escala sugestão de avaliação do nível de resiliência, a análise foi feita da seguinte forma: baixa resiliência – 25 a 63 pontos; média resiliência – 64 a 125 pontos, e alta resiliência – 126 a 175 pontos.

De acordo com Angst et. al. (2009) o referido teste de resiliência tem como objetivo medir níveis de adaptação psicossocial positiva e é dividido em três fatores:

- Fator I - se refere à competência pessoal, aceitação de si mesmo e da vida: à invencibilidade, controle, desenvoltura, perseverança. Indicam resolução de ações e valores que dão sentido à vida: a amizade, a realização pessoal e a satisfação.
- Fator II – se refere à aceitação de si e da vida: adaptabilidade, equilíbrio, flexibilidade, perspectiva de uma vida equilibrada, independência e determinação.
- Fator III - apresenta questões de competência pessoal: itens indicativos de autoconfiança e capacidade de adaptação a situações adversas.

Conforme informações disponibilizadas pelo Projeto Alavanca, as questões que fazem parte do fator I são: 1, 2, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, e 24; do fator II as questões, 4, 5, 15 e 25, e as do fator III, 3, 9, 13, 17, 20 e 22.



## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados foram realizadas as análises das principais questões de estudo. As análises basearam-se em torno das questões norteadoras desta pesquisa e de subsídios teóricos, além de comentários e idéias da pesquisadora, bem como da utilização de dados secundários obtidos pelas pesquisas: *Burnout em professores da Educação Básica de Uruguaiana e a associação com variáveis sócio-demográficas* (HERMANN & FONTOURA, 2009), e *Fatores estressores e incidência da Síndrome de Burnout em professores da educação Básica de Uruguaiana* (HERMANN & ZILCH, 2009). O principal objetivo deste estudo visou identificar e analisar criticamente se a resiliência é desenvolvida na escola pesquisada, assim como medir o nível de resiliência de 14 professores das séries finais do ensino fundamental. Desta forma, dividi a análise dos dados em duas etapas: entrevistas e análise do teste de resiliência.

As entrevistas foram divididas em três categorias:

- Estresse docente;
- Clima organizacional e relacionamento interpessoal;
- Desenvolvimento de estratégias na promoção da resiliência.

Cabe relatar, que cada categoria de perguntas foi composta por três questionamentos e que para manter o anonimato dos entrevistados os identifiquei como: P1, P2, P3, P4 e P5.

A segunda etapa da pesquisa consistiu da análise do teste de resiliência, o qual foi dividido em quatro partes: fatores I, II e III, bem como o resultado geral do referido teste.

### 4.1 Análise das respostas quanto ao estresse docente

Cabe, inicialmente, relatar que nesta seção consta apenas a análise de três questionamentos da primeira categoria da entrevista.

Primeiramente, foi perguntada a equipe diretiva, bem como à coordenação pedagógica, se em reuniões escolares os professores dizem vivenciar estresses inerentes ao exercício da profissão. Segue os seguintes relatos:

- P1- Sim, alguns colegas expõem suas angústias e dificuldades de resolver certos problemas apresentados no seu dia-a-dia.
- P2- Sim, muitas vezes.

- P3 – Sim, muitas das vezes, mas essa ocorrência não é só em sala de aula, mas o estresse é um todo no qual o professor passa no seu dia-a-dia.
- P4 - Sim, porém não abertamente, mas nas entrelinhas, nas suas atitudes dá para perceber.
- P5 - sim, com bastante freqüência ouvem-se relatos dos colegas.

A seguir, foi perguntado se existe uma preocupação da equipe diretiva em relação ao estresse do professor, ou se acredita que é responsabilidade de cada profissional zelar pela sua saúde. Obtiveram-se as seguintes respostas:

- P1- A equipe diretiva preocupa-se com os problemas que os professores demonstram estar passando e, sempre que possível, procuramos conversar e oportunizar ao professor falar sobre o que está lhe afligindo, pois o problema não é só docente e sim da escola e devemos ser solidários com nossos colegas.
- P2 – Sim, a equipe diretiva preocupa-se muito com a saúde física e principalmente mental dos professores, pois professores saudáveis e ativos darão boas aulas e atingirão seus objetivos na escola. E acredito que cada profissional tem que priorizar sua saúde sim, pois a vida de professor é muito corrida e têm que se cuidarem.
- P3- Sim, existe uma preocupação por parte da direção sobre esse assunto, mas nós tentamos ajudar, conversando com o professor se colocando a disposição para resolver algum problema até onde chega a nossa alçada. Mas, a preocupação existe sim, porque temos a responsabilidade de ensinar e os alunos não podem ficar sem aula.
- P4 - Existe de modo geral, mas sem se prender diretamente.
- P5 - Sim, existe uma preocupação, pois inúmeras são a vezes que o assunto é discutido em reuniões da equipe.

Para concluir essa primeira categoria de perguntas, foi perguntado se a escola desenvolve algum tipo de atividade ou projeto, individual ou coletivo, que vise administrar e enfrentar o estresse docente. Foram obtidas as seguintes respostas:

- P1 - Atualmente, a escola não está desenvolvendo nenhum tipo de atividade relacionada ao estresse, mas oportuniza horário para que o professor possa freqüentar sessões com a psicóloga. Já houve trabalhos realizados em parceria com a saúde de nosso município, onde havia, periodicamente, reuniões coletivas com os profissionais, onde eles

expressavam seus anseios e suas angústias e eram ouvidos e orientados por uma psicóloga.

- P2 - No momento não, nos anos anteriores, nós tínhamos a psicóloga do município que fazia reuniões com os docentes e com a equipe diretiva e era muito proveitoso, neste ano é só correria de início de ano letivo e tudo isso é muito estressante.
- P3 - Não! De concreto não temos nada, só orientação mesmo.
- P4 - A escola ainda não desenvolve projeto, mas não fica indiferente ao colega que apresenta sintomas de estresse.
- P5 - Ano passado nos encontrávamos regularmente com a psicóloga, hoje desenvolvemos algumas dinâmicas que visam a motivação e elevar a auto-estima do professor, realizamos algumas festas em datas específicas, porque sempre ajudam a minimizar o estresse do professor.

A partir dos relatos obtidos nessa categoria de perguntas, pode-se observar que o estresse docente faz parte do cotidiano da escola pesquisada, pois todas as falas dos entrevistados foram afirmativas ao questionamento.

Nesta perspectiva, segundo a pesquisa, *Fatores estressores e incidência da Síndrome de Burnout em professores da educação Básica de Uruguaiana* (HERMANN & ZILCH, 2009), tanto a nível nacional como estadual estão presentes nos profissionais, altos índices das características inerentes a síndrome de Burnout, síndrome esta, que é considerada uma consequência do estresse ocupacional. De acordo ainda com a pesquisa, na cidade de Uruguaiana- RS os dados são mais preocupantes, pois têm maior proporção do que a nacional e estadual.

Diante desses dados, percebe-se que o estresse docente está presente em todo contexto educacional afetando diretamente a saúde física e mental dos profissionais da educação, e com base nos relatos iniciais da equipe diretiva, bem como da coordenação pedagógica, percebeu-se que na escola pesquisada, também há incidência do estresse inerente ao exercício da profissão corroborando com os resultados obtidos na pesquisa acima citada.

Lima (2002), diz que existem muitas variantes para o estresse do professor no Brasil, que muitas das vezes, essa patologia está relacionada ao salário não-digno, à precariedade das condições de trabalho, ao alto volume de atribuições burocráticas, ao elevado número de turmas assumidas e de alunos por sala, além do mau comportamento dos alunos. Os professores sofrem, ainda, com as pressões de tempo para cumprir suas atribuições, pressões dos pais dos alunos, além de suas preocupações pessoais extra-escola.

Conforme a pesquisa *Fatores estressores e incidência da Síndrome de Burnout em professores da educação Básica de Uruguaiana* (HERMANN & ZILCH, 2009, p. 34):

Na atividade docente encontram-se diversos fatores indutores de estresse psicossociais, alguns vinculados à natureza das funções docentes, outros relacionados à cultura organizacional ou ao contexto social onde estas são exercidas. Estes fatores, quando persistem durante tempos mais longos, podem levar à Síndrome de *Burnout*.

Neste sentido, percebe-se que são vários os fatores que afetam a saúde do professor, sendo necessário um maior comprometimento e articulação entre docentes, equipe diretiva e todo o sistema educacional, a fim de que se evite esse mal que está se disseminando no contexto escolar, pois os fatores estressores podem desencadear outras doenças como a síndrome de *Burnout*.

Quanto às respostas obtidas na segunda pergunta a fim de saber se existe uma preocupação da equipe diretiva em relação ao estresse do professor, ou se esta acredita que é responsabilidade de cada profissional zelar pela sua saúde, percebeu-se que existe uma preocupação por parte da equipe diretiva e coordenação pedagógica em relação ao estresse docente e, sempre que possível buscam conversar e apoiar o professor que vivencia esse mal, pois conforme o relato de P2, *a equipe diretiva preocupa-se muito com a saúde física e principalmente mental dos professores, pois professores saudáveis e ativos darão boas aulas e atingirão seus objetivos na escola*. Porém, a resposta de P4, parece não envolver-se inteiramente com a questão do estresse docente, pois diz que o envolvimento da equipe diretiva e coordenação pedagógica *“existe de modo geral, mas sem se prender diretamente.”* Neste sentido, a resposta de P4, vai ao encontro do que diz Amorim (2008). Conforme o autor, a sociedade tem muita preocupação em relação ao estresse, porém as organizações e instituições não se envolvem inteiramente nesta problemática, pois, na maioria das vezes, é atribuída ao profissional a responsabilidade pela sua saúde.

Desse modo, percebeu-se que os gestores e a coordenação pedagógica envolvem-se na medida do possível com essa questão, uma vez que o relato de P3 diz que os mesmos se colocam a disposição para resolver algum problema, mas até onde chegam suas alçadas e que a preocupação existe porque os professores têm a responsabilidade de ensinar e os alunos não podem ficar sem aula.

Diante da incidência do estresse docente na escola pesquisada e a preocupação dos gestores em relação a esse problema, cabe destacar os fatores estressores relatados na pesquisa *Fatores estressores e incidência da Síndrome de Burnout em professores da educação Básica de Uruguaiana* (HERMANN & ZILCH, 2009), pois nesse estudo, segundo

os entrevistados, os principais fatores estressores são: exigências de tempo e de esforço mental, a falta de perspectiva de ascensão na carreira profissional, relacionamento com alunos e indisciplina, resultados frustrantes obtidos como professor, desconstituição da autoridade em sala de aula, relacionamento com familiares de alunos, relacionamento com chefia e clima da escola e como último fator, o relacionamento no que se refere a conflitos com os colegas.

Sendo assim, percebe-se que os principais fatores estressores dos profissionais da educação são inerentes ao ambiente de trabalho e a equipe diretiva, como representação de um organismo vivo na escola, deve buscar discutir e viabilizar oportunidades que minimizem a incidência do estresse docente, pois os educadores são a alma de uma instituição escolar, e se os mesmos não estiverem motivados e com sua saúde física e mental preservadas, os objetivos educacionais, como um todo, que envolvem desde a transmissão de conhecimentos até a missão de preparar o aluno para as mais variadas instâncias da vida social não serão possíveis.

A última pergunta dessa primeira categoria buscou verificar se a escola desenvolve algum tipo de atividade ou projeto, individual ou coletivo, que visem administrar e enfrentar o estresse docente, e a partir dos relatos obtidos percebeu-se que, atualmente, a escola desenvolve algumas dinâmicas que visam motivar e elevar a auto-estima do professor, mas nada de concreto. Porém, no ano anterior, desenvolviam atividades com a psicóloga do município da Barra do Quaraí, de modo que os *educadores expressavam seus anseios e suas angústias* (P1).

Diante dessas exposições, percebeu-se que a escola iniciou um projeto voltado à saúde psicológica do professor no qual trabalhava juntamente com uma psicóloga do município da Barra do Quaraí, porém não deu continuidade a esse projeto durante esse período letivo. Entretanto, este ano estão sendo desenvolvidas algumas e dinâmicas que visam motivar, fortificar e elevar a auto-estima do professor.

Desse modo, evidencia-se que na escola pesquisada, existe a incidência dessa patologia e, embora haja uma preocupação dos membros da equipe diretiva e da coordenação pedagógica em minimizá-la, se faz necessário o desenvolvimento de atividades que envolvam o ser no seu íntimo, a fim de que se desenvolvam mecanismos para o enfrentamento do estresse docente.

Conforme Cooper, Dewe & O' Driscoll, (2001) apud Peixoto (2004, p.9):

Tanto o estresse ocupacional quanto o burnout e a exaustão emocional são manifestações de tensão no trabalho e são produtos da interação entre fatores ambientais, percepções e comportamentos do indivíduo. Estas manifestações não residem isoladamente dentro do ambiente ou dentro do indivíduo, mas são os resultados de transações dinâmicas que ocorrem entre esses elementos.

Considerando a posição dos autores acima citados, percebe-se que o estresse é consequência de adversidades, tanto no ambiente de trabalho como comportamentais de cada sujeito, sendo necessário compreender que essa patologia é composta por inúmeras variáveis, que envolvem desde fatores externos como internos de cada indivíduo, não sendo atribuído um fator único para esse mal.

Nesta perspectiva, a Organização Mundial da Saúde (2007) revela que o estresse ocupacional resulta da interação entre trabalhadores e as condições de trabalho, apontando ainda, que devem ser levados em consideração os aspectos individuais de cada pessoa, pois ao considerar esses aspectos e diferenças individuais, é que será possível nortear estratégias de enfrentamento e prevenção ao estresse.

Segundo a pesquisa *Burnout em professores da Educação Básica de Uruguaiiana e a associação com variáveis sócio-demográficas* (HERMANN & FONTOURA, 2009) o desgaste dos educadores está diretamente relacionado às condições desmotivadoras do ambiente de trabalho e que na atividade docente são diversos os fatores indutores de estresse psicossociais, alguns se referem à natureza da função docente, outros estão relacionados à cultura organizacional e ao contexto em que são exercidas as funções educativas.

Neste sentido, Rezende (2006) explica que é fundamental que cada pessoa identifique quais os fatores que desencadeiam o problema pelo qual passa, para que o gestor, no ambiente de trabalho, possa proporcionar formas de sanar esses fatores estressores. Segundo ele, a melhor forma de evitar transtornos na vida de seus colaboradores é apostar em políticas de saúde e bem estar, proporcionando assim, apoio e equilíbrio para o indivíduo.

Conforme o Instituto Nacional de Saúde e Segurança do Trabalho dos Estados Unidos (1999) apud Peixoto (2004) sobre as recomendações quanto ao estresse no ambiente de trabalho, relata que o estresse ocupacional deve ser prevenido e tratado dentro das empresas, pois representa uma ameaça não só para a saúde do trabalhador, mas também para as organizações.

Diante disso, evidencia-se que o ambiente de trabalho é um elemento favorável tanto para o desenvolvimento de fatores estressores como para o enfrentamento desses fatores. Sabe-se, no entanto, que as estratégias de enfrentamento às situações estressoras dependem muito mais de uma reação individual, da força interior que cada pessoa possui frente às adversidades do que do ambiente em que o profissional esteja inserido. Entretanto, mesmo que saibamos que o ambiente externo é apenas uma forma de estímulo ao indivíduo, torna-se fundamental estimular, motivar e criar estratégias de enfrentamento ao estresse docente, uma vez que os profissionais da educação no exercício de sua profissão são vitais para qualquer

instituição de ensino, seja ela pública ou privada, e evitar e enfrentar o estresse colaboram com o ambiente em que se está inserido, visando assim, a melhoria da saúde dos seus educadores e, principalmente, melhorando as relações interpessoais e o desempenho profissional individual e coletivo.

#### **4.2 Análise das respostas quanto ao clima organizacional e relacionamento interpessoal**

Nesta seção, consta a análise das questões relevantes da segunda categoria de perguntas que se referem ao clima organizacional e relacionamento interpessoal na escola pesquisada.

Primeiramente, foi perguntado à equipe diretiva, bem como à coordenação pedagógica como se dá o relacionamento interpessoal na escola. Obtiveram-se as seguintes respostas:

- P1 - Eu considero o relacionamento entre as pessoas, professores, funcionários e equipe diretiva da escola, muito bom, pois quando surge algum atrito possibilitamos o diálogo.
- P2 - O relacionamento é bom, claro que tem uma certa divisão entre currículo e área, já tentamos quebrar essa barreira mas é muito difícil, pois eles se relacionam por afinidades, tipo professores de currículo x área.
- P3 - A Escola se coloca sempre à disposição do professor e o relacionamento é muito bom, é claro que sempre tem algumas coisas que temos que resolver, mas é resolvido com a máxima cautela, sempre prestando atenção no posicionamento de cada professor e nunca deixando o mesmo sem resposta.
- P4 - O relacionamento interpessoal em geral é muito bom.
- P5- O relacionamento é bom, mas sempre surgem alguns problemas, mas sempre se resolvem.

A seguir, foi perguntado à equipe diretiva e à coordenação pedagógica da escola, se as mesmas proporcionam uma socialização nas tomadas de decisões e divisões de responsabilidades. As respostas foram as seguintes:

- P1- Sim, pois quando as tarefas ou atividades programadas são decididas pelo grupo há um maior envolvimento por todos.
- P2- Sim. Sempre são divididas as decisões e responsabilidades.
- P3- Sim usamos muito isso na escola, colocar o professor a par dos assuntos referentes à escola e dividir as responsabilidades

- P4- Sim. Há duas maneiras e vai depender do problema, pois tanto a direção como a supervisão adotam uma parte do problema. Se o problema é de relacionamento é a orientação pedagógica que resolve com o suporte da direção e da supervisão escolar, mas se o problema é metodológico e/ou administrativo aí compete à supervisão e a direção resolver com suporte da orientação pedagógica.
- P5 - Na maioria das vezes sim. Fazemos reuniões e conversamos sobre as dificuldades em algumas situações no grupo ou individualmente.

Para encerrar essa segunda categoria de perguntas, foi questionado aos entrevistados se a escola oferece atividades ético-valorativas, durante as quais coloquem em prática valores humanos fundamentais, tanto entre os professores como entre os alunos. Obtiveram-se os seguintes relatos:

- P1 - Sempre procuramos oportunizar momentos onde possamos conversar sobre valores que são essenciais na vida de qualquer pessoa.
- P2 - Sim, sempre se trabalha valores em todos os aspectos atingindo professores e alunos.
- P3- Para os alunos sim, talvez esteja aí o nosso erro, para o professor está faltando isso, uma melhor compreensão
- P4 - A escola, através da orientadora educacional, fez em 2009, atividades de 4ª a 8ª séries sobre valores humanos apenas com os alunos, para os professores apenas em reuniões foram feitas algumas colocações sobre o tema.
- P5- Oferece atividades nas aulas de ensino religioso e em projetos específicos.

A partir das respostas obtidas, no primeiro questionamento realizado nessa segunda categoria de perguntas, pode-se observar que o relacionamento interpessoal na escola pesquisada é bom e em clima agradável e quando ocorrem atritos, os mesmos são resolvidos com a máxima cautela. Evidenciou-se, ainda, pelo relato do P2- que na escola os relacionamentos se dão por afinidades, professores de currículo e de área.

Desse modo, percebeu-se que, embora, haja um relacionamento por afinidades de área de formação, isso não vem a comprometer o relacionamento interpessoal na escola, uma vez que uns dos grandes problemas enfrentados nas instituições educacionais são justamente os de relacionamentos, pois algumas vezes esses problemas impedem a formação de equipes comprometidas com a educação e o ensino, influenciando diretamente no desempenho do professor. Verificou-se, também, que os gestores, bem como a coordenação pedagógica



preocupam-se em manter um clima agradável na escola, conforme a o relato de P4 os problemas surgem, mas sempre se resolvem.

Diante dos relatos obtidos, pode-se dizer que a escola mantém, em um aspecto geral, um relacionamento interpessoal saudável, e que a gestão escolar segue as idéias de Souza (2009), o qual afirma que todo gestor deve interessar-se pelo professor, criar condições para que este cresça e se realize. Ele tem que ser sensível às transformações de condição de seu grupo. O segredo da liderança é o relacionamento.

De acordo com Sergiovanni; Carver (1973), apud Silva (s.d., p.3):

Na verdade, a melhora do clima de ensino depende da melhora do clima organizacional da escola. O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, a moral baixa, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem, na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas.

Neste sentido, percebe-se que o ambiente de uma escola é a representação dos sentimentos dos profissionais envolvidos, é o conjunto de sentimentos transmitidos no momento da interação entre professores e gestores.

Quanto às respostas obtidas na segunda pergunta a fim de saber se a equipe diretiva e a coordenação pedagógica da escola proporcionam uma socialização nas tomadas de decisões e divisões de responsabilidade, percebeu-se que sim, que existe uma participação de todos na tomada de decisões e divisões de responsabilidades, pois conforme o relato de P1, *“quando as tarefas ou atividades programadas são decididas pelo grupo há um maior envolvimento por todos.”*

Souza (2009) diz que o ambiente democrático é mais eficaz. Pois, neste tipo de ambiente de trabalho as decisões são tomadas por consenso, cabendo ao gestor ou ao coordenador, apenas, a tarefa de orientar as atividades, assim os resultados dessa atitude serão a melhor produtividade, maior amizade e espírito de equipe.

Nesta perspectiva, ao analisar as respostas do entrevistado P3, o qual relata que os professores estão sempre a par dos assuntos pertinentes à escola e que constantemente ocorrem divisões de responsabilidades, percebeu-se que o clima organizacional do colégio pesquisado é favorável a todos os envolvidos no projeto educacional, uma vez que o clima organizacional está diretamente ligado à forma como os gestores conduzem as suas decisões e divisões de responsabilidades, pois os mesmos permitem que todos os educadores compartilhem do processo decisório e dividem as responsabilidades, o que torna a

participação mais efetiva, o qual proporciona um clima motivador com espírito de equipe e favorável para a execução dos objetivos educacionais.

Hunter (2009) diz que a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem de forma entusiástica, faz com que sejam atingidos os objetivos para o bem de todos e o nome dessa habilidade é liderança.

Segundo Paulino e Bezerra (2005), a participação favorece a experiência coletiva ao realizar a socialização nas decisões e dividir as responsabilidades. Distanciando-se assim, soluções centralizadoras e efetivando um processo de co-gestão, proporcionando um melhor clima na organização.

Desse modo, com base nos relatos obtidos, percebeu-se que a gestão escolar pesquisada promove uma socialização junto aos educadores, pois conforme o relato de P2, as decisões e responsabilidades sempre são divididas, evidenciando assim, que os gestores conseguem envolver todos os seus profissionais nas tomadas de decisões, estimulando-os a participar e a proporcionar uma mudança no ambiente tradicional de trabalho, mostrando aos professores, coordenadores e supervisores, que todos estão envolvidos no processo educacional se diferenciando, apenas, no espaço em que educam.

O último questionamento dessa segunda categoria de perguntas visou verificar se escola oferece atividades ético-valorativas, as quais coloquem em prática valores humanos fundamentais, tanto para os professores como para os alunos. Neste sentido, percebeu-se que a equipe diretiva e os membros da coordenação pedagógica oportunizam atividades e conversas sobre questões ético-valorativas em todo o contexto educacional, uma vez que, conforme reconhece P1, *“os valores são essenciais na vida de qualquer pessoa”*, embora P3 em seu relato, diga que está faltando uma melhor compreensão sobre o assunto.

De acordo com Enricone (1992), refletir sobre os valores humanos no processo educativo é fundamental, pois os valores podem dar sentido ao cotidiano e orientar uma ação educativa futura, constituindo aspirações estimuladoras e impulsionadoras. É necessário que se faça da vivência dos valores uma prática a fim de auxiliar nas transformações da realidade.

Ainda segundo Enricone (1992), é indispensável ao professor, além da competência técnica e política, se reconhecer como responsável pela elevação pessoal e cultural de si e de seus alunos, pois na sua prática diária o professor evidencia seus próprios valores, crenças e ideologias.

Nesta perspectiva, evidenciou-se que a escola pesquisada busca introduzir temáticas relacionadas a atitudes ético-valorativas em seu contexto escolar, e essas atividades são desenvolvidas tanto em sala de aula como em reuniões pedagógicas onde se reconhece a

importância de colocar em prática os valores humanos fundamentais, pois de acordo com o relato de P2, em todos os aspectos os valores são trabalhados.

Conforme André (1989), apud Enricone (1992, p.27), a escola desempenha seu papel socializador quando transmite conteúdos e veiculam crenças, pois, desse modo, os valores aparecem nas ações, interações e relações sociais que caracterizam o ambiente escolar.

Neste sentido, percebeu-se que a escola pesquisada cumpre com sua função social ao desenvolver atividades valorativas que interfiram diretamente no comportamento do ser, tornando imprescindível que os profissionais da educação desenvolvam novas idéias e posturas, e que sejam capazes de enfrentar situações adversas de forma segura e convicta, adotando novas atitudes, principalmente no que se refere às relações interpessoais, atitude flexível e espírito criativo no enfrentamento das adversidades, uma vez que ao serem introduzidas temáticas e atividades relacionadas aos aspectos ético-valorativos fortalece o ser em todas as instâncias da vida, pois o professor não é apenas um mediador do conhecimento, ele é, na maioria das vezes, um agente socializador que transmite ao educando e à comunidade escolar, valores e comportamentos éticos saudáveis.

#### **4.3 Respostas quanto ao desenvolvimento da resiliência no contexto educacional**

Nesta seção, consta a análise das questões enquadradas na terceira categoria de perguntas, as quais se referem ao desenvolvimento da resiliência no contexto educacional, bem como as estratégias pessoais utilizadas pelos gestores no desenvolvimento da resiliência.

Inicialmente, cabe relatar que todos os entrevistados não conheciam a palavra resiliência, sendo necessário que a entrevistadora fizesse uma suposição quanto ao sentido do termo em questão.

Inicialmente, foi questionado à equipe diretiva, bem como à coordenação pedagógica, se os mesmos acreditam ser necessário aplicar a resiliência no contexto educacional a fim de enfrentar o estresse docente e se acreditam que os educadores devam ser preparados para a resiliência. Obtiveram-se as seguintes respostas:

- P 1- Com certeza é necessário, pois precisamos nos superar todos os dias e é através das dificuldades que surgem que nos fortalecemos para enfrentar os obstáculos e nos tornamos mais humanos. Considero que deva ser oportunizados momentos de reflexões, onde as pessoas possam trocar experiências e sentir que as agruras da vida podem servir

para torná-las mais fortes para enfrentar possíveis problemas e encontrar soluções, pois para mim, só não existe solução para a morte.

- P2 - Com certeza, e estamos precisando muito.
- P3- Olha, tudo que vier a melhorar o desenvolvimento do professor em sala de aula ou sua vida pessoal será sempre bem vindo, mas desde que seja para ajudar e não para piorar as coisas. Também tem que ver o que professor vai entender por resiliência. Mas é válido sim e muito importante.
- P4- É muito importante ser aplicada a resiliência no ambiente escolar para melhorar a situação do estresse coletivo ou individual, porque estresse sempre há, principalmente, no grupo escolar onde o professor é mola-mestra e para que tudo funcione muito bem. O professor se sente parte da sociedade em relação ao desenvolvimento do indivíduo como cidadão, o professor é multifuncional, é mãe, pai, médico e psicólogo.
- P5 - Sim, é preciso e com frequência, porque com muita frequência passamos por situações que exigem de nós autocontrole e fortalecimento, e se soubermos usar a resiliência que existe em nós, certamente sairemos fortalecido.

A seguir, foi perguntado de que forma a equipe diretiva estimula e promove a resiliência em seus profissionais com o propósito de enfrentar o estresse docente. As respostas foram as seguintes

- P1 - A equipe diretiva reúne o grupo e fala da importância do trabalho em conjunto, e que os professores são as peças chave para que tenhamos sucesso em qualquer atividade planejada. A equipe diretiva procura ouvir e estimular o professor para que ele continue realizando um trabalho de qualidade. Elogia os pontos positivos e com muito tato, mostra que algumas coisas podem ser melhoradas, pois todos têm capacidades para isso. Oportuniza seus professores a participar de encontros e seminários, onde possam trocar experiências e ouvir relatos de pessoas que estudam o assunto e pode incentivá-los a superar e sair fortalecidos dos problemas que surgem no dia-a-dia.
- P2 - Com muito diálogo.
- P3 - Olha tentamos, talvez, de um modo mais arcaico porque o que temos é, apenas, a nossa vontade em ajudar. Olha a nossa tentativa é a mais humana possível, as estratégias são aquelas que temos no momento, que é a fala e tentar dizer o que está certo e o que está errado, talvez seja preciso melhorar a conversa, aí o professor fica mais tranquilo, talvez seja aquela conversa que esteja faltando.

- P4 - Por enquanto ainda não pensamos em estratégias, mas pretendemos organizar algumas estratégias com o grupo pedagógico, porque é muito importante realizar algo nesse sentido.
- P5- Antes de cada reunião pedagógica ou administrativa se passa uma mensagem motivacional no data show ou se entrega digitada para os professores. Sempre buscamos conversar com os professores e tentar ajudar.

O último questionamento dessa segunda categoria de perguntas visou saber quais as estratégias pessoais que os gestores, bem como a equipe pedagógica utilizam para desenvolver resiliência e como observam esse processo nos seus colegas.

- P1 - Procuo assimilar e internalizar que problemas existem sempre, mas que as dificuldades devem nos fortalecer e nos tornar mais humanos e fortes para enfrentá-los. Procuo pensar que o mais importante é estarmos vivos, pois com certeza os problemas surgem, mas não são eternos. Quanto aos colegas não sei responder.
- P2- Penso sempre positivo mesmo sabendo que isso poderá não dar certo, sou muito ansiosa e quero que tudo de certo. Hoje sou mais madura e tento me controlar diante das situações difíceis, sou mais racional e penso antes de falar certas coisas que possam a vir a magoar ou ofender alguém. Nossa profissão é muito corrida, mas temos que ter consciência que a escolha foi nossa, então não adiante arrancarmos os cabelos e sair chingando todo mundo, o segredo é muita reflexão sobre os fatos e respirar fundo. Sou uma pessoa muito pra cima, pois tenho que estar bem para transmitir coisas positivas e boas para meus colegas. Já as estratégias dos colegas, acredito que vai depender de cada situação.
- P3- Olha, procuro manter muito a calma e pensar bem no que vou falar para não dizer alguma coisa errada naquele momento. Nos colegas não sei.
- P4 – Não tenho estratégia definida e quanto aos colegas algum ou outro pratica algo, mas individualmente e não sei como.
- P5- Desenvolvo a minha resiliência através do grande exercício da fé que possuo em Jesus Cristo e em Nossa Senhora, é através da força da oração. Os colegas não sei o que fazem.

A partir das respostas obtidas no primeiro questionamento dessa categoria de perguntas, evidenciou-se pelos relatos dos entrevistados que os mesmos consideram se suma

importância aplicar a resiliência no contexto educacional a fim de enfrentar o estresse docente, e também acreditam que os professores devam ser preparados para a resiliência, *uma vez que estamos precisando muito* (P2); nessa mesma perspectiva (P4) expôs que *é muito importante ser aplicada a resiliência no ambiente escolar para melhorar a situação do estresse coletivo ou individual, porque sempre há*.

Desse modo, percebeu-se que os entrevistados entendem que o desenvolvimento da resiliência no contexto escolar colabora para o enfrentamento do estresse docente e os fortalece para o exercício da profissão, como relata (P1) *“precisamos nos superar todos os dias e é através das dificuldades que surgem que nos fortalecemos para enfrentar os obstáculos e nos tornamos mais humanos”*, nesse mesmo sentido, (P5) diz que *com muita frequência passamos por situações que nos exigem autocontrole e fortalecimento, e se soubermos usar a resiliência que existe em nós, certamente sairemos fortalecidos*. Diante desses relatos, evidenciou-se que os gestores assim como, a coordenação pedagógica têm a consciência de que ao se aplicar a resiliência em um ambiente de trabalho e em seus profissionais, seja de forma individual ou coletiva, se colabora com a forma de agir e ser do indivíduo contribuindo para um fortalecimento emocional no qual reduza a intensidade de fatores estressores e dos aspectos emocionais negativos. Diante dos relatos obtidos percebeu-se que a resiliência é vista como um mecanismo fundamental e necessário no contexto educacional, a fim de que se dê suporte ao profissional no exercício de sua profissão e para que os mesmo sejam fortalecidos e transformados diante de situações estressoras e adversas.

Nesse sentido, os relatos obtidos vão ao encontro do que diz o The International Resilience Project *apud* Brasil Resiliência (s.d) que a resiliência é uma capacidade universal que permitem a uma pessoa, um grupo ou a uma comunidade prevenir, minimizar ou superar os efeitos prejudiciais das adversidades.

Outro aspecto, importante a analisar foi o relato de (P4), o qual diz que, *é muito importante ser aplicada a resiliência no ambiente escolar [...] para que tudo funcione muito bem. O professor se sente parte da sociedade em relação ao desenvolvimento do indivíduo como cidadão, o professor é multifuncional, é mãe, pai, médico e psicólogo*.

A partir desse relato, percebeu-se que o entrevistado reconhece que nos últimos tempos a função do professor expandiu-se, não se detendo, apenas em ser um mediador do conhecimento, ele é na maioria das vezes, além de professor, mãe, pai, médico e psicólogo. Pode-se dizer que na visão do entrevistado, o professor é um agente socializador, um dos responsáveis pela formação formal e pessoal dos educandos, de modo que os mesmos estejam mais bem preparados para esta realidade tão complexa e desafiadora que vivemos hoje.

Quanto às respostas obtidas na segunda pergunta a fim de saber quais as estratégias utilizadas pela escola para enfrentar o estresse docente e promover a resiliência, percebeu-se que tanto os gestores, como a equipe de coordenação pedagógica buscam enfrentar o estresse e desenvolver a resiliência em seus profissionais, e essas estratégias estão voltadas, principalmente para o diálogo, conforme relata (P3), *“olha tentamos, talvez, de um modo mais arcaico porque o que temos é, apenas, a nossa vontade em ajudar. (...) a nossa tentativa é a mais humana possível, as estratégias são aquelas que temos no momento, que é a fala e tentar dizer o que está certo e o que está errado. Nesse mesmo sentido (P5) diz que “sempre buscamos conversar com o professor e tentar ajudar.”*

Diante desses relatos, percebeu-se que as estratégias estão baseadas principalmente em diálogos, o que de certa forma, promove uma maior aproximação entre os profissionais, de modo que os interesses, emoções e perspectivas sejam conversadas ampliando as percepções quanto aos anseios e preocupações dos docentes.

Pode-se ainda observar que os gestores, também, utilizam como estratégia a motivação em seus profissionais, e esse aspecto é fundamental no desenvolvimento da resiliência e enfrentamento do estresse docente. De acordo com o relato do (P5), *antes de cada reunião pedagógica ou administrativa, se passa uma mensagem motivacional no data show ou se entrega digitada para os professores*, nesta mesma perspectiva o entrevistado (P1) diz que, *a equipe diretiva reúne o grupo e fala da importância do trabalho em conjunto e, que os professores são as peças chave para que tenhamos sucesso em qualquer atividade planejada. A equipe diretiva procura ouvir e estimular o professor para que ele continue realizando um trabalho de qualidade. Elogia os pontos positivos e com muito tato, mostra que algumas coisas podem ser melhoradas, pois todos têm capacidades para isso.*

Diante desses relatos, evidenciou-se que os gestores percebem a importância de motivar seus docentes, e esse recurso é um mecanismo de que a escola se utiliza para desenvolver a resiliência em seus profissionais. Notou-se pelos relatos acima transcritos, que a equipe diretiva tem consciência que o novo cenário educacional exige um novo perfil de professor, e necessita que os estejam motivados para que se adaptem melhor frente às mudanças e às exigências do mundo do trabalho. Percebeu-se ainda, que os gestores ao se utilizarem da motivação como fator determinante no desenvolvimento da resiliência e para o enfrentamento do estresse docente, é porque esse recurso possibilita aos profissionais a possibilidade de reagirem positivamente no enfrentamento de situações de difíceis soluções, seja a nível individual ou grupal.

Outro aspecto importante a analisar quanto ao desenvolvimento da resiliência e enfrentamento de fatores estressores na escola pesquisada é o relato de (P1), o qual diz que devam ser oportunizados momentos de reflexão para que as pessoas possam trocar experiências e sentir que as agruras da vida podem servir para torná-las mais fortes para enfrentar possíveis problemas e encontrar soluções. Diante dessa exposição, pode-se observar que o entrevistado acredita que outras estratégias devam ser acrescentadas no contexto educacional para a promoção da resiliência, de modo que ocorram atividades e interações que resultem em transformações dos aspectos emocionais e que contribuam para um processo de auto-afirmação e auto-realização dos docentes no exercício de sua profissão.

O último questionamento dessa terceira categoria de perguntas visou verificar quais as estratégias pessoais que os entrevistados utilizam para desenvolver a resiliência e como observa esse processo em seus colegas.

Cabe primeiramente relatar, que diante das respostas obtidas verificou-se que os entrevistados, em sua maioria, possuem estratégias distintas para desenvolver a sua resiliência, embora (P4) relate não possuir estratégia definida. Outro aspecto a destacar, é o posicionamento dos entrevistados em relação a esse processo em seus colegas, pois a maioria dos entrevistados afirmou não saber o que é feito, e que tal estratégia “*vai depender de cada situação*” (P2), entretanto (P4) diz que “*algum ou outro pratica algo, mas individualmente e não sabe como.*”

Inicialmente, ao analisar quais as estratégias pessoais utilizadas para o desenvolvimento da resiliência de (P1), o qual diz que *procura assimilar e internalizar que problemas existem sempre e que as dificuldades o fortalece, pois problemas existirão sempre, mas não são eternos*, observou-se que a estratégia utilizadas por (P1) vai ao encontro do que afirma Carmello (2008) apud Bispo (2008) quando se refere à resiliência como uma capacidade intrínseca de construir oportunidades, vencer e sair transformado de forma que alcance seus propósitos e supere as adversidades. Desse modo, notou-se que o entrevistado parece fortalecer-se positivamente frente às situações adversas, de modo que percebe seus problemas e dificuldades como acontecimentos constantes em sua vida, porém não eternos.

O entrevistado (P2) afirma que: “*penso sempre positivo mesmo sabendo que isso não poderá dar certo, [...] tento me controlar diante das situações difíceis, sou mais racional, o segredo é muita reflexão sobre os fatos e respirar fundo [...]. Sou uma pessoa muito pra cima, pois tenho que estar bem para transmitir coisas positivas e boas para meus colegas.*” Noutra fala, “*procuro manter muito a calma e pensar bem no que vou falar para não dizer alguma coisa errada naquele momento, (P3).*”



A partir desses relatos observou-se que os entrevistados são inteligentes emocionalmente, como afirma Moura (s.d), a qual diz que é fundamental analisar uma situação por vários ângulos e escolher o melhor, pois assim se enfrentam crises e adversidades sem se deixar abater por elas. Observou-se ainda, que a estratégia, também utilizada pelo (P2) de manter o pensamento positivo, eleva sua capacidade de automotivar-se, o que influencia diretamente no processo de desenvolvimento de sua resiliência, assim como a de seus colegas, uma vez que sempre busca estar bem consigo para transmitir-lhes energias positivas.

O entrevistado (P5) relata que tem sua estratégia pessoal voltada para a inclusão da religiosidade em sua vida, *desenvolvo a minha resiliência através do grande exercício da fé que possuo em Jesus Cristo e em Nossa Senhora, é através da força da oração*. Diante desse relato, percebeu-se que na visão do entrevistado, o exercício da fé lhe proporciona equilíbrio emocional e fortalecimento diante dos obstáculos da vida. A busca do desenvolvimento da resiliência embasada em aspectos espirituais e religiosos parece aproximar o indivíduo dos valores humanos fundamentais e necessários para uma vida melhor, uma vez que ao projetar seus anseios no exercício da fé é possível manter pensamentos positivos e saudáveis que se estendem às palavras e às ações, de modo que contribua para o enfrentamento de fatores estressores e para o desenvolvendo da resiliência, uma vez que a busca espiritual visa desvelar outros aspectos do existir humano e despertar as potencialidades existentes em cada pessoa.

Nesse sentido, Rocca (2007, p.19) afirma que: “A fé, vivida como confiança em um Deus presente e força que ajuda a superar o sofrimento, parece ser uma chave no desenvolvimento das capacidades de resiliência.”

Diante de todos os relatos obtidos nesse último questionamento, pode-se observar que a maioria dos entrevistados possui estratégias definidas para o desenvolvimento de sua resiliência, o que possibilita aos mesmos reagir, positivamente, frente a situações adversas e desencadeadoras de fatores estressores. Percebeu-se ainda, que os participantes dessa etapa da pesquisa, parecem estar engajados no desenvolvimento de sua resiliência individual, os quais assumem uma postura madura, centrando-se no bem estar psicológico e responsável diante das agruras da vida.

#### **4.4 Análise do teste de resiliência**

A segunda etapa desse estudo consistiu da análise do teste de resiliência, o qual foi dividido em quatro categorias: fatores I, II e III, bem como o resultado geral e cada item. A

seguir, foi analisado o referido teste de maneira integral, a fim de verificar em que nível de resiliência se enquadra os pesquisados.

Inicialmente, a análise do teste de resiliência foi realizada de forma fragmentada visando observar a pontuação obtida nos fatores I, II e III, uma vez que esses fatores se referem aos seguintes aspectos:

- Fator I - se refere à competência pessoal, aceitação de si mesmo e da vida: à invencibilidade, controle, desenvoltura, perseverança. Indicam resolução de ações e valores que dão sentido à vida: a amizade, a realização pessoal e a satisfação.
- Fator II – se refere à aceitação de si e da vida: adaptabilidade, equilíbrio, flexibilidade, perspectiva de uma vida equilibrada, independência e determinação.
- Fator III - apresenta questões de competência pessoal: itens indicativos de autoconfiança e capacidade de adaptação a situações adversas

#### *4.4.1 Percepções quanto aos fatores I, II e III do teste de resiliência*

Ao analisar as questões pertencentes ao fator I, observou-se que de um universo de 14 professores pesquisados, 85,71% obtêm um alto nível de resiliência, enquanto 14,29% estão enquadrados no nível classificado como médio. Diante desses resultados e com base no que se refere às questões desse fator, evidencia-se que os pesquisados apresentam uma gama de sentimentos positivos que são determinantes quando relacionados à vida laboral, pois tais aspectos comportamentais são fundamentais para o exercício da prática docente, pois o professor é, antes de tudo, um agente socializador que contribui para o desenvolvimento das competências humanas e afetivas no contexto em que esteja inserido. De acordo com Soares (2008) ser professor não se constitui na simples tarefa de transmitir conhecimento, consiste em despertar valores e sentimentos.

Nas questões que se referem ao fator II, observou-se que 71,42% dos pesquisados obtêm um alto nível de resiliência e 28,58% possuem um nível médio. Diante desses dados e com base no significado das questões relacionadas ao fator II, pode-se dizer que os sujeitos participantes deste estudo apresentam como características determinantes: adaptabilidade, equilíbrio, flexibilidade, independência e determinação. As competências pessoais envolvidas nesse fator demonstram que o indivíduo é capaz de fortalecer-se emocionalmente de modo que supere os desafios e às exigências do dia-a-dia no ambiente escolar, uma vez que esses

sentimentos contribuem para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso e para uma prática pedagógica satisfatória, eficaz e saudável.

Quanto ao fator III, pode-se observar que 57,14% dos pesquisados possuem um nível médio de resiliência, enquanto 42,86% enquadram-se no nível alto do referido teste. A partir desses resultados e com base no significado das questões que se referem a esse fator, notou-se que os profissionais apresentam aspectos comportamentais positivos e capacidade de adaptação frente às situações adversas. Entretanto, sendo o contexto escolar um ambiente repleto por diversidades culturais, étnicas e comportamentais que favorece o desenvolvimento de fatores estressores, torna-se necessário que sejam criadas estratégias de enfrentamento às adversidades a fim de que não se minimize o nível de resiliência dos profissionais, mas sim para que ocorra um aumento dessa capacidade.

#### *4.4.2 Percepção geral do teste de resiliência*

Nesta sessão consta a análise do resultado do teste de resiliência desenvolvido por Wagnild e Young (1993), que foi aplicado aos sujeitos pesquisados e a interpretação dos resultados foi feita através da soma total dos itens que sugere a seguinte avaliação: baixa resiliência – 25 a 63 pontos; média resiliência – 64 a 125 pontos, e alta resiliência – 126 a 175 pontos.

Os resultados do teste de resiliência demonstraram-se satisfatórios, uma vez que 71,42% dos professores apresentaram nível alto de resiliência e 28,58% estão enquadrados no nível médio. Esses índices permitem inferir que os sujeitos aqui pesquisados possuem comportamentos característicos da resiliência, e essa conduta resiliente evidencia a inteligência emocional, flexibilidade e a capacidade do indivíduo em reagir positivamente e sair transformado ao enfrentar situações adversas, o que é de suma importância quando relacionadas à vida laboral, uma vez que o contexto escolar tem sido permeado pelo estresse, pois o mesmo está associado a uma gama de sentimentos que exigem do profissional da educação grande capacidade de superação, resistência e transformação e tais sentimentos desencadeiam fatores estressores na vida desse profissional, comprometendo, muitas vezes, a sua saúde física e mental.

Neste sentido Salles (s.d., p.3187) afirma que,

(...) resiliência na educação remete à capacidade que as pessoas têm, tanto individualmente quanto em grupo, de resistir a situações difíceis sem perder o equilíbrio inicial, isto é, a capacidade de ajustar-se constantemente de maneira

positiva. Isso quer dizer resistir às pressões do cotidiano escolar, mantendo o foco nos objetivos principais do trabalho e da escola.

Diante dos resultados obtidos verificou-se que os sujeitos pesquisados apresentam bons níveis de resiliência, tanto na análise fatorial como na análise geral, o que é essencial para o exercício de sua profissão uma vez que no contexto escolar tem se disseminado o estresse docente. No entanto, cabe salientar que o nível de resiliência de um indivíduo varia conforme o estado emocional em que este se encontra e as influências que recebe do meio em que se está inserido. Neste sentido Angst (2009, p.255), ao fazer referência à (PINHEIRO, 2004; ASSIS, PESCE & AVANCI, 2006) diz que nenhuma pessoa é permanentemente resiliente, mas sim que se está, naquele momento, resiliente, evidenciando assim, que a resiliência é dependente de uma relação dinâmica entre o meio e o indivíduo, e é esse processo que determina a posição do ser em dada situação.

Nesta perspectiva, considera-se fundamental que o contexto escolar desenvolva atividades a fim de manter satisfatório o nível de resiliência de seus profissionais, de modo que nesse processo de interação e desenvolvimento se obtenham maiores perspectivas de sucesso frente aos desafios impostos no campo profissional, pois uma escola que desenvolve a resiliência em seu corpo docente intervém de maneira positiva no contexto escolar e proporciona um processo de mudança que eleva e resgata auto-estima de seus educadores a fim de estimulá-los a resistir ao estresse, às tensões e adversidades impostas pelo cotidiano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao elaborar o presente estudo delineei objetivos que visassem conhecer e analisar quais as estratégias utilizadas pela escola no enfrentamento do estresse docente e na promoção da resiliência, assim como avaliar a resiliência dos profissionais da educação conforme escala e perceber quais os fatores contribuintes para o desenvolvimento do estresse e sua incidência na prática docente a partir dos dados secundários obtidos pelas pesquisas, *Burnout em professores da Educação Básica de Uruguaiana e a associação com variáveis sócio-demográficas* (HERMANN & FONTOURA, 2009), e *Fatores estressores e incidência da Síndrome de Burnout em professores da educação Básica de Uruguaiana* (HERMANN & ZILCH, 2009).

Segundo as pesquisas acima citadas, evidenciou-se que tanto a nível nacional como estadual estão presentes nos profissionais da educação altos índices das características inerentes a síndrome de Burnout, síndrome esta que é considerada uma consequência do estresse ocupacional, e que o desgaste dos profissionais da educação está diretamente relacionado às condições desmotivadoras do ambiente de trabalho e as atividades inerentes ao exercício da profissão.

Partindo desse pressuposto, este estudo buscou inicialmente verificar se existe a incidência do estresse docente na escola pesquisada, e com base na análise das entrevistas realizadas à equipe diretiva e à coordenação pedagógica, observou-se que no contexto educacional pesquisado há incidência do estresse inerente ao exercício da profissão docente.

Considerando a incidência do estresse docente na escola pesquisada e os relatos dos entrevistados, os quais dizem preocupar-se com o bem estar psicológico de seus profissionais, uma vez que os educadores são a alma de uma instituição escolar e que se os mesmos não estiverem motivados e com sua saúde física e mental preservadas os objetivos educacionais como um todo, que envolvem desde a transmissão de conhecimentos até a missão de preparar o aluno para as mais variadas instâncias da vida social não serão possíveis.

Considerando as análises dos relatos obtidos quanto ao desenvolvimento de atividades individuais ou coletivas que visem administrar ou enfrentar o estresse docente e promover a resiliência, concluiu-se que a escola desenvolve dinâmicas que visam motivar e elevar a auto-estima de seus profissionais, e que inclusive no ano anterior foram desenvolvidas atividades com uma psicóloga a fim de promover meios de fortalecer os educadores no exercício de sua profissão.

Considerando as análises das entrevistas que se referiam ao relacionamento interpessoal e clima organizacional da escola pesquisada, observou-se que o relacionamento interpessoal é bom e em clima agradável e quando ocorrem atritos os mesmos são resolvidos com a máxima cautela, uma vez que os entrevistados preocupam-se em manter um clima saudável e permitem aos educadores compartilhar do processo decisório e dividir as responsabilidades, o que torna a participação mais efetiva e proporciona um clima motivador com espírito de equipe e favorável para a execução dos objetivos educacionais.

Considerando o posicionamento dos entrevistados quanto ao desenvolvimento de atividades ético-valorativas, as quais coloquem em práticas valores humanos fundamentais, notou-se que a escola cumpre com sua função social ao desenvolver atividades valorativas, uma vez que as mesmas interferem diretamente no comportamento do ser, no qual possibilita aos profissionais da educação desenvolver novas idéias e posturas, e que os mesmos sejam capazes de enfrentar situações adversas de forma segura e convicta, adotando novas posturas, principalmente no que se refere às relações interpessoais, atitude flexível e espírito criativo no enfrentamento das adversidades.

Considerando as análises dos relatos quanto à promoção da resiliência no contexto escolar a fim de enfrentar o estresse docente, percebeu-se que os gestores e a coordenação pedagógica têm a consciência de que ao se desenvolver a resiliência no ambiente escolar, mais especificamente em seus educadores, é possível reduzir os fatores estressores inerentes ao exercício da profissão e facilitar o enfrentamento às adversidades com maior perspectiva de sucesso frente às situações desafiadoras que a vida profissional impõe.

Considerando as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da resiliência no contexto escolar, concluiu-se que as mesmas estão baseadas principalmente no diálogo, o qual é visto pelos gestores como uma forma de entrar no mundo do outro e construir uma relação de respeito em que os interesses, as emoções, perspectivas e anseios sejam conversados, o que é imprescindível para um relacionamento interpessoal saudável e para desencadear sentimentos favoráveis para a construção da resiliência. Evidenciou-se ainda, que são utilizadas estratégias que envolvem aspectos motivacionais, uma vez que esse mecanismo é determinante no desenvolvimento da resiliência e para o enfrentamento do estresse docente, pois possibilita ao profissional reagir positivamente no enfrentamento de situações de difíceis soluções, seja a nível individual ou grupal, e desse modo os indivíduos tornam-se emocionalmente inteligentes percebendo sua capacidade de entender os seus sentimentos em relação ao outro, ao trabalho e ao mundo. Os profissionais estando motivados conseguem

enfrentar os fatores estressores de modo positivo, pois têm uma auto-estima elevada e são capazes de dobrar a força resiliente que possuem.

Visando conhecer quais as estratégias pessoais que os entrevistados utilizam para o desenvolvimento da resiliência notou-se que os mesmos empregam distintas formas, uns percebem as dificuldades e obstáculos como fonte de fortalecimento, outros mantêm pensamentos e atitudes positivas a fim de elevar sua auto-estima, e um dos entrevistados diz que desenvolve sua resiliência a partir da religiosidade fortalecendo-se no exercício da fé e da oração. Desse modo, concluiu-se que os entrevistados parecem engajados no desenvolvimento de sua resiliência individual, porém não sabem expor como se dá esse processo em seus colegas.

Considerando as análises dos resultados obtidos no teste de resiliência, evidenciou-se que os docentes pesquisados apresentam níveis resilientes satisfatórios, demonstrando possuir aspectos comportamentais e emocionais característicos da resiliência o que possibilita aos pesquisados reagir positivamente e sair transformado ao enfrentar situações adversas o que é de suma importância no contexto escolar, pois o mesmo tem sido permeado pela incidência do estresse docente.

Desse modo, correlacionando os resultados obtidos no teste de resiliência realizado pelos sujeitos envolvidos nesse estudo às considerações acima expostas, verificou-se que a resiliência é desenvolvida no contexto escolar no sentido de enfrentar o estresse docente, uma vez que os gestores demonstraram ter preocupações em relação aos fatores estressores inerentes ao exercício da profissão docente e procuram manter um relacionamento interpessoal e clima organizacional saudável, e oferecem atividades que envolvam os valores humanos fundamentais para uma vida equilibrada e fortalecida.

No entanto, cabe destacar que o nível de resiliência de um indivíduo é dependente da interação do meio com o ser, sendo de fundamental importância que cada pessoa contribua nesse processo, não cabendo apenas à escola essa função. Neste sentido, considera-se de suma importância que o contexto educacional pesquisado continue desenvolvendo atividades que promovam a resiliência em seus profissionais a fim de que os níveis de resiliência dos mesmos mantenham-se satisfatórios. Conforme destaca Angst (2009, p.255):

É importante salientar que a resiliência não pode ser considerada um escudo protetor, que fará com que nenhum problema atinja essa pessoa, tornando-a rígida e resistente a todas as adversidades. Não existe uma pessoa que É resiliente, mas sim a que ESTÁ resiliente. Esse é um processo dinâmico, e as influências do ambiente e do indivíduo relacionam-se de maneira recíproca, fazendo com que o indivíduo identifique qual a melhor atitude a ser tomada em determinado contexto.

Considerando a citação acima exposta e o relato de um dos entrevistados, o qual acredita que novas estratégias devam ser acrescidas no contexto escolar para a promoção da resiliência, cabe aqui relatar algumas das propostas para o desenvolvimento da resiliência no contexto educacional que foram desenvolvidas por Barreto (2007, p.171):

- Desenvolvimento de programas de capacitação que se preocupem com a dimensão humana dos professores;
- Desenvolvimento de políticas que possam apoiar claramente as ações de autodesenvolvimento dos professores;
- Identificação das principais necessidades dos professores como forma de favorecer a motivação e satisfação;
- Reuniões sistemáticas para discussões das atividades docentes, motivação dos professores e desafios experienciados, deixando claro o apoio que a instituição pode oferecer como contribuição ao desenvolvimento profissional;
- Fortalecimento de ações que propiciem o encontro dos professores em atividades onde possam trocar experiências, esboçar dificuldades e serem compreendidos nas suas necessidades;
- Reuniões informais em que os professores se encontrem para atividades de lazer, relaxamento e convívio grupal estimulados pela instituição;
- Oferecimento de oficinas ou acompanhamento psicoterápico que ajudem no fortalecimento da estrutura psíquica e desenvolvimento de relações e competências interpessoais dos professores.

Barreto (2007, p.172) ainda sugere outras atividades para que a pessoa do professor seja estimulada a responsabilizar-se pela sua resiliência individual ou grupal, abaixo transcrevo algumas:

- Abertura para colocar-se na posição de quem sempre terá o que aprender;
- Busca permanente de conhecimentos que auxiliem na melhor execução do seu ofício;
- Maior exigência em relação ao órgão representativo de classe que deve lutar por melhores condições de trabalho;
- Participação em cursos, treinamentos e oficinas que auxiliem no desenvolvimento das relações e competências interpessoais;
- Procura de ajuda psicoterápica, quando necessário, para melhor fortalecimento da estrutura psíquica e melhor aprendizado para lidar com as adversidades.
- Participações em reuniões informais com o grupo de professores, para fortalecimento dos laços de amizade e criação de uma identidade grupal;



- Administração da agenda como forma de priorizar atividades que envolvam o convívio saudável com a família, atividades de lazer, relaxamento e desenvolvimento da espiritualidade; e
- Cuidado permanente com a prática de atividade física, alimentação adequada e tempo de repouso como forma de evitar a exaustão.

Conforme Barreto (2007) as sugestões acima expostas, são frutos de experiências empreendidas em programas institucionais que favorecem a reflexão dos fatores que nos desafiam e nos estressam, e que permitem florescer as primeiras sementes de um fortalecimento coletivo da resiliência.

Diante do exposto, tenho a consciência de que essa pesquisa não se encerra apenas com o relatório final, pois é preciso estar sempre buscando atividades que contribuam com o sistema educacional como um todo. Creio que esta pesquisa foi, apenas, o início de um processo de transformação e conscientização que se utiliza da resiliência como recurso para responder de forma positiva e sair transformado frente às situações adversas e eventos estressores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Cloves. **Formação continuada e a promoção da saúde do professor.**

PUCPR/FEPAR, Paraná, 2008. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/973\\_878.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/973_878.pdf)> . Acesso em 22 jan/2010.

ANGST, Rosana. **Psicologia e Resiliência:** Uma revisão de literatura, Curitiba, v. 27, n. 58, p. 253-260, jul./set. 2009. Disponível em:

<<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/PA?dd1=3252&dd99=pdf>>. Acesso em 15 jun/2010.

ANTUNES, Celso. **Resiliência – A construção de uma nova pedagogia para uma escola pública de qualidade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de Metodologia Científica.** Um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBOSA, George Souza. **Resiliência? O que é isso?**- Divulgação Científica da ECA/USP - São Paulo, ano 7, n.39. Julho/Agosto 2007. Disponível em:

<[http://www.eca.usp.br/njr/voxscentiae/george\\_barbosa\\_38.htm](http://www.eca.usp.br/njr/voxscentiae/george_barbosa_38.htm)>. Acesso em: 28 mai/2010.

BARRETO, Maria da Apresentação. **Docência Universitária:** Condições de Trabalho, Estresse e Estratégias de Enfrentamento. XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 2008. Disponível em:<<http://www.labin.lasalle.tche.br/publico/bugallo/2008/.../gpra254.pdf>>.

Acesso em: 11 out/2009.

\_\_\_\_\_. **Ofício, estresse e resiliência:** desafios do professor universitário. 2007. Disponível em:<<http://www.ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/mariaab.pdf>>>. Acesso em: 18 dez/2009

BISPO, Patrícia. **10 sugestões para falar bem e se destacar no mercado.** 2010. Disponível em:<<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/6442/10-sugestoes-para-falar-bem-e-se-destacar-no-mercado.html>>. Acesso em: 15 mai/2010.

\_\_\_\_\_. **Ser flexível ou resistente às mudanças?**. 2008. Disponível em:

<[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/5162/ser-flexivel-ou-resistente-as-mudancas.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/5162/ser-flexivel-ou-resistente-as-mudancas.html)>. Acesso em 16/mai/2010.

BRASIL Resiliente. Disponível em: <<http://porumbrasilresiliente.blogspot.com/>> (s.d.). Acesso em: 16 jun/2010.

BRAZ, Juliana Silva.; FÊO, Eliana Alves. **O estresse e a profissão do professor: avaliação da existência da síndrome de bournout em professores da Estácio de Sá de Ourinhos.** 2006. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo13.pdf>>. Acesso em 25 fev/2010.

CARDOSO, Jarbas José. **Gestão Compartilhada da Educação: a Experiência Catarinense.** 1995. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/view/294/296>>. Acesso em: 04 abr/2010.

CARMELLO, Eduardo. Entusiasmo consultoria em talentos humanos. 2010. Disponível em: <[http://www.enthusiasmos.com.br/materias.php?cd\\_secao=5&codant=>](http://www.enthusiasmos.com.br/materias.php?cd_secao=5&codant=>)>. Acesso em: 21 mar/2010.

CASTRO, Maria A. C. Diniz de. Revelando o sentido e o significado a resiliência na preparação de professores para atuar e conviver num mundo em transformação. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação.** São Paulo: Cortez, 2002.

CIMBALISTA, Simara Nery. **Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira.** Revista internacional interdisciplinar- INTERthesis. 2006. Disponível em:<<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/thesis/view/19>>. Acesso em 15 mar/2010

EDUCAR PARA CRESCER. **Falta de motivação do professor.** (s.d) Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/comportamento/8-comportamentos-desestimulam-alunos-346197.shtml?page=page2>>. Acesso em: 07 set/2009.

ENRICONE, Délcia. et al. **Valores no processo educativo.** Porto Alegre, Sagra-DC Luzzatto/EDIPUCRS, 1992.

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

FERREIRA, Giane Farias. **Os professores como transformadores da escola.** 2009. Disponível em:<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:P8vfojdCdpEJ:www.feevale.br/files/documentos/pdf/34524.pdf+%22+Os+professores+como+transformadores+da+escola+%22&cd=6&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 20 abr/2010.

FUNDACENTRO - **Ministério do Trabalho e emprego** – Centro colaborador da OMS - Organização Mundial da Saúde, 2007. Disponível em:

<[http://www.fetecsp.org.br/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=32493](http://www.fetecsp.org.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=32493)>. Acesso em: 20 set/2009.

GASPARIN, S.M.; BARRETO, S.M. e ASSUNÇÃO, A. V. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. *In Educação e Pesquisa*, São Paulo, 2005.

HERMANN, Rudi A.; FONTOURA, Gracielli R. da. **Burnout em professores da Educação Básica de Uruguaiana e a associação com variáveis sócio-demográficas – BPA - PUCRS-Campus Uruguaiana - RS**, 2009.

HERMANN, Rudi A.; ZILCH Leonardo S. **Fatores estressores e incidência da Síndrome de Burnout em professores da educação Básica de Uruguaiana. – BPA - PUCRS-Campus Uruguaiana - RS**, 2009.

HORPACZKY, KATIA. **Resiliência: a capacidade da superação**. Mundo Jovem. 2007.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?: Novas exigências educacionais e profissão docente**. São Paulo, Cortez, 2003.

LIMA, Raymundo de. O professor e o estresse – Magistério - **“Paixão e Morte. O estresse no trabalho docente”**. @ Professor @. Boletim Informativo dos Professores do ABC, 2002. Disponível em: <[http://www.simpro-abc.org.br/download/dez\\_02.pdf](http://www.simpro-abc.org.br/download/dez_02.pdf)>. Acesso em: 20 set/2009.

MONTEIRO, Denise S. dos Anjos. et al. **Resiliência e pedagogia da presença: intervenção sócio-pedagógica no contexto escolar**. 2001. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam01.htm>>. Acesso em 14 jan/2010.

MOTA, Daniela Cristina G. et al. **Estresse e resiliência em doença de Chagas**. Aletheia, n.24, p.57-68, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.editoradualbra.com.br>>. Acesso em: 15 mar/2010.

MOURA, Rosalina J. **Ser resiliente é...** (s.d). Disponível em: <<http://www.rumo-online.com.br/default.asp?menu=34&submenu=99>>. Acesso em 10 jun/2010.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS coloca o estresse ocupacional como um fator social. 2007. Disponível em: <[www.fetecsp.org.br](http://www.fetecsp.org.br)>. Acesso em 03 mar/2010.

PALAFIX, Gabriel Muñoz.; LEÃO, Eliana. **Resiliência na educação:** Desafios e possibilidades de sobrevivência do educador no século XX. Programa formação continuada de professores de educação física da rede pública estadual de Uberlândia e região. 2005. Disponível em: <<http://www.nepecc.faei.ufu.br/formacao.htm>>. Acesso em: 24 abr/2010.

PAULINO, Andicléia T.; BEZERRA, Rosângela de M. C. **A importância do clima organizacional:** um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. Revista da FARN, Natal, v.4, n. 1/2, p. 31-48, jul. 2004/dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistafarn.inf.br/revistafarn/index.php/revistafarn/article/view/105>>. Acesso em: 14 mai/2010.

PEIXOTO, Cristiane do N. **Estratégias de Enfrentamento de Estressores Ocupacionais em Professores Universitários.** Dissertação de Mestrado. 2004. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Florianópolis. Disponível em: < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0190.pdf>>. Acesso em: 14 jun/2010.

PEREIRA, Anabela M. S. Resiliência, personalidade, stress e estratégias de coping. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação.** São Paulo: Cortez, 2002.

PESCE, Renata P. et. al. **Risco e proteção:** em busca de um equilíbrio promotor de resiliência. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Brasília, 2004, Vol. 20, n. 2, pp. 135-143 Disponível em: < [www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a06v20n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a06v20n2.pdf)>. Acesso em: 18 jun/2010.

PLETSCH, Protásio. **A qualidade de vida dos professores numa instituição de ensino superior:** estudo da ocorrência, intensidade e repercussão do mal-estar docente. Hifen, Uruguaiana, v.27, n.51, p.53-57, jan/jun, 2003.

REZENDE, Márcia Dolores. Executivos devem cuidar para motivar e auxiliar suas equipes. **Especialista explica qual a melhor forma para lidar com o estresse no trabalho.** 2010. Disponível em: < <http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/donna/19,215,2894199,Especialista-explica-qual-a-melhor-forma-para-lidar-com-o-estresse-no-trabalho.html> >. Acesso em: 07 jun/2010.

RINALDI, Alexandra. **OMS - coloca o estresse ocupacional como um fator social.** Fundacentro. 2007. Disponível em: <[http://www.fetecsp.org.br/index.php?Itemid=81&id=32493&option=com\\_content&task=view](http://www.fetecsp.org.br/index.php?Itemid=81&id=32493&option=com_content&task=view)>. Acesso em: 22 out/2009.

ROCCA, Susana. **A fé parece ser uma chave no desenvolvimento das capacidades de resiliência.** Resiliência. Elo e sentido. Revista do Instituto Humanista Unisinos. São Leopoldo, 2007, Edição 241. Disponível em: <[http:// www.unisinos.br/ihu](http://www.unisinos.br/ihu)>. Acesso em 06 jun/2010.

ROSSINI, Maria Augusta Sanches. **Educar para ser.** Petrópolis, Vozes, 2005.

SALLES, Nei Alberto Salles. **Educação para a paz e formação de professores: a resiliência como pilar.** UEPG/PR – AIE/SP. (s.d.) Disponível em: <<http://www.pitanguiepg.br/nep/artigos/educere.2008.pdf>>. Acesso em: 14 jun/2010.

SAMPAIO, Simaia. **A psicopedagogia como promotora de resiliência.** 2005. Disponível em: <<http://www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=725>>. Acesso em: 27 fev/2010.

SILVA, Jerônimo J. Cavalcante. **Gestão escolar e clima organizacional.** (s.d.). Disponível em: <<http://www.grupos.com.br/group/pacpguneb/Messages.html?action=download&year=09&month=7&id=1247508109702018&attach=Artigo%20Jeronimo%20para%20pacpg-uneb.doc>>. Acesso em: 01 jun/2010.

SILVA, Nilce da.; MOTTA , Cristina D. V. Berghem. **A criatividade como fator de resiliência na ação docente do professor de ensino superior.** 2009. Disponível em: <[http://www.proec.ufg.br/revista\\_ufg/45anos/L-criatividade.html](http://www.proec.ufg.br/revista_ufg/45anos/L-criatividade.html)>. Acesso em: 15 mai/2010

SOUZA, Michel Aires de. **Relacionamento interpessoal nas escolas.** Educação Net, 2009. Disponível em: <<http://educacaonet.wordpress.com/>>. Acesso em 8 jun/2010.

PLETSCH, Protásio. **A qualidade de vida dos professores numa instituição de ensino superior: estudo da ocorrência, intensidade e repercussão do mal-estar docente.** Hifen, Uruguiana, v.27, n.51, p.53-57, jan/jun, 2003.

PROJETO ALVANCA - Disponível em: <<http://www.projeto-alavanca.org>>. Acesso em: 14 mai/2010.

TAVARES, José. (org.) **Resiliência e educação.** São Paulo: Cortez, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1990.

VALENTIM, Neuza T. Pinto. **Educadores** - Profissionais em busca de uma Formação Integral. 2007. Disponível em: <[http://areteeducar.blogspot.com /2007/09/formacao-integral.html](http://areteeducar.blogspot.com/2007/09/formacao-integral.html)>. Acesso em: 10 mai/2010.

VIANNA, Andrea Machado. **Traços de personalidade e fatores de resiliência relacionados ao desenvolvimento de transtorno de estresse pós-traumático subclínico em policiais militares**. 2008. Disponível em:<<http://www.fcmscsp.edu.br/posgraduacao/cursos/down.php?file...pdf>> Acesso em: 15 fev/2010.

WESTRUPP, Marlene Feuser. **Gestão escolar participativa: novos cenários de competência administrativa**. 2003. Disponível em: <[http://www.tede.udesc.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=107](http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=107)>. Acesso em: 15 out/2009.

WITTER, G.P. **Professor-estresse: análise da produção científica**. Psicologia Escolar e Educacional, vol. 7, n.1, 2003. Disponível em: <<http://pepsic.bvspsi.org.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1413-85572003000100004&lng=es&nrm=is>>. Acesso em: 29 out./2010.

## ANEXO

## ESCALA DE RESILIÊNCIA

Marque o quanto você concorda ou discorda com as seguintes afirmações

Proposições	Discordo			Nem concordo nem discordo	Concordo		
	Total mente	Muito	Pouco		Pouco	Muito	Total mente
1. Quando eu faço planos, eu levo eles até o fim.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu costumo lidar com os problemas de uma forma ou outra.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu sou capaz de depender de mim mais do que de qualquer outra pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Manter interesse nas coisas é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu posso estar por minha conta se eu precisar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu sou amigo de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu sou determinado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu normalmente penso sobre o objetivo das coisas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu faço as coisas um dia de cada vez.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu sou disciplinado.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu mantenho interesse nas coisas.	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu normalmente posso achar motivo para rir.	1	2	3	4	5	6	7
17. Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
18. Em uma emergência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem confiar.	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu posso geralmente olhar uma situação de diversas maneiras.	1	2	3	4	5	6	7
20. Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não.	1	2	3	4	5	6	7
21. Minha vida tem sentido.	1	2	3	4	5	6	7
22. Eu não insisto em coisas as quais eu não posso fazer nada sobre elas.	1	2	3	4	5	6	7
23. Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída.	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer.	1	2	3	4	5	6	7
25. Tudo bem se há pessoas que não gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7