

Desafios da Gestão Escolar na Promoção da Saúde Mental Docente: Entre a Identificação do adoecimento mental e a Aplicação de Estratégias Efetivas

Fabiana Lima dos Santos¹
Thamyris Mariana Camarote Mandú²

RESUMO

Neste artigo, buscou-se investigar o papel dos gestores escolares na identificação e minimização do adoecimento mental docente. Com base na pesquisa qualitativa, foi aplicado um questionário aos gestores escolares das escolas municipais da área urbana do município de Goiana, Pernambuco, totalizando 12 participantes. O tratamento dos dados foi realizado a partir da análise temática de conteúdo de Bardin (1977). Como resultado, a pesquisa revelou que os gestores escolares associam à sobrecarga, às mudanças educacionais e à desvalorização da carreira docente as principais causas do adoecimento mental dos professores. Identificou-se, ainda, que os gestores já participaram de formações sobre a temática em pauta e conhecem ações e estratégias positivas para a promoção da saúde mental docente. Contudo, este estudo revelou desafios para a implementação dessas ações, a ausência da aplicação dos conhecimentos decorrentes das formações sobre saúde mental docente tem como principais causas a sobrecarga dos gestores e a ausência de suporte estruturado e adequado da rede de ensino. Dessa forma, a aplicação de estratégias efetivas para a minimização do adoecimento mental docente é um desafio complexo para a gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar. Saúde mental. Adoecimento mental docente.

1. INTRODUÇÃO

Os professores desempenham um papel importante para a qualidade do ensino, à medida em que, além de ensinar, inspiram, motivam e orientam seus alunos ao longo do processo acadêmico.

De acordo com Luck (2009), a qualidade do ensino não depende apenas de recursos tecnológicos ou físicos. Sob a perspectiva de que esses elementos são úteis como ferramentas de apoio, à atuação eficiente e direcionada das pessoas tem um impacto significativo para a efetividade da qualidade da educação. Sendo assim, percebe-se que a essência da escola e consequentemente a base da sua qualidade estão relacionadas ao comprometimento, competência e a capacidade de atuação de forma conjunta dos sujeitos que a compõem.

¹ Concluinte do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco– UFPE, fabiana.limas@ufpe.br

² Professora vinculada ao Departamento de Políticas e Gestão da Educação - Centro de Educação– UFPE, thamyris.mandu@ufpr

Contudo, de acordo com Reis *et al.* (2006), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) aponta que a profissão docente está entre as mais estressantes, levando em consideração que, ao longo dos anos, a intensificação do trabalho docente transformou a principal função do professor, que é ensinar, em uma atividade desgastante, com impactos negativos na saúde mental dos docentes. Dessa maneira, as principais repercussões para a saúde dos docentes estão relacionadas às formas de adoecimento mental identificadas em professores são a Síndrome de Burnout, o estresse e a ansiedade (Barros *et al.*, 2007).

Conforme discutido por Luck (2009), a equipe gestora desenvolve um papel importante neste aspecto, visto que, são responsáveis por guiar os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar no atendimento de suas demandas de crescimento, realizando a promoção da satisfação no trabalho e incentivando a participação em uma organização de aprendizagem estruturada, ativa e cooperativa.

Sob esta óptica, quando o docente percebe medidas de suporte laboral advindas da gestão escolar, verifica-se a minimização dos agentes estressores presentes no ambiente de trabalho. Sendo assim, esse fato ocorre porque a rede de apoio pode se tornar um dispositivo positivo de amparo diante dos inúmeros desafios enfrentados no dia a dia da profissão docente (Dourado *et al.*, 2018).

Interessa saber, ainda, que, apesar da prevalência do adoecimento mental na classe docente e o importante papel da gestão escolar diante desta problemática, a literatura disponível sobre o tema é escassa. É isso que foi constatado em um levantamento realizado em abril de 2024 nas bases de dados Scielo, Google Acadêmico, Banco de Teses e Dissertações da CAPES, e repositório UFPE sobre pesquisas desenvolvidas no período de 2019 a 2024, por meio das seguintes palavras-chave: “adoecimento do professor”, “saúde mental do professor”, “burnout em professores” e “Gestão escolar e o adoecimento docente”. Nessa perspectiva, constatou-se que os escassos trabalhos encontrados tiveram principalmente como foco os seguintes aspectos: a) Síndrome de Burnout em professores e b) desafios do professor na pandemia da Covid-19.

Sobre o papel da gestão escolar diante do adoecimento mental docente, foi encontrado um trabalho com a proposta de intervenção em escolas do Rio Grande do Sul, intitulada “Gestão escolar: construção de estratégias para minimizar o adoecimento ocupacional do professor”, com autoria de Tapia (2021), realizada na Universidade Federal de Pampa, no Programa de pós-graduação em Educação (PPGEdu). Sendo assim, foi possível verificar que a relação entre a gestão escolar e o adoecimento mental do professor é tema escasso nos

bancos de dados pesquisados, principalmente quando se faz referência ao papel da gestão escolar diante do adoecimento mental dos professores.

Dessa forma, é essencial que sejam realizadas mais pesquisas sobre a temática em pauta. Isso não só beneficiará os professores, mas também a qualidade da educação e o sistema educacional como um todo. Os resultados gerados por esta pesquisa podem servir de subsídio para formações, políticas públicas ou para ampliação dos estudos sobre o tema.

Diante disso, a presente pesquisa se desenvolveu a partir do seguinte problema: Qual o papel dos gestores escolares na identificação e minimização do adoecimento mental dos professores?

A partir disso, foi estabelecido o objetivo geral desta pesquisa: investigar o papel dos gestores escolares na identificação e minimização do adoecimento mental dos professores. Também foram definidos os seguintes objetivos específicos: conhecer a percepção dos gestores escolares de Goiana sobre o adoecimento mental docente; investigar se os gestores escolares mobilizam estratégias para minimizar o adoecimento mental dos professores de suas escolas; identificar os desafios enfrentados pelos gestores escolares para promover o bem-estar psicológico dos educadores.

A principal hipótese desta pesquisa gira em torno da perspectiva de que os gestores escolares não têm formação específica no que tange à gestão de pessoas relacionada à saúde mental dos docentes de suas escolas. Do mesmo modo, há pouca oferta de material científico sobre o tema no Brasil, tendo impacto negativo na atuação dos gestores escolares, principalmente quando se trata de quais estratégias, práticas e políticas institucionais podem ser positivas para minimizar o adoecimento mental docente.

Para tanto, a presente pesquisa terá como aporte teórico para embasar os estudos as contribuições dos seguintes autores: Carlotto (2002), Oliveira *et al.* (2012), Sales (2023), Mendes (2015), Plucinski *et al.* (2024), Pereira e Ramos (2023), Luck (2010, 2011), Libâneo (2008, 2001), Ferreira (2020), Tapia (2021), Tardif (2005), Vale e Aguilera (2016), OMS (2022), Guimarães; Laudelino; Massuda Júnior (2020).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico será dividido em duas seções, e disserta sobre as contribuições dos autores que fundamentam esta pesquisa. Na primeira seção será discutido o adoecimento mental docente e na segunda seção, o papel dos gestores escolares diante do adoecimento mental dos professores.

2.1 Saúde mental docente: a sobrecarga e as mudanças educacionais

A saúde mental é definida pela OMS (2022) como um estado de bem-estar que contribui de forma significativa para que os sujeitos consigam enfrentar os desafios do cotidiano de forma plena, e que trabalhem efetivamente de maneira eficaz para que assim consigam contribuir para a sociedade. Contudo, no contexto da profissão docente, a saúde mental tornou-se um tema de grande relevância mediante ao fato de que a sobrecarga gerada através das mudanças educacionais, refletem no mal-estar docente e conseqüentemente nas contribuições dessa profissão para a sociedade.

A princípio, a década dos anos 90 foi um período muito importante para a educação no Brasil, tendo em vista que essa fase se caracteriza como a década das reformas educacionais. Nesse período ocorreram diversas transformações com o objetivo da modernização e melhoria da qualidade do ensino, como a implementação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e a reforma do Ensino Médio, que adaptou o currículo para atender às novas demandas do mercado de trabalho.

De acordo com Oliveira *et al.* (2012), as reformas na educação têm influenciado de forma significativa todos os aspectos da organização escolar, implementando transformações nas práticas de avaliação e ensino. Conseqüentemente, isso impacta diretamente na estrutura do trabalho docente, intensificando-o e demandando dos educadores a realização de mais tarefas em um espaço de tempo reduzido.

Além disso, conforme Vale e Aguilera (2016), a escola como ambiente laboral, torna-se um espaço desgastante para os professores, a medida em que contribui de forma significativa para o adoecimento dos docentes. Nesse sentido, os autores destacam o estresse e a Síndrome de Burnout como as principais causas de afastamento desses profissionais.

Outrossim, nos estudos de Mendes (2015) sobre o adoecimento mental docente, o principal aspecto investigado é a Síndrome de Burnout. Sendo assim, nesse estudo foi constatado que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é uma das principais ferramentas que se caracterizam como motivadoras para o impacto negativo na saúde mental dos professores, na medida em que esse formato de avaliação exerce variadas formas de pressão para o alcance de metas educacionais, gerando altos níveis de estresse e ansiedade nos educadores, o que pode levar ao adoecimento mental.

Logo, os docentes buscam atender às novas e extensas demandas que a profissão docente exige. De acordo com Oliveira *et al.* (2012), a auto intensificação tem aspectos que

impactam a saúde mental docente, levando em consideração que a incapacidade de atender plenamente a todas as demandas leva os educadores a vivenciarem sofrimento, fadiga, insatisfação, frustração e doenças.

Além disso, outro fator que contribuiu para a intensificação do trabalho docente foi a pandemia da Covid-19, que elevou o adoecimento mental dos professores. Como destaca o estudo realizado por Pereira e Ramos (2023), o contexto de pandemia repercutiu de forma negativa tanto nas rotinas profissionais quanto sociais desses trabalhadores, elevando os problemas de saúde mental e ressaltando a necessidade de ações direcionadas para a prevenção e intervenção no impacto negativo da pandemia na saúde mental dos professores.

Nesse sentido, os professores dos mais diversos ciclos da educação precisaram se adaptar à nova realidade, fazendo com que novas exigências fossem direcionadas ao trabalho docente, como: adaptação ao ensino remoto, reinvenção das aulas, apoio aos alunos e famílias, e capacitação continuada para o uso de novas tecnologias (Pereira e Ramos, 2023). Portanto, com o advento da pandemia de COVID-19, a complexação das demandas relacionadas à profissão docente aumentou e foram criadas exigências antes não vistas como prioridades na trajetória da classe docente.

Além disso, em 2022 entrou em vigor o Novo Ensino Médio, que se trata de uma mudança educacional que repercute na grade curricular, oferta de disciplinas optativas e carga horária do Ensino Médio nas escolas de todo o país. Contudo, essa é mais uma reforma educacional que intensifica o trabalho docente. De acordo com os estudos de Sales (2023), essa mudança educacional tem impacto na saúde mental dos docentes, à medida em que a adaptação de novos currículos e metodologias, assim como a pressão por resultados e cumprimentos de metas, intensifica a sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, impulsiona o adoecimento mental que já era observado na profissão docente ao longo dos anos.

Nesse sentido, o estresse gerado por essa intensificação de demandas pode ser considerado uma causa e consequência do impacto da sobrecarga, assim como foi discutido por Oliveira et al. (2012, p. 61):

Tal situação conduz os professores à insegurança, que por sua vez se refletirá na sua prática no cotidiano escolar. O estresse e outros problemas de saúde, a impossibilidade de se aperfeiçoar e a falta de tempo para preparar e refletir criticamente sobre seu trabalho, são causa e consequência de um quadro que sinaliza para um perverso círculo vicioso.

Portanto, as transformações educacionais carregam novas demandas e exigências para a profissão docente, apresentando impacto na saúde mental desses educadores e atingindo de forma significativa as relações interpessoais na sala de aula, além da qualidade do material ofertado do educador para os educandos.

Sendo assim, consoante Carlotto (2002), no que tange o aspecto profissional, o docente pode enfrentar impactos, como prejuízos no planejamento das aulas, perda da criatividade, juntamente com uma diminuição dos laços com os estudantes e pessimismo em relação ao futuro desses alunos. Além disso, também é comum que o professor sinta sentimento de frustração com os desafios cotidianos da sala de aula, assim como a falta de avanços dos alunos. Ademais, Carlotto (2002) também destaca que sentimentos de hostilidade em relação aos colegas de trabalho e aos familiares dos estudantes, assim como uma visão depreciativa sobre a profissão, são frequentes. Portanto, esses fatores podem fazer com que o professor sinta arrependimento de ter escolhido a carreira docente.

Assim, os resultados dos estudos realizados por Pluscinski *et al.* (2024) demonstram que o adoecimento mental dos professores influencia diretamente no absenteísmo. Além disso, os estudos revelaram que o vínculo afetivo professor-aluno é o aspecto mais impactado, sendo uma consequência das trocas frequentes de docentes geradas pela substituição do professor adoecido.

Ademais, o adoecimento mental dos professores impacta a qualidade da educação. Verifica-se com os estudos de Mendes (2015), por exemplo, altos níveis de Síndrome de Burnout entre os professores da Rede Municipal de Ensino de Recife-PE. Logo, fica evidente que o impacto da Síndrome de Burnout tem incidência no desempenho escolar dos alunos, levando em consideração que os professores que sofrem de Burnout tendem a apresentar menos engajamento, maior absenteísmo e uma relação mais distante com os alunos, o que prejudica o processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.

Sendo assim, os professores são membros de uma classe de trabalhadores exposta a variadas formas de intensificação do trabalho, o que abre caminho para impactos negativos na saúde mental desses profissionais. Nesse sentido, conforme discutido por Tardif (2005), o adoecimento mental dos professores não tem impacto apenas para os próprios docentes, mas também compromete o funcionamento da escola e isso também repercute na sociedade como um todo.

Assim, o adoecimento mental dos professores não tem impactos negativos apenas em suas vidas pessoais, mas também no seu trabalho, repercutindo também na qualidade da educação com consequências na formação escolar e cidadã. Portanto, é importante que ocorra

a implementação de ações, estratégias e políticas institucionais para a minimização do adoecimento mental docente, para que os professores consigam exercer suas atividades de maneira prazerosa e com dedicação.

2.2 Os gestores escolares diante do adoecimento mental docente

A gestão escolar consiste em um processo complexo que envolve muitas competências e dimensões (Luck, 2011). E, de acordo com Libâneo (2008), a gestão escolar deve ir além dos aspectos administrativos, incorporando elementos pedagógicos e políticos para promover uma educação de qualidade. Portanto, o papel da equipe gestora não é apenas relacionado ao campo técnico-administrativo.

Em suma, os gestores escolares têm a função de gerir a escola nos aspectos tanto administrativos quanto pedagógicos e, conseqüentemente, nas questões relacionadas à gestão de pessoas. Segundo Luck (2011), esse é um aspecto importante, visto que é necessário que a gestão de pessoas seja eficaz para promover um ambiente de trabalho com um clima organizacional saudável para os docentes.

Contudo, é comum que os gestores escolares tenham como foco principal os aspectos administrativos, ao invés da gestão e liderança de pessoas, assim como Luck (2010, p. 102) destaca:

Essas perspectivas nos remetem a indagar em que medida os diretores escolares têm praticado a gestão, com forte componente de liderança mobilizadora da participação efetiva e conscientizadoras dos membros da comunidade escolar, na formação e aprendizagem dos alunos, com qualidade. Ou com que incidência há os que, embora se considerem e denominem gestores, ainda enfatizam a sua atuação a formalidade, a burocracia, a obediência limitada a normas e regulamentos, sem consideração com a dimensão humana do trabalho, com sua dinâmica e suas tensões naturais.

Em complemento, de acordo com o estudo de Ferreira (2020), os docentes que têm relatado sintomas de ansiedade, são os mesmos profissionais que sinalizam a falta de apoio e amparo da equipe gestora. Por conseguinte, um ambiente de trabalho propício para atingir a saúde mental de forma negativa, deve ser minimizado e combatido, visto que isso pode ocasionar o absenteísmo e perda de produtividade.

Mormente, segundo Libâneo (2001), a gestão democrática se sustenta por práticas e princípios que proponham a participação de todos os membros da comunidade escolar. Diante do contexto de gestão democrática, os professores são escutados para as tomadas de

decisões da escola, transformando o ambiente escolar em um ambiente de trabalho menos hierárquico, proporcionando valorização e reconhecimento.

Dessa forma, é essencial que a equipe gestora transforme a escola em um ambiente de acolhimento e escuta, em que os professores se sintam seguros para expressarem suas preocupações e dificuldades. Nesse sentido, a gestão escolar é um dispositivo importante para a formulação de práticas, estratégias e políticas institucionais no que se refere à promoção de um ambiente escolar que esteja alicerçado no bem-estar dos professores.

Assim, nos estudos de Tapia (2021), foi verificada a importância de uma gestão escolar acolhedora com os docentes e uma gestão de pessoas eficaz para o estímulo de um ambiente de trabalho cooperativo entre os pares, o apoio psicológico e a valorização profissional desses trabalhadores, o que é importante para a saúde mental dos docentes.

Sob tal óptica, um estudo descritivo-analítico, realizado por Guimarães, Laudelino e Massuda Júnior (2020), descreveu uma intervenção integrada em saúde mental com o foco na redução do adoecimento mental relacionado ao trabalho dos policiais rodoviários do município de Campo Grande (MS). Sendo assim, foi implementado como estratégia um plantão psicológico na sede da corporação. Acrescente-se que os atendimentos que ocorrem neste local são sob o viés de uma prática clínica contemporânea, que compreende a escuta e o acolhimento do outro como práticas importantes.

Além disso, o serviço pode ainda atuar na diminuição do adoecimento mental referente principalmente aos sintomas de ansiedade. Portanto, a atuação integrada no atendimento aos trabalhadores se mostrou eficaz na promoção de saúde mental e na prevenção de afastamentos do trabalho.

Assim como na intervenção integrada com os policiais, oferecer atendimento psicológico regular pode ser uma estratégia para minimizar o adoecimento mental ocupacional dos professores e reduzir o absenteísmo. Por conseguinte, implementar espaços onde os docentes possam expressar suas preocupações e serem ouvidos pode aumentar os sentimentos de pertencimento e reduzir estresse. Sendo assim, adaptar as estratégias do programa de intervenção para o ambiente escolar pode contribuir de forma significativa para minimizar o adoecimento mental docente e, conseqüentemente, maximizar a qualidade do ensino.

Portanto, os gestores escolares têm um papel importante no que se refere à minimização do adoecimento mental dos professores, levando em consideração que a equipe gestora é a liderança escolar responsável pela gestão de pessoas e do clima organizacional no

ambiente escolar e, conseqüentemente, por estabelecer ações, estratégias e políticas institucionais que visem promover o bem-estar dos professores.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa seguiu uma abordagem de tipo qualitativa, tendo como base os estudos de Marconi e Lakatos (2003), buscando compreender e destacar as principais características de um fenômeno particular, no intuito de investigar o papel dos gestores escolares na identificação e minimização do adoecimento mental dos professores.

A pesquisa se qualifica como descritiva, segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população e/ou fenômeno. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa tem como foco o registro, a análise e a correlação de fatos ou fenômenos.

Assim, delimitamos como campo de pesquisa a área urbana do município de Goiana, Pernambuco, que contempla 15 escolas municipais. Nesse sentido, não abrange os distritos adjacentes. A escolha por essa delimitação se deu devido a facilidade de acesso aos participantes da pesquisa. Assim, os sujeitos participantes, foram os membros da equipe gestora dessas escolas, a saber: gestores, vice-gestores, coordenadores ou supervisores, cada um de uma escola.

A coleta dos dados se deu no mês de dezembro de 2024, através de um questionário, definido por Marconi e Lakatos (2003) como um instrumento de coleta de dados construído por perguntas organizadas de forma sequencial e respondidas por meio da escrita.

Com o objetivo de nos aproximarmos desses sujeitos e alcançar um bom número de devolutivas, o questionário foi aplicado nas escolas, entregue impresso e pessoalmente para os gestores. No total, das 15 escolas visitadas para a realização da pesquisa, 12 gestores se disponibilizaram a responder o questionário. Os participantes da pesquisa foram identificados como gestor 1, gestor 2... assim por diante.

Nesse questionário buscamos explorar diversas questões, como: perfil dos gestores, nível de estresse dos docentes a partir da perspectiva da gestão, compreensão dos gestores sobre adoecimento mental docente, realização de ações da gestão sobre o tema e uma autoavaliação do nível de preparação de cada gestor no que tange aos aspectos de saúde mental docente. Em conjunto com o questionário, foi entregue aos participantes da pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Após a coleta, mediante a triangulação dos dados, utilizamos a análise de conteúdo como metodologia de tratamento dos dados. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é composta por um conjunto de métodos que estão em constante evolução, aplicáveis a discursos de naturezas diversas. Sob essa perspectiva, as etapas utilizadas para a organização da análise incluem a pré-análise, a exploração do material, o processamento dos resultados, a formulação de inferências e a interpretação. Nesse sentido, a análise dos dados foi realizada conforme a técnica de análise temática de conteúdo, proposta por Bardin (1977).

Portanto, na análise, buscamos compreender e analisar as práticas, estratégias e políticas institucionais implementadas no ambiente escolar, para promover o bem-estar psicológico dos educadores, assim como identificar se os gestores escolares sentem-se preparados para minimizar o adoecimento mental docente e suas próprias percepções sobre a problemática.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente foram convidados representantes das 15 escolas da zona urbana do município, dos quais 12 aceitaram participar e contribuíram para a realização desta pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa envolveu a participação de 12 integrantes da equipe gestora, todos do gênero feminino, sendo 7 diretoras, 4 vice-diretoras e uma coordenadora pedagógica, cada uma das participantes compõe a equipe gestora de uma escola diferente.

Predominantemente, a idade das participantes varia entre 42 e 50 anos. Em relação à formação acadêmica, seis são Pedagogas, quatro possuem licenciaturas diversas e duas são formadas em outros cursos. Além disso, todas as gestoras possuem especialização.

É preciso pontuar que apenas uma gestora tem vínculo temporário com a rede de ensino mencionada. A maioria das gestoras possui mais de 21 anos de experiência na área da educação.

4.1 Sobre o adoecimento mental docente: o que pensa a gestão

No que diz respeito ao conhecimento dos gestores sobre os fatores que contribuem para o adoecimento mental dos docentes, a grande maioria afirma estar ciente. Entre as respostas, a **sobrecarga** foi destacada como o principal fator que contribui para o adoecimento dos professores, segundo dez das doze gestoras. Assim como pode ser verificado nas respostas a seguir:

Sobrecarga, turmas lotadas, cobranças desnecessárias, falta de limites dos alunos, famílias sem estruturas para apoiar a escola, a pressão do dia a dia. **(Gestora 6, grifos nossos)**

Sobrecarga de trabalho, violência e indisciplina, **pressão por resultados**, falta de valorização profissional, exaustão emocional, entre outros. **(Gestora 8, grifos nossos)**

Cansaço mental, **sobrecarga de pedidos e demandas**, ausência da família e responsabilidades com os alunos, às vezes o não reconhecimento pelos esforços. **(Gestora 10, grifos nossos)**

O excesso de atribuições além da sala de aula, condições de trabalho, a inserção dos alunos com necessidades especiais, falta de autonomia do professor, falta de apoio e assistência à saúde, baixo salário são fatores que contribuem para o adoecimento mental. **(Gestora 12, grifos nossos)**

Nesse sentido, pode-se compreender a concepção de sobrecarga como um fator que contribui para o adoecimento mental docente, sendo advinda principalmente em decorrência das mudanças educacionais que ocorreram e ocorrem ao longo dos anos. Sob essa perspectiva, as mudanças como as ocorridas em decorrência do contexto da pandemia de COVID-19 pontuadas por Pereira e Ramos (2023), é um exemplo de como as mudanças educacionais podem sobrecarregar os professores e impactar na saúde mental dos mesmos.

Dessa forma, as **mudanças educacionais** podem contribuir de forma significativa para o adoecimento mental docente. Nesse sentido, de acordo com essa perspectiva, a gestora 4 sintetizou:

O motivo principal dentro da minha concepção e de experiência, é o **estresse pelo acúmulo de trabalho** onde o profissional necessita trabalhar em vários lugares para melhorar sua renda e a falta de um profissional para o caso de terapia, **muitas mudanças dentro da educação que ocorreram de forma rápida sem pelo menos dá tempo de processar todo o processo.** **(Gestora 4, grifos nossos)**

Dessa forma, esse aspecto de intensificação do trabalho docente por consequência das mudanças educacionais que levam ao adoecimento mental dos professores, vai de encontro à concepção de Oliveira et al., (2012). Visto que, os docentes buscam atender a todas as demandas que são exigidas e quando isso não ocorre de forma plena, cria-se os sentimentos de insuficiência e frustração nesses profissionais, levando a impactos na saúde mental.

Além disso, a gestora 4 pontuou outro aspecto que tem contribuído para a sobrecarga do trabalho docente: a necessidade de ter mais de um vínculo. Sob essa perspectiva, esse contexto é consequência da **desvalorização da carreira docente** e, conseqüentemente, dos

baixos salários, levando esses profissionais a buscarem mais de um vínculo empregatício para garantir uma renda digna.

Nesse sentido, quanto à avaliação das gestoras escolares sobre os **níveis de estresse** dos docentes em suas respectivas escolas, elas percebem que o nível de estresse está entre regular e alto. Sendo assim, conforme discutido por Oliveira et al. (2012), é importante pontuar que o estresse não só atua como um gatilho inicial, mas também se perpetua de forma contínua, estabelecendo um ciclo vicioso que tem impactos notórios na saúde mental dos professores. Dessa forma, esse contexto reflete uma complexa relação entre causa e consequência, visto que, isso indica que o estresse dos professores pode ser tanto um produto quanto um promotor do adoecimento mental docente.

Além disso, considerando as contribuições de Carlotto (2002), pode-se compreender que os efeitos do estresse podem afetar a saúde mental e conseqüentemente acarretar o adoecimento mental e isso tem conseqüências evidentes nos aspectos profissionais, como a visão depreciativa em relação à profissão. Logo, esse contexto evidencia a urgência da criação e implementação de ações, estratégias e políticas institucionais internas para a saúde mental dos docentes.

Para tanto, torna-se necessário que os gestores escolares, participem de formações sobre saúde mental docente, para disporem de habilidades necessárias para amparar a equipe de professores no que tange aos aspectos de bem-estar de maneira mais eficaz, identificando os sinais de estresse e implementando estratégias e políticas institucionais para promover um ambiente de trabalho saudável para esses trabalhadores.

Como já apontado por Luck (2011), os gestores devem promover uma gestão de pessoas eficaz e conseqüentemente isso vai estabelecer um ambiente de trabalho favorável para a saúde mental dos que ali trabalham, nesse contexto, para os professores.

Sobre essa perspectiva, quanto à **participação das gestoras em formações** sobre saúde mental docente, metade das gestoras afirmaram que já participaram, enquanto a outra parte responderam que não participaram. Essa divisão evidencia que existe um interesse crescente no campo da importância da saúde mental dos professores, mas também mostra que muitos dos gestores ainda não tiveram acesso a essas oportunidades de formação.

Nesse sentido, torna-se fundamental que ocorra a implementação de ações, políticas e estratégias institucionais para promover a minimização do adoecimento mental docente. Para isso, é importante que ocorram capacitações de forma eficaz, para que os gestores escolares contribuam de forma positiva para o bem-estar docente.

4.2 O papel dos gestores escolares em relação à saúde mental docente: desafios e estratégias

De acordo Luck (2011), o tipo de gestão adotada em escolas exerce um papel importante no clima organizacional, à medida que a gestão intervém sobre diferentes eixos das escolas. Sob essa perspectiva, quando gestores e professores se comunicam de forma plena, os impasses e divergências são resolvidos mais rapidamente, e há menos conflitos em decorrência de mal-entendidos. Nesse sentido, isso resulta em um ambiente de trabalho mais saudável, onde todos se sentem valorizados e ouvidos. Dessa forma, é crucial que haja uma comunicação eficaz entre a equipe gestora e os docentes.

Nesse aspecto, de forma predominante, a grande parte dos gestores classificou a **comunicação** com o corpo docente como média ou boa. Dessa forma, a comunicação foi classificada como satisfatória, entretanto ainda há espaço para aperfeiçoamentos, levando em consideração que nenhum gestor a classificou como muito boa.

Em relação aos aspectos de **ações** realizadas pela equipe gestora no que tange à saúde mental docente, nenhum dos gestores participantes indicou a existência de ações específicas voltadas para esse fim. Sendo assim, esses dados revelam a ausência de ações para abordar o bem-estar mental dos professores nas escolas, com os objetivos alicerçados nas propostas com foco na identificação e minimização do adoecimento mental docente.

Dessa forma, como apontado por Ferreira (2020), sem o suporte adequado, os professores podem enfrentar ansiedade, por consequência das dificuldades em lidar com a sobrecarga gerada principalmente por meio das demandas do trabalho, o que pode afetar a saúde mental e o desempenho profissional.

Sendo assim, nota-se que apesar da metade dos gestores terem afirmado que participaram de formação sobre saúde mental, a ausência de ações específicas sobre saúde mental docente sugere uma falha na aplicação prática do conhecimento adquirido durante as formações.

Desse modo, pode-se concluir que essa lacuna pode ter origem em diversos aspectos, como falta de apoio institucional ou desconhecimento sobre como implementar as práticas aprendidas. Portanto, a formação voltada para esse tema, embora valiosa e importante para o desenvolvimento profissional dos gestores, não está resultando em mudanças concretas nas escolas, o que ocasiona um limite no impacto positivo que ocorreria se não houvesse essa divergência entre a formação e a aplicação prática.

Além disso, quando questionadas sobre **ações e programas existentes na rede municipal** para o apoio psicológico para os professores, a grande maioria das gestoras entrevistadas responderam que não há tais programas. Nesse sentido, apenas uma gestora afirmou que a Secretaria de Educação do município oferece profissionais qualificados para dar suporte à equipe docente, bem como viabilizar momentos de lazer.

Dessa forma, salientamos que a resposta da gestora pode ser interpretada e analisada como iniciativas de apoio, mas é necessário questionar se essas ações constituem programas estruturados de saúde mental para os professores do município. Visto que, programas de fato eficazes geralmente possuem componentes contínuos, como ações frequentes de formação continuada sobre o tema e recursos específicos para promover o bem-estar mental dos docentes. Assim como foi observado no estudo descritivo-analítico realizado por Guimarães, Laudelino e Massuda Júnior (2020), que teve como foco a descrição de um programa de intervenção integrada em saúde mental com o foco na minimização do adoecimento mental de policiais rodoviários. Onde ocorreu, de forma contínua e estruturada, um plantão psicológico na corporação.

Ademais, é importante pontuar que a ausência de políticas estruturadas na rede educacional municipal de Goiana gera impactos diretos no que tange a articulação das gestoras escolares em oferecer suporte eficaz aos docentes em relação à saúde mental. Visto que, sem um apoio sistemático da secretaria de educação do município, que tenha o foco no fornecimento de diretrizes claras, capacitações eficazes e recursos financeiros, os gestores ficam sobrecarregados, muitas vezes limitados a lidar com o estresse docente de maneira paliativa ou improvisada.

Assim como foi pontuado nas falas das gestoras 10 e 11, quando questionadas sobre qual o papel da equipe gestora nos aspectos em torno da saúde mental docente; sob o ponto de vista das duas gestoras, elas estão tão sobrecarregadas quanto os professores e necessitam de apoio de entes internos e externos para que assim, possam amparar a equipe docente no que tange a construção de ações e políticas para minimizar o adoecimento mental docente.

Além disso, as gestoras participantes da pesquisa, realizaram uma **autoavaliação** sobre a própria preparação para lidar com as questões de saúde mental dos professores, utilizando uma escala de 0 a 10. Assim, considerando a distribuição das notas e a predominância, a maioria se avaliou com a nota 5, isso revela que a maioria das gestoras se sentem moderadamente preparadas para lidar com os aspectos de saúde mental docente. Nesse sentido, as gestoras reconhecem que possuem um nível intermediário de

conhecimento, mas também que há espaço significativo para o aprimoramento do que se refere às questões de saúde mental dos professores.

Ainda no bojo da importância da equipe gestora, formular ações, estratégias e políticas institucionais para identificar e minimizar o adoecimento mental docente, ressaltamos a importância da concepção de Libâneo (2008) que discute que o papel da gestão escolar vai além dos aspectos administrativos de gerenciamento de uma escola, mas também abrange os eixos pedagógicos e políticos. Sendo assim, os gestores escolares são essenciais para o alcance do bem-estar dos professores no ambiente de trabalho.

Sobre esse aspecto, as gestoras foram questionadas sobre qual é o seu papel no processo de adoecimento mental dos docentes. Nesse sentido, as respostas predominantemente destacaram a importância de uma gestão acolhedora com os docentes. Este aspecto vai ao encontro dos estudos de Tapia (2021) que evidenciou a necessidade e a importância de os gestores escolares estabelecerem uma gestão escolar que tenha ações estratégicas que sejam acolhedoras com os profissionais que ali atuam, para que assim, o adoecimento mental docente seja minimizado. Assim como ficou notório na fala de uma das gestoras:

Importante **compreender**, **acolher** e **orientar** os profissionais a buscar ajuda.
(Gestora 3, grifos nossos).

Além disso, a gestora 9, citou sobre a importância de a equipe gestora criar continuamente, momentos em que os professores possam relaxar durante o dia, levando em consideração que a rotina da profissão docente é intensa e desafiadora. Segundo ela, o papel da gestão é:

Promover meios de alívio durante o dia e proporcionar momentos de relaxamento. (Gestora 9).

Sob essa ótica, entendemos que algumas possibilidades de colocar em prática a percepção da gestora é incluir espaços de relaxamento dentro do ambiente escolar e/ou atividades físicas. Portanto, essas iniciativas, com apoio da equipe gestora, teriam o objetivo de reduzir o estresse, aumentar a motivação e produtividade para que esses profissionais exerçam a profissão docente de forma plena.

Outra perspectiva importante, cita a necessidade e importância de a gestão escolar resolver as questões e/ou conflitos com os alunos e/ou suas famílias, sem a necessidade de envolver os professores. Tal ação, diminui a sobrecarga discutida por Oliveira et al. (2002) que leva a auto-intensificação e posteriormente ao adoecimento mental. Nesse sentido, a gestora 6, sintetizou:

Tentar diante dos desafios diários e com as normas do município diminuir a sobrecarga dos professores, tentando resolver todas as questões com os alunos e suas famílias, sem necessidade de chegar aos professores, salva os que for de extrema necessidade deles. **(Gestora 6)**

Sendo assim, a pesquisa revelou que a equipe gestora desempenha um papel importante para a saúde mental dos professores. Contudo, os resultados também revelaram dados que refletem a falta de preparo das gestoras escolares para lidar nas questões que tangem à saúde mental docente, aliada à ausência de ações específicas para promover a minimização do adoecimento mental dos professores, contribuindo para um ambiente de trabalho desfavorável para a saúde mental docente.

Nesse sentido, isso indica que as instituições de ensino não estão priorizando a saúde mental docente, o que pode ter consequências negativas para a qualidade do ensino ofertado e para a saúde mental dos professores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa buscamos compreender a percepção dos gestores escolares sobre o adoecimento mental docente, bem como identificar os desafios e estratégias para a identificação e minimização desse fenômeno nas escolas.

Os resultados obtidos revelam que a percepção das gestoras escolares participantes da pesquisa no que tange aos aspectos de adoecimento mental docente, gira em torno da perspectiva de que esse fator está relacionado principalmente à sobrecarga de trabalho, à desvalorização da profissão e às mudanças no contexto educacional.

Identificou-se ainda que grande parte das gestoras conhece os fatores que contribuem para o adoecimento mental dos professores e conseqüentemente são capazes de identificar quando a saúde mental da equipe docente não vai bem.

Além disso, as gestoras demonstram conhecimento sobre estratégias que visam minimizar o adoecimento mental dos docentes. Contudo, essas ações não são implementadas

na prática. Sendo assim, observamos uma lacuna significativa, visto que, as mesmas afirmam que participaram de formação sobre saúde mental docente, porém, a prática efetiva dessas ações nas escolas é praticamente inexistente, levando em consideração que nenhum gestor participante da pesquisa afirma implementar ações específicas para minimizar o adoecimento mental dos professores em suas instituições. Sendo assim, isso evidencia um desafio crítico na aplicação prática dos conhecimentos teóricos apreendidos nas formações.

Com base nessa análise, pode-se concluir que existe um abismo nesse contexto, entre o que os gestores escolares aprendem nas formações e a materialização desse aprendizado em suas práticas. Logo, é importante considerar que esse cenário evidencia a necessidade de repensar o formato e os conteúdos das formações que os gestores estão recebendo. Sendo assim, sugere-se que futuras pesquisas, explorem quais características tornam as formações mais eficazes para a aplicação prática e de que forma o acompanhamento pós-formação pode sustentar práticas voltadas à saúde mental.

Nesse sentido, também pode-se inferir que a ausência de ações práticas podem ser decorrentes da sobrecarga enfrentada pelas próprias gestoras, que, diante de diversas demandas, acabam tendo como prioridade outros aspectos em detrimento dessa temática. Esse contexto é preocupante, pois, como discutido por Mendes (2015), o bem-estar do educador está relacionado à qualidade da educação. Portanto, negligenciar esse aspecto agrava o estado de vulnerabilidade dos professores e afeta os resultados educacionais.

Outrossim, o estudo destaca que a ausência de políticas estruturadas na rede educacional municipal, configura-se como um desafio significativo para os gestores escolares. Levando em consideração que isso reflete a falta de apoio sistemático, gerando sobrecarga nos gestores e conseqüentemente limitando suas possibilidades de atuação.

Além disso, a pesquisa revela que os gestores escolares enfrentam desafios para a formulação de políticas internas voltadas para o bem-estar dos docentes. A maioria dos gestores se autoavalia como tendo um preparo intermediário para lidar com essa questão, indicando a necessidade urgente de verificar e analisar as causas decorrentes dessa lacuna que é um impasse para atingir a promoção de um ambiente propício para a saúde mental dos professores.

Portanto, este estudo sugere a necessidade de desenvolver e implementar estratégias eficazes que promovam a minimização do adoecimento mental dos docentes, garantindo que a formação recebida pelos gestores seja efetivamente traduzida em práticas concretas nas escolas. Desta forma, poderemos caminhar rumo a um ambiente educacional mais equilibrado e propício ao desenvolvimento integral de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, M. E. et al. Saúde e trabalho docente: a escola como produtora de novas formas de vida. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 103-123, 2007.
- CARLOTTO, M. S. A síndrome de Burnout e o trabalho docente. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 5-13, 2002.
- DOURADO, P. C. et al. Aprendizagem individual, suporte organizacional e desempenho percebido: um estudo com docentes universitários. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 34, e178191, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698178191>. Acesso em: 01 out. 2024.
- FERREIRA, A. L. **Sentimentos e dificuldades enfrentadas pelos professores em tempos de Covid-19. 2020**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2020.
- GUIMARÃES, L. A. M.; LAUDELINO NETO, A.; MASSUDA JÚNIOR, J. Intervenção integrada em saúde mental do trabalhador em uma corporação policial de Campo Grande (MS). **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 45, e8, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000018618> . Acesso em: 13 maio 2024.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIBÂNEO, J. C. **Democracia e gestão escolar: teoria e prática**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.
- LIBÂNEO, J. C. **O sistema da organização e gestão da escola**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.
- LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. (Cadernos de Gestão).
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- MENDES, M. L. M. **A tradução do fracasso: Burnout em professores do Recife**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.
- OLIVEIRA, D. A. et al. Transformações na organização do processo de trabalho docente e suas consequências para os professores. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 11, p. 51–65, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/8991>. Acesso em: 21 set. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Saúde mental:** fortalecendo nossa resposta. 2022. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>. Acesso em: 4 mar. 2025.

PEREIRA, E. C. C. S.; RAMOS, M. F. H. A saúde dos professores no contexto da pandemia da COVID-19: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Ciências & Ideias**, Rio de Janeiro, v. 14, p. 1-20, 2023.

PLUCINSKI, A. Adoecimento e absenteísmo docente e suas repercussões no ensino e na gestão. **Cadernos de Anais**, [s.l.], v. 3, n. 1, 2024. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/adoecimento-e-absenteismo-docente-e-suas-repercussoes-no-ensino-e-na-gestao>. Acesso em: 01 out. 2024.

REIS, E. J. F. B. et al. Docência e exaustão emocional. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 229-253, 2006.

SALES, T. R. N. A. et al. Desafios e perspectivas dos professores no novo ensino médio e sua relação com a saúde mental. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9., 2023, Campina Grande. **Anais [...]**. Campina Grande: Realize Editora, 2023. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/98310>. Acesso em: 21 set. 2024.

TAPIA, J. C. **Gestão escolar:** construção de estratégias para minimizar o adoecimento ocupacional dos professores. 2021. 193 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal do Pampa, Campus Jaguarão, Jaguarão, 2021.

TARDIF, M. **O trabalho docente:** elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. Petrópolis: Vozes, 2005.

VALE, P. C. S. do, & AGUILLERA, F. Estresse dos professores de ensino fundamental em escolas públicas: Uma revisão de literatura. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, 5(1), 86-94. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v5i1.712>. Acesso em: 17/02/2025.