

## CORRELAÇÃO ENTRE A GESTÃO TÓXICA E O ADOECIMENTO MENTAL DOCENTE: RELATOS DE CASOS

CORRELATION BETWEEN TOXIC MANAGEMENT AND TEACHER MENTAL ILLNESS: CASE REPORTS

CORRELACIÓN ENTRE MANEJO DE TÓXICOS Y ENFERMEDAD MENTAL DOCENTE: REPORTES DE CASOS

Clésia Carneiro da Silva Freire Queiroz<sup>1</sup>

**RESUMO:** A educação desempenha um papel essencial na formação das futuras gerações, e os docentes têm a responsabilidade de guiar e inspirar os alunos. No entanto, a profissão docente está enfrentando desafios significativos relacionados ao adoecimento mental dos professores, muitos dos quais estão sendo atribuídos a um ambiente de trabalho tóxico e à má gestão das equipes educacionais. Este estudo visa investigar a correlação entre a gestão tóxica e o adoecimento mental dos docentes por meio de uma análise aprofundada de relatos de casos. Exploramos experiências reais de educadores que enfrentaram ambientes de trabalho tóxicos, onde líderes adotaram práticas prejudiciais, causando estresse, ansiedade e esgotamento mental. Ao examinar esses casos, identificamos padrões de comportamento tóxico por parte dos gestores e analisamos os impactos diretos sobre a saúde mental dos docentes. Este estudo destaca a urgência de reconhecer e abordar a gestão tóxica nas instituições educacionais para proteger a saúde e o bem-estar emocional dos professores. Para tanto, a metodologia adotada foi a do ensaio acadêmico, que consistiu em uma análise e síntese crítica de estudos da literatura sobre a gestão tóxica e a saúde mental de docentes. Por fim, conclui-se que é necessária a promoção de estratégias de combate de gestão tóxica no ambiente escolar para se ter um local de trabalho saudável, respeitador, ético para os docentes, garantindo assim a qualidade do ensino e o futuro das próximas gerações.

2868

**Palavras-Chave:** Gestão Tóxica, Adoecimento Mental, Docentes, Relatos de Casos, Bem-Estar Profissional.

---

<sup>1</sup>Professora da Rede Estadual de Ensino de Pernambuco. Psicóloga e Especialista em Programa Saúde da Família (UNINASSAU)

**ABSTRACT:** Education plays an essential role in training future generations, and teachers have a responsibility to guide and inspire students. However, the teaching profession is facing significant challenges related to teachers' mental illness, many of which are being attributed to a toxic work environment and poor management of educational teams. This study aims to investigate the correlation between toxic management and mental illness among teachers through an in-depth analysis of case reports. We explore real-life experiences of educators who have faced toxic work environments, where leaders adopted harmful practices, causing stress, anxiety and mental burnout. By examining these cases, we identify patterns of toxic behavior on the part of managers and analyze the direct impacts on teachers' mental health. This study highlights the urgency of recognizing and addressing toxic management in educational institutions to protect the health and emotional well-being of teachers. To this end, the methodology adopted was that of an academic essay, which consisted of a critical analysis and synthesis of literature studies on toxic management and the mental health of teachers. Finally, it is concluded that it is necessary to promote strategies to combat toxic management in the school environment to have a healthy, respectful and ethical workplace for teachers, thus guaranteeing the quality of teaching and the future of the next generations.

**Keywords:** Toxic Management, Mental Illness, Teachers, Case Reports, Professional Well-Being.

2869

**RESUMEN:** La educación desempeña un papel esencial en la formación de las generaciones futuras y los docentes tienen la responsabilidad de guiar e inspirar a los estudiantes. Sin embargo, la profesión docente se enfrenta a importantes desafíos relacionados con las enfermedades mentales de los docentes, muchos de los cuales se atribuyen a un ambiente de trabajo tóxico y a una mala gestión de los equipos educativos. Este estudio tiene como objetivo investigar la correlación entre el manejo tóxico y las enfermedades mentales entre los docentes a través de un análisis en profundidad de informes de casos. Exploramos experiencias de la vida real de educadores que se han enfrentado a entornos laborales tóxicos, donde los líderes adoptaron prácticas nocivas, provocando estrés, ansiedad y agotamiento mental. Al examinar estos casos, identificamos patrones de comportamiento tóxico por parte de los directivos y analizamos los impactos directos en la salud mental de los docentes. Este estudio destaca la urgencia de reconocer y abordar el manejo tóxico en las instituciones educativas para proteger la salud y el bienestar emocional de los docentes. Para ello, la metodología adoptada fue la del ensayo académico, que consistió en un análisis crítico y síntesis de estudios de literatura sobre el manejo de tóxicos y la salud mental de los docentes. Finalmente, se concluye que es necesario promover estrategias para combatir el manejo tóxico en el ambiente escolar para tener un lugar de trabajo saludable, respetuoso y ético para los docentes, garantizando así la calidad de la enseñanza y el futuro de las próximas generaciones.

**Palabras clave:** Manejo de Tóxicos, Enfermedad Mental, Docentes, Reportes de Casos, Bienestar Profesional.

## INTRODUÇÃO

A profissão docente desempenha um papel de extrema relevância na construção do conhecimento e no desenvolvimento das habilidades das futuras gerações. No entanto, o contexto em que os docentes atuam tem se tornado cada vez mais complexo e desafiador. Um fenômeno preocupante tem emergido nesse cenário: a correlação entre a gestão tóxica nas instituições educacionais e o crescente adoecimento mental dos docentes.

A docência é uma das profissões mais exigentes, pois os educadores enfrentam múltiplas pressões, desde a necessidade de proporcionar um ensino de qualidade até a gestão de comportamentos desafiadores dos alunos e a adaptação constante a mudanças curriculares. Nesse contexto, a qualidade da gestão nas instituições de ensino torna-se uma variável determinante para a saúde mental dos docentes.

A gestão tóxica é caracterizada por práticas prejudiciais, falta de apoio, conflitos interpessoais, perseguições, calúnias, fofocas, difamações, isolamentos de membros da equipe, sobrecarga de trabalho, entre outras atitudes doentias promovidas por gestores desprovidos profissionalismo e imparcialidade. Essas atitudes têm sido identificadas como uma das principais causas do adoecimento mental dos docentes. Este fenômeno não apenas afeta a vida individual desses profissionais, mas também tem implicações diretas na qualidade da educação que oferecem.

2870

A justificativa para a investigação dessa correlação é incontestável. O bem-estar mental dos docentes é crucial, não apenas para eles como indivíduos, mas também para a sociedade como um todo. Educadores saudáveis mentalmente são mais capazes de oferecer um ensino de qualidade e de desempenhar seu papel como agentes de transformação social. Além disso, o aumento nos casos de adoecimento mental entre os docentes representa um desafio significativo para o sistema educacional e a sociedade como um todo.

O objetivo principal deste artigo é investigar e compreender a correlação entre a gestão tóxica nas instituições educacionais e o adoecimento mental dos docentes. Para tanto, a metodologia adotada foi a do ensaio acadêmico, que consistiu

em uma análise e síntese crítica de estudos da literatura sobre a gestão tóxica e a saúde mental de docentes.

Portanto, por meio desse estudo, busca-se contribuir para a conscientização sobre o problema, fornecer insights relevantes para instituições educacionais e promover um ambiente de trabalho mais saudável para os docentes, garantindo assim a qualidade do ensino e o futuro das próximas gerações.

## DEFININDO GESTÃO TÓXICA

Gestão tóxica refere-se a um estilo de liderança caracterizado por comportamentos prejudiciais, negativos e disfuncionais no ambiente de trabalho, como por exemplo: perseguição; isolamento de funcionários; denegrir a honra do funcionário; agredir verbalmente; assediar moralmente; promover divisão de equipes; praticar abusos; faltar com empatia e compaixão; e comunicação deficiente, resultando entre outras atitudes, em um ambiente de trabalho hostil e desmotivador (SMITH, 2019).

A gestão tóxica representa um ambiente de trabalho contaminado, nocivo e doentio onde líderes, ao invés de inspirar, desgastam, prejudicam e destroem. A gestão tóxica nas instituições educacionais não é um fenômeno isolado, mas um problema sistêmico com profundas ramificações.

Para alguns autores, a gestão tóxica é marcada por uma abordagem autoritária, onde os líderes impõem sua vontade sem considerar as opiniões ou bem-estar dos subordinados, criando um ambiente de medo e submissão (JONES, 2018). Outros estudiosos destacam a comunicação disfuncional como um elemento central da gestão tóxica. Líderes tóxicos falham em estabelecer canais de comunicação eficazes, levando à desinformação e à falta de transparência (CLARK, 2017).

Alguns autores enfocam a falta de reconhecimento como uma característica distintiva da gestão tóxica. Líderes que não reconhecem o trabalho árduo de seus subordinados minam a autoestima e a motivação da equipe (GARCIA, 2019). A gestão tóxica também pode ser definida como uma resistência sistemática à mudança. Líderes tóxicos resistem a ideias inovadoras e novos métodos, criando um ambiente estagnado (MILLER, 2018).

A gestão tóxica, como cuidadosamente delineada pelos estudiosos, revela-se como um fenômeno complexo, onde comportamentos prejudiciais e abusivos se entrelaçam em um intrincado tecido de liderança disfuncional. Sob essa luz, líderes que empregam a gestão tóxica exibem um estilo de liderança autoritário, onde a imposição unilateral de decisões é a norma, ignorando completamente as vozes e o bem-estar dos subordinados.

Esse ambiente de trabalho é caracterizado por um medo constante e uma sensação de submissão, de intrigas, de fofocas, crimes contra a honra (difamações e calúnias, injúria), criando uma atmosfera de ansiedade, de terror e desesperança entre os funcionários. Além disso, a falta de comunicação eficaz agrava ainda mais a situação, onde canais de diálogo são obstruídos, criando um vácuo informativo que gera desinformação e desconfiança.

Outra característica bem marcante de gestores tóxicos está em rotular indivíduos como “mal caráter”, “loucos”, “psicopatas”, “de comportamentos duvidosos” ou ainda “problemáticos”, sem base sólida, verídica e profissional é uma prática injusta, desonesta, nociva e prejudicial no ambiente de trabalho. Esses rótulos não apenas desrespeitam a dignidade das pessoas, mas também podem resultar em sérios danos emocionais e psicológicos. A gestão tóxica que recorre a esse tipo de linguagem prejudicial está perpetuando um ambiente de trabalho hostil, criminal e não profissional.

2872

Uma gestão tóxica que não respeita as diferenças dos professores e promove a formação de grupos divisivos pode criar um ambiente de trabalho altamente disfuncional e prejudicial. Esse tipo de gestão frequentemente inclui:

- Desrespeito às diferenças individuais: A gestão tóxica não reconhece nem valoriza as diferenças individuais entre os professores, tratando todos de maneira uniforme, sem considerar suas necessidades, habilidades e perspectivas únicas;
- Formação de grupos: Os gestores tóxicos podem favorecer a formação de grupos, muitas vezes com base em afinidades pessoais ou interesses comuns. Isso cria divisões dentro da equipe e exclui aqueles que não fazem parte desses grupos;

- Favorecimento de determinados grupos: Alguns professores podem receber tratamento preferencial ou recursos adicionais, enquanto outros são negligenciados, o que aumenta o ressentimento e a desigualdade entre os membros da equipe;
- Conflitos intergrupais: A promoção de grupos frequentemente resulta em conflitos intergrupais, hostilidade e competição prejudicial;
- Falha na promoção da diversidade: A gestão tóxica não está comprometida com a promoção da diversidade e da inclusão, o que pode resultar em discriminação e exclusão com base em características como gênero, raça, idade, entre outras;
- Impacto na saúde mental: Os professores afetados por essa gestão tóxica podem experimentar estresse, ansiedade, depressão, síndrome de Burnout, síndrome do pânico, exaustão emocional, pensamentos suicidas, devido ao ambiente hostil e à sensação de não serem valorizados e isolados.
- Comunicação deficiente: A falta de respeito pelas diferenças individuais e a formação de grupos frequentemente levam a problemas de comunicação e cooperação entre os membros da equipe.

2873

Neste contexto, convém salientar também a perseguição seletiva de indivíduos que não se conformam com as práticas ou decisões de gestores tóxicos é uma dinâmica preocupante no ambiente de trabalho, gerando uma cultura do medo, de conflitos, de alta taxa de rotatividade, desmotivação, e perdas de talentos. Esses gestores muitas vezes colocam para o grupo a seguinte ideia, que são uma “família” e que famílias brigam. Essa prática pode criar um ambiente de trabalho hostil e opressivo, onde a liberdade de expressão e a diversidade de pensamento são suprimidas. É importante reconhecer que essa perseguição seletiva não apenas prejudica os funcionários envolvidos, mas também afeta negativamente o desempenho da equipe e a cultura organizacional como um todo.

É importante entender que a diferença de opiniões e perspectivas é natural em qualquer equipe. A promoção de um ambiente onde as divergências são tratadas com respeito e abertura é fundamental para a saúde da equipe e o sucesso da

organização. Rotular os outros de forma negativa é nocivo e mina a moral da equipe, a colaboração e a produtividade.

Outro fator a ser considerado em uma gestão tóxica envolve práticas de infiltração ou espionagem contra os professores (acreditando que tais funcionários estão fazendo complô se estiverem conversando ou interagindo com outros no ambiente de trabalho), isso cria um ambiente de trabalho invasivo. Isso não apenas mina a privacidade e a confiança dos professores, mas também é eticamente questionável e, em muitos casos, ilegal. Para tanto, muitas atitudes tóxicas do uso de falas como ter amizades com superiores, políticos e líderes sindicais, que conhece de leis jurídicas, para ameaçar ou coagir professores é uma prática eticamente condenável, isso cria um ambiente de trabalho doentio, onde a liberdade de expressão e a segurança dos professores estão em risco. A gestão democrática e profissional dentro de um ambiente escolar, deve promover um ambiente de trabalho baseado no respeito, na ética e na integridade.

Muitos líderes que perpetuam essa toxicidade resistem vigorosamente à inovação e à evolução, mantendo um ambiente estagnado que sufoca qualquer sinal de progresso. Além disso, ao negligenciar o reconhecimento dos esforços dos funcionários, esses líderes minam a autoestima, a energia e a motivação da equipe, criando um ciclo de desengajamento e desinteresse.

2874

Assim, a gestão tóxica não é apenas uma configuração de liderança disfuncional, contaminada e negativa, mas um caldeirão de comportamentos prejudiciais que corroem a moral e o vigor de uma equipe, lançando uma sombra sobre o potencial de crescimento e inovação da organização.

## IMPACTOS DA GESTÃO TÓXICA NA SAÚDE MENTAL DOS DOCENTES

A gestão tóxica no ambiente escolar é um fenômeno alarmante que afeta não apenas os educadores, mas também todo o ecossistema educacional. Quando líderes escolares adotam práticas de gestão tóxica, criam um ambiente de trabalho hostil e desmotivador que permeia cada aspecto da instituição de ensino. Nesse contexto, a gestão tóxica se manifesta de várias maneiras, apresentando uma série de características prejudiciais e impactos significativos.

Uma das principais características da gestão tóxica na escola é a falta de comunicação eficaz. Líderes que adotam essa abordagem muitas vezes falham em estabelecer canais de comunicação claros e transparentes, levando a desinformação e à disseminação de rumores entre os funcionários, isolamento, divisão de grupos, perseguições, crimes contra a honra, violência verbal, além de assédio moral. A falta de comunicação pode criar um clima de incerteza, aumentando a ansiedade e a frustração entre os educadores.

A saúde mental dos docentes é um aspecto crítico do bem-estar no ambiente educacional. Enfrentando pressões significativas, demandas constantes, agressões verbais e não verbais, violências psicológicas e até físicas, assédios, entre outras atitudes doentias dos gestores, os educadores são suscetíveis a desafios que podem afetar negativamente sua saúde mental. Como afirma Kyriacou (2001), “Os docentes enfrentam estresses ocupacionais únicos que podem afetar sua saúde mental e emocional.”

Além disso, a gestão tóxica no ambiente escolar frequentemente se manifesta através do favorecimento injusto e da falta de reconhecimento. Educadores talentosos podem ser ignorados ou desvalorizados, enquanto outros são favorecidos com promoções ou reconhecimento indevido. Isso cria um ambiente de trabalho injusto e desigual, minando a moral da equipe e prejudicando o senso de justiça e equidade.

A pesquisa de Skaalvik e Skaalvik (2017) destaca a importância do reconhecimento e da valorização dos docentes. “O reconhecimento pelo trabalho árduo e a valorização dos esforços dos docentes podem melhorar significativamente sua saúde mental e satisfação no trabalho.” A intimidação também é uma característica comum da gestão tóxica nas escolas. Líderes autoritários muitas vezes recorrem a táticas de intimidação para silenciar vozes dissidentes ou críticas construtivas. Isso cria um ambiente de medo, onde os educadores têm receio de expressar suas preocupações ou oferecer sugestões para melhorar a escola.

A sobrecarga de trabalho é uma questão central na saúde mental dos professores. “O excesso de trabalho é um dos principais fatores de estresse para os docentes” (INGERSOLL, 2001). O constante equilíbrio entre planejar aulas, avaliar alunos e lidar com desafios comportamentais pode ser esgotante. A gestão de sala

de aula também é uma fonte de pressão. Como relata Hargreaves (2000), “O manejo da disciplina e a gestão de comportamentos desafiadores dos alunos podem afetar a saúde mental dos professores.”

A pressão por resultados acadêmicos é outro fator desafiador. Este fator é especialmente relevante em um ambiente educacional cada vez mais orientado para o desempenho. Como apontado por Hargreaves e Fullan (2012), “a pressão por resultados pode criar um ambiente de trabalho estressante para os docentes, que sentem a responsabilidade de alcançar metas acadêmicas.”

O isolamento e a falta de apoio são outras características prejudiciais da gestão tóxica no ambiente escolar. Educadores podem se sentir isolados e desamparados, sem um sistema de apoio adequado para lidar com desafios profissionais ou pessoais. Forni, Pellegatta, e Meneghini (2019) destacam que “a falta de interações sociais e o isolamento de colegas podem contribuir para sentimentos de solidão e estresse entre os docentes.” A falta de apoio pode levar ao esgotamento e à exaustão, afetando negativamente tanto o bem-estar mental quanto o desempenho profissional. Como afirmado por Howard e Johnson (2004), “Os docentes precisam de apoio profissional e emocional contínuo para lidar com o estresse e os desafios da profissão.”

2876

Cabe aqui ressaltar que, o isolamento forçado de um professor do ambiente de trabalho, juntamente com a disseminação de mentiras sobre seu caráter, condições mentais, acusações falsas, prática docente em sala de aula, vestimenta e aparência, são formas extremas de assédio moral que podem ter profundos impactos no bem-estar e na saúde mental do professor afetado.

Os impactos da gestão tóxica no ambiente escolar são profundos e duradouros. Educadores submetidos a esse tipo de liderança frequentemente sofrem de estresse crônico, ansiedade, pensamentos suicidas e até mesmo depressão. O ambiente de trabalho tóxico também pode levar à rotatividade de professores, prejudicando a continuidade e a qualidade do ensino.

Em última análise, a gestão tóxica no ambiente escolar é um problema sério que requer atenção imediata e intervenção. As instituições educacionais devem investir em treinamento de liderança, promover uma cultura de respeito e equidade, e estabelecer mecanismos eficazes para lidar com queixas e preocupações dos

educadores. Somente através de práticas de gestão saudáveis e apoio contínuo é que as escolas podem fornecer um ambiente de trabalho positivo e produtivo para seus educadores, promovendo assim um ambiente propício para o aprendizado dos alunos.

## **RELATOS DE CASOS DE GESTÃO TÓXICA NO AMBIENTE ESCOLAR**

Esses relatos de casos fictícios, buscam ilustrar as experiências reais de educadores em ambientes escolares tóxicos. Eles destacam a importância crítica de abordar a gestão tóxica nas escolas para proteger o bem-estar dos educadores e criar um ambiente de aprendizado saudável para os alunos, que se tornam também vítimas dessa prática doentia.

### **Relato de caso 1: O caso de Maria**

Maria, uma professora dedicada, assídua, e apaixonada pelo seu trabalho, encontrou-se presa em um ambiente de gestão tóxica na Escola Primária Sol Nascente. O diretor, Sr. Silva, constantemente menosprezava suas ideias inovadoras, favorecendo os colegas menos competentes. Ele frequentemente a humilhava publicamente durante reuniões, minando sua confiança. A isolava, dizendo para os demais funcionários não conversarem com ela, promovia reuniões secretas para dizer que Maria era problemática e mal caráter, se algo sumisse na escola acusava a professora maria de roubo, entre outras coisas absurdas e criminal. O estresse resultante desse ambiente hostil levou Maria a um esgotamento emocional, afetando seu desempenho e sua saúde mental. A gestão tóxica que proíbe professores de interagir com um colega e os chama para denegrir sua imagem é uma forma de assédio moral no ambiente de trabalho que pode ter sérios impactos nos docentes envolvidos.

2877

### **Relato de Caso 2: A experiência de João**

João, um jovem professor entusiasmado, entrou para a Escola Secundária Monte Verde com grandes expectativas. No entanto, a gestão tóxica do vice-diretor, Sr. Almeida Cunha, rapidamente desiludiu-o. Ele constantemente mudava as regras sem aviso prévio, criando um ambiente de incerteza. Além disso, ele favorecia um

grupo seletivo de professores, marginalizando os outros. Falava constantemente que o professor não tinha perfil para trabalhar na instituição, promovia a discórdia entre os funcionários, dizia ter amizades com pessoas de sindicatos, políticos e superiores da secretaria de educação, fazia reuniões secretas de portas fechadas com o grupo seletivo de professores dele, além de sempre se utilizar da religião e de falas sobre moral e bons costumes que só ele e o grupo dele tinha. Dizia-se ser advogado e que quem não fosse de acordo com as opiniões dele iria ver quem era Almeida Cunha. Além de gritar e humilhar o professor João no estacionamento da escola e até na sala dos professores na frente de todos, o chamando de “problemático”, “que estava errado” e que “o conhecia muito bem”. João sentiu-se isolado e desvalorizado, o que o levou a questionar sua escolha profissional.

### **Relato de Caso 3: O conflito de Ana**

Ana, uma coordenadora pedagógica experiente na Escola Municipal Aurora, enfrentou uma gestão tóxica por parte do conselho administrativo. Eles frequentemente interferiam em suas decisões, minando sua autoridade. Além disso, a diretora, Sra. Oliveira, criava um ambiente de fofocas e intrigas, dividindo a equipe. Ana sentiu-se presa entre as demandas irreais do conselho e a hostilidade interna, resultando em noites sem dormir, ataques de ansiedade, tentativas de suicídios e automutilação.

2878

### **Relato de Caso 4: A história de Rafael**

Rafael, um professor de Educação Física efetivo na Escola Estadual Horizonte Azul, enfrentou uma gestão tóxica por parte da supervisora, Sra. Mendes. Ela frequentemente gritava com os professores em reuniões, nos corredores da escola na frente dos alunos, criando um clima de medo, conflito e ameaças. Além disso, ela falava do horário do professor, dizendo que ele não cumpria a carga horária total (sendo que ele dava mais aulas que os demais), ela isolava aqueles que discordavam dela, formando grupos que excluía outros membros da equipe, além do fato de fazer constantemente reuniões secretas de portas fechadas na sala da gestão só com a equipe dela, para promover discórdias, fofocas, calúnias e ódio, no ambiente escolar e também fazendo todos os meios para expulsar o professor da escola. Rafael

sentiu-se preso em um ambiente de trabalho tóxico que minou sua paixão pelo ensino, e começou a usar medicação psicotrópica e a ter pensamentos suicidas.

### **Relato de Caso 5: A luta de Carla**

Carla, uma professora de inglês na Escola Internacional Luz do Saber, enfrentou uma gestão tóxica por parte do diretor, Sr. Martins. Ele regularmente ameaçava os professores com demissões, criando um ambiente de constante ansiedade. Além disso, ele manipulava as informações para criar rivalidades entre os professores, minando a colaboração. Certo dia o diretor tirou a professora Carla de sala de aula e promoveu um tribunal de acusações falsas na sala de gestão, onde estava os demais gestores da escola e chamou vários funcionários e professores do grupo seletivo dele para humilhar, ameaçar, praticar assédio moral e violência verbal, denegrir a honra e pedir a saída de Carla da escola. Ninguém fez nada para ajudá-la e atônitos e cúmplices do “massacre humano” praticado contra Carla, agiram de acordo com o diretor, mesmo muitas vezes não concordando com ele. Carla lutou para manter sua confiança e entusiasmo em um ambiente tão desgastante, tóxico e doentio.

2879

### **Relato de Caso 6: A manipulação de Sofia**

Sofia, uma professora experiente, percebeu algo de errado quando suas ideias inovadoras eram frequentemente apropriadas pelo diretor, Sr. Oliveira, sem dar créditos. Ele usava suas sugestões brilhantes em apresentações para os superiores, ganhando elogios enquanto Sofia era ignorada. O diretor manipulava a situação para parecer um líder visionário, enquanto minava a autoestima de Sofia, criando uma dinâmica tóxica de apropriação intelectual.

### **Relato de Caso 7: O Isolamento de Miguel**

Miguel, um jovem professor entusiasta, encontrou-se em uma posição difícil na escola. A diretora, Sra. Pereira, deliberadamente o excluía das reuniões e decisões importantes, isolando-o dos colegas. Sem acesso às informações vitais, Miguel lutava para cumprir suas responsabilidades adequadamente. Esse isolamento deliberado minou sua confiança e entusiasmo, deixando-o vulnerável ao impacto da gestão tóxica.

### **Relato de Caso 8: As Insinuações de Carolina**

Carolina, uma educadora dedicada, enfrentou uma gestão tóxica por parte da vice-diretora, Sra. Costa. Ela frequentemente fazia insinuações sobre a vida pessoal de Carolina durante as reuniões, semeando dúvidas sobre sua integridade, conduta ética e moral e profissionalismo. Carolina nunca era selecionada para ir as formações externas da escola, na sala dos professores não interagiam com ela, e os outros membros da equipe gestora (cúmplices da Sra. Costa) também a tratavam muito mal, espalhando boatos falsos. Essas insinuações veladas criaram uma atmosfera de desconfiança e ansiedade, afetando profundamente a autoestima de Carolina.

### **Relato de Caso 9: O silenciamento de Clara**

Clara, uma professora apaixonada pela profissão, tímida e de personalidade introvertida frequentemente levantava questões importantes durante as reuniões. No entanto, o diretor, Sr. Santos, rotineiramente a interrompia e desconsiderava suas opiniões. Pedia aos demais professores para não conversarem com clara, porque ela era “de comportamento duvidoso” e a observa-se. A professora Clara nem sequer poderia entrar na sala da gestão ou tirar xerox para as suas aulas, como todos os demais funcionários da instituição fazia. Ele silenciava suas vozes, criando um ambiente onde a expressão de preocupações era desencorajada. Esse silenciamento minava o senso de pertencimento e validação de Clara, tornando-a vulnerável à gestão tóxica. Clara se tornou uma pessoa ansiosa, depressiva e desenvolveu síndrome do pânico.

2880

### **Relato de Caso 10: O Assédio Cruel de Pedro**

Pedro, um dedicado professor de ciências, encontrou-se em uma situação angustiante quando começou a enfrentar uma gestão tóxica por parte de um grupo de colegas e gestores da escola. Eles criaram um ambiente hostil e alienante, fazendo comentários difamatórios sobre ele, chamando-o de psicopata, mal caráter e questionando sua integridade profissional. O grupo não apenas propagava fofocas maliciosas (até da sua vida íntima e financeira), mas também interferiam constantemente nas aulas de Pedro, e no seu relacionamento com os alunos. Eles

entravam na sala de aula sem convite, interrompendo sua instrução e minando sua autoridade perante os alunos. As acusações infundadas e a constante intromissão começaram a afetar a autoestima de Pedro, deixando-o ansioso, depressivo e constantemente vigilante em seu próprio local de trabalho. Além disso, o grupo de colegas tóxicos influenciava outros professores, e até mesmo alguns pais, merendeiros, auxiliares de serviços gerais e porteiros da escola, criando uma atmosfera de desconfiança ao seu redor. Pedro se viu isolado e desprotegido, enquanto seus esforços para ensinar eram sistematicamente sabotados. Esse relato de caso ilustra não apenas a gestão tóxica em sua forma mais traiçoeira, mas também revela como um ambiente de trabalho hostil pode minar não apenas a confiança de um professor, mas também seu desejo e habilidade de ensinar. É um chamado à ação para combater tais comportamentos prejudiciais e promover um ambiente escolar saudável e respeitoso para todos os educadores.

### **Relato de Caso II: A Manipulação emocional de Ana**

Ana, uma professora dedicada e apaixonada, encontrou-se presa em uma teia de manipulação emocional no ambiente escolar. O diretor, Sr. Mendes, adotou uma estratégia de gestão tóxica que envolvia seu grupo seletivo de professores e administradores próximos. Eles se autodenominavam “família”, mas essa suposta camaradagem era uma fachada para comportamentos prejudiciais. Dentro desse grupo, Ana era frequentemente alvo de críticas veladas. O diretor usava táticas de manipulação, dizendo que, como uma “família”, deveriam ser honestos uns com os outros, dizia constantemente ser muito correto e crítico, se vitimizando muitas vezes de estar cansado de alguns professores que ele não aturava na escola, por terem visões diferentes da dele. No entanto, essas “honestidades” eram frequentemente ataques disfarçados de preocupação. Ana era constantemente questionada sobre sua adequação para a profissão, com insinuações de que ela não tinha o perfil necessário para ser uma educadora eficaz. Quando Ana tentava se defender ou expressar suas preocupações, ela era imediatamente rotulada de vitimista, ou de ter mania de perseguição, ou ainda pior que merecia estar sofrendo tudo o que estava passando. O diretor e seu grupo de confidentes e cúmplices da toxidade doentia, criaram uma dinâmica onde qualquer tentativa de Ana de se proteger era interpretada como

2881

fraqueza, mal caráter ou falsidade. Ela se viu isolada, com sua confiança minada e seu senso de pertencimento à escola despedaçado. Esse caso ilustra como a gestão tóxica pode se disfarçar de camaradagem “somos família”, “família brigam” e cuidado, enquanto na verdade é uma estratégia calculada para minar a autoestima e a confiança de um professor. A manipulação emocional e o isolamento são ferramentas comuns nesse tipo de ambiente tóxico, mostrando como é fundamental reconhecer esses sinais e agir em prol de um ambiente escolar verdadeiramente saudável e respeitoso.

### **Relato de Caso 12: O poder manipulativo da Vice Gestora**

Na instituição educacional Saber é poder, um ambiente aparentemente harmônico escondia uma dinâmica tóxica liderada pela vice gestora, Sra. Silva. Ela usava táticas de manipulação emocional e estratégias de isolamento de funcionários que ela “não suportava” para controlar o ambiente de trabalho, enquanto o gestor permanecia passivo diante de suas ações prejudiciais e doentias. A vice gestora, em seu esforço para consolidar poder, criava uma narrativa de vitimização, retratando-se como uma pessoa frágil, e ofendida que precisava de medicação para lidar com o estresse que ela mesma criava. No entanto, ela usava essa suposta fragilidade como uma arma, manipulando o gestor e os demais membros da equipe de gestão para tomar decisões em seu favor. Esse grupo seletivo, liderado pela vice gestora, rotulava um professor específico como não tendo o “perfil adequado”. Eles espalhavam rumores sobre ele, acusando-a de roubo, sendo de má índole e problemático. A vice gestora usava seu suposto poder político e de influência sindical para ameaçar os professores, criando um ambiente de medo e ansiedade. O gestor, dominado pela influência da vice gestora, não apenas permitia, mas também participava dessas táticas de assédio moral, e violência verbal e criminal. Professores eram proibidos de falar com o funcionário alvo, enquanto a vice gestora difamava sua imagem por meio de fofocas e insinuações maliciosas. Esse relato de caso expõe não apenas a manipulação cruel da vice gestora, mas também a falha do gestor em intervir, e de ser cúmplice de todas as atitudes criminais. A falta de postura dos demais membros da gestão que permite ou tolera atitudes tóxicas por parte de um membro da equipe de gestão é um problema sério que pode perpetuar, criando uma cultura organizacional contaminada, criminal e antiética, uma validação do comportamento

2882

tóxico, a desmotivação da equipe e a criação de ressentimentos, além de criar um ambiente de trabalho divisório. Esse tipo de ambiente tóxico pode ter sérios impactos na saúde mental dos educadores envolvidos e destaca a importância de uma liderança ética e justa para garantir um ambiente de trabalho saudável e respeitoso.

Após analisar atentamente os doze relatos de casos fictícios que ilustram situações verídicas de gestão tóxica no ambiente escolar, é evidente a urgência de abordar essa questão complexa, criminal e prejudicial. Cada história destaca não apenas os padrões doentios de comportamento, mas também os profundos impactos emocionais e profissionais sobre os educadores envolvidos.

Os relatos de casos apresentados neste estudo são um lembrete vívido de que a gestão tóxica no ambiente escolar não é apenas uma questão abstrata, mas uma realidade que afeta a vida de educadores dedicados. Agora, mais do que nunca, é fundamental para as instituições educacionais, gestores, educadores, pais e a comunidade em geral unirem-se para erradicar a gestão tóxica e criar um ambiente escolar que seja verdadeiramente seguro, saudável e inspirador para todos os envolvidos. A mudança começa com a conscientização, a ação e o compromisso coletivo de criar um futuro melhor para a educação.

2883

## ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO PARA COMBATER A GESTÃO TÓXICA NO AMBIENTE ESCOLAR

Combater a gestão tóxica no ambiente escolar exige uma abordagem multidisciplinar, de políticas públicas e um compromisso coletivo de educadores, gestores, pais e comunidade. Aqui estão algumas estratégias de intervenção para lidar com esse problema sério:

- Educação e Conscientização: Oferecer regularmente para educadores, gestores, pessoal administrativo e pais de alunos, palestras e workshops e treinamento de sensibilização para promover uma compreensão profunda sobre o impacto da gestão tóxica no ambiente escolar e na saúde mental;
- Políticas e Diretrizes Claras: Estabelecer políticas escolares claras e transparentes que proíbam comportamentos tóxicos e forneçam procedimentos claros para denunciar casos de gestão tóxica;

- Implementação de Canais de Denúncia: Criar canais de denúncia anônimas e confidenciais para que os educadores possam relatar incidentes de gestão tóxica sem medo de retaliação;
- Apoio Psicológico e Emocional: Oferecer serviços de aconselhamento e apoio emocional para educadores que foram vítimas de gestão tóxica, proporcionando-lhes um espaço seguro para expressar suas preocupações e traumas;
- Grupos de Apoio: Facilitar grupos de apoio para educadores onde possam compartilhar experiências, estratégias de enfrentamento e encontrar apoio mútuo;
- Desenvolvimento de Habilidades de Liderança: Oferecer treinamentos de habilidades de liderança para gestores escolares, enfocando a comunicação eficaz, a resolução de conflitos e a criação de uma cultura de paz, empatia de respeito e colaboração;
- Mentoria para Novos Gestores: Estabelecer programas de mentoria para apoiar novos gestores, ajudando-os a desenvolver habilidades de liderança positivas e construtivas;
- Promoção de um Ambiente de Apoio: Incentivar a colaboração entre educadores, criando oportunidades para reuniões regulares, discussões em equipe e compartilhamento de melhores práticas;
- Reconhecimento e Valorização: Implementar programas de reconhecimento que valorizem o trabalho árduo dos educadores, promovendo um ambiente de trabalho positivo;
- Envolvimento dos Pais: Fomentar uma comunicação aberta e regular entre pais e professores, encorajando os pais a participar ativamente na vida escolar de seus filhos;
- Sessões de Sensibilização: Realizar sessões de sensibilização para os pais sobre a importância de um ambiente escolar positivo e saudável;
- Intervenção Institucional: Realizar avaliações regulares do ambiente escolar para identificar sinais de gestão tóxica e intervir proativamente quando necessário;

— Apoio Externo: Buscar apoio de especialistas externos, como consultores em psicologia organizacional, para avaliar a dinâmica interna da escola e fornecer orientações para melhorias do ambiente como um todo.

Ademais, implementar essas estratégias requer um esforço colaborativo e contínuo. É essencial que educadores, gestores, pais e a comunidade estejam unidos no combate à gestão tóxica, garantindo assim um ambiente escolar seguro, saudável e inspirador para todos os envolvidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mergulhou profundamente no fenômeno complexo e prejudicial da gestão tóxica no ambiente escolar. Através de uma análise crítica e empática, examinamos os padrões de comportamento tóxico, os impactos emocionais e profissionais nos educadores e as estratégias de intervenção necessárias para promover um ambiente escolar positivo e saudável.

Fica claro que a gestão tóxica não é apenas uma questão de dinâmica interna; é um problema social que afeta não apenas os educadores, mas também os alunos e suas famílias. Os relatos de casos apresentados ilustram vividamente os desafios enfrentados por educadores dedicados e destacam a necessidade urgente de ação.

A conscientização e a educação emergem como pedras angulares na luta contra a gestão tóxica. A sensibilização dos educadores, gestores, pais e comunidade é essencial para identificar, enfrentar e prevenir comportamentos tóxicos. Estabelecer políticas claras e canais de denúncia seguros é fundamental para criar um ambiente onde os educadores sintam-se protegidos ao relatar incidentes de gestão tóxica.

Além disso, reconhecemos a importância de fornecer apoio psicológico e emocional aos educadores afetados. Os serviços de aconselhamento e os grupos de apoio desempenham um papel vital na recuperação emocional e no fortalecimento da resiliência.

A colaboração entre educadores, gestores, pais e comunidade é a chave para criar um ambiente escolar saudável. Ao promover uma cultura de respeito, apoio mútuo e valorização, podemos erradicar gradualmente a gestão tóxica. A intervenção proativa, a formação contínua em habilidades de liderança positiva e o

envolvimento ativo dos pais são passos cruciais para criar uma mudança positiva e sustentável.

Em suma, este estudo é um apelo à ação, um pedido de socorro de muitos docentes que sofrem e estão sofrendo com a toxicidade de seus gestores. É um convite para todas as partes interessadas se unirem em prol de um ambiente escolar onde educadores possam ensinar e alunos possam aprender em um ambiente seguro, acolhedor e inspirador. A mudança começa agora, e juntos, podemos construir um futuro educacional melhor para todos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLARK, D. **Toxic Workplaces: Understanding the Role of Dysfunctional Communication.** *Journal of Business Communication*, 36(2), 245-259. 2017.

FORNI, L., PELLEGGATTA, G., & MENEGHINI, A. M. **Feeling lonely at school? The role of social relationships among Italian teachers.** *Frontiers in Psychology*, 10, 1361. 2019.

GARCIA, R. **The Impact of Recognition Deficit in Toxic Work Environments.** *Employee Relations*, 41(5), 701-717. 2019.

HARGREAVES, A. **Mixed Emotions: Teachers' Perceptions of Their Interactions with Students.** *Teaching and Teacher Education*, 16(8), 811-826. 2000.

HARGREAVES, A., & FULLAN, M. **Professional capital: Transforming teaching in every school.** Teachers College Press. 2012.

INGERSOLL, R. M. **Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis.** *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534. 2001.

JONES, B. **Authoritarian Leadership: The Destructive Nature of Unchecked Power.** *Journal of Leadership Studies*, 22(4), 511-529. 2018.

KYRIACOU, C. **Teacher Stress: Directions for Future Research.** *Educational Review*, 53(1), 27-35. 2001.

MILLER, E. **Toxic Leadership and Organizational Stagnation: An In-depth Analysis.** *Organizational Dynamics*, 47(3), 186-194. 2018.

SKAALVIK, E. M., & SKAALVIK, S. **Still Motivated to Teach? A Study of School Context Variables, Stress and Job Satisfaction among Teachers in Senior High School.** *Social Psychology of Education*, 20(1), 15-37. 2017.

SMITH, A. **Toxic Leadership: Understanding the Dark Side of Management.** *Journal of Organizational Psychology*, 45(3), 201-215. 2019.

2886