

SAÚDE MENTAL DO PROFESSOR NA EDUCAÇÃO: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E ESTRATÉGIAS PARA A PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR DOCENTE

TEACHER MENTAL HEALTH IN EDUCATION: CONTEMPORARY
CHALLENGES AND STRATEGIES FOR PROMOTING TEACHER WELL-BEING

SALUD MENTAL DEL PROFESOR EN LA EDUCACIÓN: DESAFÍOS
CONTEMPORÁNEOS Y ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN DEL BIENESTAR
DOCENTE

Lucimar Graf¹
Ítalo Martins Lôbo²
Hiarlen Carnellósi Carolino Cella³
Antonio Carlos Toledo Martins⁴
Eduardo Lobo e Silva⁵

RESUMO: A saúde mental do professor constitui dimensão essencial para a permanência na carreira, a qualidade do ensino e a construção de ambientes escolares acolhedores. Este artigo objetiva analisar os desafios contemporâneos relacionados ao bem-estar docente, considerando a organização do trabalho, os riscos psicossociais, as relações institucionais, a inclusão escolar e as possibilidades de prevenção e cuidado no campo educacional. Trata-se de pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva, desenvolvida mediante análise de artigos científicos, documentos de organismos internacionais e normas brasileiras vinculadas à educação, ao trabalho e à saúde mental. Os resultados evidenciam que jornadas extensas, acúmulo de funções, excesso de registros, insuficiência de recursos, fragilidade do apoio institucional, conflitos, violência e uso contínuo de tecnologias podem ampliar o desgaste profissional. Verificou-se que estratégias centradas somente no autocuidado individual são insuficientes, pois o sofrimento docente relaciona-se às condições concretas de realização do trabalho. Conclui-se que a promoção da saúde mental requer políticas permanentes de prevenção, valorização profissional, participação nas decisões, formação de gestores, redes intersetoriais de apoio e revisão das práticas organizacionais escolares, considerando as particularidades das comunidades e dos territórios educacionais.

Palavras-chave: Saúde mental docente. Trabalho docente. Bem-estar. Políticas educacionais.

¹ Licenciado em Pedagogia pelo Centro Universitário Internacional UNINTER.

² Doutorado em andamento em Psicologia Clínica pela Christian Business School.

³ Doutor em Educação.

⁴ Doutorado em educação pela UNINTER Três Fronteiras.

⁵ Mestrando em Educação.

ABSTRACT: Teacher mental health is important for professional retention, educational work and supportive school environments. This article discusses the challenges affecting teacher wellbeing, considering work organization, psychosocial risks, institutional relationships and care strategies in education. It is a qualitative, bibliographic and descriptive study based on scientific articles, international documents and Brazilian regulations related to education, work and mental health. The analysis indicates that long working hours, task accumulation, insufficient institutional support, lack of resources, conflicts, violence and rapid changes in school practices may increase professional strain. It also shows that responses focused solely on individual behaviour are insufficient because illness is related to the concrete conditions in which teaching occurs. The study concludes that promoting teacher mental health requires risk prevention, professional recognition, participation in decision-making, intersectoral support networks and continuous institutional action.

Keywords: Teacher mental health. Teaching work wellbeing. Educational policies.

RESUMEN: La salud mental del profesorado es relevante para la permanencia en la carrera, la organización de la enseñanza y la construcción de ambientes escolares acogedores. Este artículo analiza los desafíos que afectan el bienestar docente, considerando la organización del trabajo, los riesgos psicosociales, las relaciones institucionales y las posibilidades de cuidado en la educación. Es una investigación cualitativa, bibliográfica y descriptiva, basada en artículos científicos, documentos internacionales y normas brasileñas relacionadas con la educación, el trabajo y la salud mental. El análisis indica que las jornadas extensas, la acumulación de tareas, el apoyo institucional insuficiente, la falta de recursos, los conflictos, la violencia y los cambios rápidos en las prácticas escolares pueden ampliar el desgaste profesional. Se concluye que la promoción de la salud mental docente requiere prevención de riesgos, valorización profesional, participación en las decisiones, redes intersectoriales de apoyo y acciones institucionales continuas.

Palabras clave: Salud mental docente. Trabajo docente. Bienestar. Políticas educativas.

1 INTRODUÇÃO

A docência ocupa posição decisiva na formação escolar, pois reúne atividades de ensino, planejamento, avaliação, acompanhamento das aprendizagens e interação contínua com estudantes, famílias e profissionais da comunidade educativa. Esteve (1999) observa que as transformações sociais e o aumento das expectativas dirigidas à escola repercutem diretamente sobre a experiência profissional dos professores. Nessa direção, a Organização Internacional do Trabalho e a UNESCO (2024) destacam que a qualidade da profissão docente depende de condições adequadas de trabalho, formação, participação e reconhecimento. Portanto, a qualidade do ensino não decorre apenas do domínio de conteúdos e metodologias, mas também das condições materiais, relacionais e institucionais que sustentam a atuação profissional.

Refletir sobre saúde mental na educação implica reconhecer que o professor não atua de maneira isolada. Dejours (2015) demonstra que a organização do trabalho interfere na relação entre atividade profissional, reconhecimento, prazer e sofrimento, o que desloca a análise para além das características individuais do trabalhador. Na escola, essa experiência é condicionada pelas regras da rede de ensino, pela composição das turmas, pelo tempo de planejamento, pelo diálogo com a gestão e pelo apoio disponível para situações complexas. Quando as demandas se acumulam sem recursos suficientes, a sobrecarga pode comprometer descanso, concentração, satisfação e pertencimento institucional, como também apontam Souza, Carballo e Lucca (2023).

A saúde mental não se limita à inexistência de diagnósticos ou sintomas, pois envolve recursos para enfrentar desafios, estabelecer vínculos, atribuir sentido às atividades e participar da vida social e profissional. A Organização Mundial da Saúde (2024) assinala que ambientes de trabalho seguros, apoiadores e organizados podem favorecer a saúde mental, enquanto excesso de carga, discriminação, assédio e pouca autonomia representam riscos. No campo docente, Ozturk, Wigelsworth e Squires (2024) defendem uma compreensão holística do bem-estar, articulando dimensões emocionais, relacionais, profissionais e contextuais. Assim, relações respeitadas, cooperação entre pares, reconhecimento e condições adequadas de atuação

3

Além das atividades diretamente ligadas à sala de aula, o professor participa de reuniões, produz documentos, comunica-se com responsáveis e colabora com projetos institucionais. A coexistência dessas tarefas exige definição de prioridades, tempo protegido para planejamento e distribuição equilibrada das responsabilidades. O modelo de Karasek (1979) evidencia que a tensão ocupacional tende a aumentar quando exigências elevadas se combinam com reduzida autonomia decisória. No contexto escolar, a apresentação permanente de tarefas como urgentes diminui a capacidade de organizar o trabalho e transforma a rotina em sucessão de interrupções. Por isso, proteger a saúde mental também requer limites razoáveis para as demandas e condições que permitam realizar o trabalho com continuidade.

Os debates contemporâneos sobre o trabalho docente mostram que os desafios da escola se ampliaram e se diversificaram. A UNESCO (2024) relaciona o fortalecimento da profissão à existência de políticas de apoio, desenvolvimento profissional e permanência na carreira. Paralelamente, o uso intensivo de tecnologias, a comunicação constante com famílias, a inclusão

escolar, a recuperação das aprendizagens e a atuação em contextos socialmente desiguais aumentam a complexidade da docência. Embora essas mudanças possam favorecer criação e inovação, elas exigem tempo, apoio técnico, recursos e organização coletiva. Na ausência dessas condições, iniciativas educacionais necessárias podem ser percebidas como cobranças adicionais e contribuir para a intensificação da rotina.

A discussão tornou-se ainda mais necessária após o ensino remoto emergencial, período em que as fronteiras entre trabalho, vida doméstica e descanso se tornaram menos nítidas. Pinho et al. (2021) identificaram repercussões do trabalho remoto docente sobre as condições laborais, o sono e a saúde física e mental, além de desigualdades relacionadas ao acesso a equipamentos e recursos. Pinho, Freitas, Patrão e Aquino (2023) acrescentam que gênero e responsabilidades de cuidado precisam integrar a análise do estresse ocupacional, pois a jornada profissional pode se articular de modo desigual ao trabalho doméstico. Esses elementos evidenciam que as transformações digitais devem ser avaliadas também pelos seus efeitos sobre o tempo, a carga e a recuperação dos professores.

Diante desse cenário, este artigo responde à seguinte questão: quais desafios contemporâneos precisam ser enfrentados para proteger e promover a saúde mental do professor na educação? O objetivo geral é analisar esses desafios a partir da organização do trabalho, dos riscos psicossociais, das repercussões sobre a prática pedagógica e das possibilidades de intervenção institucional. A pesquisa é qualitativa, bibliográfica e descritiva, organizada por meio de artigos científicos, documentos de organismos internacionais e legislações brasileiras. Os conceitos de saúde mental, sofrimento ocupacional, burnout, riscos psicossociais, bem-estar e proteção institucional orientam a leitura dos estudos e a organização dos resultados, estabelecendo continuidade entre a fundamentação teórica, o objetivo proposto e as discussões desenvolvidas.

Essa perspectiva afasta explicações simplificadoras que atribuem o sofrimento exclusivamente à falta de adaptação individual. A Organização Mundial da Saúde (2022) recomenda intervenções organizacionais sobre os fatores que produzem risco, além de capacitação de gestores e apoio aos trabalhadores. Beames et al. (2023) também indicam que programas individuais de promoção do bem-estar apresentam maior coerência quando acompanhados de mudanças no contexto de trabalho. Desse modo, estratégias pessoais de autocuidado podem compor a proteção, mas não substituem a revisão das condições

institucionais. A responsabilidade pelo bem-estar deve ser compartilhada entre profissionais, gestores e redes de ensino, fortalecendo participação, segurança e sentido no exercício da docência.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Saúde mental docente: compreensão ampliada

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022), a saúde mental no trabalho precisa ser protegida por medidas que previnam riscos e promovam condições favoráveis de participação profissional. Essa compreensão é especialmente importante para a educação, porque o professor realiza atividades que exigem atenção, comunicação, tomada de decisões e vínculo humano. Assim, o bem-estar docente não deve ser explicado apenas por traços pessoais ou pela capacidade de suportar pressão. Ele se relaciona à maneira como o trabalho é distribuído, acompanhado, reconhecido e apoiado no interior das escolas e das redes de ensino.

Na perspectiva de Dejours (2015), a saúde mental no trabalho é influenciada pela forma como a atividade é organizada, reconhecida e vivenciada pelos trabalhadores. O trabalho pode contribuir para a construção de identidade e para experiências de realização, mas também pode gerar sofrimento quando há impedimentos persistentes, falta de reconhecimento e pouca possibilidade de transformar situações consideradas inadequadas. Na docência, essa perspectiva permite compreender que o desgaste não decorre apenas do volume de tarefas, mas também do conflito entre aquilo que o professor considera necessário realizar e as condições efetivamente oferecidas. A análise do bem-estar docente deve, portanto, considerar os sentidos atribuídos ao trabalho e os espaços coletivos de diálogo sobre sua organização.

Conforme Ozturk, Wigelsworth e Squires (2024), a análise do bem-estar de professores requer uma abordagem abrangente, capaz de articular aspectos emocionais, profissionais, relacionais e contextuais. Para os autores, reduzir a discussão a indicadores isolados pode ocultar a interdependência entre satisfação com o trabalho, relações de apoio, autonomia, identidade profissional e condições de vida. Na escola, isso significa que a prevenção do sofrimento não pode ser organizada apenas como atendimento eventual. Ela precisa considerar o tempo de planejamento, a participação nas decisões, os recursos pedagógicos e a qualidade das relações estabelecidas no cotidiano.

Para Agyapong et al. (2022), os estudos sobre professores identificam associação entre estresse, burnout, ansiedade e depressão, mas também revelam ampla variedade de instrumentos, contextos e resultados. Essa diversidade exige cuidado para que indicadores de pesquisa não sejam tratados como diagnóstico automático de toda a categoria. Ainda assim, os achados reforçam que fatores profissionais e organizacionais, como tamanho de turma, satisfação no trabalho, apoio administrativo e tempo de carreira, merecem atenção. A discussão sobre saúde mental docente, portanto, precisa combinar prudência científica com disposição para reconhecer riscos que podem ser prevenidos.

Na avaliação da Organização Mundial da Saúde (2024), o trabalho pode favorecer a saúde mental quando oferece remuneração adequada, proteção, propósito, apoio e relações positivas. A escola reúne muitos desses elementos de forma potencial, porque a docência possui forte dimensão social e relacional. Contudo, esse potencial só se concretiza quando a instituição protege o professor de riscos evitáveis. A presença de sentido no trabalho não elimina o efeito de jornadas excessivas, ausência de recursos ou exposição a conflitos. Por isso, políticas de cuidado precisam valorizar tanto o significado da profissão quanto as condições necessárias para sustentá-la.

2.2 Organização do trabalho e riscos psicossociais

Conforme a Organização Internacional do Trabalho e a UNESCO (2024), a valorização da profissão docente envolve condições de trabalho, formação, desenvolvimento profissional, participação e reconhecimento social. Esse entendimento permite perceber que a saúde mental não está separada das estruturas que sustentam a carreira. Quando a escola exige respostas rápidas para múltiplas demandas, sem assegurar equipes, materiais e tempo de preparação, os professores podem experimentar dificuldade para realizar aquilo que consideram essencial em sua função. A distância entre o trabalho prescrito e o trabalho possível torna-se uma fonte relevante de tensão.

Para Karasek (1979), a tensão ocupacional tende a ser mais elevada quando grandes exigências de trabalho coexistem com baixa margem de decisão sobre a maneira de executá-lo. Esse referencial clássico contribui para analisar os riscos psicossociais na escola, pois o professor pode receber múltiplas responsabilidades sem dispor de tempo, recursos ou autonomia compatíveis. A combinação entre cobrança intensa e reduzida participação nas decisões

favorece insatisfação e desgaste, enquanto maior latitude decisória pode ampliar a capacidade de organizar prioridades e enfrentar problemas. Dessa forma, prevenir riscos psicossociais requer equilibrar demandas, autonomia, apoio e possibilidades reais de participação.

De acordo com a UNESCO (2024), a crise global de professores deve ser enfrentada com políticas de recrutamento, preparação, apoio e permanência na carreira. Embora o relatório trate do desafio em escala internacional, suas recomendações iluminam situações presentes em muitas redes de ensino: rotatividade, desvalorização, falta de apoio e dificuldades para manter profissionais qualificados. A saúde mental integra esse debate porque o desejo de permanecer na docência é influenciado pela experiência concreta de trabalho. Uma escola que organiza a rotina sem diálogo ou que normaliza a exaustão contribui para o enfraquecimento dos vínculos profissionais e institucionais.

Conforme Brasil (2023), a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação deve considerar a promoção da saúde integral, as práticas de gestão e a participação ativa dos trabalhadores. Essa diretriz reforça a necessidade de identificar riscos psicossociais antes que eles produzam afastamentos ou desgaste prolongado. No âmbito escolar, essa prevenção pode incluir revisão de fluxos de comunicação, distribuição equilibrada de tarefas, clareza nos critérios de cobrança e construção de espaços em que os professores possam relatar dificuldades sem receio de julgamento ou exposição.

Na avaliação da Organização Internacional do Trabalho e da UNESCO (2024), a qualidade da profissão depende de diálogo social e de mecanismos que incorporem a voz dos professores nas decisões que afetam o trabalho educativo. Esse princípio é relevante para a prevenção de riscos psicossociais, pois as pessoas que vivem a rotina escolar conseguem identificar gargalos que não aparecem apenas em documentos administrativos. A consulta aos professores pode indicar, por exemplo, períodos de maior pressão, tarefas repetidas, dificuldades de comunicação ou necessidades de apoio pedagógico. Transformar essa escuta em decisão fortalece pertencimento e torna as medidas institucionais mais consistentes.

2.3 Sobrecarga, intensificação e falta de apoio

De acordo com Souza, Carballo e Lucca (2023), os fatores psicossociais do trabalho guardam relação com a síndrome de burnout em professores da educação básica. Essa

constatação contribui para deslocar a análise de explicações individualizantes, pois evidencia a relevância de aspectos como demanda de trabalho, autonomia, apoio social e reconhecimento. Na prática, o acúmulo de registros, reuniões, avaliações, atendimentos e comunicações fora da jornada pode reduzir o tempo destinado à preparação das aulas e ao descanso. Quando a intensificação se torna habitual, a recuperação física e emocional tende a ser prejudicada.

Na análise de Esteve (1999), o mal-estar docente relaciona-se às mudanças nas exigências sociais dirigidas aos professores e à insuficiência de recursos para responder satisfatoriamente a elas. Essa formulação clássica permanece pertinente porque a ampliação das atribuições escolares nem sempre é acompanhada de formação, infraestrutura, tempo e apoio institucional. A distância entre expectativas sociais e condições concretas pode produzir sentimentos de impotência, insegurança e desvalorização, mesmo entre profissionais comprometidos com a educação. Desse modo, compreender a sobrecarga exige examinar não apenas a quantidade de tarefas, mas também as contradições entre responsabilidades assumidas, reconhecimento recebido e meios disponíveis para o trabalho.

Conforme Silva et al. (2023), compreender o adoecimento docente requer ouvir como os próprios professores percebem a satisfação, a motivação, o orgulho de pertencer à profissão e os elementos que dificultam a continuidade do trabalho. Essa abordagem permite reconhecer que o sofrimento pode coexistir com forte compromisso ético e afetivo com os estudantes. Muitos profissionais permanecem mobilizados pelo sentido social da docência, mesmo em contextos de baixa valorização. Por isso, a prevenção não deve ignorar os fatores protetivos existentes, como cooperação entre colegas, reconhecimento da gestão e possibilidade de realizar práticas pedagógicas coerentes com os valores do professor.

Sob a orientação da Organização Mundial da Saúde (2022), as intervenções organizacionais são centrais para prevenir problemas de saúde mental no trabalho, pois atuam sobre as condições que geram risco. Aplicada ao cenário educacional, essa orientação indica que programas de autocuidado não substituem medidas relacionadas à organização da jornada, ao dimensionamento de equipes e à redução de procedimentos desnecessários. Pausas, escuta e atividades de bem-estar podem ser úteis, mas produzem alcance limitado quando convivem com exigências incompatíveis com a capacidade real de execução. O cuidado institucional depende da coerência entre discurso e condições concretas de trabalho.

De acordo com Brasil (2023), os planos de qualidade de vida no trabalho devem buscar melhorar o clima organizacional por meio da participação ativa e da escuta dos profissionais da educação. Essa indicação permite compreender que o clima escolar não é resultado espontâneo da boa vontade individual. Ele é influenciado por regras, formas de comunicação, divisão das tarefas e capacidade de a gestão responder a problemas concretos. A criação de momentos regulares de diálogo pode ajudar a antecipar conflitos e a reorganizar práticas antes que o desgaste se agrave. Cuidar do clima institucional é, portanto, uma estratégia preventiva e não apenas uma ação reparadora.

2.4 Estresse ocupacional, sofrimento e burnout

Na análise de Agyapong *et al.* (2022), o estresse e o burnout entre professores estão associados a fatores sociodemográficos, escolares, profissionais e sociais. Esses elementos não operam de maneira idêntica em todas as realidades, pois as experiências docentes são atravessadas por etapa de ensino, território, tipo de vínculo, composição das turmas e condições de infraestrutura. Entretanto, a revisão mostra que ignorar esses fatores pode impedir a formulação de respostas adequadas. A escola precisa observar sinais de tensão persistente, isolamento, fadiga e desmotivação sem transformar esses sinais em motivo de culpabilização ou estigmatização do trabalhador.

9

Para Maslach e Leiter (2016), o burnout constitui uma experiência ocupacional multidimensional, expressa por exaustão, distanciamento ou cinismo em relação ao trabalho e redução da eficácia profissional. Essa compreensão evita que o fenômeno seja confundido com cansaço passageiro ou tratado como diagnóstico automático. No trabalho docente, a exaustão pode coexistir com perda de envolvimento e diminuição da percepção de realização, especialmente quando há incompatibilidade persistente entre demandas, recursos, valores e reconhecimento. A prevenção, portanto, deve combinar identificação precoce dos sinais com intervenções sobre a organização do trabalho, preservando o sigilo e evitando a estigmatização dos profissionais.

Sob a perspectiva de Souza, Carballo e Lucca (2023), a discussão sobre burnout em docentes deve considerar a presença de riscos psicossociais na organização do trabalho. Isso significa que a prevenção não se reduz a ensinar técnicas de enfrentamento individual. Ela também requer autonomia compatível com as responsabilidades, apoio de colegas e gestores,

regras de trabalho compreensíveis e acesso a recursos que permitam lidar com as exigências pedagógicas. Quando a instituição reconhece que a exaustão não é uma demonstração de incapacidade pessoal, cria condições mais favoráveis para diálogo, intervenção precoce e reorganização de práticas que produzem sofrimento evitável.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2024), ambientes de trabalho seguros e saudáveis podem favorecer a saúde mental, enquanto riscos como discriminação, assédio, excesso de carga e pouca autonomia podem ameaçá-la. No caso da educação, a proteção do professor exige canais confiáveis para acolher situações de conflito, violência ou exposição indevida. O encaminhamento para cuidados em saúde pode ser necessário em algumas circunstâncias, mas não substitui a responsabilidade da escola e da rede em registrar ocorrências, oferecer apoio e corrigir as condições que contribuíram para a situação. A resposta deve unir cuidado individual e prevenção institucional.

Na concepção de Ozturk, Wigelsworth e Squires (2024), o bem-estar docente deve ser compreendido de modo holístico, sem desconsiderar as conexões entre vida profissional e pessoal. Essa abordagem contribui para que os indicadores de saúde sejam interpretados dentro das circunstâncias em que surgem. Um professor pode apresentar cansaço ou desmotivação por motivos diversos, e a escola precisa evitar respostas padronizadas que ignorem o contexto. A escuta qualificada favorece a identificação de apoios necessários e permite que os profissionais tenham participação na definição de estratégias. O objetivo não é vigiar a vida privada, mas criar condições de trabalho que diminuam riscos e ampliem recursos de proteção.

2.5 Transformações digitais, ensino remoto e fronteiras da jornada

Conforme Pinho et al. (2021), a experiência do trabalho remoto docente durante a pandemia evidenciou repercussões sobre as condições de trabalho, a qualidade do sono, o descanso e a saúde física e mental. A incorporação acelerada de ferramentas digitais exigiu aprendizagem rápida, reorganização das aulas e atendimento a estudantes por canais que muitas vezes atravessavam a vida privada. Embora a tecnologia possa ampliar possibilidades pedagógicas, seu uso sem pactuação de horários e recursos adequados favorece a sensação de disponibilidade contínua. O desafio atual é evitar que práticas emergenciais se consolidem como exigência permanente, sem avaliação de seus efeitos sobre a jornada.

Na análise de Pinho, Freitas, Patrão e Aquino (2023), a análise do estresse ocupacional entre docentes precisa considerar o gênero, uma vez que a divisão social do cuidado e do trabalho doméstico produz experiências desiguais. Essa perspectiva é relevante porque as condições de trabalho não terminam no portão da escola. Para muitas professoras, a jornada remunerada se articula a responsabilidades familiares e domésticas que restringem o tempo de recuperação. Políticas de saúde mental devem reconhecer essa realidade e evitar propostas que supõem disponibilidade ilimitada ou que desconsideram as diferenças existentes dentro da própria categoria profissional.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022), a prevenção de riscos psicossociais deve incidir sobre a forma como o trabalho é planejado e supervisionado. Nas escolas, isso envolve definir canais oficiais para contato, estabelecer horários de resposta a mensagens, evitar demandas informais fora da jornada e revisar a quantidade de plataformas e registros exigidos. A organização digital precisa servir à aprendizagem e ao trabalho docente, e não transformar cada profissional em plantão permanente. A proteção ao tempo de descanso é parte do cuidado com a saúde e também favorece continuidade, concentração e qualidade das decisões pedagógicas.

Para Pinho et al. (2021), a reorganização do trabalho remoto não ocorreu de maneira homogênea entre os docentes, porque as condições de moradia, equipamentos, responsabilidades de cuidado e acesso à internet influenciaram a experiência profissional. Essa constatação permanece relevante mesmo após o retorno às atividades presenciais, pois muitas práticas digitais foram incorporadas à rotina. A escola precisa avaliar se a adoção de novas plataformas realmente facilita o trabalho ou se apenas transfere tarefas para fora da jornada. Tecnologia educacional deve ser acompanhada de formação, suporte técnico e critérios claros, evitando que se torne mais uma fonte de exigência sem condições correspondentes de realização.

2.6 Inclusão escolar, diversidade e complexidade das demandas

Nos termos de Brasil (2019), os serviços de psicologia e de serviço social devem integrar as redes públicas de educação básica de acordo com as necessidades e prioridades definidas pelas políticas educacionais. Essa previsão reforça que demandas vividas na escola não podem ser atribuídas exclusivamente ao professor da sala de aula. A inclusão de estudantes com

deficiência, as dificuldades de aprendizagem, as situações de vulnerabilidade social e os conflitos familiares exigem articulação entre diferentes áreas. Quando faltam equipes de apoio e fluxos de encaminhamento, a responsabilidade tende a recair de forma excessiva sobre quem está diretamente com a turma.

Conforme Brasil (2024), a Política Nacional de Atenção Psicossocial nas Comunidades Escolares reconhece que o cuidado em saúde mental envolve estudantes, profissionais da educação, famílias e território. A lei favorece uma perspectiva que ultrapassa ações pontuais e valoriza prevenção, promoção de saúde, convivência e integração entre setores. Para os professores, essa diretriz é importante porque reduz a ideia de que problemas complexos devem ser resolvidos individualmente durante a aula. O trabalho inclusivo precisa ser acompanhado de formação, recursos pedagógicos, acessibilidade, diálogo com famílias e apoio técnico compatível com as necessidades existentes.

Na perspectiva da Organização Internacional do Trabalho e da UNESCO (2024), sistemas educacionais comprometidos com a profissão docente precisam assegurar condições para que os professores exerçam seu trabalho com dignidade e desenvolvimento profissional. A inclusão escolar é uma dimensão essencial do direito à educação, mas não pode ser utilizada para justificar aumento indefinido de responsabilidades sem suporte. O compromisso com a diversidade requer planejamento coletivo e reconhecimento de que cada professor precisa de condições reais para adaptar práticas, acompanhar estudantes e construir relações pedagógicas de qualidade. A ausência de apoio fragiliza tanto o bem-estar docente quanto a própria efetividade das políticas inclusivas.

De acordo com Brasil (2019), a atuação de psicólogos e assistentes sociais nas redes públicas deve ocorrer em equipes multiprofissionais e em articulação com as políticas educacionais. A presença desses profissionais pode contribuir para qualificar a escuta, orientar fluxos de atendimento e apoiar projetos de convivência, sem substituir o papel pedagógico dos professores. Para que essa colaboração produza efeitos, é necessário definir atribuições, formas de acesso e canais de comunicação entre as áreas. O trabalho interprofissional protege o docente quando distribui responsabilidades e evita que situações de alta complexidade sejam enfrentadas de modo improvisado por quem, muitas vezes, está sozinho em sala de aula.

2.7 Relações institucionais, conflitos e violência escolar

Na avaliação da Organização Mundial da Saúde (2024), a violência, o assédio e outras formas de comportamento negativo no trabalho podem comprometer a saúde mental e dificultar a participação profissional. No cotidiano escolar, conflitos podem envolver estudantes, famílias, equipes, gestores e comunidade, assumindo diferentes intensidades e significados. O problema não está na existência de divergências, que fazem parte da vida coletiva, mas na ausência de procedimentos claros para enfrentá-las. Quando o professor não encontra respaldo diante de ameaças, exposição pública ou desrespeito recorrente, a sensação de insegurança pode afetar sua atuação e sua relação com o espaço escolar.

Conforme Brasil (2023), a política de bem-estar dos profissionais da educação valoriza relações interpessoais baseadas em mediação, harmonia e participação. Essa orientação evidencia que a gestão das relações não deve ser tratada como aspecto secundário. Reuniões de equipe, devolutivas respeitadas, protocolos para situações de violência e comunicação transparente contribuem para que os profissionais saibam como agir diante de situações difíceis. O cuidado com a convivência exige compromisso institucional: não pode depender apenas da habilidade individual de cada professor em lidar com conflitos que, muitas vezes, ultrapassam suas atribuições e recursos.

De acordo com Silva *et al.* (2023), o trabalho docente apresenta elementos que podem gerar satisfação e orgulho profissional, mas também fatores de sofrimento relacionados às condições institucionais. Essa dupla dimensão ajuda a compreender por que muitos professores permanecem engajados mesmo em cenários adversos. Para preservar os aspectos positivos da profissão, é necessário impedir que o compromisso com os estudantes seja explorado como justificativa para normalizar a sobrecarga. Uma cultura institucional de respeito reconhece limites, acolhe relatos de dificuldade e transforma conflitos em oportunidades de revisão das práticas, sem expor ou isolar quem solicita ajuda.

Sob a orientação da Organização Mundial da Saúde (2022), a prevenção no ambiente de trabalho precisa considerar mecanismos de denúncia, apoio e resposta diante de situações de assédio, discriminação e violência. Na escola, protocolos conhecidos por toda a comunidade reduzem incerteza e ajudam a diferenciar conflitos cotidianos de ocorrências que exigem intervenção imediata. A proteção do professor depende de registros adequados, escuta sem

culpabilização e acompanhamento posterior à ocorrência. Também exige comunicação com famílias e estudantes que deixe claros os limites de respeito e convivência. A ausência de resposta institucional pode aumentar o sentimento de abandono e dificultar a permanência do profissional na escola.

2.8 Repercussões sobre a prática pedagógica e a qualidade educacional

Na concepção de Ozturk, Wigelsworth e Squires (2024), o bem-estar docente possui caráter amplo e se conecta à experiência profissional como um todo. Dessa forma, a saúde mental do professor não é um tema separado da aprendizagem dos estudantes. Quando o trabalho ocorre em ambiente de tensão contínua, com pouca previsibilidade e escasso apoio, pode haver redução da energia disponível para planejamento, inovação e construção de vínculos. Em contrapartida, escolas que favorecem colaboração, autonomia e reconhecimento criam melhores condições para que os professores desenvolvam práticas pedagógicas consistentes e ajustadas às necessidades das turmas.

Conforme Agyapong *et al.* (2022), os problemas de saúde mental relatados entre professores podem afetar bem-estar, produtividade e permanência no trabalho. É preciso interpretar essa relação com responsabilidade, evitando afirmar que todo desconforto individual produzirá consequências pedagógicas determinadas. Contudo, a escola não deve ignorar que fadiga persistente, medo, falta de apoio e exaustão interferem na capacidade de organizar tarefas complexas. A promoção de saúde mental protege o trabalhador e, ao mesmo tempo, contribui para fortalecer a continuidade dos processos educacionais, o clima da turma e a qualidade das relações estabelecidas no cotidiano.

De acordo com a UNESCO (2024), a valorização da profissão é indispensável para garantir que os sistemas educacionais tenham professores qualificados, motivados e apoiados. Essa formulação mostra que a qualidade educacional não pode ser construída por meio de cobrança isolada sobre os docentes. Metas, avaliações e reformas precisam vir acompanhadas de recursos, tempo de preparação, formação e condições de permanência. A escola que cuida de seus profissionais não reduz a exigência pedagógica; ela cria bases mais sustentáveis para que as expectativas de aprendizagem sejam enfrentadas com responsabilidade, cooperação e respeito às pessoas que realizam o trabalho educativo.

Na análise de Beames *et al.* (2023), programas voltados à saúde mental dos professores devem ser avaliados não apenas por sua existência, mas também por sua capacidade de produzir efeitos sustentáveis. Essa consideração vale para ações de formação pedagógica e de bem-estar. Atividades isoladas podem ser percebidas como positivas, porém dificilmente compensam uma organização cotidiana marcada por sobrecarga. Para que as iniciativas apoiem de fato a prática pedagógica, elas precisam dialogar com os problemas identificados pela equipe e possuir continuidade. A avaliação participativa permite verificar se as ações reduzem obstáculos concretos, ampliam o apoio entre pares e contribuem para uma rotina mais viável.

2.9 Marcos legais e políticas de proteção

Nos termos de Brasil (1996), a educação nacional deve ser organizada a partir de princípios que incluem valorização dos profissionais da educação e garantia de padrão de qualidade. A Lei de Diretrizes e Bases não trata a saúde mental docente como assunto isolado, mas oferece fundamento para compreender que as condições de trabalho fazem parte da própria política educacional. A valorização não se limita à remuneração ou à formação; ela envolve reconhecimento, carreira, participação e condições efetivas para realizar as atribuições da profissão. Essa leitura favorece políticas que relacionem direito à educação e direito dos trabalhadores à proteção em saúde.

15

Conforme Brasil (2023), a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação prevê diretrizes relacionadas à saúde integral, à escuta dos profissionais e à construção de planos de qualidade de vida no trabalho. O texto legal amplia a possibilidade de as redes de ensino desenvolverem medidas preventivas vinculadas à organização institucional. Entretanto, a existência da norma não garante sua realização automática. Para que a política alcance o cotidiano, são necessários planejamento, recursos, definição de responsabilidades, participação dos trabalhadores e avaliação periódica dos resultados obtidos.

De acordo com Brasil (2024), a Política Nacional de Atenção Psicossocial nas Comunidades Escolares deve ser implementada de forma articulada entre educação, saúde, assistência social e outros setores. Essa concepção é importante porque situações de sofrimento mental raramente podem ser enfrentadas por uma única escola ou por um único profissional. A construção de redes favorece o encaminhamento responsável, a prevenção de violências, a

promoção de convivência e o acesso a cuidados especializados quando necessários. Para os professores, a intersetorialidade diminui o isolamento diante de demandas que ultrapassam o campo estritamente pedagógico e fortalece a capacidade institucional de cuidar.

À luz de Brasil (2019), as políticas educacionais devem considerar as necessidades e prioridades das redes públicas ao organizar a presença de psicologia e serviço social. Essa previsão reforça que a saúde mental docente pode ser incluída nos processos de planejamento local, respeitando as particularidades de cada comunidade escolar. O uso responsável dessas normas exige evitar soluções genéricas e construir diagnósticos situados. Regiões com maior exposição à violência, escassez de serviços públicos ou rotatividade de profissionais podem demandar arranjos específicos. A legislação oferece direção, mas a efetividade depende de interpretação comprometida com as condições reais de trabalho e com a proteção dos direitos envolvidos.

2.10 Gestão escolar, participação e cultura de cuidado

Conforme a Organização Mundial da Saúde (2022), a formação de gestores é uma das estratégias recomendadas para promover saúde mental no trabalho. No contexto educacional, essa formação pode contribuir para que diretores e coordenadores reconheçam riscos, façam comunicação respeitosa, revisem prioridades e busquem suporte quando a escola enfrenta situações complexas. Entretanto, o papel da gestão não deve ser compreendido como solução individual para problemas sistêmicos. Gestores também necessitam de equipe, autonomia, formação e apoio das secretarias de educação para transformar diretrizes em práticas consistentes no cotidiano escolar.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho e a UNESCO (2024), os professores devem participar de processos que influenciam a profissão e o funcionamento dos sistemas educacionais. A participação não representa apenas uma exigência democrática; ela melhora a qualidade das decisões, porque os profissionais conhecem os obstáculos concretos presentes no trabalho. Escutar os docentes pode revelar registros duplicados, horários inviáveis, falta de materiais, insegurança diante de conflitos e necessidades de formação. Quando a escola incorpora essa experiência ao planejamento, aumenta a possibilidade de construir soluções realistas, compartilhadas e compatíveis com as condições do território.

Na perspectiva de Brasil (2023), a política de bem-estar dos profissionais da educação deve favorecer a participação ativa e a escuta preventiva. Essa diretriz pode ser materializada por reuniões com pauta definida, espaços reservados para análise da carga de trabalho, consulta sobre mudanças de rotina e protocolos de acolhimento. A cultura de cuidado não significa ausência de metas ou de responsabilidade profissional. Ela significa organizar o trabalho de forma que a qualidade seja alcançada sem naturalizar dano, exaustão ou silêncio. Uma gestão comprometida com a saúde mental procura equilibrar demandas, assegurar transparência e fortalecer as relações de confiança dentro da escola.

Na avaliação da Organização Mundial da Saúde (2024), gestores e supervisores têm papel importante na redução de estressores quando recebem formação para reconhecer sinais de sofrimento, dialogar com trabalhadores e adaptar o trabalho às necessidades existentes. Na escola, essa responsabilidade pode ser traduzida em revisão de calendários, planejamento de transições, comunicação clara e garantia de apoio diante de crises. Uma liderança cuidadosa não invade a privacidade do professor nem medicaliza dificuldades comuns; ela organiza o ambiente para que os problemas sejam tratados com respeito, discrição e responsabilidade. A gestão também precisa saber quando acionar redes externas e não pode ser deixada sem suporte institucional.

2.II Estratégias institucionais para promoção do bem-estar docente

Conforme Beames et al. (2023), programas voltados à saúde mental, ao burnout e ao bem-estar de professores podem produzir efeitos positivos, mas os resultados disponíveis apresentam variações metodológicas e contextuais. Essa evidência recomenda que intervenções individuais, como grupos reflexivos, atividades de manejo do estresse e apoio psicológico, sejam utilizadas com critério e sem substituir mudanças organizacionais. A escola precisa respeitar voluntariedade, privacidade e diversidade de necessidades. Medidas de cuidado tornam-se mais consistentes quando são acompanhadas de revisão da jornada, da comunicação institucional e da distribuição de tarefas.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022), respostas efetivas em saúde mental no trabalho combinam ações organizacionais, capacitação de gestores e trabalhadores, suporte individual quando necessário e estratégias de retorno ao trabalho. Para as redes de ensino, essa orientação pode resultar em uma agenda que inclua diagnóstico participativo de

riscos, definição de horários protegidos para planejamento, revisão de burocracias, protocolos para violência, canais de escuta e articulação com serviços de saúde. A prevenção deve ser contínua e não apenas reativa a crises ou afastamentos. Avaliar o que ocorre antes do adoecimento permite corrigir processos e ampliar fatores de proteção.

Na perspectiva da UNESCO (2024), o fortalecimento da profissão depende de políticas capazes de apoiar os professores ao longo de sua trajetória. Uma agenda institucional de bem-estar pode estabelecer responsáveis, metas viáveis, recursos e indicadores de acompanhamento, sem reduzir a saúde a números isolados. Questionários e registros de afastamento podem ser úteis, mas precisam ser combinados com escutas qualitativas que permitam compreender o sentido das experiências relatadas. O mais importante é que os resultados retornem à equipe e orientem decisões concretas. A saúde mental docente deve integrar o planejamento educacional, e não aparecer apenas em campanhas ocasionais ou em momentos de emergência.

Na análise de Beames *et al.* (2023), a combinação entre intervenções psicológicas e mudanças no contexto de trabalho tende a ser mais coerente com a complexidade do bem-estar docente. Assim, uma agenda de cuidado pode reunir ações de curto prazo, como acolhimento e orientação, com medidas estruturais de médio e longo prazo, como revisão de processos e fortalecimento de equipes. A prioridade deve ser reduzir aquilo que adoecede de forma evitável. Ao mesmo tempo, é importante preservar os recursos que já funcionam, como colaboração entre colegas, projetos coletivos e práticas de reconhecimento. A promoção de saúde mental se torna mais efetiva quando faz parte da gestão cotidiana e não apenas de momentos de crise.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão realizada mostrou que a saúde mental do professor é produzida pela relação entre trajetória pessoal, vínculos profissionais e condições concretas de trabalho. Jornadas extensas, acúmulo de tarefas, ausência de recursos, conflitos e pouco apoio institucional não devem ser interpretados como dificuldades privadas de cada docente. A proteção em saúde mental exige intervenções sobre os riscos presentes na organização do trabalho. No campo educacional, isso implica revisar práticas que tornam a docência mais pesada e que impedem a construção de respostas coletivas para desafios recorrentes.

Os estudos mobilizados indicam que o sofrimento docente não elimina o compromisso dos professores com a aprendizagem e com os estudantes. A experiência profissional reúne

tanto elementos de satisfação e orgulho quanto fatores de adoecimento. Essa constatação reforça a necessidade de proteger os aspectos positivos da docência, como cooperação, reconhecimento, autonomia e sentido social do trabalho. Cuidar do professor não significa reduzir expectativas pedagógicas, mas criar condições para que elas sejam enfrentadas com dignidade, previsibilidade e apoio institucional adequado.

O ordenamento brasileiro oferece referências importantes para esse caminho. As políticas de bem-estar dos profissionais da educação e de atenção psicossocial nas comunidades escolares valorizam a promoção da saúde, a escuta, a participação e a articulação entre setores. A efetividade dessas normas, entretanto, depende de implementação concreta por redes e escolas. São necessários financiamento, planejamento, formação de gestores, atuação interprofissional e participação dos trabalhadores para que o cuidado não fique restrito a recomendações gerais ou iniciativas esporádicas.

Conclui-se que promover a saúde mental docente é uma condição para fortalecer a qualidade social da educação. Os sistemas educacionais resilientes precisam apoiar e valorizar seus professores de maneira permanente. A construção de ambientes escolares saudáveis exige compromisso político e organizacional com a prevenção de riscos, a proteção do tempo de trabalho e descanso, a mediação de conflitos e a oferta de redes de apoio. Quando o cuidado se transforma em prática institucional contínua, a escola amplia sua capacidade de ensinar, acolher e enfrentar as adversidades presentes em sua comunidade.

REFERÊNCIAS

AGYAPONG, Belinda; OBUOBI-DONKOR, Gloria; BURBACK, Lisa; WEI, Yifeng. Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: a scoping review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 19, n. 17, art. 10706, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph191710706>.

BEAMES, Joanne R. et al. Intervention programs targeting the mental health, professional burnout, and/or wellbeing of school teachers: systematic review and meta-analyses. **Educational Psychology Review**, v. 35, art. 26, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09720-w>.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 29 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.935, de 11 de dezembro de 2019. **Dispõe sobre a prestação de serviços de psicologia e de serviço social nas redes públicas de educação básica.** Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13935.htm. Acesso em: 29 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023. **Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação.** Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14681.htm. Acesso em: 29 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.819, de 16 de janeiro de 2024. **Institui a Política Nacional de Atenção Psicossocial nas Comunidades Escolares.** Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14819.htm. Acesso em: 29 jun. 2026.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 6. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 2015.

ESTEVE, José Manuel. **O mal-estar docente: a sala-de-aula e a saúde dos professores.** Tradução de Durley de Carvalho Cavicchia. Bauru: EDUSC, 1999. 175 p.

KARASEK, Robert A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392498>.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/wps.20311>.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO; ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Recommendations and summary of deliberations of the United Nations Secretary-General's High-Level Panel on the Teaching Profession.** Geneva: ILO; Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/recommendations-and-summary-deliberations-united-nations-secretary-general-o>. Acesso em: 29 jun. 2026.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Guidelines on mental health at work.** Geneva: World Health Organization, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 29 jun. 2026.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Mental health at work.** Geneva: World Health Organization, 2024. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>. Acesso em: 29 jun. 2026.

OZTURK, Mumine; WIGELSWORTH, Michael; SQUIRES, Garry. A systematic review of primary school teachers' wellbeing: room for a holistic approach. **Frontiers in Psychology**, v. 15, art. 1358424, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1358424>.

PINHO, Paloma de Sousa et al. Trabalho remoto docente e saúde: repercussões das novas exigências em razão da pandemia da Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 19, art. e00325157, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-soloo325>.

PINHO, Paloma de Sousa; FREITAS, Aline Macedo Carvalho; PATRÃO, Ana Luísa; AQUINO, Estela Maria Leite. Estresse ocupacional, saúde mental e gênero entre docentes do ensino superior: revisão integrativa. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 32, n. 4, art. e210604pt, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902023210604pt>.

SILVA, Jerto Cardoso da et al. Saúde mental, adoecimento e trabalho docente. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 27, art. e242262, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-35392023-242262>.

SOUZA, Maira Cazeto Lopes de; CARBALLO, Fábio Peron; LUCCA, Sérgio Roberto de. Fatores psicossociais e síndrome de burnout em professores da educação básica. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 27, art. e235165, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-35392023-235165>.

UNESCO. **Global report on teachers: addressing teacher shortages and transforming the profession**. Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/articles/global-report-teachers-addressing-teacher-shortages-and-transforming-profession>. Acesso em: 29 jun. 2026.