DA SOBRECARGA AO CUIDADO INSTITUCIONAL: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL DOCENTE NA EDUCAÇÃO BÁSICA

FROM WORK OVERLOAD TO INSTITUTIONAL CARE: ORGANIZATION OF WORK AND PROMOTION OF TEACHERS' MENTAL HEALTH IN BASIC EDUCATION

Ana Raquel Veloso Rocha - Graduada em Pedagogia e Artes (URCAMP/Bagé); especialista em Educação Infantil, Ensino Religioso, Alfabetização e Letramento, Neuropsicopedagogia e Juventudes. Mestra em Educação, com especialização em Organização e Gestão de Centros Educacionais, pela Universidad Europea del Atlántico (Espanha).

Resumo: A saúde mental dos professores é uma questão relevante diante da intensificação do trabalho, da multiplicidade de atribuições e das exigências emocionais do cotidiano escolar. Este artigo analisa as relações entre organização do trabalho docente, apoio institucional e promoção da saúde mental na educação básica. Trata-se de estudo bibliográfico exploratório e crítico, que retoma uma dissertação sobre saúde do professor realizada em uma instituição privada de Bagé/RS e examina três revisões científicas sobre fatores de risco, intensificação do trabalho e demandas e recursos profissionais. A análise foi organizada em três eixos: condições e demandas docentes; gestão escolar e relações profissionais; e prevenção e cuidado institucional. As fontes apontam sobrecarga, pressão do tempo, condições laborais desfavoráveis e conflitos como fatores relevantes para compreender o sofrimento docente. A colaboração, a autonomia, as relações de apoio e a atuação da liderança escolar aparecem como recursos para o bem-estar. Conclui-se que promover a saúde mental exige medidas que ultrapassem iniciativas individuais e envolvam a organização do trabalho e a responsabilidade coletiva das instituições.

Palavras-chave: Saúde mental docente; Trabalho docente; Educação básica; Gestão escolar; Bem-estar profissional.

Abstract: *Teachers' mental health is an important issue amid work intensification, multiple responsibilities, and the emotional demands of school life. This article analyzes the relationships between teaching work organization, institutional support, and mental health promotion in basic education. This exploratory and critical bibliographic study draws on a dissertation about teachers' health in a private school in Bagé, Brazil, and three scientific reviews addressing risk factors, work intensification, and job demands and resources. The analysis covers three themes: teaching conditions and demands; school management and professional relationships; and prevention and institutional care. The sources identify workload, time pressure, unfavorable working conditions, and workplace conflict as relevant factors in teachers' distress. Collaboration, autonomy, supportive relationships, and school leadership emerge as resources for well-being. The article concludes that promoting*

teachers' mental health requires measures beyond individual initiatives, including work organization and the shared responsibility of educational institutions.

Keywords: *Teachers' mental health; Teaching work; Basic education; School management; Professional well-being.*

1 INTRODUÇÃO E REVISÃO DE LITERATURA

O trabalho docente ocupa lugar fundamental na formação humana e na organização da sociedade. Por meio da educação, os professores participam da construção do conhecimento, do desenvolvimento da autonomia, da formação cidadã e da convivência social. Entretanto, a importância dessa profissão convive com condições de trabalho que podem produzir desgaste físico e emocional, sobretudo quando as exigências profissionais se acumulam sem o correspondente apoio institucional.

O cotidiano dos professores ultrapassa o tempo destinado às aulas. O planejamento, a elaboração e a correção de atividades, a avaliação da aprendizagem, o atendimento às famílias, a participação em reuniões, o preenchimento de registros e a mediação de conflitos integram uma rotina marcada por múltiplas responsabilidades. A essas tarefas somam-se as demandas relacionadas à inclusão, às dificuldades de aprendizagem, às mudanças nas políticas educacionais e às necessidades emocionais dos estudantes.

Embora tais atribuições façam parte do trabalho educativo, sua concentração em jornadas extensas, com tempo insuficiente para planejamento e recuperação, pode contribuir para situações de estresse e esgotamento. A preocupação com a saúde mental docente não deve, portanto, ser reduzida à capacidade individual de administrar emoções ou enfrentar dificuldades. É necessário compreender as condições em que o trabalho é realizado e as relações institucionais que podem ampliar ou reduzir os riscos psicossociais.

A pesquisa apresentada na dissertação Um olhar sobre a saúde do professor: desafios e possibilidades (AUTORA, 2022) partiu dessa preocupação. Desenvolvida em uma instituição privada de ensino de Bagé, no Rio Grande do Sul, abordou aspectos como fragilidade, insegurança, medo, incerteza, diminuição da autonomia e sobrecarga de trabalho. A investigação também

destacou a importância da gestão escolar diante dos sinais de adoecimento e das dificuldades vivenciadas no cotidiano profissional.

A retomada dessa temática permite ampliar a reflexão para além de uma realidade institucional específica, relacionando as questões observadas na pesquisa de origem às contribuições de estudos científicos sobre saúde mental docente, condições de trabalho e bem-estar profissional.

Costa et al. (2025), ao analisarem fatores de risco para a saúde mental de professores da educação básica no Brasil, identificaram a sobrecarga de trabalho, os baixos salários, a precarização das condições laborais e a violência no ambiente escolar entre os fatores associados ao adoecimento psíquico. Em âmbito internacional, Creagh et al. (2025) discutem a intensificação do trabalho e a escassez de tempo vivenciadas por professores e gestores. Moens et al. (2026), por sua vez, identificam demandas profissionais e recursos institucionais relacionados ao estresse, ao esgotamento e ao bem-estar docente.

Essas contribuições reforçam a necessidade de compreender a saúde mental como uma questão que envolve tanto as experiências individuais quanto a organização do trabalho e as relações profissionais. Ações pessoais de autocuidado podem contribuir para o bem-estar, mas não substituem mudanças necessárias na distribuição das tarefas, na organização dos tempos escolares, na comunicação e nas condições de trabalho.

Diante disso, formula-se a seguinte questão norteadora: como a organização do trabalho escolar e o apoio institucional podem contribuir para a prevenção do adoecimento e a promoção da saúde mental dos professores da educação básica?

O objetivo geral deste artigo é analisar as relações entre a organização do trabalho escolar, o apoio institucional e a promoção da saúde mental docente, identificando desafios e possibilidades de prevenção no cotidiano das instituições educacionais.

A relevância do estudo está na contribuição para uma compreensão ampliada da saúde do professor, considerando que o bem-estar docente não constitui apenas uma necessidade individual, mas também uma condição

importante para a qualidade das relações pedagógicas e para o funcionamento das instituições escolares. Ao discutir o cuidado institucional, pretende-se contribuir para a construção de práticas que reconheçam o professor como trabalhador e sujeito de direitos, cuja saúde precisa ser considerada nas decisões e nas políticas educacionais.

2 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como um estudo bibliográfico de caráter exploratório e crítico, com abordagem qualitativa. O trabalho foi desenvolvido a partir da retomada de uma dissertação sobre saúde docente, defendida em 2022, e de uma busca bibliográfica dirigida por estudos científicos relacionados às condições de trabalho, à saúde mental e ao bem-estar dos professores da educação básica.

A busca foi realizada em outubro de 2026, por meio de consultas a mecanismos de pesquisa acadêmica e páginas de periódicos científicos, utilizando combinações de termos em português e inglês relacionados à saúde mental docente, ao trabalho dos professores, à sobrecarga profissional, à intensificação do trabalho, ao esgotamento e ao apoio institucional.

Para aprofundar a análise, foram selecionadas três revisões científicas com relação direta com o problema investigado: Costa et al. (2025), sobre fatores de risco para a saúde mental de professores da educação básica no Brasil; Creagh et al. (2025), sobre carga e intensificação do trabalho de professores e gestores escolares; e Moens et al. (2026), sobre demandas e recursos profissionais relacionados ao bem-estar docente.

A seleção considerou a pertinência temática, a natureza científica das publicações e sua contribuição para a compreensão das relações entre condições de trabalho, saúde mental e apoio institucional. A dissertação utilizada como ponto de partida foi retomada como fonte de contextualização da problemática e de reflexão sobre a realidade investigada em uma instituição privada de ensino de Bagé/RS.

A análise foi organizada em três eixos temáticos: a) condições e demandas do trabalho docente; b) gestão escolar, autonomia e relações profissionais; e c) possibilidades de prevenção e cuidado institucional. Esses eixos orientaram a aproximação entre os aspectos discutidos na dissertação e as contribuições das revisões científicas selecionadas.

Por se tratar de um estudo bibliográfico e documental, não foram realizadas novas entrevistas ou aplicações de questionários. Os dados da pesquisa de origem foram considerados apenas na medida em que estavam apresentados na dissertação, sem a produção de novos resultados empíricos.

É importante esclarecer que o procedimento adotado não corresponde a uma revisão sistemática ou integrativa completa. A busca foi dirigida e teve como finalidade fundamentar uma análise exploratória e crítica, não esgotar a produção científica disponível. Por essa razão, os resultados devem ser compreendidos como uma síntese interpretativa das fontes selecionadas, sem pretensão de representar a totalidade dos estudos sobre saúde mental docente.

1.1 As múltiplas exigências do cotidiano escolar

O trabalho docente é constituído por atividades pedagógicas, administrativas, relacionais e emocionais. Ensinar envolve preparar aulas, selecionar materiais, acompanhar diferentes ritmos de aprendizagem, avaliar resultados e estabelecer relações com estudantes, famílias, colegas e equipes gestoras. Essas atividades exigem conhecimentos especializados, capacidade de organização e disponibilidade para lidar com situações imprevistas.

A complexidade do trabalho não representa, por si só, um fator de adoecimento. Os desafios podem proporcionar aprendizagem, realização profissional e fortalecimento dos vínculos educativos quando existem condições adequadas para enfrentá-los. O problema surge quando as demandas ultrapassam de maneira persistente os recursos disponíveis, como tempo, apoio, autonomia e condições materiais.

Creagh et al. (2025), em uma síntese de pesquisas sobre carga e intensificação do trabalho de professores e gestores escolares, analisaram 40 estudos e discutiram os efeitos dessas experiências sobre a saúde, o bem-estar e a permanência na profissão. Os autores destacam que a intensificação não se limita ao aumento da quantidade de tarefas: envolve também a pressão do tempo e a complexidade das atividades realizadas.

Essa perspectiva ajuda a compreender que o desgaste não está necessariamente ligado à falta de compromisso do professor, mas pode estar relacionado à organização do trabalho e à dificuldade de atender simultaneamente a todas as demandas.

A intensificação pode ocorrer quando novas tarefas são incorporadas sem que outras sejam reduzidas, quando as atividades administrativas ocupam o tempo destinado ao planejamento ou quando o professor precisa responder a exigências institucionais fora da jornada prevista. Nessas circunstâncias, o limite entre tempo de trabalho e tempo de descanso torna-se menos definido, dificultando a recuperação física e emocional.

Outro aspecto importante é a dimensão emocional da docência. O professor precisa lidar com conflitos, frustrações, dificuldades de aprendizagem e situações de vulnerabilidade social, mantendo uma postura profissional diante de circunstâncias que nem sempre podem ser resolvidas no âmbito da sala de aula. A exigência contínua de atenção às necessidades de outras pessoas pode se tornar desgastante quando não existem espaços de diálogo, cooperação e apoio.

A análise da saúde mental docente deve considerar, portanto, tanto as tarefas formalmente atribuídas quanto as exigências menos visíveis do trabalho. A disponibilidade emocional, a necessidade de mediar conflitos e a responsabilidade pela aprendizagem também integram a experiência profissional.

1.2 Sobrecarga, autonomia e insegurança profissional

A sobrecarga de trabalho constitui um dos aspectos centrais da discussão sobre saúde mental docente. Ela pode manifestar-se pela quantidade de tarefas, pela extensão da jornada, pela pressão para cumprir prazos e pela necessidade de responder a diferentes expectativas ao mesmo tempo.

Na pesquisa de origem, foram discutidos aspectos como a correria cotidiana, o acúmulo de funções, a necessidade de vencer prazos e a falta de suporte. Esses elementos ajudam a compreender as dificuldades vivenciadas pelos professores e reforçam a importância de relacionar o sofrimento às condições concretas de trabalho (AUTORA, 2022).

A diminuição da autonomia também merece atenção. A autonomia profissional permite que o professor tome decisões pedagógicas, organize estratégias de ensino e adapte práticas às necessidades dos estudantes. Quando as decisões são excessivamente centralizadas ou quando há pouca possibilidade de participação nas definições que afetam o cotidiano escolar, o trabalho pode ser acompanhado por sentimentos de insegurança, desvalorização e impotência.

Isso não significa que a escola deva prescindir de regras, planejamento coletivo ou acompanhamento pedagógico. A questão está no equilíbrio entre a necessária organização institucional e o reconhecimento da competência profissional dos docentes. A gestão pode estabelecer objetivos e responsabilidades sem desconsiderar a participação dos professores e as particularidades de cada contexto.

A insegurança profissional pode estar relacionada, ainda, à instabilidade das condições de trabalho, à falta de clareza sobre as expectativas institucionais e à percepção de que os esforços realizados não são reconhecidos. Quando os profissionais não dispõem de informações claras, critérios transparentes e canais de diálogo, as dificuldades cotidianas podem se intensificar.

Moens et al. (2026), em uma revisão sistemática que reuniu 366 estudos empíricos, identificaram a carga de trabalho, os desafios relacionados aos estudantes e a pressão do tempo entre as demandas profissionais frequentemente discutidas na literatura. Entre os recursos relacionados ao bem-

estar aparecem o apoio dos colegas, a colaboração, as relações entre professores e estudantes e o relacionamento com as lideranças escolares.

A contribuição desse estudo permite compreender que a promoção da saúde mental não depende apenas da redução das tarefas, mas também da qualidade da experiência profissional, da participação nas decisões e das relações estabelecidas na instituição.

A sobrecarga, a insegurança e a perda de autonomia não devem ser interpretadas isoladamente. Elas podem interagir, formando um contexto no qual as exigências se acumulam e as possibilidades de enfrentamento se tornam limitadas. Por isso, a análise precisa contemplar a organização do trabalho como um conjunto de relações e condições.

1.3 Estresse, sofrimento psíquico e esgotamento profissional

O estresse relacionado ao trabalho pode surgir quando as demandas são percebidas como superiores aos recursos disponíveis para enfrentá-las. Na docência, essa experiência pode estar associada à pressão do tempo, aos conflitos, às dificuldades de comunicação, às condições materiais inadequadas e à ausência de apoio.

É importante distinguir estresse, sofrimento psíquico e esgotamento profissional. Esses conceitos se relacionam, mas não são equivalentes. O estresse pode ocorrer em diferentes situações e não representa, isoladamente, um diagnóstico. O sofrimento psíquico abrange experiências de mal-estar emocional que precisam ser compreendidas em seu contexto. Já o esgotamento profissional, frequentemente discutido por meio do conceito de burnout, envolve uma condição mais específica relacionada ao trabalho e requer avaliação adequada.

A identificação de sintomas não autoriza a escola a realizar diagnósticos clínicos. Alterações persistentes no sono, cansaço intenso, irritabilidade, dificuldades de concentração, desânimo e sensação de incapacidade podem indicar a necessidade de atenção, mas devem ser avaliadas por profissionais habilitados quando necessário.

A revisão de Costa et al. (2025), dedicada aos fatores de risco para a saúde mental de professores da educação básica no Brasil, analisou 12 estudos e identificou a sobrecarga de trabalho, os baixos salários, a precarização das condições laborais e a violência no ambiente escolar entre os fatores associados ao adoecimento psíquico. Os autores destacam a necessidade de políticas que valorizem o trabalho docente e favoreçam condições laborais adequadas.

Esses elementos demonstram que o adoecimento não pode ser atribuído automaticamente à fragilidade pessoal do professor. Ao contrário, é necessário investigar as condições em que o trabalho acontece, as relações institucionais e os recursos disponíveis para lidar com as dificuldades.

A prevenção deve ser orientada pela compreensão dos fatores de risco, pela construção de ambientes profissionais respeitosos e pela possibilidade de buscar ajuda sem medo de exposição ou punição. O cuidado com a saúde mental precisa integrar a organização institucional, preservando a privacidade e a dignidade dos trabalhadores.

2 GESTÃO ESCOLAR E CUIDADO INSTITUCIONAL

2.1 O papel da gestão na organização do trabalho

A gestão escolar participa diretamente da organização das atividades, da distribuição de responsabilidades, da definição de horários e da construção das relações profissionais. Suas decisões podem contribuir para reduzir tensões ou, quando desconsideram as condições reais de trabalho, intensificar dificuldades.

A promoção da saúde mental docente exige que a gestão reconheça a relação entre as condições de trabalho e o bem-estar dos profissionais. Isso implica observar não apenas resultados pedagógicos, mas também a maneira como as tarefas são distribuídas, o tempo disponível para executá-las e as condições oferecidas para o planejamento e a colaboração.

Entre as possibilidades de atuação estão a distribuição transparente das atribuições, a definição de prioridades, a organização de horários compatíveis com as atividades previstas e a revisão de procedimentos administrativos que

possam ser simplificados. Essas medidas precisam considerar a realidade de cada escola e ser construídas com participação dos profissionais envolvidos.

A gestão também pode favorecer a autonomia pedagógica, garantindo espaços de discussão sobre as decisões que afetam o ensino e a aprendizagem. A participação não elimina divergências, mas permite que elas sejam tratadas por meio do diálogo e de critérios compartilhados.

A revisão de Moens et al. (2026) aponta as relações com a liderança escolar e a colaboração entre profissionais como recursos associados ao bem-estar docente. Essa contribuição reforça a importância de compreender a gestão não apenas como instância de cobrança e supervisão, mas também como parte da rede de apoio institucional.

A atuação da gestão, entretanto, não deve ser idealizada. Diretores e coordenadores também enfrentam limitações de recursos, exigências administrativas e pressões por resultados. Por isso, o cuidado com a saúde mental precisa ser assumido em diferentes níveis da instituição e, quando necessário, articulado às mantenedoras, às redes de ensino e às políticas públicas.

2.2 Escuta, diálogo e relações profissionais

As relações entre colegas e entre professores e gestores influenciam a maneira como as dificuldades são vivenciadas. Um ambiente em que os profissionais podem expor problemas, compartilhar experiências e construir soluções coletivas tende a ampliar as possibilidades de apoio.

A escuta institucional não deve ser confundida com a simples realização de reuniões. Para que seja efetiva, precisa estar associada à possibilidade de encaminhamentos concretos. Quando os professores relatam sobrecarga, conflitos ou falta de recursos, é importante que a instituição analise os problemas apresentados e dê retorno sobre as medidas possíveis.

A comunicação transparente também reduz inseguranças. Informações claras sobre tarefas, prazos, responsabilidades e critérios de avaliação ajudam a prevenir mal-entendidos e conflitos desnecessários. Da mesma forma, o

reconhecimento do trabalho realizado pode fortalecer o sentimento de pertencimento e a valorização profissional.

O apoio entre colegas é outro recurso importante. A colaboração permite compartilhar estratégias pedagógicas, discutir situações complexas e evitar que cada professor enfrente isoladamente os desafios do cotidiano. Para isso, é necessário que existam tempos institucionais destinados ao trabalho coletivo, em vez de depender exclusivamente da disponibilidade pessoal dos docentes.

A escuta, contudo, exige cuidados éticos. Informações sobre saúde e situações pessoais devem ser tratadas com confidencialidade. O professor não pode ser obrigado a expor sua condição emocional em reuniões coletivas, nem deve sofrer discriminação por procurar ajuda.

É igualmente importante evitar que a preocupação institucional se transforme em vigilância sobre os trabalhadores. A finalidade do acompanhamento é reconhecer condições que possam comprometer o bem-estar e oferecer caminhos de apoio, respeitando a autonomia e a privacidade dos profissionais.

2.3 Da responsabilização individual à responsabilidade coletiva

A discussão sobre saúde mental docente frequentemente enfatiza estratégias individuais, como atividades físicas, técnicas de relaxamento, organização pessoal e práticas de atenção plena. Essas iniciativas podem contribuir para o bem-estar, mas apresentam limites quando utilizadas como resposta principal a problemas produzidos ou intensificados pela organização do trabalho.

Se a sobrecarga permanece, se os conflitos não são mediados e se não existe tempo suficiente para realizar as tarefas, solicitar que o professor desenvolva maior resiliência não resolve as causas institucionais do sofrimento. Ao contrário, essa abordagem pode transmitir a ideia de que cabe exclusivamente ao trabalhador adaptar-se a condições inadequadas.

A responsabilidade coletiva não significa negar a importância das escolhas pessoais. Significa reconhecer que o bem-estar é influenciado pela

interação entre características individuais, relações sociais e condições de trabalho.

A gestão pode contribuir para essa mudança de perspectiva ao incluir a saúde dos profissionais no planejamento institucional. Isso envolve reconhecer os riscos, ouvir os trabalhadores, avaliar as condições de execução das tarefas e estabelecer procedimentos de prevenção.

O cuidado institucional deve também evitar promessas que ultrapassem as possibilidades da escola. A gestão não substitui os serviços de saúde, mas pode facilitar o acesso à orientação profissional, respeitar os afastamentos previstos e contribuir para um ambiente no qual buscar ajuda não seja motivo de constrangimento.

Assim, a promoção da saúde mental docente deve ser entendida como parte da responsabilidade ética e organizacional das instituições educacionais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise bibliográfica foi organizada em três eixos temáticos: condições e demandas do trabalho docente; gestão escolar e relações profissionais; e possibilidades de prevenção e cuidado institucional. A aproximação entre a dissertação de origem e as três revisões científicas permite identificar convergências importantes, sem desconsiderar as diferenças entre os contextos e os objetivos das pesquisas.

3.1 Condições e demandas do trabalho docente

O primeiro eixo diz respeito às condições em que o trabalho é realizado. Na dissertação utilizada como ponto de partida, a sobrecarga, a pressão cotidiana, a necessidade de cumprir prazos e a falta de suporte aparecem como elementos relevantes para compreender o mal-estar docente (AUTORA, 2022).

Essa preocupação encontra correspondência na revisão brasileira de Costa et al. (2025), que identificou fatores psicossociais associados à saúde mental de professores da educação básica, incluindo sobrecarga, baixos salários, precarização das condições de trabalho e violência escolar.

A síntese de Creagh et al. (2025) amplia a discussão ao destacar que a carga e a intensificação do trabalho não se limitam à quantidade de horas trabalhadas. A pressão para realizar múltiplas atividades em períodos restritos também contribui para a experiência de falta de tempo, dificultando a realização do trabalho pedagógico e a recuperação necessária após a jornada.

Essas contribuições permitem compreender que a sobrecarga precisa ser analisada tanto quantitativamente quanto qualitativamente. A quantidade de tarefas é relevante, mas também importa sua complexidade, a simultaneidade das demandas, os prazos estabelecidos e os recursos disponíveis.

Quando as exigências são elevadas e os recursos insuficientes, pode haver comprometimento do bem-estar e das condições de realização do trabalho educativo. Entretanto, os estudos examinados não autorizam afirmar que uma única condição produz necessariamente adoecimento em todos os professores. A experiência profissional é influenciada por diferentes fatores, que podem variar entre instituições e indivíduos.

A principal implicação dessa análise é a necessidade de examinar as condições de trabalho antes de atribuir o sofrimento à falta de capacidade individual para lidar com as exigências da profissão.

3.2 Gestão escolar e recursos institucionais

O segundo eixo refere-se à importância das relações profissionais e do apoio institucional. A dissertação de origem destacou a necessidade de atenção aos sinais de adoecimento e o papel da gestão escolar na construção de possibilidades de cuidado (AUTORA, 2022).

Moens et al. (2026) identificaram, na revisão de 366 estudos empíricos, tanto demandas associadas ao trabalho docente quanto recursos relacionados ao bem-estar. Entre os recursos mais frequentemente identificados estão o apoio dos colegas, a colaboração e as relações com as lideranças escolares.

Essa contribuição ajuda a compreender que a gestão pode influenciar o ambiente profissional por meio da organização das atividades, da comunicação, da participação nas decisões e da maneira como os conflitos são tratados.

O apoio institucional não se resume à oferta de ações pontuais. Sua efetividade depende de como está incorporado à rotina da escola. Reuniões de acolhimento ou atividades de sensibilização podem ter utilidade, mas precisam estar associadas à possibilidade de discutir condições de trabalho e encaminhar problemas concretos.

A colaboração entre professores também deve ser considerada como um recurso organizacional. Quando existem oportunidades para planejamento conjunto, troca de experiências e construção de soluções, os profissionais podem enfrentar as dificuldades de forma menos isolada. No entanto, essas iniciativas precisam contar com tempo e condições adequadas para não se transformarem em novas exigências.

A análise sugere, portanto, que o apoio institucional deve ser entendido como uma combinação de relações respeitosas, condições de trabalho, participação e respostas concretas às necessidades identificadas.

3.3 Prevenção e cuidado institucional

O terceiro eixo aborda as possibilidades de prevenção. As publicações examinadas indicam que a saúde mental docente precisa ser considerada tanto na identificação de fatores de risco quanto no fortalecimento dos recursos que favorecem o bem-estar.

A partir das contribuições analisadas, é possível destacar algumas medidas: revisão da distribuição de tarefas; organização de prazos; garantia de tempo para planejamento; transparência na comunicação; prevenção de conflitos e situações de violência; criação de canais de escuta; e informação sobre serviços de apoio e saúde.

Essas medidas constituem possibilidades de atuação, e não resultados de uma intervenção testada pelo presente estudo. Sua implementação deve considerar as condições concretas de cada instituição e ser acompanhada de avaliação.

Outro aspecto central é evitar que a prevenção se restrinja a programas individuais de gerenciamento do estresse. Embora práticas de autocuidado

possam ser úteis, elas não substituem a análise das condições laborais. Uma instituição que promove atividades de bem-estar sem rever exigências excessivas corre o risco de tratar como problema individual uma questão que também possui dimensões organizacionais.

A análise das três revisões também indica a importância de articular demandas e recursos. Reduzir atividades desnecessárias e melhorar a organização do trabalho são medidas complementares ao fortalecimento da colaboração, da autonomia e do apoio profissional.

Desse modo, a promoção da saúde mental não deve ser concebida como um conjunto isolado de eventos, mas como uma orientação permanente para as decisões institucionais.

3.4 Síntese dos estudos analisados

O quadro a seguir sintetiza as contribuições centrais das fontes utilizadas na análise.

Fonte	Foco da publicação	Contribuição para este artigo
AUTORA (2022)	Saúde do professor em uma instituição privada de ensino de Bagé/RS.	Contextualiza a problemática da sobrecarga, da insegurança, da autonomia e do apoio institucional.
Costa et al. (2025)	Revisão integrativa de estudos sobre fatores de risco à saúde mental de professores da educação básica no Brasil.	Evidencia a relevância de fatores psicossociais e laborais, como sobrecarga, precarização e violência escolar.
Creagh et al. (2025)	Síntese de pesquisas sobre carga e intensificação do trabalho de professores e gestores.	Contribui para compreender a pressão do tempo e a intensificação das demandas profissionais.
Moens et al. (2026)	Revisão sistemática de demandas e recursos relacionados ao bem-estar docente.	Destaca a relação entre demandas profissionais e recursos como colaboração, apoio dos colegas e relações com lideranças.

Fonte: elaboração própria com base nas publicações analisadas.

A síntese demonstra convergência em torno da importância das condições de trabalho e das relações institucionais para a compreensão da saúde mental docente. Contudo, as fontes possuem objetivos e procedimentos distintos. Por isso, o quadro não deve ser interpretado como comparação direta de resultados nem como demonstração de causalidade.

A contribuição principal deste estudo está na aproximação entre a experiência institucional discutida na dissertação e a literatura científica selecionada. Essa aproximação permite sustentar a necessidade de ampliar o cuidado com os professores para além da dimensão individual, considerando as decisões que organizam o cotidiano escolar.

4 POSSIBILIDADES DE AÇÃO PARA AS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

A discussão realizada permite organizar possibilidades de atuação institucional voltadas à prevenção de riscos psicossociais e à promoção do bem-estar docente. As propostas apresentadas a seguir são recomendações derivadas da análise bibliográfica, não intervenções avaliadas empiricamente neste artigo.

Eixo de atuação	Possibilidade de ação	Finalidade
Organização do trabalho	Mapear tarefas, prazos e demandas recorrentes.	Identificar sobrecargas e possibilidades de reorganização.
Planejamento pedagógico	Garantir tempo institucional para planejamento e colaboração.	Reduzir o isolamento e favorecer a organização do trabalho.
Comunicação	Criar canais de diálogo e retorno às demandas dos professores.	Ampliar a confiança e a participação profissional.
Relações de trabalho	Estabelecer procedimentos de mediação de conflitos e prevenção de violência.	Promover relações respeitosas e seguras.
Acolhimento	Disponibilizar informações sobre serviços de saúde e apoio.	Facilitar a busca por atendimento quando necessário.
Formação	Desenvolver ações de sensibilização sobre saúde mental e riscos psicossociais.	Ampliar o conhecimento e reduzir estigmas.
Acompanhamento	Avaliar periodicamente as condições de trabalho e as ações implementadas.	Identificar necessidades e aperfeiçoar as medidas institucionais.

Fonte: elaboração própria.

A implementação dessas ações deve respeitar as características de cada instituição. Não existe uma solução única capaz de responder a todas as situações de sofrimento docente. Por isso, recomenda-se que as medidas sejam construídas com participação dos profissionais, definidas de acordo com as necessidades identificadas e avaliadas ao longo do tempo.

A avaliação não deve se limitar à contagem de palestras ou reuniões realizadas. É importante observar se houve melhoria na comunicação, maior

clareza na distribuição das tarefas, ampliação do tempo para planejamento e criação de condições mais seguras para relatar dificuldades.

O objetivo não é transformar a saúde mental em mais um indicador de desempenho individual, mas integrar o cuidado às decisões que organizam o trabalho escolar.

Também é necessário reconhecer que algumas medidas dependem de decisões que ultrapassam a gestão imediata da escola. A contratação de profissionais, a ampliação de recursos, a revisão de políticas de trabalho e o acesso a serviços de saúde podem depender das mantenedoras, das redes de ensino e das políticas públicas. O cuidado institucional, portanto, exige articulação entre diferentes níveis de responsabilidade.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar as relações entre organização do trabalho escolar, apoio institucional e promoção da saúde mental dos professores da educação básica. A discussão, construída a partir de uma dissertação sobre saúde docente e ampliada com três revisões científicas, indica que o bem-estar dos professores precisa ser compreendido para além da dimensão individual.

A sobrecarga, a pressão do tempo, a multiplicidade de tarefas, a insegurança e as dificuldades nas relações profissionais constituem aspectos relevantes para a compreensão do sofrimento relacionado ao trabalho. Em contrapartida, a colaboração entre colegas, a autonomia profissional, a comunicação transparente e o apoio da liderança escolar aparecem como recursos que podem favorecer o bem-estar.

A gestão escolar possui possibilidades concretas de intervenção, especialmente na organização das atividades, na distribuição das responsabilidades, na criação de espaços de diálogo e na prevenção de conflitos. Entretanto, suas ações precisam estar articuladas às condições materiais, às políticas educacionais e às redes de apoio disponíveis.

As medidas de prevenção devem combinar acolhimento individual, quando necessário, com mudanças nas condições institucionais. Atividades de sensibilização e autocuidado podem ser úteis, mas não substituem a revisão de demandas excessivas, a garantia de tempo para planejamento e a construção de relações profissionais respeitosas.

Conclui-se que promover a saúde mental docente significa reconhecer que o professor também precisa ser cuidado no espaço em que realiza seu trabalho. Uma escola comprometida com a qualidade da educação deve considerar não apenas a aprendizagem dos estudantes, mas também as condições que possibilitam aos profissionais ensinar, planejar, colaborar e desenvolver suas atividades com dignidade.

Como limitação, destaca-se que este artigo se baseia em uma busca bibliográfica dirigida e em um conjunto restrito de publicações, não constituindo uma revisão sistemática ou integrativa completa. A análise também não pretende estabelecer relações causais entre condições de trabalho e adoecimento, mas identificar aspectos relevantes apontados pelas fontes consultadas.

Como possibilidade de continuidade, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que investiguem a implementação e a avaliação de medidas institucionais de promoção da saúde mental docente, considerando diferentes redes de ensino e as percepções dos próprios professores. Estudos dessa natureza podem contribuir para identificar estratégias viáveis, reconhecer barreiras institucionais e fortalecer políticas de prevenção do adoecimento relacionado ao trabalho.

Por fim, a saúde mental docente deve ser compreendida como uma responsabilidade compartilhada. A valorização do professor não pode se restringir ao reconhecimento simbólico da importância da profissão: precisa manifestar-se nas condições de trabalho, nas relações profissionais e nas decisões que organizam o cotidiano escolar.

REFERÊNCIAS

AUTORA. Um olhar sobre a saúde do professor: desafios e possibilidades. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) — referência omitida para avaliação às cegas.

COSTA, Ana Cristina Santiago da; SOUZA, Evanice Avelino de; DANIELE, Thiago Medeiros da Costa; FROTA, Mirna Albuquerque. Fatores de risco para a saúde mental de professores da educação básica no Brasil: revisão integrativa. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, 2025. DOI: https://doi.org/10.47626/1679-4435-2025-1553. Disponível em: https://rbmt.org.br/details/3183/pt-BR/fatores-de-risco-para-a-saude-mental-de-professores-da-educacao-basica-no-brasil--revisao-integrativa. Acesso em: 05 out. 2026.

CREAGH, Sue; THOMPSON, Greg; MOCKLER, Nicole; STACEY, Meghan; HOGAN, Anna. Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: a systematic research synthesis. Educational Review, v. 77, n. 2, p. 661–680, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607.

MOENS, Maxime; VANBLAERE, Bénédicte; DEVOS, Geert; TUYTENS, Melissa. Teacher wellbeing in schools: a systematic review of job demands and job resources. Frontiers in Education, v. 11, 2026, art. 1709029. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1709029. Disponível em: https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2026.1709029/full. Acesso em: 08 out. 2026.