

EXAUSTÃO EMOCIONAL NA DOCÊNCIA: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR PROTETIVO.

Larah Chrystinne Dias Lima¹, Roberty Anderson Resende Pacheco², Fernanda Paes Arantes³

¹Universidade Federal do Piauí, Teresina, Brasil, larahcdl@gmail.com

²Universidade Estadual do Piauí, Floriano, Brasil

³Universidade Federal do Maranhão, São Luís, Brasil

Resumo: O estudo analisa a exaustão emocional na docência e sua relação com práticas de gestão de pessoas. Com abordagem qualitativa direcionada aos docentes. Os resultados indicam níveis elevados de desgaste emocional associados à sobrecarga e baixa percepção de apoio institucional. Evidencia-se que estratégias de escuta, organização das demandas e valorização profissional atuam como fatores protetivos à saúde mental docente.

Palavras-chave: Exaustão emocional; Docência; Gestão de pessoas; Saúde mental; Ambiente organizacional.

INTRODUÇÃO

As transformações contemporâneas no mundo do trabalho, especialmente no contexto do capitalismo avançado, têm sido marcadas pela intensificação das exigências produtivas, flexibilização das relações laborais e ampliação do controle sobre o desempenho dos trabalhadores. Conforme argumenta Ricardo Antunes, esse processo implica não apenas a exploração do tempo de trabalho, mas também da subjetividade, promovendo uma lógica de intensificação que atravessa dimensões cognitivas, emocionais e relacionais (ANTUNES, 2018). No campo educacional, tal dinâmica se expressa na ampliação das responsabilidades docentes, na burocratização das atividades pedagógicas e na crescente pressão por resultados mensuráveis.

Essa racionalidade produtivista é aprofundada pelo conceito de performatividade desenvolvido por Stephen Ball, que descreve a consolidação de uma cultura organizacional baseada na avaliação contínua, no monitoramento e na comparação por indicadores (BALL, 2005). Nesse modelo, o trabalho docente passa a ser orientado por metas e resultados, deslocando o foco da formação crítica para a eficiência mensurável, o que contribui para a intensificação do trabalho e para o aumento das exigências emocionais.

É nesse contexto que se insere a Síndrome de Burnout, compreendida como uma resposta ao estresse ocupacional crônico. De acordo com Christina Maslach e Susan Jackson, o Burnout é estruturado em três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional

(MASLACH; JACKSON, 1981). A exaustão emocional, considerada a dimensão central, refere-se ao esgotamento físico e psíquico decorrente da sobrecarga de trabalho e da insuficiência de recursos para lidar com as demandas laborais. Posteriormente, Wilmar Schaufeli e colaboradores reforçam que essa dimensão constitui a reação primária ao estresse prolongado, evidenciando o desequilíbrio entre exigências do trabalho e recursos disponíveis (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

O reconhecimento do Burnout como fenômeno ocupacional pela Organização Mundial da Saúde, ao incorporá-lo à Classificação Internacional de Doenças (CID-11), reforça a compreensão de que o adoecimento está diretamente relacionado às condições de trabalho (OMS, 2019). Essa perspectiva desloca o foco de análises centradas no indivíduo para uma abordagem que privilegia os fatores organizacionais e estruturais.

No caso da docência, a literatura evidencia especificidades relevantes. Segundo Mary Sandra Carlotto, o trabalho docente envolve elevada demanda emocional, interação constante com alunos e necessidade de mediação de conflitos, fatores que aumentam a vulnerabilidade ao esgotamento (CARLOTTO, 2011). Além disso, a intensificação do trabalho docente não se restringe ao aumento qualitativo de tarefas, mas inclui a ampliação das exigências subjetivas e emocionais impostas ao professor.

A compreensão desse processo pode ser aprofundada a partir da Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours, que analisa o sofrimento



como elemento inerente à atividade laboral. Para o autor, o sofrimento pode ser transformado em experiência mobilizadora quando mediado pelo reconhecimento e pelo suporte institucional; na ausência desses elementos, tende a se converter em adoecimento (DEJOURS, 2012).

Nesse contexto, a gestão de pessoas emerge como variável estratégica. De acordo com Idalberto Chiavenato, as abordagens contemporâneas de gestão buscam integrar eficiência organizacional e bem-estar dos trabalhadores, incorporando práticas voltadas à valorização humana e à qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014). Complementarmente, a Teoria do Apoio Organizacional Percebido, proposta por Robert Eisenberger e colaboradores, sustenta que os trabalhadores desenvolvem crenças sobre o grau em que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (EISENBERGER et al., 1986).

Evidências empíricas indicam que níveis elevados de apoio organizacional percebido estão associados à redução do estresse ocupacional, maior satisfação no trabalho e menor incidência de Burnout, sugerindo que práticas institucionais podem atuar como fatores protetivos à saúde mental. Contudo, apesar dos avanços teóricos, observa-se que a literatura ainda apresenta limitações quanto à articulação empírica entre a exaustão emocional docente e as práticas de gestão de pessoas em uma perspectiva organizacional integrada.

Dessa forma, identifica-se uma lacuna relevante: embora se reconheça a influência das condições organizacionais sobre o adoecimento docente, ainda são insuficientes os estudos que investigam de maneira sistemática como práticas institucionais específicas de gestão de pessoas influenciam os níveis de exaustão emocional. Tal lacuna compromete a compreensão do fenômeno e limita a formulação de estratégias institucionais eficazes.

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: em que medida práticas institucionais de gestão de pessoas influenciam os níveis de exaustão emocional na docência? Parte-se da hipótese de que docentes que percebem maior apoio organizacional e reconhecimento institucional apresentam menores níveis de exaustão emocional, indicando que a gestão de pessoas pode atuar como fator protetivo à saúde mental docente.

MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi delineado como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritivo-explicativa e corte transversal, orientada pela compreensão de que a exaustão emocional constitui a dimensão nuclear da

Síndrome de Burnout, sendo resultante da interação entre demandas laborais intensificadas e recursos organizacionais disponíveis (MASLACH; JACKSON, 1981; OMS, 2019).

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, as percepções, experiências e significados atribuídos pelos docentes às práticas institucionais de gestão de pessoas e seus impactos na exaustão emocional, permitindo uma análise interpretativa do fenômeno no contexto organizacional.

A fundamentação teórico-metodológica ancora-se, de um lado, no modelo de Burnout proposto por MASLACH e JACKSON (1981), e, de outro, na Teoria do Apoio Organizacional Percebido (EISENBERGER et al., 1986), que sustenta que a percepção de reconhecimento e suporte institucional influencia diretamente o bem-estar dos trabalhadores. Esses referenciais orientaram tanto a construção do instrumento quanto a interpretação dos dados.

A amostra foi composta por 215 docentes em exercício em instituições públicas e privadas, atuantes em diferentes níveis de ensino. Adotou-se amostragem não probabilística por conveniência, considerando a adesão voluntária dos participantes. Como critério de inclusão, estabeleceu-se o mínimo de um ano de experiência docente, assegurando que os participantes possuíam vivência institucional suficiente para refletir sobre as práticas organizacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário composto por questões abertas, disponibilizado em plataforma digital. O instrumento foi estruturado em três eixos: (i) percepções sobre a rotina de trabalho docente; (ii) experiências relacionadas à exaustão emocional; e (iii) avaliação das práticas institucionais de gestão de pessoas, incluindo aspectos como reconhecimento, comunicação, organização das demandas e suporte à saúde mental.

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, conforme proposta por Laurence Bardin, seguindo suas três etapas fundamentais:

- (a) pré-análise, com leitura flutuante e organização do material;
- (b) exploração do material, com codificação e categorização das unidades de sentido;
- (c) tratamento dos resultados e interpretação, com articulação entre os dados empíricos e os referenciais teóricos adotados.

A categorização foi realizada de forma temática, permitindo a identificação de padrões recorrentes nas falas dos docentes, especialmente no que se refere às relações entre intensificação do trabalho, percepção de



apoio organizacional e manifestações de exaustão emocional.

Para garantir maior rigor analítico, buscou-se assegurar a consistência interna das categorias, bem como a coerência interpretativa entre os dados e o referencial teórico. A análise priorizou a compreensão dos significados atribuídos pelos participantes, evitando reducionismos quantitativos e valorizando a dimensão subjetiva do fenômeno investigado.

O estudo observou os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos, assegurando anonimato, confidencialidade das informações e participação voluntária mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa evidenciaram 3 características no que diz respeito ao objetivo da pesquisa: exaustão emocional e intensificação do trabalho docente, apoio organizacional e gestão de pessoas como variável explicativa, exaustão emocional como indicador organizacional.

Exaustão emocional e intensificação do trabalho docente

Os dados evidenciaram níveis elevados de exaustão emocional entre os docentes participantes, manifestados por sensação de esgotamento ao final da jornada, dificuldade de recuperação física e mental e percepção de sobrecarga contínua.

Esse achado dialoga diretamente com a concepção de Maslach e Jackson (1981), que identificam a exaustão emocional como a dimensão central do Burnout, caracterizada pela perda progressiva de energia emocional diante de demandas excessivas. Conforme argumentam Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), essa dimensão representa a resposta inicial ao estresse ocupacional crônico.

No contexto analisado, a exaustão emocional mostrou-se associada à intensificação das atividades docentes, especialmente no que se refere à multiplicidade de tarefas administrativas e à pressão por desempenho institucional. Essa configuração corrobora a análise de Antunes (2018), que aponta a intensificação do trabalho como característica estrutural do capitalismo contemporâneo, impactando subjetivamente os trabalhadores.

A lógica produtivista observada nas instituições educacionais também se aproxima do conceito de performatividade discutido por Ball (2005), no qual o desempenho passa a ser permanentemente monitorado e quantificado, ampliando a responsabilização individual e o desgaste emocional.

Apoio organizacional e gestão de pessoas como variável explicativa

Outro aspecto relevante identificado foi a relação entre percepção de baixo apoio institucional e maiores níveis de exaustão emocional. Docentes que relataram ausência de reconhecimento profissional, comunicação institucional fragilizada e falta de suporte psicológico apresentaram maior frequência de sintomas de desgaste.

Esse resultado pode ser interpretado à luz da Teoria do Apoio Organizacional Percebido (Eisenberger *et al.*, 1986), segundo a qual trabalhadores que percebem suporte e valorização tendem a apresentar maior engajamento e menor impacto do estresse ocupacional.

Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, Dejours (2012) argumenta que o reconhecimento é elemento fundamental para transformar o sofrimento em experiência mobilizadora, evitando que ele se converta em adoecimento. A ausência desse reconhecimento pode contribuir para a cristalização do sofrimento na forma de exaustão emocional.

Nesse sentido, os dados indicam que práticas de gestão de pessoas não devem ser compreendidas apenas como estratégias administrativas, mas como mecanismos estruturantes das condições psicossociais de trabalho. A organização racional das demandas, a implementação de canais de escuta e políticas institucionais de cuidado podem atuar como fatores protetivos frente ao desgaste emocional.

Exaustão emocional como indicador organizacional

A centralidade da exaustão emocional nos resultados reforça o entendimento da OMS (2019) de que o Burnout é fenômeno ocupacional, não sendo reduzido à fragilidade individual. O sofrimento identificado não decorre apenas de características pessoais, mas da interação entre demandas institucionais e ausência de suporte organizacional.

Assim, a exaustão emocional emerge não apenas como indicador de saúde mental docente, mas como marcador das condições estruturais de gestão presentes nas instituições analisadas.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a exaustão emocional na docência a partir de sua relação com práticas institucionais de gestão de pessoas, compreendendo-a como dimensão central da Síndrome de Burnout e como indicador das condições psicossociais de trabalho.

Os resultados evidenciaram que níveis elevados de desgaste emocional estão associados à intensificação



das demandas institucionais e à percepção reduzida de apoio organizacional, corroborando a compreensão de que o Burnout constitui fenômeno ocupacional estruturado pelas condições de trabalho, e não apenas por características individuais.

Observou-se que docentes que percebem maior reconhecimento profissional, organização das demandas e suporte institucional tendem a apresentar menor intensidade de exaustão emocional, reforçando a hipótese de que práticas de gestão de pessoas orientadas ao cuidado e à valorização profissional podem atuar como fator protetivo à saúde mental docente.

Nesse sentido, a gestão de pessoas ultrapassa sua dimensão administrativa e assume papel estratégico na promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis, capazes de mitigar os efeitos da lógica produtivista que atravessa o trabalho docente contemporâneo.

Como limitação, destaca-se a utilização de amostragem não probabilística e recorte transversal, o que restringe a generalização dos resultados. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo metodológico, incorporando análises longitudinais e modelos estatísticos explicativos que aprofundem a compreensão das relações entre apoio organizacional e exaustão emocional.

Conclui-se, portanto, que a exaustão emocional pode ser compreendida não apenas como sintoma individual, mas como marcador organizacional, cuja redução depende de políticas institucionais estruturadas, baseadas em reconhecimento, escuta e cuidado sistemático com o trabalhador docente.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BALL, Stephen J. **Performatividade, privatização e o pós-Estado do bem-estar**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1105-1126, 2004.

CARLOTTO, Mary Sandra. **Síndrome de Burnout em professores: prevalência e fatores associados**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 27, n. 4, p. 403-410, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

EISENBERGER, Robert; HUNTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

GESSER, Marivete. **Trabalho docente e saúde mental: desafios contemporâneos**. Florianópolis: UFSC, 2022.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. **Job burnout**. Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 52, p. 397-422, 2001.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. **The measurement of experienced burnout**. Journal of Occupational Behavior, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. Genebra, 2019. Disponível em: <https://www.who.int>. Acesso em: 10 jan. 2026.