

# IMPACTOS DA COVID-19 NA SAÚDE MENTAL DOS GESTORES ESCOLARES EM SAPUCAIA DO SUL/RS<sup>1</sup>

---

**José Lucas Marques Duarte**

**Paulo Fossatti**

## 1 | INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19<sup>2</sup>, declarada em março de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), provocou alterações drásticas nas rotinas e nas práticas educacionais ao redor do mundo. No Brasil, o fechamento das escolas e a transição para o ensino remoto trouxeram desafios, especialmente para os gestores escolares, que tiveram que enfrentar as incertezas, os medos e as angústias de suas equipes e da comunidade escolar. Esta pesquisa buscou investigar os impactos da COVID-19 na saúde mental dos gestores das escolas da rede pública municipal de Sapucaia do Sul/Rio Grande do Sul, Brasil, e identificar as estratégias utilizadas por esses profissionais para

enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

Embora a pandemia da COVID-19 já tenha terminado, oficialmente, no dia 22 de abril de 2022, conforme a declaração do Ministério da Saúde (Brasil, 2022), é importante retomarmos este marco histórico, uma vez que houveram impactos na economia, na saúde e na forma das pessoas se relacionarem durante e após a pandemia. Em reforço ao descrito, a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS)<sup>3</sup> (2022) declarou que durante o primeiro ano da pandemia da COVID-19, houve incidência global para transtornos de ansiedade e depressão com um aumento exponencial de 25% de casos. Ainda os dados mostram que jovens e mulheres foram os mais afetados, resultando em comportamentos suicidas e de automutilação. Um fator considerado como gerador desses sofrimentos foi o isolamento social, que afetou drasticamente as relações interpessoais.

---

1 Este artigo é resultado da dissertação de mestrado intitulada “Impactos da COVID-19 na saúde mental das pessoas que exercem cargos na gestão escolar”.

2 Fonte: <https://encurtador.com.br/4Q7ar>

3 Fonte: <https://encurtador.com.br/fJENm>

Dentre as ações orientadas pela OMS aos países foi o *lockdown* que efetivado pelas nações fez com que os governos criassem meios para atender às pessoas. Dentre tantas estratégias para continuar com novas formas de trabalho e de educar, a educação passou a ser remota com o uso de artefatos tecnológicos. Até então, no Brasil, a educação básica era ofertada obrigatoriamente de forma presencial. Com a pandemia o Conselho Nacional de Educação (CNE) possibilitou que houvesse alteração do formato presencial para o formato remoto. Assim, o Conselho Municipal de Educação de Sapucaia do Sul (CME) autorizou as escolas de seu sistema de ensino, à Reorganização dos Calendários Escolares e Atividades Pedagógicas não Presenciais durante e após o período de Pandemia, conforme o parecer nº: 219/2020 (CME, 2020).

Ainda nesse contexto, a saúde no Brasil permitiu que muitos dos profissionais pudessem realizar atendimentos de forma remota. Neste sentido, cita-se a resolução nº 11, de 11 de maio de 2018, do Conselho Federal de Psicologia (CFP), que regulamenta a prestação de serviços psicológicos realizados por meios de tecnologias da informação. Em conformidade, a OMS tem trabalhado para integrar a saúde mental na resposta à pandemia e incentivar o uso de ferramentas digitais para atendimento, destacando que 90% dos países pesquisados incluem saúde mental em seus planos de resposta à COVID-19. No entanto, a OMS destaca a necessidade urgente de ação global para ampliar o apoio à saúde mental, visto que há uma falta crônica de recursos, com governos gastando, em média, apenas 2% de seus orçamentos de saúde nesse setor (OPAS, 2022).

No âmbito educacional, cabe olharmos para os impactos da pandemia e o quanto até hoje crianças e adolescentes têm demonstrado manifestações emocionais decorrentes deste período. Neste sentido, cita-se Bianchini *et. al.*, (2023): “[...] em decorrência da pandemia pelo vírus SARS-CoV-2, houve um aumento de transtornos psiquiátricos em crianças e adolescentes, como ansiedade, depressão, estresse pós-traumático, hiperatividade e distúrbios alimentares e do sono”.

Além disso, podemos refletir sobre outro marco que passou a ser considerado como parte das formas de ser e estar no mundo, sendo o uso intensificado de telas. Já que no isolamento social, o uso de celulares, computadores entre outros foram as alternativas utilizadas em massa para manter-se conectado afetivamente com o outro. A gestão escolar necessitou desenvolver novas habilidades e competências para lidar com essas demandas que emergiram do pós-pandemia. Este estudo, ancorado na logoterapia de Viktor Frankl, busca compreender como os gestores escolares encontram novos significados e sentidos em suas funções e nas adversidades enfrentadas.

Para tanto, a abordagem humanista, oferece uma perspectiva relevante para analisar como o sentido da vida pode influenciar o enfrentamento de situações críticas, como a pandemia da COVID-19 e auxiliar a ressignificar os impactos causados à saúde mental dos gestores escolares de Sapucaia do Sul/RS.

## 2 | METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, caracterizada por um estudo de caso, com o objetivo de explorar em profundidade as experiências dos gestores escolares da rede pública municipal de Sapucaia do Sul durante a pandemia da COVID-19. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa se distingue por reconhecer e explorar a profunda interconexão entre o mundo real e o sujeito que o observa. Esse tipo de pesquisa enfoca a compreensão da realidade a partir da perspectiva subjetiva do indivíduo, considerando que as experiências e percepções pessoais não podem ser totalmente capturadas ou expressas por meio de dados numéricos. A pesquisa qualitativa valoriza a complexidade das interações humanas e busca entender o significado das experiências vividas pelos sujeitos, oferecendo uma visão mais rica e detalhada da realidade.

Essa pesquisa foi avaliada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) Universidade La Salle, com o parecer 1 nº 5.140.004 e atualização para o parecer 2 nº 5.239.585 com vistas a garantir o caráter ético. Os participantes desta pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) estando cientes dos procedimentos e questões concernentes ao sigilo das informações.

Para a coleta de dados, foi aplicado em 48 gestores e gestoras escolares um questionário *on-line*, elaborado na plataforma Google Formulários, que abordou questões relacionadas aos desafios enfrentados pelos gestores, suas estratégias de gestão, e os impactos percebidos na saúde mental. Ao examinarmos as respostas observamos que 25 pessoas participaram como respondentes do questionário. Posteriormente, foi realizado o convite para participação do Grupo Focal (GF). Neste sentido, para aprofundar a análise dos dados coletados, utilizamos o método de análise de conteúdo de Bardin (2008). Para Bardin (2008, p.49): “[...] toma em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição destes conteúdos e formas (índices formais e análise de co-ocorrência)”.

A proposta inicial foi formar quatro grupos, sendo: Grupo A (12 participantes), Grupo B (12 participantes), Grupo C (12 participantes) e D (12 participantes). Salientamos que foi elaborada uma planilha com quatro horários para inscrição voluntária e participação desta segunda etapa da pesquisa, sendo enviada aos 48 gestores. Sendo assim, a seleção de participantes ocorreu por adesão voluntária, isto é, se inscreveram para participar no GF 11 pessoas. A partir das informações obtidas nas duas sessões do GF realizamos a análise dos dados em Bardin (2008). Abaixo apresentamos o quadro 1, com as informações dos temas e questões abordadas nos encontros do GF.

Quadro 1 - Informações Sobre o Grupo Focal

Tema:	Gestão escolar em tempos de pandemia da COVID-19, impactos emocionais e estratégias.
1ª questão norteadora/Objetivo.	Quais as orientações iniciais recebidas das/os gestoras/es educacionais frente à pandemia e o que elas implicam em suas responsabilidades como gestores/as escolares? (Objetivo Geral)
2ª questão norteadora/Objetivo.	Quais decisões foram as mais importantes no processo de gerir as escolas durante a pandemia, em sua gestão escolar? (Objetivo 2)
3ª questão norteadora/Objetivo.	Quais as suas responsabilidades nas tomadas de decisões e como isso reverberou no seu psiquismo? (Objetivo 2)
4ª questão norteadora/Objetivo.	Como se deu sua organização, planejamento e interações com os/as profissionais da educação? (Objetivo 3)
5ª questão norteadora/Objetivo.	Em sua gestão escolar, quais estratégias adotou para lidar com suas demandas de trabalho, bem como gerir sua equipe? Além disso, quais usou para lidar com as demandas emocionais?
Participantes	Gestoras/es escolares (Diretoras/es/Vice-diretoras/es) gestão 2016-2020.
Moderador	Autor deste estudo.
Observador	A convite do autor, para auxiliar na construção e observação.
Quantidade de sessões:	2.
Duração de cada sessão:	1 hora.
Quantidade total de participantes:	11 gestoras/es escolares.
Tamanho: quantidade de participantes por sessão.	Mínimo 8 e máximo 12.
Critério de escolha da sessão:	Disponibilidade das/os participantes, sendo o corte estabelecido pelos 7 primeiros que confirmarem a participação em cada sessão, através de convite por <i>e-mail</i> . Pelo número de pessoas que aderiram participar optamos por realizar um GF com 11 pessoas.
Formato:	Virtual.
Ferramenta:	<i>Google Meet</i> .
Estrutura de gravação:	Gravação da sessão pela ferramenta <i>Google Meet</i> , com a informação e consentimento das/os participantes.
Papel do Moderador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar, antes de iniciar a sessão, as regras da atividade;</li> <li>• Garantir que todos/as possam participar;</li> <li>• Garantir o foco no tema e palavra-chave propostos;</li> <li>• Controlar o tempo para proporcionar equidade de tempo em relação às palavras-chave;</li> <li>• Isenção de opinião;</li> <li>• Anotar as percepções ambientais;</li> <li>• Acionar o mecanismo de gravação da ferramenta <i>Google Meet</i>.</li> </ul>

Papel do Observador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar no registro de voz;</li> <li>• Observar sem intervir no debate e condução;</li> <li>• Anotar as percepções ambientais.</li> </ul>
Arquivamento dos dados	A sessão foi gravada para fins exclusivos de transcrição dos dados, em arquivo digital, gerado pela plataforma <i>Google Meet</i> , somente teve acesso à mesma o pesquisador e seu orientador. Caso as/os participantes não quisessem que sua imagem fosse gravada, puderam, a qualquer momento, bloquear a sua câmera, participando somente por áudio. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de 5 anos e após todas as análises será descartado.

Fonte: Dissertação Impactos da COVID-19 na saúde mental das pessoas que exercem cargos na gestão escolar (2022).

Portanto, a escolha do método qualitativo permitiu compreender as experiências subjetivas dos gestores, suas percepções sobre os impactos da pandemia em suas vidas profissionais e pessoais, e as estratégias adotadas para enfrentar esses desafios. A análise de conteúdo seguiu um processo de leitura flutuante, categorização dos dados e interpretação dos achados, com base nos referenciais teóricos selecionados.

### 3 I APORTE TEÓRICO

O aporte teórico desta pesquisa fundamenta-se principalmente na logoterapia de Viktor Frankl, a qual postula que a busca por sentido é uma necessidade fundamental do ser humano, especialmente em situações de sofrimento e adversidade.

#### 3.1 Conhecendo a Logoterapia

A Logoterapia é uma abordagem psicoterapêutica desenvolvida por Viktor Frankl, que se concentra na busca de sentido para a vida como a motivação fundamental do ser humano.

O conceito central da Logoterapia é que, mesmo em circunstâncias extremamente difíceis, cada indivíduo possui a liberdade de escolher sua atitude frente às adversidades e, assim, encontrar um propósito ou significado para a sua existência. Diferente das teorias anteriores, como a Psicanálise de Freud, que enfatiza o papel dos conflitos inconscientes e a Psicologia Individual de Adler, que destaca a busca por poder e autoafirmação, a Logoterapia propõe que o bem-estar psicológico depende do alinhamento com um sentido ou propósito maior.

Diante disso, Frankl (1991) argumenta que, quando o indivíduo identifica e se engaja com algo que considera significativo seja através do trabalho, do amor, ou mesmo do enfrentamento digno do sofrimento inevitável, ele encontra a motivação necessária para viver plenamente. Nesse contexto, conforme Acevedo (2002), a antropologia frankliana vê o aspecto humano do adoecer como o estar no mundo de um ser que responde aos desafios

impostos pela vida. Esse entendimento não nega a influência de fatores físicos, traumas psicológicos ou vulnerabilidades; ao contrário, reconhece-os como eventos existenciais condicionamentos que interpelam e questionam a essência do ser humano. Citamos Acevedo (2002) sobre a capacidade de resiliência e de dar novos sentidos: “Consiste en tener la capacidad de afrontar el sufrimiento, reconstruirse y no perder la capacidad de amar, de luchar, de resistir; no es una destreza a dominar, sino una realidad a descubrir, a crear...”

Assim, a Logoterapia, também chamada de “terceira escola vienense de psicoterapia”, não busca eliminar sintomas, mas direcionar o indivíduo para uma vida com propósito, transcendendo os desafios e encontrando satisfação através de uma existência significativa. Apesar de ter perdido tudo durante sua experiência nos campos de concentração nazistas, Viktor Frankl conseguiu transformar suas vivências em uma nova abordagem teórica: a Logoterapia (Duarte; Fossatti, 2020).

Como já afirmamos, ao invés de concentrar-se nos mecanismos inconscientes ou conflitos internos, a Logoterapia enfatiza a importância do sentido da vida como elemento central na existência humana. Para Frankl, mesmo em condições extremas, o ser humano é capaz de encontrar um propósito que o impulse a seguir em frente, transcendendo o sofrimento e as limitações. A finalidade da Logoterapia é ajudar as pessoas a identificarem esses sentidos ou propósitos, afastando-as de padrões “viciosos” que perpetuam suas neuroses e conduzindo-as a uma vida mais plena e significativa (Duarte; Fossatti, 2020).

A logoterapia chegou ao Brasil oficialmente em 1984. Neste ano, Frankl recebeu o título de Doutor Honoris Causa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). A ocasião foi marcada pelo I Encontro Latino-Americano Humanístico-Existencial de Logoterapia, realizado no Brasil, onde foi fundada a Sociedade Latino-Americana de Logoterapia, com a participação de representantes de vários países da região, como Argentina, México, Chile, Porto Rico, Uruguai e Brasil. Viktor Frankl foi nomeado presidente de honra desta sociedade (Xausa, 2016).

Frankl retornou ao Brasil em 1986 para presidir um Encontro Nacional de Logoterapia em Brasília, e, mais tarde, no mesmo ano, presidiu o 1º Congresso Brasileiro de Logoterapia no Rio de Janeiro. Ele destacou que o Brasil foi o lugar onde recebeu as homenagens mais afetuosas durante sua vida, e ficou impressionado com o entusiasmo e o grande número de participantes nos eventos (Xausa, 2016). A partir disso, a Logoterapia ganha maior importância entre os profissionais da Psicologia e, neste artigo, nos ajuda a dialogar com a gestão escolar em um município do sul do Brasil.

### **3.2 Dialogando com Logoterapia e Gestão Escolar**

Contudo, antes de adentrarmos na logoterapia, vamos apresentar o conceito de gestão educacional. Segundo Luck (2008), o termo gestão na área educacional começou

a ganhar destaque na literatura a partir da década de 1990, consolidando-se como um conjunto de ações voltadas ao sistema de ensino e à administração escolar. Inicialmente, as atribuições do diretor ou diretora de escola estavam focadas principalmente em tarefas administrativas. Contudo, com o surgimento de novas demandas educacionais e sociais, o papel desses profissionais passou a ser definido como o de gestores educacionais, o que implicou na necessidade de repensar e ressignificar as práticas de gestão na educação.

Dessa forma, a função do gestor escolar transcende a simples administração, buscando promover maior mobilização para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade do ensino. Luck (2008) enfatiza que a gestão escolar deve ser compreendida como uma abordagem integradora que considera o conjunto das partes e reconhece as necessidades singulares de cada indivíduo tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Ainda em Luck (2009, p.82):

A gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho de gestão escolar. Essa gestão corresponde à superação do sentido limitado de administração de recursos humanos para a gestão escolar que “se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos”.

Assim, cada pessoa desempenha um papel essencial que, quando gerido de forma eficaz, contribui para a efetividade do todo. A introdução desse termo, anteriormente mais associado ao campo da administração, permitiu a superação de limitações tradicionais, gerando novas perspectivas e transformações nos paradigmas educacionais (Luck, 2008).

Refletindo sobre a gestão escolar e as demandas administrativas e sociais pode-se pensar nas dificuldades enfrentadas pelos gestores e a busca por superar esses desafios, que são cada vez mais frequentes, exigindo tomadas de decisões de forma célere para atender os membros da comunidade escolar e a gestão educacional. Neste sentido, os gestores são convocados a ter uma formação que possa oferecer não só competências administrativas, mas principalmente competências socioemocionais. Assim, observamos que cada vez mais é preciso um gestor que possa propor soluções para as demandas do grupo e da instituição a exemplo das demandas emocionais decorrentes da Covid 19, como passamos a problematizar

No ano de 2020 a pandemia da COVID-19 demandou das instituições e das pessoas respostas nunca antes vivenciadas, devido à iminência da morte. Neste ano, segundo a Fiocruz “[...] o número de mortes por Covid-19 no Brasil em 2020 foi 18,2% maior do que o registrado. A análise indicou que foram 230.452 óbitos pela doença. Em 2024 o Ministério da Saúde<sup>4</sup> contabilizou 713.115 casos de óbitos acumulados no Brasil, em setembro de 2024 (Brasil, 2024).

Podemos constatar que a pandemia da COVID-19 exigiu também respostas existenciais, fazendo com que muitas pessoas precisassem ressignificar o rumo da

---

<sup>4</sup> Fonte: <https://covid.saude.gov.br/>

própria existência, ou seja, buscar um “novo sentido para a vida”. Assim, a Logoterapia, de Frankl (1997) argumenta que, mesmo nas circunstâncias mais inusitadas, como aquelas enfrentadas durante e após a pandemia da COVID-19, é possível encontrar significado e propósito, o que pode ser um fator decisivo para a resiliência e o bem-estar psicológico. Conforme relato médico<sup>5</sup> o caos havia se instaurado:

Havia apenas dois cilindros de oxigênio, que durariam por algumas horas somente, porque a unidade estava lotada. Normalmente, havia 20 pacientes com suspeita de covid-19 que precisavam desse oxigênio, mas naquele período tinha mais de 40, relata o médico. (Lemos, 2021).

A reportagem, com o relato do médico, demonstra que a iminência da morte colocou os profissionais da saúde na responsabilidade de decidir quem viveria ou morreria. Com isso, inferimos que muitos desses profissionais não estavam preparados para tomar esse tipo de decisão. Por isso, de forma emergente, precisaram dar novos sentidos à atuação profissional e pessoal, para que não fossem afetados ao ponto de perder sua saúde mental. Em Frankl (2015, p. 28):

Não há nenhuma situação de vida que seja realmente sem sentido. Isso ocorre porque os aspectos aparentemente negativos da existência humana, especialmente aquela tríade trágica na qual convergem o sofrimento, a culpa e a morte também podem plasmar-se em algo positivo, numa realização. Mas, é claro, mediante uma atitude e firmeza adequadas.

Nesta perspectiva, destacamos o estudo realizado por Pereira *et. al.*, (2020) que compara os momentos vivenciados pelas pessoas durante a pandemia com os momentos experienciados por Frankl nos campos de concentração. Os autores identificam 3 fases, sendo elas:

a) *Estado de Choque*: corresponde à fase inicial de uma pandemia em um mundo globalizado, onde há um sentimento de descrença e a esperança de que tudo possa se resolver rapidamente. Esse estado é marcado por uma reação inicial de surpresa e incredulidade.

b) *Apatia, Adaptação e Sentido da Vida*: esta fase é caracterizada pela apatia emocional e pela adaptação ao novo contexto, similar à experiência dos prisioneiros em campos de concentração. As pessoas desenvolvem uma espécie de anestesia emocional como um mecanismo de autoproteção. É também o momento em que se busca um sentido para continuar, mesmo em tempos de grande sofrimento.

c) *Depois de Libertados*: refere-se ao período após o confinamento ou a pandemia. As pessoas experimentam o ressurgimento de emoções e retorno à “normalidade”, mas também enfrentam desafios como o desencanto e a adaptação a uma “nova realidade”.

Durante a pandemia, o sentimento de impotência se manifestou de forma real em muitas pessoas. Neste período, a separação dos entes queridos, o isolamento social, e as impossibilidades até mesmo de realizar despedidas fúnebres eram dores oceânicas. Esses

---

<sup>5</sup> Fonte: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56937231>



momentos foram de dores solitárias e silenciadas, atravessadas em um percurso singular na busca da resignificação. Cada um buscou recursos em si mesmos, para dar sentido ao seu sofrimento e a sua vida. É sabido que em situações de aniquilamento as pessoas podem buscar o suicídio ou nas dores e sofrimentos buscar construir um sentido para a vida. Assim ponderamos que a pandemia da COVID-19 foi um momento histórico em que muitas pessoas não tinham mais nada a não ser a si mesmas, necessitando buscar sentido para reconstruir suas vidas.

Neste contexto, a logoterapia, também, oferece uma perspectiva relevante para entender como os gestores escolares, ao encontrar sentido em seu trabalho e em suas ações, conseguiram lidar com as demandas emocionais e profissionais impostas pela pandemia. Frankl (1997) sugere que o sentido da vida pode ser descoberto na realização de valores, na superação de sofrimentos inevitáveis e na responsabilidade de responder aos desafios da vida de maneira construtiva.

Com isso, ponderamos que os gestores escolares, para além das dores familiares, também precisavam administrar questões profissionais que afetavam diretamente a comunidade escolar. E para isso, precisaram olhar para sua condição humana e suas limitações, tendo como foco a manutenção da vida e o desenvolvimento de suas atividades profissionais. Diante disso, cita-se Frankl (1991, p.75): “quem conhece as estreitas relações existentes entre o estado emocional de uma pessoa e as condições de imunidade do organismo, compreenderá os efeitos fatais que poderá ter a súbita entrega ao desespero e ao desânimo”. Logo, perceberemos as dimensões do sofrimento experienciado pelos gestores escolares e a possibilidade de se fazer algo com a adversidade experienciada.

Na tentativa de minimizar os sofrimentos, os gestores escolares, fizeram grupos de acolhimento às equipes, aos professores e aos estudantes. Este espaço de acolhimento possibilitou a reaproximação, ainda que de maneira remota, para fins de gerar sentimento de amparo. Silva (2023, p.11) descreve que: “[...] a escuta terapêutica, neste contexto, resgata as dimensões da condição humana compreendendo-as como um acontecimento memorável mas cujos obstáculos podem ser transpostos ou adaptados a uma resignificação”. A partir desses grupos de escuta, abriu-se espaço para falar sobre as angústias pessoais e profissionais. Somente, por meio das definições do CNE e do CME de Sapucaia do Sul/RS é que foram criadas orientações para que os gestores propusessem o retorno da comunidade escolar, ainda que de maneira remota. Questões essas que puderam ser discutidas e refletidas nos grupos de escuta, possibilitando o retorno das atividades e a redução das tensões emocionais.

É importante refletirmos que na rede pública municipal de Sapucaia do Sul, os professores ainda não tinham trabalhado de forma remota, as disciplinas propostas no currículo escolar. Desta forma, educadores, estudantes e familiares/responsáveis estavam experienciando, uma nova forma de ensinagem e aprendizagem. O que foi mais um desafio a ser enfrentado. Para isso, os gestores organizaram grupos de professores que sabiam

sobre os artefatos tecnológicos para que pudessem auxiliar aos demais. Isso, ao mesmo tempo que evidencia momentos de tensão e ansiedade, também mostra a capacidade do ser humano em se reinventar e dar novos sentidos, assumindo suas responsabilidades diante das demandas que a vida apresenta. Ou seja, os professores tiveram que aprender novamente a dar aulas neste novo contexto. Neste aspecto, corroboram Alves *et. al.*, (2022, p.15) “[...] com a suspensão das aulas presenciais, não era mais uma opção ao professor usar as tecnologias - era a única forma viável”.

De acordo com Fossatti (2013) para os docentes, a produção de sentido envolve um processo reflexivo constante, no qual precisam integrar suas experiências pessoais e profissionais, considerando os desafios impostos pelo ambiente social e tecnológico em transformação. Durante a pandemia, como já descrito, os professores tiveram que reinventar suas práticas pedagógicas, utilizando novas ferramentas e abordagens para garantir que o ensino continuasse a ser relevante e significativo, mesmo em meio a incertezas e restrições

Em complemento Fossatti (2013) retoma as ideias centrais de Frankl, descrevendo que a produção de sentido está ligada à capacidade humana de encontrar significados mesmo em situações de adversidade. Frankl, fundador da Logoterapia, enfatiza que a busca por sentido é uma motivação fundamental para o ser humano, e que essa busca pode ser intensificada em contextos de crise, como o enfrentado durante a pandemia. Quanto à finitude humana durante a pandemia, conforme discutido por Frankl, instiga uma reflexão mais profunda sobre o propósito e a essência do papel docente. Para muitos gestores, isso significou repensar sua missão e os métodos utilizados para alcançar os professores e educandos, reconhecendo que a educação é também um espaço para a construção de resiliência e de respostas criativas a situações adversas. Portanto, ao adotar essa abordagem reflexiva e adaptativa, os gestores contribuem para a transformação do ambiente educacional.

## 4 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados na pesquisa intitulada “Impactos da COVID-19 na saúde mental das pessoas que exercem cargos na gestão escolar” (Duarte, 2022) indicam que os gestores escolares de Sapucaia do Sul/RS enfrentaram desafios durante a pandemia, tanto na gestão de suas equipes quanto no manejo de suas próprias demandas emocionais.

O estudo utilizou de um questionário *on-line* via google formulários, contendo nove questões objetivas e uma descritiva. O questionário foi elaborado com questões fechadas e abertas para análise de conteúdo em Bardin (2008). A elaboração de um questionário consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens (Gil, 2002). A segunda etapa da pesquisa contou com um Grupo Focal (GF) para coleta de dados com base nas interações dos participantes, que eram gestores e gestoras escolares. O GF teve como

temáticas: a gestão educacional e escolar em tempos de pandemia da COVID-19, os impactos emocionais e as estratégias de enfrentamentos.

Segundo Debus (1988) as técnicas de moderação qualitativa no grupo focal correspondem a: 1) compilação da informação contextual pertinente; 2) associações espontâneas; 3) contribuições de imagens; 4) indagação sobre o significado do óbvio; 5) estabelecimento de mapas conceituais; 6) uso de metáforas; 7) perguntas entre outras técnicas. Os objetivos do encontro no GF foram: 1) proporcionar pautas para identificar um moderador de grupo qualificado e selecionar o moderador indicado para a tarefa de investigação e 2) delinear os princípios gerais para analisar o trabalho do moderador.

## 4.1 Análise de Resultados

A seguir, apresentamos a análise dos principais resultados obtidos na pesquisa. Optamos por incluir as porcentagens do questionário a fim de melhor visualização e compreensão dos dados.

### 4.1.1 Impactos na Saúde Mental dos Gestores Escolares

Em análise as respostas do questionário *on-line* sobre a identidade de gênero dos participantes. A resposta obtida é que 88% das respondentes se identificaram no feminino, 12% no masculino e nenhuma resposta para “outro”. Neste município, a gestão escolar é majoritariamente composta por pessoas que se identificam com o gênero femino. Neste sentido, corrobora Bernardes (2022, p. 240):

[...] a despeito de o grupo das mulheres ser majoritário na direção das escolas da Educação Básica, de elas ascenderem à função com mais idade e mais experiência que os homens, apresentarem a mesma escolarização e desempenharem a mesma jornada de trabalho semanal [...]

A partir desses dados é pertinente discutir como as expectativas sociais em torno do papel de gênero influenciam a gestão escolar. Embora não seja este o foco central desta pesquisa, cabe às reflexões: o que significa, na prática, essa predominância feminina? Será que as características tradicionalmente associadas ao feminino, como a empatia e a colaboração, são suficientemente valorizadas no ambiente escolar? E como isso se reflete na cultura organizacional das instituições de ensino?

Em contrapartida, Carvalho (2020, p. 4) descreve que “segundo o Ministério da Educação (2019), através do Censo da Educação Básica, os dados mostraram que em um grupo de 143 mil diretores, 81,9% são mulheres. Esta pesquisa comprova a expansão da participação feminina, estando à frente de cargos de gestão escolar”. A autora complementa afirmando que uma gestão efetiva deve ser avaliada não com base em parâmetros de gênero, mas sim pela maneira como o gestor ou gestora desempenha suas funções. É fundamental considerar as habilidades e limitações do profissional, independentemente de

ser homem ou mulher. O foco deve ser na competência, responsabilidade e na promoção de uma gestão democrática e eficiente.

Em relação à saúde mental dos gestores escolares, 75% dos entrevistados relataram um aumento significativo de ansiedade e estresse durante a pandemia, enquanto 60% mencionaram sentir sintomas de exaustão emocional. Outros 45% indicaram dificuldades em separar a vida profissional da pessoal devido à fusão dos ambientes de trabalho e familiar. Diante desse contexto, Araujo (2020, p. 40) destaca que essas manifestações estão relacionadas a fatores do cotidiano, como “demanda dos órgãos superiores; atendimento à comunidade escolar (professores, pais, alunos); e sobrecarga da jornada [...]”.

Em conformidade ao exposto, as adversidades enfrentadas pelos gestores podem ser vistas como uma oportunidade para ressignificação. Nesse sentido, ao relacionarmos essas adversidades com a Logoterapia, citamos Aquino (2013, p. 78) que afirma: “A logoterapia propõe uma concepção de homem e de mundo, buscando resgatar a dialética entre o mundo interior do ser humano e a objetividade do mundo externo, revalorizando suas experiências e os significados pessoais e situacionais”. Assim, ao encontrar novos significados em meio ao caos, os gestores puderam superar os desafios, fortalecendo sua resiliência e capacidade de liderança.

Em termos de estratégias de enfrentamento, 65% dos gestores afirmaram ter adotado práticas de autocuidado (como meditação, exercícios físicos e pausas regulares), enquanto 55% buscaram apoio em grupos para compartilhar experiências e obter suporte emocional. Além disso, 40% participaram de formações continuadas para se adaptar às novas demandas tecnológicas e pedagógicas impostas pelo ensino remoto. De acordo com Silvestre *et al.*, (2022, p. 156): “dentre os fatores que mais os preocupavam era o envolvimento com a família, pois foi a atividade de autocuidado mais relatada”.

Ao refletir sobre essas práticas, sob a ótica da logoterapia, podemos perceber que, conforme Frankl sugere, encontrar sentido nas adversidades é fundamental para a saúde mental. Além disso, o autocuidado pode ser visto como uma forma de preservar a dignidade e o bem-estar e o apoio social ou profissional possibilita a construção de significados compartilhados.

Quando questionados sobre a necessidade de políticas públicas para suporte psicológico, 80% dos gestores consideraram “muito importante” a criação de programas de apoio à saúde mental para profissionais da educação em tempos de crise. Apenas 10% indicaram que o apoio atual era “adequado”, e 10% classificaram como “inadequado”. Segundo Kappes *et al.*, (2022, p. 2) “Somando os impactos da pandemia a questões já existentes, a exemplo das condições de trabalho dos docentes, fragilidade das políticas públicas em educação [...]”. A pandemia acentuou desafios já presentes na profissão docente, incluindo condições de trabalho precárias e políticas públicas insuficientes. Neste contexto, sentimentos como medo, insegurança, exaustão, ansiedade, estresse, tristeza e depressão tornaram-se frequentes entre os profissionais. Essa realidade evidenciou a urgência de políticas públicas que proporcionassem suporte psicológico adequado, atendendo às

necessidades dos profissionais da educação em um cenário de crise prolongada. Fica a compreensão para que sejam pensadas políticas públicas, como resposta aos impactos ocasionados pela pandemia da COVID-19, já que não estamos livres de que aconteça algum outro fenômeno semelhante.

As discussões no Grupo de Formação (GF) revelaram que a fusão dos ambientes público e privado, provocada pelo trabalho remoto e pela necessidade de manter as atividades escolares, resultou em um aumento significativo do estresse e da ansiedade entre gestores e profissionais da educação. Nesse contexto, os gestores enfrentaram dificuldades em manter uma comunicação eficaz com suas equipes e em gerenciar conflitos e expectativas de professores, orientadores educacionais, supervisores, funcionários, pais/responsáveis e estudantes. Contudo, Frankl (1981, p. 137) nos lembra que “não devemos esquecer nunca que também podemos encontrar sentido na vida quando nos confrontamos com uma situação sem esperança, quando enfrentamos uma fatalidade que não pode ser mudada”. Essa reflexão é relevante, pois muitos gestores se sentiram sobrecarregados pela responsabilidade de garantir a continuidade do ensino, ao mesmo tempo em que cuidavam da saúde mental de seus colaboradores e da sua própria.

Diante disso, ficou evidente a importância das formações continuadas que pudessem preparar os gestores para atender às demandas urgentes da comunidade escolar. Já que as formações anteriores oferecidas aos respondentes mostraram-se insuficientes para lidar com as necessidades emergentes trazidas pela pandemia, evidenciando a necessidade de desenvolver novas habilidades e competências para enfrentamento também fica a pergunta pelo posicionamento das pessoas diante desta formação e dos desafios que a vida apresentava neste período pandêmico.

De qualquer forma a pandemia expôs a falta de preparo para lidar com crises, forçando os profissionais da educação a responder rapidamente às demandas geradas pela COVID-19, o que afetou a todos. Essa situação foi exacerbada pela ausência de políticas públicas que promovessem a saúde mental dos trabalhadores da educação. Em Sapucaia do Sul, os gestores implementaram estratégias como a criação de grupos de escuta, a realização de formações continuadas sobre novas metodologias de ensino remoto e a aplicação de práticas de autocuidado para gerenciar o estresse. Essas iniciativas visavam proporcionar suporte emocional e prático diante das incertezas.

Frankl (2020, p. 95) descreve que “[...] é capaz de escolher uma atitude com respeito a si mesmo e, assim fazendo, consegue tomar uma posição, colocar-se diante de seus condicionamentos psíquicos e biológicos.” Essa citação ressalta a capacidade de resiliência diante das adversidades. Muitos gestores relataram que, ao enfrentarem os desafios impostos pela pandemia, conseguiram ressignificar suas experiências, buscando um sentido maior em seu trabalho e na sua missão educacional. Essa busca por significado, de certa forma, motivou-os a inovar e adaptar suas práticas pedagógicas, transformando o ambiente “escolar remoto” em um espaço de suporte e crescimento.

Assim, o enfrentamento das adversidades tornou-se uma oportunidade para a construção de uma “cultura escolar” voltada à escuta, evidenciando a importância de haver investimentos em políticas públicas que garantam o bem-estar emocional e psicológico dos profissionais da educação.

Por fim, os dados da dissertação “Impactos da COVID-19 na saúde mental das pessoas que exercem cargos na gestão escolar” sugerem que a maioria dos gestores escolares experimentou impactos negativos significativos na saúde mental durante a pandemia e que adotaram diversas estratégias de enfrentamento. Os resultados demonstram a necessidade urgente de políticas públicas que ofereçam apoio à saúde mental.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral investigar os impactos da pandemia de COVID-19 na saúde mental dos gestores escolares da rede pública de Sapucaia do Sul/RS e compreender quais foram as estratégias utilizadas por esses profissionais no enfrentamento à crise sanitária.

Os resultados indicaram que os gestores sofreram sobrecargas emocionais significativas, agravadas pela necessidade de conciliar demandas administrativas, pedagógicas e pessoais.

O contexto da pandemia possibilitou observar a fragilidade da saúde mental dos gestores, que foram pressionados a desenvolver novas habilidades e adotar medidas rápidas para lidar com as complexidades da gestão escolar. A transição para o ensino remoto emergencial, o isolamento social, o medo da contaminação e a responsabilidade de garantir a continuidade do processo de ensinagem resultaram em níveis elevados de estresse, ansiedade e exaustão emocional entre os profissionais.

A análise dos dados revelou que, apesar das dificuldades, os gestores buscaram formas de enfrentamento baseadas no autocuidado, na colaboração com suas equipes e no apoio mútuo. A criação de espaços de escuta e acolhimento, tanto para os profissionais da educação quanto mais tarde aos estudantes, mostrou-se essencial para reduzir a tensão emocional e restabelecer o senso de pertencimento, ainda que de forma remota. Esses resultados evidenciam a importância de políticas públicas que garantam suporte psicológico contínuo aos gestores e demais trabalhadores da educação, especialmente em contextos de crise.

Um dos aportes teóricos deste estudo foi a logoterapia, desenvolvida por Viktor Frankl, que se mostrou relevante na compreensão dos processos de ressignificação das experiências vividas pelos gestores durante a pandemia. A logoterapia, fundamentada na busca por sentido, destaca que, mesmo em situações de extremo sofrimento e adversidade, o ser humano é capaz de encontrar um propósito que o impulse. No contexto deste

estudo, os gestores escolares foram desafiados a encontrar significado em meio ao caos, transformando as crises enfrentadas em oportunidades de crescimento e fortalecimento pessoal e profissional.

A aplicação da logoterapia neste cenário reforça que o sentido da vida, o propósito nas ações e a resiliência diante das adversidades são elementos fundamentais para a saúde mental dos gestores. A pesquisa aponta que muitos desses profissionais, ao se depararem com os desafios impostos pela pandemia, buscaram ressignificar suas funções e seu papel na educação, encontrando na superação das dificuldades um sentido maior para suas atividades.

Concluímos que o fortalecimento das redes de apoio, a promoção de práticas de autocuidado e a implementação de políticas públicas voltadas ao bem-estar emocional são essenciais para a construção de um ambiente educacional mais saudável e sustentável. A pandemia deixou lições importantes, principalmente quanto a necessidade de considerar a saúde mental como uma prioridade para garantir a qualidade da gestão escolar e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos estudantes e da comunidade escolar como um todo.

Em tempos de crise, como demonstrado pela pandemia, a busca por sentido pode ser a chave para a superação das adversidades e para a manutenção da integridade psicológica dos profissionais da educação. Assim, este estudo reforça a importância da logoterapia como uma abordagem eficaz para lidar com o sofrimento e encontrar novos significados, fortalecendo a resiliência e a capacidade de enfrentar futuros desafios com coragem e determinação.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Gerónimo. Logoterapia y resiliencia. **NOUS**, n. 6, p. 23-40, 2002.

ALVES, Elaine Jesus *et al.* Formação docente em tempos pandemia: os professores como protagonistas da educação remota no Brasil. **Revista Docência e Cibercultura**, v. 6, n. 5, p. 14-30, 2022.

ARAUJO, Giovana Alves de Souza. **Gestão pública escolar e o estresse ocupacional no contexto da pandemia da COVID-19 em Ceilândia-DF**. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, Brasília, 2020.

AQUINO, T. A. A. D. **Logoterapia e Análise Existencial**: uma introdução ao pensamento de Viktor Frankl. São Paulo: Paulus, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BERNARDES, Cariene Freitas da Silva. **Percursos de homens e de mulheres à gestão escolar: um estudo consubstanciado por classe, gênero e raça**. 2022. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Uberaba, Uberaba, 2022.

BIANCHINI, Luísa Viana *et al.* Impacto na saúde mental de crianças e adolescentes pós pandemia. In: ENCONTRO DE EXPLORAÇÃO CIENTÍFICA E CONHECIMENTO MÉDICO, 2., 2023, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Medical Foco, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/medfocoexplconheci-050>. Acesso em: 22 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Ministério da Saúde declara fim da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional pela Covid-19**. 22 abr. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2022/abril/ministerio-da-saude-declara-fim-da-emergencia-em-saude-publica-de-importancia-nacional-pela-covid-19>. Acesso em: 21 set. 2024.

CARVALHO, Alexandre M. T. Escuta, amparo, elaboração: necessidades psíquicas em tempos de pandemia. *Círculo de Giz - Revista Multidisciplinar de Artes e Humanidades*, v. 2, 2021. Disponível em: <https://www.circulodegiz.org>. Acesso em: 21 set. 2024.

CARVALHO, Elizabeth Souto de. **Os desafios de uma mulher vivenciando o cargo de gestão escolar**. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Lato Sensu em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar) – Faculdade Três Marias, João Pessoa, PB, 2020.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução nº 11, de 11 de maio de 2018**. Estabelece diretrizes para a prestação de serviços psicológicos por meio de tecnologias da informação e da comunicação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 maio 2018. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/cfp/resolucao-n-11-2018>. Acesso em: 22 set. 2024.

DEBUS, Mary (org.). **Manual para excelencia en la investigación mediante grupos focales**. Pennsylvania: University of Pennsylvania, 1988.

DUARTE, José Lucas; FOSSATTI, Paulo. A produção de sentido em jovens secundaristas à luz da teoria de Viktor Frankl. **Revista de Educação ANEC**, v. 48, n. 161, p. 103-122, 2020.

FIOCRUZ. **Estudo analisa registro de óbitos por Covid-19 em 2020**. Portal Fiocruz, 2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/estudo-analisa-registro-de-obitos-por-covid-19-em-2020>. Acesso em: 21 set. 2024.

FOSSATTI, Paulo. **Perfil docente e produção de sentido**. Editora Unilasalle, 2013.

FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2020.

FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. São Leopoldo: Sinodal; Porto Alegre: Sulina, 1981.

FRANKL, Viktor E. **O sofrimento de uma vida sem sentido: caminhos para encontrar a razão de viver**. Tradução de Karleno Bocarro. 1. ed. São Paulo: É Realizações, 2015.

KAPPES, Solange *et al.* **Saúde mental de docentes no cenário da pandemia da Covid-19**. In: Congresso Internacional em Saúde. 2021.

LEMOS, Vinícius. **‘Vi famílias dizimadas’**: relatos dramáticos da pandemia que deixou 400 mil mortos no Brasil. BBC News Brasil, São Paulo, 29 abr. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56928336>. Acesso em: 22 set. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.



LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. COVID-19. **Portal COVID-19**, [s.d.]. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 21 set. 2024.

PAHO. Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo. 2 mar. 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-p-revalencia-ansiedade-e-depressao-em>. Acesso em: 21 set. 2024.

PEREIRA, Eliane Ramos *et al.* Fases psicológicas e sentido da vida em tempos de isolamento social pela pandemia de COVID-19 uma reflexão à luz de Viktor Frankl. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 5, p. e122953331-e122953331, 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Editora Feevale, 2013.

SAPUCAIA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Parecer nº 219/2020**. Dispõe sobre a reorganização dos calendários escolares e atividades pedagógicas não presenciais durante e após o período de pandemia. Relatora: Emanuela de Oliveira Cardoso. Aprovado em: 28 maio de 2020.

SILVA, Amliz Andrade da *et al.* Na trilha do existir, a escuta que acalenta a alma: plantão psicológico, possibilidades e perspectivas. **Revista AMazônica**, v. 16, n. 1, p. 283-302, jan./jun. 2023. LAPESAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq. ISSN 1983-3415.

XAUSA, Izar Aparecida de Moraes. **A psicologia do sentido da vida**. 2. ed. s.l.: Vozes, 1988. 255 p.