

# REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

## O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL

Helaine Neves da Silva<sup>1</sup>  
Ana Maria Zuse Matias<sup>2</sup>  
Jéssica Felipe Soares<sup>3</sup>

Revista O Universo Observável  
DOI: 10.5281/zenodo.18035799  
[ISSN: 2966-0599](https://doi.org/10.5281/zenodo.18035799)

<sup>1</sup>Atualmente está na cursando do Mestrado em Ciências da Educação na Universidade Autônoma de Assunção na linha de pesquisa Didática, Inovação e Qualidade, E também participou como aluna especial no Brasil no Mestrado nas seguintes instituições: PPGE UFSC (1/2021; 1/2024), IFC (1/2022), FURB (2/2022), UDESC (2/2022, 2/2023), sendo aprovada em seis disciplinas. Tem cinco títulos de Pós graduação Lato Sensu (2006, 2017, 2021, 2022, 2024 e 2025 – Gestão Escolar, concluída e aguardando certificado). Possui graduação em Pedagogia pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI - 2005) e atuou como aluna bolsista. Formou-se no Magistério no Instituto Estadual da Educação no ano de 2000 e desde o ano seguinte, atuou na área da educação, desenvolvendo diversas funções pedagógicas e administrativas no município de Florianópolis e Palhoça. Desde 03/10/2011 atua como professora efetiva do Centro de Educação Infantil São Tomé no município de Palhoça/S.C

E-mail: [nanes6848@gmail.com](mailto:nanes6848@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6633-2034>

<sup>2</sup>Formada em Tecnólogo em Gestão do Turismo (2019) e em Administração (2024), ambos os cursos realizados na Faculdade Municipal de Educação de Palhoça (FMP). Pós graduação Lato Sensu em Gestão Escolar (concluída e aguardando certificado) Possui cursos complementares em Empreendedorismo e Inovação, Responsabilidade Social e Sustentabilidade e Introdução à Gestão de Projetos. Atua na área administrativo-financeira da empresa Motortech Comércio e Representações Ltda.

E-mail: [anazusematias@gmail.com](mailto:anazusematias@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1584-2010>

<sup>3</sup>Formada em Pedagogia pela Faculdade Municipal de Palhoça (FMP - 2016), Pós graduação Lato Sensu em Educação Infantil e Educação Especial pela Faculdade Futura (ICETEC - 2019) e em Gestão Escolar (concluída e aguardando certificado). Sua carreira tem sido dedicada à área da Educação, acumulando experiência com ênfase em Educação Inclusiva e, atualmente, trabalha como professora efetiva de Educação Especial para a Prefeitura Municipal de Palhoça.

E-mail: [jehfelippe@gmail.com](mailto:jehfelippe@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8698-6214>



## O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL SAUDÁVEL

Helaine Neves da Silva, Ana Maria Zuse Matias e Jéssica Felipe Soares



**PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE**

**ISSN**  
International Standard Serial Number  
2966-0599

[www.ouniversoobservavel.com.br](http://www.ouniversoobservavel.com.br)

**Editora e Revista**  
**O Universo Observável**  
CNPJ: 57.199.688/0001-06  
Naviraí – Mato Grosso do Sul  
Rua: Botocudos, 365 – Centro  
CEP: 79950-000

## RESUMO

Este artigo analisa a relação entre gestão escolar, bem-estar docente e saúde dos professores, a partir de pesquisa bibliográfica fundamentada em estudos recentes e comparações históricas. A pergunta que orienta a investigação é: *De que forma as práticas da gestão educacional impactam na saúde emocional dos colaboradores?* Os resultados indicam que condições precárias de trabalho, intensificação das tarefas e falta de valorização comprometem a saúde docente, favorecendo o surgimento de estresse e da Síndrome de Burnout. Em contrapartida, práticas gestoras baseadas em escuta, valorização, participação e apoio emocional contribuem para a construção de um ambiente saudável, que favorece tanto a motivação dos professores quanto a qualidade da educação. A análise comparativa demonstra que, embora as dificuldades persistam historicamente, a gestão escolar pode atuar como fator de proteção, ressignificando o espaço escolar como ambiente de acolhimento, cuidado e promoção da saúde.

**Palavras-Chaves:** Gestão escolar; Saúde emocional; Clima organizacional. Saberes; Gestão escolar; Gestão Democrática; Inclusão.

## ABSTRACT

*This article analyzes the relationship between school management, teacher well-being, and teacher health, based on bibliographic research grounded in recent studies and historical comparisons. The guiding question of the investigation is: How do educational management practices impact the emotional health of employees? The results indicate that precarious working conditions, intensification of tasks, and lack of appreciation compromise teacher health, favoring the emergence of stress and Burnout Syndrome. Conversely, management practices based on listening, appreciation, participation, and emotional support contribute to the construction of a healthy environment, which favors both teacher motivation and the quality of education. The comparative analysis demonstrates that, although difficulties persist historically, school management can act as a protective factor, re-signifying the school space as an environment of welcoming, care, and health promotion.*

**Keywords:** School management; Emotional health; Organizational climate; Knowledge; School management; Democratic management; Inclusion.

## 1. INTRODUÇÃO

A educação, em sua natureza social e histórica, espelha as transformações da sociedade e carrega consigo contradições que permeiam o cotidiano escolar. A gestão educacional e a prática docente, nesse contexto, configuram-se como espaços privilegiados de análise, permitindo compreender como essas tensões se manifestam nas condições de trabalho, na saúde e no bem-estar dos professores. Nas últimas décadas, tem-se observado um processo de intensificação e precarização do trabalho docente, agravado por reformas educacionais orientadas pela lógica neoliberal. Essas reformas impõem ao professor exigências crescentes de produtividade, polivalência e dedicação, sem, contudo, assegurar as condições necessárias para sua valorização. Tal cenário repercute diretamente na saúde física e emocional dos docentes, além de afetar o clima organizacional das instituições de ensino, tornando-se objeto recorrente de pesquisas acadêmicas e de políticas públicas.

A discussão sobre a relação entre gestão escolar, bem-estar docente e saúde mental ganha especial relevância no cenário contemporâneo. Estudos recentes, como os reunidos em *Condições de Trabalho e Saúde do Professor* (Nunes; Cardoso; Sousa, 2020), pesquisas sobre a Síndrome de Burnout em professores da rede pública (Coutinho; Alcântara, 2021) e trabalhos que abordam a intervenção da gestão escolar na promoção do bem-estar docente (Silva; Montesano, 2022), indicam que

a atuação da equipe gestora pode ser determinante para a construção de um ambiente emocionalmente saudável — ou, em contrapartida, contribuir para o adoecimento dos profissionais. Assim, a gestão escolar ultrapassa a dimensão burocrático-administrativa, envolvendo, de forma decisiva, a capacidade de articular práticas de acolhimento, escuta ativa e valorização dos docentes.

Embora o debate não seja recente, ele ganha novos contornos diante das transformações nas políticas educacionais e nas demandas sociais. Desde o início dos anos 2000, autores como Naura Syria Carapeto Ferreira (2004) já apontavam a necessidade de ressignificar a gestão democrática, concebendo-a como uma prática humanizadora, capaz de enfrentar os desafios impostos pela globalização e pela lógica excludente do sistema capitalista. Atualmente, porém, não basta garantir a participação democrática: é imperativo que os espaços escolares se tornem promotores de saúde e bem-estar, permitindo que o professor exerça sua função de forma plena, preservando sua qualidade de vida.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre gestão escolar, bem-estar docente e saúde do professor, por meio de uma pesquisa bibliográfica fundamentada exclusivamente nos textos previamente selecionados. Busca-se compreender como uma gestão eficaz pode contribuir para a construção de ambientes escolares saudáveis, comparando autores

de diferentes períodos, a fim de evidenciar a evolução do debate — desde as primeiras formulações sobre gestão democrática até os estudos mais recentes que associam práticas gestoras à saúde emocional e à prevenção de doenças ocupacionais, como a Síndrome de Burnout.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo adota como abordagem metodológica a pesquisa bibliográfica, fundamentada em obras, artigos, dissertações e trabalhos acadêmicos previamente selecionados, que versam sobre os temas gestão escolar, bem-estar docente, saúde do professor e Síndrome de Burnout. Conforme Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado — principalmente livros e artigos científicos — permitindo ao pesquisador realizar um levantamento abrangente de ideias, teorias e resultados sistematizados por outros autores. Essa abordagem revela-se pertinente, pois possibilita reunir diferentes perspectivas sobre o objeto de estudo, identificando convergências, divergências e tendências ao longo do tempo.

O corpus da pesquisa é composto por sete documentos principais:

Condições de Trabalho e Saúde do Professor (Nunes; Cardoso; Sousa, 2020), Práticas gestoras e bem-estar docente: uma relação possível (Silva; Moraes; Fossatti, 2014), A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente (Silva; Fossatti; Martins, 2016), Intervenção da gestão escolar para a promoção do bem-estar docente (Silva; Montesano, 2022), Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada (Ferreira, 2004), Síndrome de Burnout em professores da rede pública do Estado do Rio de Janeiro (Coutinho; Alcântara, 2021)..

A estratégia metodológica central consiste em realizar uma análise comparativa entre os textos, destacando, por um lado, as produções mais antigas (como Ferreira, 2004, e Oliveira, 2010), que problematizam a gestão democrática e a valorização docente; e, por outro, os estudos mais recentes (2020–2022), que enfatizam a influência da gestão escolar no bem-estar e na saúde emocional dos professores. Essa comparação histórica permite evidenciar a evolução conceitual e prática do tema, além de demonstrar como os desafios enfrentados pelos docentes persistem — e, em alguns casos, se intensificam.

O estudo está estruturado em cinco capítulos temáticos, que abordam: (3) as condições de trabalho e saúde docente; (4) o papel da gestão escolar na promoção do bem-estar; (5) a perspectiva histórica e política da gestão escolar; (6) as práticas de valorização docente e intervenção da gestão; e (7) a Síndrome de Burnout e a qualidade de vida no trabalho. A partir dessa organização, busca-se

oferecer uma visão ampla e fundamentada sobre o tema, culminando em considerações finais que apontam caminhos possíveis para a construção de ambientes escolares emocionalmente saudáveis.

## 3 CONDIÇÕES DE TRABALHO E SAÚDE DOCENTE

A docência, enquanto atividade laboral, é atravessada por exigências históricas, políticas e sociais que moldam as condições em que o professor exerce sua função. Desde os anos 1990, diversos estudos vêm apontando para a intensificação do trabalho docente, impulsionada por reformas educacionais orientadas pelo modelo neoliberal. Essas reformas trouxeram consigo a flexibilização de direitos, a precarização das relações de trabalho e o aumento das responsabilidades atribuídas ao professor. No livro *Condições de Trabalho e Saúde do Professor* (Nunes; Cardoso; Sousa, 2020), são destacados fatores como baixos salários, sobrecarga de tarefas, excesso de burocracia e violência escolar — elementos que contribuem significativamente para o desgaste físico e psicológico dos docentes. Tais condições comprometem não apenas a qualidade do trabalho, mas repercutem diretamente na saúde mental e no bem-estar desses profissionais.

A precarização, contudo, não é um fenômeno recente. Como destacam Sousa et al. (2020), a profissão docente foi historicamente associada a um trabalho realizado por amor ou por vocação, o que justificava a baixa valorização salarial e as condições insatisfatórias. Oliveira (2010) já alertava que essa visão do professor como alguém que atua por devoção fragilizava as reivindicações da categoria, deslocando o debate da esfera dos direitos trabalhistas para o campo da abnegação pessoal. Essa perspectiva, embora antiga, ainda se manifesta em práticas de gestão que negligenciam a necessidade de preservar a saúde física e emocional dos docentes. A comparação entre Oliveira (2010) e as análises de Nunes, Cardoso e Sousa (2020) revela que, apesar de avanços em políticas públicas, a precarização continua presente, evidenciando uma permanência histórica de dificuldades estruturais no magistério.

A saúde dos professores, segundo pesquisas realizadas na Bahia e sistematizadas em *Condições de Trabalho e Saúde do Professor* (2020), apresenta índices alarmantes de adoecimento físico e mental. Problemas como dores na coluna, rouquidão, cansaço crônico e distúrbios de ansiedade são recorrentes. O estudo realizado em Tremedal-BA, por exemplo, constatou que 85% dos docentes relatavam cansaço constante, 62% sofriam com dores na coluna, 40% declaravam nervosismo frequente, 29% haviam recebido diagnóstico médico de estresse e 13% apresentavam transtornos de ansiedade. Esses dados reforçam a tese de que a profissão docente é de alto risco, conforme

reconhecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), que classifica o magistério como uma das atividades mais suscetíveis ao desgaste físico e emocional.

A análise comparativa entre estudos de diferentes períodos demonstra que os problemas enfrentados pelos professores não apenas persistem, como se intensificaram nas últimas décadas. Enquanto autores como Naura Ferreira (2004) enfatizavam a necessidade de ressignificar a gestão democrática diante dos impactos da globalização e da cultura excludente, os dados recentes evidenciam que o processo de precarização avançou, trazendo consigo novas formas de adoecimento. A saúde mental dos docentes tornou-se um tema central, sendo a Síndrome de Burnout um dos diagnósticos mais recorrentes entre professores da educação básica. Essa realidade indica que a precarização ultrapassou a esfera da valorização salarial, tornando-se uma questão de saúde pública.

No âmbito das políticas educacionais, a promulgação da Lei do Piso Salarial Nacional do Magistério (Lei 11.738/2008) e do Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2014) representou avanços importantes ao preverem a valorização docente e melhores condições de trabalho. No entanto, como demonstram Silva e Montesano (2022), a efetivação dessas medidas ainda enfrenta obstáculos no cotidiano escolar. A ausência de recursos, a sobrecarga de funções e a falta de apoio à saúde emocional dos professores tornam os dispositivos legais insuficientes, revelando a distância entre a legislação e sua aplicação concreta. Assim, mesmo diante de marcos normativos relevantes, o bem-estar docente continua ameaçado por condições de trabalho adversas.

Outro aspecto relevante é o impacto das condições estruturais das escolas sobre a saúde dos professores. Pesquisas recentes (Nunes; Cardoso; Sousa, 2020) evidenciam que ambientes escolares precários — com infraestrutura inadequada, falta de recursos materiais e salas superlotadas — contribuem para o esgotamento físico e emocional. Além disso, a violência escolar e a indisciplina são apontadas como fatores que geram insegurança e desgaste. Nesse cenário, a gestão escolar enfrenta o desafio de equilibrar demandas burocráticas e pedagógicas com a necessidade de criar um ambiente de trabalho saudável para os docentes. A ausência de estratégias voltadas para esse equilíbrio potencializa o risco de adoecimento.

A precarização das condições de trabalho docente também está relacionada ao acúmulo de funções que extrapolam o papel pedagógico. Oliveira (2004) já destacava que o professor, além de ensinar, é frequentemente compelido a assumir responsabilidades de natureza psicológica, social e até médica, suprimindo lacunas deixadas pelo Estado e pela comunidade. Essa ampliação de tarefas

intensifica a sobrecarga laboral e contribui para o desgaste emocional. Os estudos de Silva e Montesano (2022) confirmam que, ainda hoje, os professores enfrentam esse cenário de múltiplas demandas, comprometendo tanto sua saúde quanto a qualidade do ensino oferecido.

A leitura comparada dos textos evidencia que a docência no Brasil se configura como uma profissão marcada por tensões permanentes entre a expectativa social e as condições reais de trabalho. De um lado, a sociedade exige qualidade, inovação e dedicação total dos professores; de outro, oferece salários baixos, infraestrutura precária e escassa valorização profissional. Essa contradição gera um ambiente propício ao mal-estar docente, comprometendo não apenas a saúde dos profissionais, mas também o desenvolvimento das práticas pedagógicas. Assim, pensar em gestão escolar implica, necessariamente, considerar as condições de trabalho e a saúde do professor como elementos centrais para a qualidade da educação.

Por fim, é possível afirmar que o debate sobre condições de trabalho e saúde docente revela a urgência de práticas gestoras comprometidas com a valorização profissional e o cuidado com o bem-estar. A análise das pesquisas mais recentes, em comparação com reflexões anteriores, demonstra que a precarização se tornou mais complexa e desafiadora, exigindo uma atuação da gestão escolar que vá além da administração burocrática. O papel do gestor, nesse contexto, passa a ser também o de mediador entre as demandas institucionais e as necessidades humanas dos professores, construindo um ambiente de trabalho que promova saúde, motivação e qualidade de vida.

#### **4 GESTÃO ESCOLAR E BEM-ESTAR DOCENTE**

A gestão escolar ocupa uma posição estratégica na construção de ambientes de trabalho saudáveis para os professores. Longe de se restringir a uma abordagem meramente administrativa, voltada ao cumprimento de normas e à organização de recursos, a gestão é compreendida como uma prática relacional, capaz de influenciar diretamente o bem-estar docente. Nesse sentido, as pesquisas realizadas por Silva, Moraes e Fossatti (2014) e por Silva, Fossatti e Martins (2016), em Canoas/RS, revelam que a atuação do gestor pode ser determinante para a motivação, o engajamento e até mesmo a permanência dos professores na profissão. Os autores defendem que vínculos afetivos, diálogo e valorização profissional são elementos essenciais para a construção de um ambiente de trabalho mais humano e produtivo.

Nesses estudos, o bem-estar docente é entendido como uma experiência subjetiva que envolve satisfação, motivação e equilíbrio emocional no exercício da profissão. Ou seja, não se

trata apenas da ausência de doenças ou de condições adversas, mas da presença de fatores que favoreçam a realização pessoal e profissional do professor. Silva, Moraes e Fossatti (2014), por meio de entrevistas com docentes da rede pública, demonstraram que a postura do gestor escolar — quando pautada pela escuta, pelo diálogo e pelo reconhecimento — contribui decisivamente para o bem-estar. Professores que se sentiam apoiados e valorizados pela gestão relataram maior disposição para enfrentar os desafios da sala de aula e menor incidência de estresse.

A pesquisa de Silva, Fossatti e Martins (2016) aprofunda essa análise ao destacar que a gestão escolar precisa ir além de estratégias motivacionais superficiais. É necessário um compromisso autêntico com a valorização docente, expresso em ações concretas como a promoção de formações continuadas, a abertura de espaços para participação nas decisões escolares e a criação de condições para o trabalho colaborativo. Quando a gestão atua nesse sentido, fortalece o sentimento de pertencimento dos professores e contribui para um clima organizacional positivo, no qual o bem-estar individual se integra ao coletivo.

Ao comparar esses achados com reflexões de períodos anteriores, observa-se uma mudança significativa no foco das discussões sobre gestão escolar. Ferreira (2004), por exemplo, enfatizava a importância da gestão democrática diante dos impactos da globalização e da exclusão social. Sua proposta consistia em ressignificar a gestão como prática humanizadora, capaz de resistir ao individualismo exacerbado e de fortalecer a cidadania. Já os estudos mais recentes, como os de 2014 e 2016, deslocam o debate para a relação direta entre gestão e bem-estar docente, trazendo para o centro da análise a saúde emocional do professor. Essa mudança de foco revela uma evolução conceitual: de uma gestão pensada em termos políticos e democráticos para uma gestão que precisa, simultaneamente, ser democrática e promotora de saúde.

Outro ponto fundamental é a dimensão afetiva da gestão escolar. Silva, Moraes e Fossatti (2014) demonstram que o gestor que constrói vínculos afetivos com sua equipe fortalece o bem-estar docente. Essa perspectiva rompe com a visão tecnicista e gerencialista de gestão, que privilegia resultados e metas em detrimento das relações humanas. Nesse contexto, as práticas gestoras passam a ser vistas como determinantes para a construção de um ambiente escolar emocionalmente saudável. O cuidado, o diálogo e a empatia tornam-se competências essenciais para o gestor que deseja atuar de forma efetiva na promoção do bem-estar.

Contudo, os estudos também revelam os desafios enfrentados pela gestão escolar na implementação de práticas efetivas de promoção do

bem-estar. Entre esses obstáculos estão a sobrecarga administrativa imposta pelas secretarias de educação, a escassez de recursos financeiros e humanos, e a pressão por resultados. Quando esses fatores não são mediados por uma gestão sensível às necessidades docentes, podem comprometer o clima organizacional e intensificar o mal-estar. Assim, a gestão escolar se vê diante da tensão entre atender às demandas externas e preservar a saúde e a motivação de seus professores.

A literatura mais recente aponta que o gestor escolar precisa assumir o papel de liderança pedagógica e emocional, articulando a dimensão técnica da gestão com a dimensão humana das relações escolares. Silva e Montesano (2022), ao analisarem percepções de professores da rede estadual de São Paulo, reforçam essa ideia ao destacar que o bem-estar docente depende, em grande medida, das ações da equipe gestora. Os professores entrevistados relataram que práticas de valorização, escuta e apoio emocional impactam diretamente sua motivação e qualidade de vida. Nesse sentido, a gestão escolar torna-se um fator de proteção contra o adoecimento docente.

Nos últimos anos, observa-se também o fortalecimento do conceito de gestão participativa como estratégia para promover o bem-estar. A abertura de espaços para que os professores opinem sobre decisões pedagógicas e administrativas gera maior engajamento e reduz sentimentos de impotência e frustração. Essa prática está em consonância com os princípios da gestão democrática, previstos na Constituição de 1988 e na LDB de 1996, mas ganha novos contornos ao ser associada à promoção da saúde docente. O que antes era visto como mecanismo de participação política passa a ser compreendido como estratégia para fortalecer vínculos e prevenir o mal-estar.

Portanto, é importante ressaltar que a gestão escolar, ao promover o bem-estar docente, contribui diretamente para a qualidade da educação. Professores motivados, saudáveis e reconhecidos tendem a se engajar mais em suas práticas pedagógicas e a construir relações mais positivas com os alunos. O bem-estar docente, consequentemente, não é apenas uma questão individual ou de interesse da categoria profissional, mas um fator determinante para o sucesso escolar e para a construção de um ambiente educativo inclusivo e humanizador. Nesse sentido, a boa gestão se consolida como elemento indispensável para a promoção de uma escola que valoriza tanto seus profissionais quanto os processos de ensino e aprendizagem.

## 5 PERSPECTIVA HISTÓRICA E POLÍTICA DA GESTÃO ESCOLAR

Compreender a gestão escolar no Brasil exige uma análise de seu percurso histórico e das influências políticas que moldaram seu significado ao longo do tempo. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a gestão democrática foi instituída como princípio orientador das escolas públicas. Esses marcos legais buscavam romper com modelos autoritários de organização escolar, propondo maior participação da comunidade e valorização da autonomia pedagógica. No entanto, como apontam Ferreira (2004) e Oliveira (2010), a efetivação desse ideal democrático encontrou obstáculos na prática, marcada pela tensão entre a proposta participativa e as exigências do modelo gerencialista de administração pública, fortalecido no contexto da globalização e das reformas neoliberais.

Naura Ferreira (2004), em seu ensaio sobre a resignificação da gestão democrática na cultura globalizada, alerta que as transformações econômicas e culturais da contemporaneidade aprofundaram desigualdades e exigiram uma nova ética para a gestão educacional. Para a autora, a globalização intensificou tensões sociais, ampliou a exclusão e impôs novas demandas ao trabalho docente, exigindo da gestão escolar não apenas eficiência administrativa, mas, sobretudo, uma postura humanizadora. Ao propor a resignificação da gestão democrática, Ferreira enfatiza a necessidade de articular participação e cuidado, enfrentando os efeitos desumanizadores do individualismo e da precarização. Embora escrita há duas décadas, essa reflexão permanece atual diante dos desafios enfrentados pelas escolas brasileiras.

Na década de 2010, Oliveira (2010) e outros estudiosos reforçaram a crítica à intensificação do trabalho docente, destacando que a expansão de políticas educacionais orientadas por resultados contribuiu para a sobrecarga dos professores. Nesse cenário, a gestão escolar passou a ocupar um papel ambíguo: de um lado, responsável por garantir a execução de políticas centralizadas, frequentemente focadas em metas e avaliações externas; de outro, incumbida de preservar a autonomia pedagógica e a saúde dos docentes. A comparação entre Ferreira (2004) e Oliveira (2010) revela que, embora com abordagens distintas, ambos denunciam o risco de uma gestão que se afasta das necessidades humanas e se submete a uma lógica tecnicista.

Pesquisas mais recentes, como as de Nunes, Cardoso e Sousa (2020) e de Silva e Montesano (2022), indicam que a tensão entre gestão democrática e gestão gerencialista persiste, mas com novos desdobramentos. Atualmente, além das pressões por desempenho, os gestores enfrentam a demanda crescente por cuidar do bem-estar docente — uma questão que se tornou central diante dos altos

índices de adoecimento entre professores. Isso demonstra que, ao longo das últimas duas décadas, o debate sobre gestão escolar evoluiu de uma abordagem centrada na participação política para uma discussão que incorpora também a saúde e a qualidade de vida dos profissionais da educação. A perspectiva histórica, nesse sentido, evidencia uma ampliação do conceito de gestão democrática, que agora precisa integrar a dimensão da saúde laboral como condição para a efetividade da educação.

Outro aspecto relevante dessa evolução é o impacto das políticas educacionais sobre a prática gestora. O Plano Nacional de Educação (2014–2024) estabeleceu diretrizes para a valorização docente, incluindo metas relacionadas à formação, carreira e condições de trabalho. Contudo, como destacam Silva e Montesano (2022), a efetividade dessas metas ainda enfrenta entraves no cotidiano escolar. A gestão, nesse contexto, assume o papel de mediadora entre as demandas das políticas macro e a realidade micro da escola. Essa função, entretanto, torna-se complexa diante da escassez de recursos e da sobrecarga de atribuições, exigindo do gestor escolar habilidades de liderança, negociação e escuta sensível.

A perspectiva histórica também revela que a concepção de gestão escolar foi fortemente influenciada pela lógica empresarial. Nos anos 1990 e 2000, com a disseminação de práticas gerenciais, muitas escolas passaram a adotar modelos administrativos baseados em eficiência, produtividade e controle de resultados. Embora essa tendência buscasse racionalizar os processos, frequentemente negligenciava a dimensão humana da educação. Ferreira (2004) já criticava essa apropriação do discurso empresarial, argumentando que a escola não pode ser reduzida a uma empresa, pois sua função social envolve a formação de cidadãos e não apenas a produção de indicadores. Essas críticas permanecem pertinentes diante das atuais pressões por desempenho em avaliações externas, que ainda orientam parte significativa das políticas educacionais.

Apesar das tensões, observa-se avanços no reconhecimento da gestão como promotora de bem-estar docente. As pesquisas realizadas em Canoas/RS (Silva; Moraes; Fossatti, 2014; Silva; Fossatti; Martins, 2016) demonstram que a atuação do gestor pode transformar o clima escolar, reduzindo tensões e fortalecendo vínculos. Esses estudos indicam que a gestão democrática, quando associada a práticas de escuta e valorização, contribui diretamente para a motivação e a saúde emocional dos professores. Ao serem comparadas às formulações de Ferreira (2004), essas investigações ilustram a evolução de uma concepção crítica e teórica da gestão para abordagens empíricas que confirmam a importância da dimensão humana na administração escolar.

Outro ponto de destaque é a relação entre gestão escolar e políticas de valorização docente. A promulgação da Lei do Piso (2008) e a implementação de políticas de formação continuada representaram conquistas significativas. No entanto, estudos como os de Nunes, Cardoso e Sousa (2020) evidenciam que essas medidas ainda não foram suficientes para reverter o quadro de precarização. A gestão escolar, nesse contexto, torna-se espaço de mediação entre o legal e o real, enfrentando diariamente as contradições de uma política que prevê valorização, mas que nem sempre se concretiza. Isso reforça a ideia de que a gestão escolar é uma prática situada, marcada por disputas e pela necessidade de constantes negociações.

Em síntese, a análise histórica e política da gestão escolar revela que, embora os marcos legais tenham avançado e o discurso da valorização esteja presente, a realidade vivenciada pelos professores ainda é permeada por desafios persistentes. A globalização, o neoliberalismo e a intensificação do trabalho continuam impactando o cotidiano escolar. Contudo, as pesquisas mais recentes apontam para a possibilidade de ressignificar a gestão como prática de cuidado, capaz de transformar a escola em um espaço de promoção de saúde e bem-estar. Nesse sentido, a perspectiva histórica não apenas evidencia permanências e contradições, mas também indica caminhos para que a gestão escolar assuma um papel emancipatório, voltado para a humanização das relações educativas.

## 6 INTERVENÇÃO E PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO

A valorização docente constitui um dos pilares essenciais para a construção de ambientes escolares saudáveis e para a promoção do bem-estar dos professores. Embora o aspecto salarial seja central, essa valorização não se limita à remuneração: ela abrange também o reconhecimento simbólico, as oportunidades de formação continuada, as condições adequadas de trabalho e as relações interpessoais que fortalecem o sentimento de pertencimento e respeito. Nesse contexto, a gestão escolar desempenha papel decisivo, pois é por meio de suas práticas cotidianas que essas dimensões se concretizam. Estudos como o de Silva e Montesano (2022) demonstram que os professores percebem a intervenção da gestão como fator determinante para sua motivação, apontando que ações concretas de reconhecimento e apoio resultam em maior engajamento e satisfação profissional. A pesquisa de Silva e Montesano (2022), realizada em escolas da rede estadual de São Paulo, evidencia que os docentes valorizam a escuta ativa e a abertura da gestão para dialogar sobre suas necessidades. Quando gestores estabelecem canais de comunicação transparentes, promovem reuniões participativas e criam espaços de escuta, os

professores relatam sentir-se mais respeitados e considerados em suas demandas. Essa prática, embora aparentemente simples, contribui para a construção de um clima organizacional positivo, pois reduz o distanciamento entre a equipe gestora e o corpo docente, fortalecendo vínculos e diminuindo tensões no ambiente escolar.

Outro ponto central é a formação continuada como estratégia de valorização. Conforme apontam Silva, Moraes e Fossatti (2014), professores que participam de formações organizadas pela gestão escolar sentem-se mais preparados e reconhecidos em sua profissão. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, a gestão não apenas fortalece a qualidade pedagógica da escola, mas também atua diretamente na motivação dos docentes. Essa valorização pelo conhecimento reforça a identidade profissional e demonstra que o gestor enxerga o professor como sujeito em constante crescimento — e não apenas como executor de tarefas.

As práticas de valorização também devem contemplar o reconhecimento simbólico. Pequenos gestos, como elogios públicos, valorização de iniciativas pedagógicas e incentivo ao protagonismo docente, exercem grande impacto no bem-estar dos professores. De acordo com Silva e Montesano (2022), professores entrevistados relataram que momentos de reconhecimento por parte da gestão lhes proporcionaram maior motivação para enfrentar os desafios diários da sala de aula. Essa dimensão afetiva, muitas vezes negligenciada, revela-se fundamental para a construção de uma cultura escolar mais positiva e colaborativa.

2. No entanto, a valorização docente não pode se restringir a iniciativas isoladas de gestores bem-intencionados. Ela precisa estar ancorada em políticas públicas estruturadas e no cumprimento da legislação. O Plano Nacional de Educação (2014–2024) estabelece metas claras para a valorização, incluindo carreira, formação e condições de trabalho. Entretanto, como destacam Nunes, Cardoso e Sousa (2020), a distância entre o previsto e o realizado é significativa. Nesse cenário, a gestão escolar atua como elo entre as diretrizes macro e a realidade micro da escola. Cabe ao gestor lutar pela efetivação dos direitos dos professores, articulando-se com instâncias superiores e buscando recursos que possibilitem melhores condições de trabalho.
3. A análise comparativa com autores de períodos anteriores evidencia que a preocupação com a valorização

docente não é recente. Oliveira (2010) já destacava que a falta de reconhecimento era um dos fatores centrais para o mal-estar e a evasão de professores da profissão. Contudo, enquanto no início da década de 2010 o debate girava em torno da valorização profissional como questão de status, os estudos mais recentes, como os de Silva e Montesano (2022), ampliaram essa discussão ao associar valorização ao bem-estar emocional e à qualidade de vida no trabalho. Essa evolução indica que a valorização passou a ser compreendida como estratégia de preservação da saúde docente.

4. Entre as práticas de intervenção mais citadas nas pesquisas está a promoção da gestão participativa. Quando os professores são envolvidos nas decisões pedagógicas e administrativas, sentem-se mais valorizados e reconhecidos como parte essencial da instituição. Esse modelo de gestão, em contraste com a lógica verticalizada e autoritária, contribui para a construção de um ambiente colaborativo. Silva, Fossatti e Martins (2016) reforçam que a participação efetiva dos docentes nas decisões fortalece seu compromisso com a escola e gera maior satisfação em relação ao trabalho. Assim, a valorização docente se concretiza não apenas em discursos, mas em práticas inclusivas que reconhecem o papel ativo dos professores.

Outro elemento importante para a valorização é o cuidado com as condições de trabalho. Estudos recentes (Nunes; Cardoso; Sousa, 2020) mostram que infraestrutura adequada, redução da sobrecarga de tarefas e acesso a recursos pedagógicos influenciam diretamente no bem-estar dos docentes. A gestão escolar, nesse sentido, pode intervir ao organizar os recursos disponíveis de maneira eficiente, ao buscar parcerias externas e ao negociar com as secretarias de educação melhorias para a escola. Embora nem sempre tenha controle sobre todos os fatores, o gestor pode atuar como mediador e articulador de soluções que contribuam para um ambiente mais saudável.

Assim, as práticas de valorização docente devem ser compreendidas como parte de um processo contínuo e

sistêmico, e não como ações pontuais ou emergenciais. O reconhecimento, a escuta, a formação, a participação e a melhoria das condições de trabalho formam um conjunto de estratégias que, quando articuladas pela gestão escolar, resultam na promoção de um ambiente saudável e na redução do mal-estar docente. Essa abordagem integral reafirma a ideia de que a gestão escolar tem papel determinante não apenas na organização administrativa da escola, mas sobretudo na construção de uma cultura institucional voltada para o cuidado, a valorização e o bem-estar dos professores.

## 7 SÍNDROME DE BURNOUT E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Síndrome de Burnout, reconhecida como um dos principais problemas de saúde relacionados ao trabalho docente, ocupa posição central no debate contemporâneo sobre bem-estar e qualidade de vida dos professores. Classificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um fenômeno ocupacional, o Burnout caracteriza-se pelo esgotamento físico e emocional, pela despersonalização e pela redução da realização profissional. Entre os docentes, esses sintomas costumam surgir em decorrência da sobrecarga de trabalho, da pressão por resultados, da indisciplina em sala de aula e da ausência de condições adequadas para o exercício da profissão. Pesquisas recentes, como a de Coutinho e Alcântara (2021), confirmam a alta incidência de Burnout entre professores da rede pública, revelando que a docência se tornou um espaço de risco para o adoecimento mental.

No estudo realizado no Rio de Janeiro, Coutinho e Alcântara (2021) apontam que fatores como violência escolar, falta de reconhecimento social e pressão por avaliações externas são determinantes para o desenvolvimento da síndrome. Professores entrevistados relataram sentimentos de cansaço extremo, perda de motivação e distanciamento afetivo em relação aos alunos. Esses relatos convergem com os dados apresentados por Nunes, Cardoso e Sousa (2020), que identificaram índices significativos de estresse e ansiedade entre docentes da Bahia. A recorrência desses achados em diferentes contextos evidencia que o Burnout não é um problema pontual, mas estrutural, diretamente relacionado às condições de trabalho impostas ao magistério brasileiro.

A relação entre Burnout e gestão escolar é direta e significativa. A maneira como a equipe gestora organiza o trabalho, estabelece vínculos interpessoais e oferece apoio emocional pode

funcionar tanto como fator de risco quanto como fator de proteção. Quando a gestão se limita à cobrança de resultados, à intensificação de tarefas e à negligência das demandas emocionais dos professores, contribui para acelerar o processo de desgaste. Em contrapartida, ao adotar práticas de valorização, escuta ativa e mediação de conflitos, a gestão torna-se aliada na prevenção do Burnout. Silva e Montesano (2022) reforçam que a percepção de apoio por parte da gestão está diretamente associada à maior satisfação no trabalho e à menor incidência de sintomas de esgotamento.

Outro aspecto relevante é o impacto do clima organizacional na saúde mental dos professores. Pesquisas indicam que ambientes escolares marcados por rivalidade, ausência de diálogo e práticas autoritárias favorecem o surgimento de estresse e exaustão. Por outro lado, escolas que cultivam cooperação, empatia e confiança mútua tendem a apresentar menores índices de adoecimento docente. Nesse sentido, a gestão escolar, ao promover um clima positivo, desempenha papel preventivo frente ao Burnout. Essa constatação reforça a ideia de que a saúde do professor não depende apenas de fatores individuais, mas também do contexto institucional em que está inserido.

A análise histórica permite compreender como o debate sobre Burnout foi sendo incorporado gradualmente às discussões sobre gestão escolar. Enquanto autores como Ferreira (2004) enfatizavam a necessidade de ressignificar a gestão democrática diante dos impactos da globalização, os estudos mais recentes passaram a incluir a saúde mental como questão urgente. Essa evolução não representa uma ruptura, mas sim uma ampliação do conceito de gestão escolar, que agora precisa responder às demandas da contemporaneidade, integrando a preservação da qualidade de vida dos docentes como parte de sua missão.

O avanço da Síndrome de Burnout no cotidiano dos professores também afeta diretamente a qualidade da educação oferecida. Docentes em estado de esgotamento tendem a apresentar menor engajamento pedagógico, dificuldades na construção de vínculos com os alunos e maior propensão a afastamentos por licença médica. Esses fatores comprometem não apenas o desenvolvimento dos estudantes, mas também a continuidade dos projetos pedagógicos da escola. Assim, o cuidado com a saúde mental docente deve ser compreendido como parte integrante da missão educativa — e não como responsabilidade exclusiva do professor.

As práticas de prevenção ao Burnout envolvem tanto políticas públicas quanto ações locais de gestão escolar. No âmbito das políticas, medidas como valorização salarial, redução da jornada e oferta de apoio psicológico são fundamentais. No plano da gestão, estratégias como

reuniões de escuta, distribuição equilibrada de tarefas, incentivo ao trabalho colaborativo e criação de espaços de convivência podem contribuir significativamente para a redução do estresse. A pesquisa de Silva e Montesano (2022) mostra que os professores valorizam quando a gestão demonstra preocupação com seu bem-estar, reconhecendo que tais atitudes fazem diferença na qualidade de vida no trabalho.

Além da prevenção, a gestão escolar pode atuar na recuperação de professores já acometidos pelo Burnout. O acolhimento em casos de afastamento, a reintegração gradual às atividades e o apoio emocional são práticas que demonstram cuidado e respeito. Para isso, o gestor precisa estar capacitado para identificar sinais de adoecimento e articular redes de apoio, envolvendo equipe pedagógica, família e serviços de saúde. Essa atuação integrada contribui para mitigar os impactos negativos do Burnout e para fortalecer o compromisso da escola com seus profissionais.

Em síntese, o debate sobre Burnout e qualidade de vida no trabalho evidencia a necessidade de compreender a gestão escolar como prática que transcende o âmbito administrativo. A gestão deve ser entendida como liderança humanizadora, comprometida com a preservação da saúde e com a valorização dos professores. A análise dos estudos de 2020 a 2022 demonstra que a gestão escolar é um dos principais fatores que podem determinar se o ambiente escolar será fonte de motivação e realização ou de esgotamento e adoecimento. Investir em práticas gestoras que promovam bem-estar não é apenas uma escolha, mas uma exigência ética e pedagógica diante dos desafios contemporâneos da educação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidencia que a relação entre gestão escolar, bem-estar docente e saúde dos professores constitui um eixo central para compreender os desafios contemporâneos da educação brasileira. Os estudos examinados demonstram que a profissão docente continua marcada por condições de trabalho precárias, baixa valorização social e elevados índices de adoecimento físico e mental. A precarização, já denunciada por autores como Oliveira (2010) e Ferreira (2004), permanece presente no cotidiano escolar, embora tenha assumido novas formas e intensidades, como revelam os dados mais recentes de Nunes, Cardoso e Sousa (2020) e de Coutinho e Alcântara (2021).

A perspectiva histórica permitiu identificar que, nas primeiras décadas do século XXI, o foco estava na consolidação da gestão democrática como resposta às pressões do neoliberalismo e da globalização. Os estudos mais recentes, no entanto, ampliaram esse debate ao incorporar a saúde mental

docente como dimensão essencial da gestão escolar. Essa mudança de enfoque revela que, além de democrática, a gestão precisa ser humanizadora, sensível às demandas emocionais dos professores e comprometida com a construção de um ambiente organizacional saudável.

Os estudos de caso realizados em Canoas/RS (2014; 2016) e em São Paulo (2022) reforçam que a atuação da equipe gestora é decisiva para o bem-estar dos docentes. Práticas de escuta, valorização, reconhecimento e participação fortalecem vínculos, promovem motivação e reduzem os riscos de adoecimento. Em contrapartida, gestões centralizadoras, autoritárias ou excessivamente orientadas por metas e resultados tendem a intensificar o mal-estar e a contribuir para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Essa síndrome, discutida em profundidade por Coutinho e Alcântara (2021), tornou-se um dos maiores desafios enfrentados pela profissão docente, com impactos diretos na qualidade da educação. Prevenir o Burnout exige uma atuação articulada: por um lado, políticas públicas que assegurem melhores condições de trabalho e valorização salarial; por outro, práticas locais de gestão que promovam apoio emocional e reconhecimento simbólico. Nesse contexto, a gestão escolar emerge como fator de proteção, capaz de transformar o ambiente de trabalho em espaço de cuidado, acolhimento e realização profissional.

Diante dos achados, conclui-se que a boa gestão escolar não é apenas um componente administrativo, mas uma condição indispensável para a construção de uma escola saudável. Investir em práticas gestoras que valorizem o professor, promovam seu bem-estar e preservem sua saúde mental representa não apenas um compromisso ético com os profissionais da educação, mas também uma estratégia pedagógica que repercute diretamente na qualidade do ensino. Assim, a gestão escolar assume o papel de liderança humanizadora, capaz de ressignificar a escola como espaço de vida, pertencimento e transformação social.

#### REFERÊNCIAS

- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal.
- Brasil. (1996, dezembro 20). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996: Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Brasil. (2008, julho 16). *Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008: Regulamenta o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica*. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Brasil. (2014, junho 25). *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014: Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE*. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Coutinho, M. dos S., & Alcântara, A. C. C. da S. (2021). Síndrome de Burnout em professores da rede pública do Estado do Rio de Janeiro. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(6), 107–125.
- Ferreira, N. S. C. (2004). Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. *Educação & Sociedade*, 25(89), 1227–1249.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Nunes, D., Cardoso, M. J., & Sousa, M. da S. (Orgs.). (2020). *Condições de trabalho e saúde do professor*. Salvador: EDUFBA.
- Oliveira, D. A. (2010). Trabalho docente e intensificação: entre o profissionalismo e a precarização. *Educação & Sociedade*, 31(113), 21–40.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2020). *Relatórios oficiais sobre saúde e segurança no trabalho*. Genebra: OIT. Recuperado de <https://www.ilo.org> (Acesso em: 18 de setembro de 2025).
- Silva, S., Moraes, A., & Fossatti, P. (2014). *Práticas gestoras e bem-estar docente: uma relação possível*. Canoas: Unilasalle.
- Silva, J. C. da, Fossatti, P., & Martins, G. B. (2016). A influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente. In *Anais do 12º Congresso Nacional de Educação (EDUCERE)* (Curitiba, PUCPR). Curitiba: PUCPR.
- Silva, J. C. da, & Montesano, M. (2022). *Intervenção da gestão escolar para a promoção do bem-estar docente* (Trabalho de Conclusão de Curso, Pedagogia). Universidade Nove de Julho, São Paulo.