BEM-ESTAR NO TRABALHO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM GESTORES ESCOLARES

WELL-BEING AT WORK AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY WITH SCHOOL MANAGERS

CARLAY CASTRO DE FIGUEIREDO
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

FELIPE GOUVÊA PENA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Os autores agradecem à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais pelo apoio na realização da pesquisa.

BEM-ESTAR NO TRABALHO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM GESTORES ESCOLARES

Objetivo do estudo
analisar como os gestores escolares significam o bem-estar no trabalho e de que maneira as demandas e os recursos presentes em sua rotina interferem no funcionamento organizacional da escola.

Relevância/originalidade
A investigação articula-se a partir da Teoria dos Recursos e Demandas do Trabalho (JD-R), amplamente discutida na literatura contemporânea sobre gestão e saúde ocupacional, mas ainda pouco explorada no âmbito da gestão pública e gestão escolar.

Metodologia/abordagem
Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, exploratória e de abordagem qualitativa, fundamentada no estudo de caso múltiplo, com 20 gestores selecionados intencionalmente. Realizou-se entrevistas semiestruturadas para obter as informações tratadas a partir da Análise de Conteúdo.

Principais resultados
Os resultados demonstraram que o bem-estar de diretores e vice-diretores não se restringe a uma dimensão individual ou psicológica, constituindo-se a partir das condições institucionais, das relações interpessoais e dos desafios que atravessam o cotidiano da escola pública.

Contribuições teóricas/metodológicas
evidenciou-se que a capacidade de liderar e organizar a escola depende diretamente da estabilidade emocional e relacional do gestor. O desempenho vai além de metas formais e avaliações, apoiando-se na qualidade do ambiente, na mediação de conflitos e na sustentação de vínculos.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo revelou que a solidão institucional e a transferência de responsabilidades para a escola convertem a escassez de recursos em sobrecarga e desgaste das lideranças, evidenciando a urgência de superar visões meramente burocráticas e garantir políticas públicas de acolhimento e suporte.

Palavras-chave: Bem-estar, Trabalho, Desempenho, Gestores, Escolas

WELL-BEING AT WORK AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY WITH SCHOOL MANAGERS

Study purpose
analyze how school managers perceive well-being at work and how the demands and resources present in their routine interfere with the organizational functioning of the school.

Relevance / originality
The investigation is articulated based on the Job Demands-Resources Theory (JD-R), widely discussed in contemporary literature on management and occupational health, but still little explored in the fields of public management and school management.

Methodology / approach
This research is characterized as descriptive, exploratory, and qualitative in approach, based on a multiple case study, with 20 intentionally selected managers. Semi-structured interviews were conducted to obtain the information processed thru Content Analysis.

Main results
The results demonstrated that the well-being of principals and vice-principals is not limited to an individual or psychological dimension, but is constituted by institutional conditions, interpersonal relationships, and the challenges that permeate the daily life of public schools.

Theoretical / methodological contributions
It has been shown that the ability to lead and organize the school directly depends on the emotional and relational stability of the manager Performance goes beyond formal goals and evaluations, relying on the quality of the environment, conflict mediation, and

Social / management contributions
The study revealed that institutional loneliness and the transfer of responsibilities to the school convert the scarcity of resources into overload and wear on leadership, highlighting the urgency of overcoming merely bureaucratic views and ensuring public policies of welcome and support.

Keywords: Well-being, Work, Performance, Managers, Schools

BEM-ESTAR NO TRABALHO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM GESTORES ESCOLARES

1 Introdução

Nas últimas décadas, as transformações sociais, institucionais e organizacionais têm intensificado o debate sobre as condições de trabalho, a saúde ocupacional e o bem-estar de profissionais que exercem funções de liderança. No campo educacional, essa discussão assume especial relevância, pois a escola pública constitui uma organização atravessada por demandas pedagógicas, administrativas, políticas, sociais e afetivas. Nesse cenário, diretores e vice-diretores ocupam posição estratégica de mediação entre políticas públicas, equipes profissionais, estudantes, famílias e órgãos do sistema de ensino, respondendo pela sustentação cotidiana de processos que não se reduzem à dimensão burocrático-administrativa (Libâneo, 2020; Luck, 2009; Paro, 2018).

A gestão escolar estadual é realizada em meio a limitações de infraestrutura, rotatividade de servidores, déficit de pessoal, exigências administrativas urgentes, pressão por resultados, instabilidade de sistemas digitais e ampliação de situações de vulnerabilidade social e de inclusão (Silva & Passos, 2023). Tais fatores revelam que o bem-estar no trabalho não pode ser compreendido apenas como condição individual ou psicológica, mas como experiência produzida na relação entre subjetividade, reconhecimento, autonomia, suporte institucional, redes de apoio, organização do trabalho e sentido atribuído à função exercida (Oliveira & Vasques-Menezes, 2021). O gestor escolar não atua isoladamente; sua disponibilidade emocional e sua capacidade de liderança são atravessadas pelas condições institucionais que viabilizam, ou limitam, seu trabalho, conforme destacam Fogaça et al. (2021) ao analisarem os fatores de proteção e desgaste na atuação desses profissionais.

Assim, a relação entre bem-estar e desempenho organizacional também não deve ser tratada de maneira linear, como se o estado subjetivo do gestor produzisse, automaticamente, melhores resultados escolares. Trata-se de uma relação dinâmica, mediada por condições objetivas de trabalho, práticas de liderança, estabilidade das equipes, qualidade das relações, autonomia decisória e capacidade coletiva de sustentar o projeto político-pedagógico. No contexto da escola, o desempenho organizacional envolve, além do acompanhamento de metas e indicadores externos, a qualidade da comunicação, a mediação de conflitos, a continuidade das rotinas, o planejamento pedagógico, o engajamento docente e a criação de ambiente favorável à aprendizagem (Leithwood; Harris & HopKins, 2020; Libâneo, 2020).

Diante dessa complexidade, este artigo teve por objetivo analisar como os gestores escolares significam o bem-estar no trabalho e de que maneira as demandas e os recursos presentes em sua rotina interferem no funcionamento organizacional da escola. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa com diretores e vice-diretores de escolas estaduais da Regional Oeste da cidade de Belo Horizonte – MG.

A investigação articula-se a partir da Teoria dos Recursos e Demandas do Trabalho (JD-R), amplamente discutida na literatura contemporânea sobre gestão e saúde ocupacional (Bakker & Demerouti, 2017). Os autores como Nielsen et al. (2021) e Schaufeli (2021) têm atualizado o modelo para enfatizar que o bem-estar e o desempenho nas organizações públicas não dependem apenas de iniciativas individuais de enfrentamento, mas da forma como os recursos institucionais — tais como autonomia decisória, suporte das instâncias superiores e redes de colaboração — conseguem amortecer as demandas crônicas do cotidiano de trabalho, a exemplo da sobrecarga administrativa e da pressão por metas.

No campo específico da liderança educacional, (Leithwood, Harris & Hopkins 2020) e Harris & Jones (2020) ressaltam que o desempenho organizacional e a sustentabilidade das escolas dependem diretamente da capacidade de os sistemas de ensino fornecerem condições

materiais e psicológicas adequadas aos gestores. Para esses autores, a atuação de diretores e vice-diretores em contextos de alta vulnerabilidade exige um equilíbrio dinâmico entre exigências institucionais e recursos de suporte, sendo impossível dissociar a eficácia da gestão escolar da saúde laboral e do sentido atribuído pelos profissionais à sua prática cotidiana.

Para avançar os debates acerca dessa problemática, apresenta-se a seguir uma breve discussão teórica, seguida pelas seções de metodologia e apresentação dos resultados. O estudo é encerrado com as notas de considerações finais e a apresentação das referências que embasaram a investigação.

2 Referencial Teórico

2.1 Bem-estar

Para Paschoal e Tamayo (2019), o bem-estar no trabalho tem se consolidado como um elemento central na literatura organizacional contemporânea, embora sua investigação focada em contextos específicos ainda represente um campo em expansão. Superando perspectivas estritamente patológicas ou focadas apenas em estresse e esgotamento (Sonnentag, 2002), as produções recentes compreendem o constructo a partir de dimensões cognitivas e afetivas integradas ao funcionamento psicológico e às vivências positivas (Martela & Sheldon, 2019; Medeiros, 2020).

Na percepção normativa brasileira, a Lei Federal nº 14.681/2023 define o bem-estar laboral como a percepção de emoções positivas, a satisfação com as práticas de gestão, o envolvimento com as tarefas e as possibilidades de reconhecimento simbólico. Para além da dimensão estritamente individual, análises recentes ampliam essa perspectiva ao conceberem o bem-estar como um fenômeno relacional e coletivo. Shibata (2021) destaca que a busca pelo bem-estar e pela justiça social demanda conexões pautadas na solidariedade e no pertencimento comunitário. Essa premissa dialoga diretamente com os desafios estruturais das populações periféricas e dos contextos urbanos marcados por assimetrias de acesso a recursos públicos e direitos civis (D'Andrea, 2020).

Na área educacional, por exemplo, esse debate ganha especial relevância ao examinar a atuação de educadores e gestores, cujas condições de trabalho são profundamente mediadas por fatores institucionais e sociais (Sampaio & Marin, 2004; Figueira, 2014). Conforme argumentam Nielsen et al. (2021) e Schaufeli (2021), a promoção do bem-estar e do desempenho organizacional nas instituições públicas exige o fortalecimento de recursos laborais e de práticas de liderança engajadora capazes de amortecer as pressões cotidianas. Assim, investigar o bem-estar na gestão escolar implica reconhecê-lo não apenas como um estado subjetivo isolado, mas como uma condição estruturante para a qualidade das relações institucionais e para a sustentabilidade da escola pública.

2.2 Desempenho Organizacional

Li et al. (2005) mostram que a identificação dos fatores determinantes do desempenho organizacional constitui um desafio central na gestão contemporânea, visto que a explicação para o êxito diferencial entre organizações permanece complexa e multifacetada. O desempenho organizacional diz respeito à capacidade de uma instituição alcançar seus objetivos planejados. Trata-se de um construto mensurável, dinâmico — por evoluir constantemente —, relativo ao contexto de comparação e multidimensional, uma vez que requer métricas diversificadas para sua devida avaliação, segundo Gama (2011) e Neely et al. (2000).

Segundo, Hogan e Coote, (2014) e Naranjo-Valencia et al. (2011), as organizações operam como construções sociais dinâmicas, de modo que a cultura institucional exerce papel primordial ao estimular comportamentos inovadores e o compromisso com os valores

organizacionais. Na atividade gerencial, a busca por vantagens competitivas sustentáveis requer sistemas robustos de mensuração integrados ao planejamento estratégico e ao controle de processos Noordin et al. (2015).

Como destaque, Moraes e Affonso (2020), no âmbito educacional, indicam que a eficácia da gestão escolar se vincula diretamente à qualidade da oferta pública de ensino, exigindo práticas fundamentadas na participação democrática, no planejamento contínuo e na avaliação institucional. A administração escolar demanda a articulação sinérgica entre as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras para a obtenção de resultados consistentes, como sublinhado por Francisco e Carissimi (2022). Assim, investir no desempenho organizacional da escola representa um vetor fundamental para a excelência educacional e para a consolidação de um clima institucional positivo.

Nessa perspectiva, a articulação entre bem-estar e desempenho organizacional encontra na Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) um arcabouço analítico robusto (Demerouti & Bakker, 2023), que postula que os contextos ocupacionais são moldados por demandas — aspectos que exigem esforço e geram desgaste — e recursos de trabalho — elementos como autonomia e suporte que estimulam o engajamento (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2021). O modelo opera por um processo de desgaste da saúde e um processo motivacional impulsionado por recursos disponíveis (Nielsen et al., 2021), oferecendo, quando aplicada à educação, uma base consistente para examinar como as condições laborais impactam a atuação e o bem-estar de gestores escolares públicos.

2.3 Relação entre Bem-estar e Desempenho Organizacional

A relação entre bem-estar e desempenho organizacional constitui um eixo central na gestão contemporânea, fundamentando-se na premissa de que líderes engajados e satisfeitos promovem ambientes de trabalho colaborativos, eficientes e de alta qualidade institucional (Oliveira & Vasques-Menezes, 2021). No contexto educacional, o bem-estar laboral transcende a vivência subjetiva, configurando-se como uma experiência multidimensional que articula a percepção de realização, a motivação e a qualidade das relações interpessoais (Paschoal & Tamayo, 2019). Quando os gestores escolares encontram sentido em suas funções e contam com suporte adequado, os reflexos positivos recaem diretamente sobre a eficácia da gestão e os resultados acadêmicos (Cruz & Rodrigues, 2021, 2022).

Entretanto, essa dinâmica não se desenvolve de forma linear, sendo frequentemente tensionada por fatores adversos. Condições como sobrecarga de tarefas, escassez de recursos e limitações de autonomia geram estresse crônico que compromete severamente a capacidade de liderança e a inovação pedagógica nas redes públicas (Silva & Passos, 2023). Para mitigar tais desgastes, Costa e Santos (2022) destacam que a preservação da saúde mental dos gestores depende criticamente da capacidade institucional em balancear as pressões cotidianas com redes robustas de suporte e amparo.

Nesse cenário, práticas gerenciais estruturadas desempenham papel mitigador e impulsionador, sendo que políticas de valorização da saúde mental e redução de burocracias consolidam culturas escolares mais saudáveis (Oliveira, 2019), enquanto lideranças participativas otimizam o clima organizacional e reduzem conflitos (Souza & Campos Júnior, 2020). A superação desses desafios, contudo, transcende o âmbito interinstitucional, exigindo políticas públicas integradas de suporte estrutural e valorização contínua (Assunção & Oliveira, 2021). Fechando esse ciclo, o desenvolvimento de escolas sustentáveis e eficazes demanda o reconhecimento da saúde integrativa das lideranças como um pilar estratégico da administração pública, atestando que investir no bem-estar dos gestores é condição indispensável para a excelência educacional (Oliveira & Silva, 2023).

2.4 Bem-estar Subjetivo e Organizacional no Contexto Educacional

O bem-estar no contexto educacional consolidou-se como dimensão estratégica para a Administração e a gestão escolar, influenciando diretamente o desempenho institucional, a qualidade relacional e a efetividade pedagógica. O construto articula duas dimensões complementares: a subjetiva, referente à avaliação que o indivíduo faz de sua vivência laboral, e a organizacional, vinculada às condições institucionais que fomentam a qualidade de vida e a permanência no trabalho (Diener et al., 2018; Paschoal & Tamayo, 2019). No ambiente escolar, diretores e vice-diretores operam como mediadores centrais entre políticas públicas e o cotidiano acadêmico, tornando sua integridade mental e motivacional um fator determinante para a estabilidade da comunidade escolar (Silva & Passos, 2023).

A literatura aponta que a vivência de bem-estar laboral é impulsionada pela percepção de suporte institucional, autonomia decisória, clareza de papéis e reconhecimento profissional (Siqueira & Padovam, 2008; Neiva et al., 2020). Em contrapartida, a exaustão decorrente da sobrecarga de tarefas — agravada pelo acúmulo de demandas burocráticas sem a devida formação ou suporte — compromete severamente a atuação gerencial (Souza & Campos Júnior, 2020; Oliveira & Vasques-Menezes, 2021). Quando o profissional encontra significado em sua função de apoio à aprendizagem e à comunidade, o estresse ocupacional encontra importante fator protetivo no suporte social e na escuta qualificada (Herrera & Torres, 2019; Souza, 2022).

Como destaque, Paro (2018) e Cruz e Rodrigues (2021) mostram nesse cenário, que a gestão democrática e participativa atua como mecanismo estruturante para a mitigação de pressões individualizadas, promovendo respostas coletivas, corresponsabilidade e transparência. O clima organizacional resultante de tais práticas funciona como variável mediadora na consolidação de ambientes cooperativos e avessos à rotatividade e ao adoecimento (Lück, 2018; Hauff et al., 2020). Estudos recentes alertam, contudo, para a incidência expressiva de quadros de estresse crônico e burnout em lideranças expostas à vulnerabilidade social e à escassez de recursos (Fogaça et al., 2021; Silva & Passos, 2023).

Para enfrentar tais vulnerabilidades, a qualidade de vida no trabalho exige a implementação de estratégias institucionais integradas, tais como programas de apoio psicossocial, espaços permanentes de escuta, redes colaborativas e desoneração de fluxos burocráticos excessivos (Paz et al., 2020; Stevenson & Gill, 2020; Paschoal et al., 2019). Conforme argumentam Judge e Zapata (2015), líderes com maiores índices de bem-estar sustentam práticas de gestão mais inovadoras e participativas. Assim, o bem-estar dos gestores escolares transcende a esfera da responsabilidade individual, figurando como condição incontornável para a sustentabilidade da escola pública e para a excelência da educação.

2.5 Gestão Escolar no Brasil: Desafios e Perspectivas

A discussão sobre o bem-estar dos gestores escolares exige a articulação entre os desafios estruturais da educação pública, as evidências científicas e o papel das políticas institucionais. Como organização complexa, a escola demanda de seus diretores e vice-diretores uma atuação essencialmente multidimensional, capaz de sintonizar dimensões pedagógicas, administrativas e políticas em prol dos objetivos institucionais (Lück, 2013).

No entanto, o exercício dessa liderança esbarra em severos entraves estruturais. Desigualdades socioeconômicas e regionais expõem escolas centrais e periféricas, a infraestruturas deficitárias e à escassez de recursos, comprometendo tanto o desempenho organizacional quanto a qualidade de vida no trabalho (Oliveira & Rodrigues, 2021). A esses fatores somam-se a centralização administrativa e a persistência de práticas tradicionais de controle, que limitam a autonomia gerencial e dificultam soluções ágeis para o cotidiano escolar (Silva & Passos, 2023). Adicionalmente, a assunção de cargos de direção sem a devida

formação específica sobrecarrega os profissionais, intensificando o desgaste frente às pressões por resultados (Cruz & Rodrigues, 2022).

Para mitigar tais vulnerabilidades, a gestão democrática e participativa consolida-se como um mecanismo de proteção e eficácia. Ao descentralizar decisões e envolver a comunidade escolar, esse modelo amplia a corresponsabilidade e reduz o isolamento da liderança (Paro, 2018; Libâneo, 2020). No mesmo sentido, a incorporação de tecnologias digitais e de programas de formação continuada — focados em liderança, gestão de conflitos e redes colaborativas — otimiza processos administrativos, desde que acompanhadas de infraestrutura adequada e de desoneração burocrática (Souza & Campos Júnior, 2020; Neiva, 2020).

Os estudos nacionais corroboram que a sobrecarga de responsabilidades, o déficit de recursos e a ausência de suporte institucional geram estresse crônico, comprometendo a saúde física e mental dos gestores (Silva & Vasques-Menezes, 2021). Em contrapartida, a autonomia decisória e o suporte social atuam como fortes amortecedores do esgotamento ocupacional (Souza & Campos Júnior, 2020; Cruz & Rodrigues, 2021). Do ponto de vista normativo, conquistas como a Constituição Federal de 1988, a LDB e a Política Nacional de Saúde do Trabalhador asseguram o direito a ambientes laborais seguros e dignos (Brasil, 1988, 1996, 2012). Contudo, a efetivação dessas diretrizes no cotidiano escolar ainda esbarra na descontinuidade administrativa e na carência de protocolos integrados de acolhimento (Neiva et al., 2020).

Portanto, evidenciam-se os custos humanos e organizacionais decorrentes da omissão estatal, que converte a escassez de recursos em sobrecarga e fragilização da liderança (Silva & Passos, 2023; Oliveira & Vasques-Menezes, 2021). Em contrapartida, quando o Estado e as instituições articulam formação continuada, autonomia, apoio psicossocial e participação democrática, os gestores dispõem de condições reais para exercer uma liderança transformadora. Investir no bem-estar de diretores e vice-diretores, logo, representa um movimento estruturante para consolidar a sustentabilidade, a humanização e a excelência da escola pública.

3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, exploratória e de abordagem qualitativa, fundamentada no estudo de caso múltiplo (Yin, 2015; Minayo, 2021), com o objetivo de compreender os sentidos do bem-estar atribuídos por 20 gestores (9 diretores e 11 vice-diretores) de escolas estaduais da Regional Oeste de Belo Horizonte, Minas Gerais, selecionados intencionalmente (Minayo, 2021). O fenômeno foi investigado em uma perspectiva multidimensional e relacional (Siqueira & Padovam, 2008; Paschoal & Tamayo, 2008; Libâneo, 2020), utilizando-se entrevistas semiestruturadas para obter os dados da pesquisa. Tais dados, anonimizados de E01 a E20, foram tratados por meio da Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 2011) à luz da Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) e da gestão escolar, observando-se rigorosamente os princípios éticos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

4 Análise dos resultados e Discussão

4.1 Bem-estar e fatores associados à gestão escolar

O bem-estar de diretores e vice-diretores escolares articula dimensões cognitivas e afetivas, englobando a satisfação com a vida e os componentes emocionais (Ryan & Deci, 2001; Diener, Suh & Oishi, 1997). Na gestão escolar pública, esse estado resulta da interação contínua

entre recursos pessoais e as exigências do ambiente institucional (Warr, 2007), os entrevistados E02 e E03, demonstram em seus relatos essas afirmações.

> "Olha, eu acho, eu tenho altos e baixos assim. Tenho dias de pico de ansiedade, de nervosismo. Algumas questões que têm que ser resolvidas em um prazo muito apertado, sabe? Então, gera uma dificuldade em mim emocionalmente de lidar... nervosa, me causa uma certa ansiedade de conseguir fazer no prazo, de conseguir fazer bem-feito. E isso sempre foi assim, durante o percurso todo do meu período de direção" (E02).

> "Então, o tempo todo a gente tem que estar trabalhando o bem-estar da gente, fazendo uma terapia [...] porque não é fácil, a gente chega aqui e não sabe o que vem pela frente, e muitas vezes são pais irritados, alunos irritados professores irritados e a gente tem que lidar com tudo isso, né?" (E03).

Os depoimentos revelam que a rotina de direção é marcada por forte pressão emocional, prazos exíguos e imprevistos com a comunidade, o que exige estratégias constantes de autorregulação e resiliência. Gestores relatam picos de ansiedade e a ausência de suporte psicológico institucional adequado, transformando a busca por harmonia e organização em uma condição prática para assegurar a sustentabilidade da liderança e a rotina pedagógica (Paschoal & Tamayo, 2008).

> "É um lugar [...] Onde exige muito do meu emocional e a gente não tem uma preparação assim, né? A gente não tem um apoio, um suporte psicológico mesmo [...] é muita cobrança em cima do diretor, sem ter esse contexto mais até humanizado [...] a nossa rotina acaba também nos estabelecendo muito atribulada [...] e tem dias que dá vontade de sair correndo" (E06).

Por outro lado, a análise aponta três fatores fundamentais de proteção ao bem-estar: a percepção de eficácia pedagógica e do impacto positivo sobre os estudantes (Lück, 2009; Libâneo, 2020); o reconhecimento próximo por parte de alunos, pais e servidores, que confere legitimidade à função e mitiga a sensação de invisibilidade perante a administração central (Honneth, 2003); e as redes de cooperação horizontal entre pares, que funcionam como tecnologias sociais de suporte e troca de experiências diante de desafios burocráticos (Wenger, 1998). Desse modo, o bem-estar consolida-se como mediação central entre a subjetividade do gestor e a qualidade da gestão. Os relatos dos entrevistados E06 e E20, mostram os seus sentimentos a respeito do seu trabalho e participação da comunidade.

> "Eu acho que é o retorno dos alunos, principalmente [...] Eu acho que isso me dá um bem-estar, de me deixar mais tranquilo de que eu estou fazendo um trabalho eficaz eficiente, efetivo. Acho que isso me dá uma certa segurada um pouco, de que nem tudo está perdido. o trabalho feito principalmente para os alunos, ter esse retorno deles e esse retorno espontâneo, sem ter que ficar perguntando isso, para mim eu acho que é uma forte contribuição para o bem-estar" (E06).

> "O público aqui é muito bom, ele é bem participativo e eles estão sempre presentes na escola quando são convocados. Apesar de ser um público bem diferenciado a participação de todos de uma maneira geral é eficaz" (E20).

4.2 Bem-Estar e Desempenho Organizacional no âmbito escolar

O desempenho organizacional refere-se à capacidade de uma instituição alcançar seus objetivos planejados, caracterizando-se como um construto dinâmico, multidimensional e relativo ao contexto de comparação (Li et al., 2005; Gama, 2011; Neely et al., 2000). As organizações atuam como construções sociais em que a cultura institucional desempenha papel primordial ao estimular comportamentos inovadores e o compromisso coletivo (Hogan & Coote, 2014; Naranjo-Valencia et al., 2011), exigindo sistemas robustos de mensuração integrados ao planejamento estratégico (Noordin et al., 2015). O entrevistado E05, mostra a complexidade de demandas da sua função e a necessidade de resolução em tempo hábil.

> "Não é o tipo da demanda, mas às vezes a quantidade. Você tem que fazer muita coisa num prazo muito curto. Então a gente sente muita pressão, muitas coisas para serem feitas sem um tempo hábil, isso gera uma situação de estresse, porque ainda têm muitas coisas para serem resolvidas no cotidiano escolar" (E05).

No âmbito educacional, a eficácia da gestão pública vincula-se diretamente à articulação sinérgica entre as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, fundamentada na participação democrática e na avaliação institucional (Moraes & Affonso, 2020; Francisco & Carissimi, 2022). O depoimento do entrevistado E08 evidencia a intensa pressão por resultados e o cumprimento de metas em avaliações externas (como SIMAVE e SAEB), fatores que configuram demandas laborais elevadas na gestão escolar pública. Conforme a Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) (Demerouti & Bakker, 2023), a exigência constante por desempenho pode intensificar o processo de desgaste psicológico do gestor.

> "A gente sabe que[...] existe uma equipe responsável pelo trabalho pedagógico e que envolve, lógico, diretamente os docentes também, mas em que medida que a gente acredita que o meu bem-estar pode estar contribuindo para um acompanhamento mais perto desse processo pedagógico e para atingir o que a gente sabe que as escolas, todos nós, temos essas avaliações externas SIMAVE, SAEB e outras avaliações e diagnósticos e também a própria meta na própria escola de atingir a qualidade na educação e melhorar cada vez mais, então há uma exigência muito grande, cobrança por resultados" (E08).

Em contrapartida, quando o diretor alcança níveis adequados de bem-estar — atuando como um recurso pessoal e motivacional —, ele amplia sua capacidade de liderança, favorecendo um acompanhamento mais próximo do processo pedagógico e a articulação necessária para a melhoria da qualidade educacional (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2021), a narrativa do entrevistado E11, evidencia como a participação da gestão pode promover melhores resultados pedagógicos.

> "Eu tenho uma equipe, que eu busco estar envolvido em todas as questões pedagógicas da escola, apoiando e traçando estratégias para atingir o objetivo [...] então acredito que os bons resultados que temos alcançados envolve o alinhamento com essa equipe" (E11).

4.3 Bem-estar Subjetivo e Organizacional no Contexto Educacional

O bem-estar no contexto educacional constitui uma dimensão estratégica para a Administração e a gestão escolar, influenciando diretamente o desempenho institucional, a qualidade relacional e a efetividade pedagógica. O construto articula duas dimensões complementares: a subjetiva, referente à avaliação da vivência laboral pelo indivíduo, e a organizacional, vinculada às condições institucionais que fomentam a qualidade de vida e a permanência no trabalho (Diener et al., 2018; Paschoal & Tamayo, 2019). No ambiente escolar, diretores e vice-diretores atuam como mediadores centrais entre as políticas públicas e o cotidiano acadêmico, tornando sua integridade mental e motivacional um fator determinante para a estabilidade da comunidade (Silva & Passos, 2023).

A literatura aponta que a vivência de bem-estar laboral é impulsionada pela percepção de suporte institucional, autonomia decisória, clareza de papéis e reconhecimento profissional (Siqueira & Padovam, 2008; Neiva et al., 2020), o que se reflete na busca dos gestores por equilíbrio e autorregulação diante das pressões da função: "Eu prefiro ter essa qualidade que eu falo que é uma qualidade de vida para minha vida pessoal, porque eu tenho um momento de relaxamento, para depois retornar com a cabeça mais leve" (E01). Quando o profissional encontra significado em sua função de apoio à aprendizagem e à comunidade, o estresse ocupacional encontra importante fator protetivo no suporte social e na escuta qualificada (Herrera & Torres, 2019; Souza, 2022). Ademais, líderes com índices elevados de bem-estar sustentam práticas de gestão mais inovadoras e participativas (Judge & Zapata, 2015).

Em contrapartida, os relatos evidenciam que a rotina da direção é marcada por forte pressão emocional, prazos exíguos e imprevistos, exigindo estratégias constantes de resiliência: "Tenho dias de pico de ansiedade, de nervosismo. Algumas questões que têm que ser resolvidas num prazo muito apertado [...] gera uma dificuldade em mim emocionalmente de lidar" (E02). A exaustão decorrente dessa sobrecarga — agravada pelo acúmulo de demandas burocráticas e pela escassez de suporte — compromete severamente a atuação gerencial (Souza & Campos Júnior, 2020; Oliveira & Vasques-Menezes, 2021). Estudos recentes alertam, inclusive, para a incidência expressiva de estresse crônico e burnout em lideranças expostas à vulnerabilidade social e à escassez de recursos (Fogaça et al., 2021; Silva & Passos, 2023).

> "Eu entendo que a comunidade aqui, a gente atende são consideradas áreas e territoriais de vulnerabilidade. Isso, de certa forma, reflete aqui na escola da vulnerabilidade [...] eles querem estar aqui, buscam aqui, então tem uma comunidade que eu entendo que é até participativa nesse sentido e interessada, né, mas socialmente falando, a gente fala de uma vulnerabilidade alta, principalmente quando a gente pega os índices de Bolsa Família, por exemplo, né, que é um índice que demonstra essa vulnerabilidade dessa comunidade, quando a gente pega os nossos índices do IDEB, que analisa também o índice de vulnerabilidade A gente está ali no meio desse índice, o índice é 3 de vulnerabilidade até 5" (E06).

4.4 Gestão Escolar no Brasil: Desafios e Perspectivas

A discussão sobre o bem-estar dos gestores escolares exige articular desafios estruturais, evidências científicas e políticas institucionais. Dada sua complexidade, a escola demanda de diretores e vice-diretores uma atuação multidimensional, integrando dimensões pedagógicas, administrativas e políticas em prol dos objetivos institucionais (Lück, 2013). Os entrevistados E11 e E13, demonstra em sua fala, a complexidade de sua função.

> "Tem dias que eu chego na escola, e tenho que resolver coisas que não estavam previstas, como por exemplo, o gás da cozinha que acabou, atender sem agendamento um pai, alterado, devido a uma situação que ocorreu no dia anterior, então cada dia, é uma surpresa nova" (E11).

> "A realidade é que na escola cada dia é um dia diferente, sempre têm algo novo pra resolver, seja na parte administrativa, um sistema novo que vai ser implantado e mal temos tempo de aprender a usar, é um calendário que precisa ser ajustado, devido a paralisações ou greve, enfim, a gente vai tendo que lhe dá com todas essas situações" (E13).

Contudo, o exercício dessa liderança enfrenta severos entraves, desigualdades socioeconômicas expõem unidades a infraestruturas deficitárias e à escassez de recursos, comprometendo o desempenho organizacional e a qualidade de vida no trabalho (Oliveira & Rodrigues, 2021). A isso se somam a centralização administrativa, que restringe a autonomia gerencial (Silva & Passos, 2023), e a assunção de cargos sem formação específica, intensificando o desgaste ante as pressões por resultados (Cruz & Rodrigues, 2022). O entrevistado E11, mostra a situação precária de infraestrutura da escola que atua.

> "Olha precisa melhorar muito[...] nós temos um processo de obra aqui, mas, é uma obra do Ministério Público. Porque a escola não tinha nem banheiro adequada para os servidores e estudante nem para professor [...] na sala dos professores não havia banheiro, tinha um banheiro na sala de direção e um na sala de supervisão que era das pessoas que usavam. Agora já está em fase, está na metade dessa obra já, para o que vai ter agora. Mas a escola infelizmente não possui auditório, a escola não possui refeitório" (E11).

Para mitigar tais vulnerabilidades, a gestão democrática e participativa atua como mecanismo de proteção. Ao descentralizar decisões e envolver a comunidade, esse modelo amplia a corresponsabilidade e reduz o isolamento da liderança (Paro, 2018; Libâneo, 2020). Da mesma forma, programas de formação continuada, redes colaborativas e tecnologias otimizam processos, desde que apoiados por infraestrutura adequada e desoneração burocrática (Souza & Campos Júnior, 2020; Neiva, 2020).

Embora a legislação assegure o direito a ambientes laborais seguros e dignos (Brasil, 1988, 1996, 2012), a sobrecarga e a ausência de suporte institucional geram estresse crônico e comprometem a saúde física e mental dos gestores (Silva & Vasques-Menezes, 2021). Em contrapartida, a autonomia e o suporte social funcionam como importantes amortecedores do esgotamento ocupacional (Souza & Campos Júnior, 2020; Cruz & Rodrigues, 2021).

Portanto, a omissão estatal converte a escassez de recursos em sobrecarga e fragilização da liderança (Silva & Passos, 2023; Oliveira & Vasques-Menezes, 2021). Quando o Estado e

as instituições articulam formação, autonomia, apoio psicossocial e participação democrática, os gestores dispõem de condições reais para exercer uma liderança transformadora, tornando o investimento em seu bem-estar um vetor estruturante para a excelência e sustentabilidade da escola pública.

5 Considerações finais

O estudo teve como objetivo analisar como os gestores escolares significam o bem-estar no trabalho e de que maneira as demandas e os recursos presentes em sua rotina interferem no funcionamento organizacional da escola. Os resultados demonstraram que o bem-estar de diretores e vice-diretores não se restringe a uma dimensão individual ou psicológica, constituindo-se a partir das condições institucionais, das relações interpessoais e dos desafios que atravessam o cotidiano da escola pública.

Vivenciado de forma instável e multidimensional, o bem-estar resulta de uma tensão permanente entre fatores de proteção — como a cooperação da equipe, o reconhecimento da comunidade e o apoio entre pares — e fatores de desgaste, representados pela sobrecarga de atribuições, cumprimento de metas e resultados pedagógicos, através de avaliações. A pesquisa evidenciou que a capacidade de liderar e organizar a escola depende diretamente da estabilidade emocional e relacional do gestor. O desempenho organizacional vai além de metas formais e avaliações externas, apoiando-se na qualidade do ambiente escolar, na mediação de conflitos e na sustentação de vínculos de confiança.

Nesse contexto, os aspectos pedagógicos e a rotina escolar são profundamente afetados pelas altas demandas da escola. Ademais, emergiram como eixos críticos de intensificação do trabalho a gestão em contextos de vulnerabilidade social. O estudo revelou que a solidão institucional e a transferência de responsabilidades para a escola convertem a escassez de recursos em sobrecarga e desgaste das lideranças, evidenciando a urgência de superar visões meramente burocráticas da administração educacional e de garantir políticas públicas de acolhimento e suporte.

Com base nos limites e nos achados da investigação, recomenda-se que estudos futuros avancem investigando a correlação entre o bem-estar dos gestores e índices de permanência escolar, clima institucional, aprendizagem discente e rotatividade de equipes; realizando estudos comparativos entre escolas com diferentes perfis de vulnerabilidade social, porte e infraestrutura; avaliando a efetividade de programas institucionais de acolhimento psicossocial, mentorias e redes colaborativas; e conduzindo pesquisas longitudinais para acompanhar os impactos de redes de apoio na sustentabilidade da liderança escolar.

Referências

Andrea, T. (2020). A luta por reconhecimento e dignidade nas periferias. Editora da Universidade.

Assunção, Ada Ávila; OLIVEIRA, D. A. Intensificação do trabalho e saúde dos professores. Educação & Sociedade, Campinas, v. 42, e254425, 2021.

Bakker, A. B.; Demerouti, E. Job Demands–Resources Theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo. Edições 70,2011.

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394

Brasil. (2012). Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html

Brasil. (2023). Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14681.htm

Costa, M. A.; Santos, R. J. Resiliência e bem-estar na gestão escolar: os desafios frente às novas demandas educacionais. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 38, n. 1, e11542, p. 1-18, jan./abr. 2022.

Cruz, A. M. B., & Rodrigues, S. A. M. (2021). Gestão democrática e clima organizacional no ambiente escolar: Revisões e perspectivas. Revista Brasileira de Educação, 27(4), 45–62

Cruz, F. S., & Rodrigues, A. M. (2022). Condições de trabalho e a saúde mental do gestor escolar: Um estudo sobre os fatores de desgaste no ambiente de ensino. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, *38*(1), Artigo e11245.

De Medeiros, J. (2020). Subjetividade e saúde mental: O bem-estar como expressão da vida cotidiana. Revista Brasileira de Psicologia, 12(2), 45–58.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Teoria das demandas e recursos do trabalho: Uma década de atualizações e direções futuras. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 61–85.

Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F.; Schaufeli, W. B. The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 499–512, 2001.

Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. Nature Human Behaviour, 2(4), 253-260.

Figueira, M. (2014). Condições de trabalho e o mal-estar docente na rede pública. Educação & Realidade, 39(3), 819–840.

Fogaça, N., Coelho, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: Uma perspectiva multinível. Revista de Administração Mackenzie, 22(4), 1–27.

Francisco, A., & Carissimi, J. (2022). Gestão escolar democrática: Integração entre as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, *38*(2), 115–130.

Gama, A. P. DA. An expanded model of marketing performance. Marketing Intelligence & Planning, v. 29, n. 7, p. 643–661, 2011

Harris, A., & Jones, M. (2020). Liderança escolar em tempos de disrupção. *School Leadership & Management*, *40*(4), 243–247.

Hauff, S., Guerci, M., & Gilardi, S. (2020). Organizational climate, well-being and performance: A multi-level analysis. *Human Relations*, *73*(11), 1545–1572.

Herrera, S., & Torres, L. (2019). Workplace well-being and organizational commitment: The role of intrinsic factors. Human Resource Management Journal, 12(3), 200–215.

Hogan, S. J. & Coote, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. Journal of Business Research, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014

Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The psychological dimension of well-being: Implications for work performance. Psychology of Work Journal, 18(2), 105–120.

L. C. de, & Vasques-Menezes, I. (2021). Trabalho de diretores escolares: uma revisão integrativa da literatura nacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *21*(4), 1775-1783.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, *40*(1), 5-22.

Li, S. et al., 2005. Development and validation of measurement instruments for studying supply chain management practices. Journal of Operations Management, 23 (6), 618-641.

Libâneo, J. C. (2020). Organização e gestão da escola: Teoria e prática. Alternativa.

Lück, H. (2009). Gestão educacional: uma questão paradigmática. Vozes.

Lück, H. (2018). *A gestão participativa na escola* (11ª ed.). Editora Vozes.

Martela, F., & Sheldon, K. M. (2019). Clarifying the concept of well-being: Psychological need satisfaction as the common core. Review of General Psychology, 23(4), 458–474.

Minayo, M. C. S. (2021). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde (15ª ed.). Hucitec.

Moraes, T., & Affonso, S. A. B. (2020). Desempenho da gestão escolar e sua relação com a qualidade na educação pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 5(7), 161–183.

Naranjo-Valencia, J.C; Jiménez-Jiménez, D.; Sanz-Valle, R. Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision, v.49, n. 1, p. 55-72, 2011.

Neely, A. et al. Performance measurement system design: developing and testing a processbased approach. International Journal of Operations & Prodution Managemet, v. 20, n. 10, p. 1.119-45, 2000.

Neiva, E. R., Macambira, J. A., & Ribeiro, T. (2020). Qualidade de vida e bem-estar subjetivo: Perspectivas no ambiente organizacional. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional, 25(4), 314–333.

Neiva, Elaine Rabelo. Desenvolvimento de competências e práticas inovadoras em gestão de pessoas e liderança no setor público. Revista de Administração e Gestão Educacional, v. 14, n. 2, p. 145-163, 2020.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., & Karanika-Murray, M. (2021). Recursos de trabalho para melhorar o bem-estar e o desempenho dos funcionários: Uma revisão sistemática e meta-análise. *Work & Stress*, *35*(2), 165–191.

Noordin, R., Zainuddin, Y., Mail, R., & Sariman, N. K. (2015). Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malaysia: insights from electrical and electronics companies. Procedia Economics and Finance, 31(2),13-25

Oliveira, T. S.; & Silva, A. C. Liderança escolar e bem-estar no trabalho: o impacto do clima organizacional na qualidade da educação. Revista Gestão & Avaliação Educacional, Santa Maria, v. 12, n. 21, e74112, p. 1-19, 2023.

Oliveira, A. C. P., & Vasques-Menezes, T. (2021). Transformações e desafios na gestão escolar brasileira: Bem-estar e inovação. Revista Brasileira de Gestão Educacional, 15(3), 55–72.

Oliveira, A. C. P., & Vasques-Menezes, T. (2021). Transformações e desafios na gestão escolar brasileira: Bem-estar e inovação. Revista Brasileira de Gestão Educacional, 15(3), 55–72.

Oliveira, D. A. (2019). Nova gestão pública e governos democráticos-populares: Contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. Educação e Sociedade, 36(132), 625–646.

Oliveira, G. C. R., & Rodrigues, M. A. (2021). A importância da gestão escolar para otimização dos recursos e a melhoria do IDEB. Universidade Federal de Juiz de Fora. http://www.repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/13249/1/giselecristinerodriguesdeoliveira.pdf

Oliveira, L. C. de, & Vasques-Menezes, I. (2021). Trabalho de diretores escolares: uma revisão integrativa da literatura nacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *21*(4), 1775-1783. Oliveira, G. C. R., & Rodrigues, M. A. (2021). A

importância da gestão escolar para otimização dos recursos e a melhoria do IDEB. Universidade Federal de Juiz de Fora. http://www.repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/13249/1/giselecristinerodriguesdeoliveira.pdf

Paro, V. H. (2018). Gestão democrática da escola pública. Educação e Sociedade, 29 (105), 25–49.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2019). Bem-estar no trabalho. In *Modelos de gestão e indicadores de saúde ocupacional* (pp. 45-62). Editora Mackenzie.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2019). Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, oportunidades de aprendizagem e controle. Revista de Administração Contemporânea, 23(1), 112–134.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2019). Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. Avaliação Psicológica, 7(1), 11–22.

Paz, R., Silva, P., & Demo, G. (2020). Bem-estar e produtividade: Interseções no ambiente organizacional. Revista Brasileira de Gestão Educacional, 10(2), 125–140

Política Nacional de Saúde do Trabalhador asseguram o direito a ambientes laborais seguros e dignos (Brasil, 1988, 1996, 2012).

Sampaio, J. J. C., & Marin, A. H. (2004). A relação entre o trabalho docente, o sofrimento e o prazer. Psicologia & Sociedade, 16(2), 85–94.

Schaufeli, W. B. (2021). Liderança engajadora: Como promover o engajamento no trabalho? *Frontiers in Psychology*, *12*, 754556.

Schaufeli, W. B. (2021). Liderança engajadora: Como promover o engajamento no trabalho? *Frontiers in Psychology*, *12*, 754556.

Shibata, R. (2021). Compaixão, justiça social e bem-estar coletivo: Perspectivas para a transformação social. Cadernos de Psicologia Social, 15(1), 101–118.

Silva, A. L., & Vasques-Menezes, I. (2021). Bem-estar no trabalho e sua relação com a gestão e o desempenho de organizações públicas. *Revista de Administração Pública*, *55*(4), 842–865.

Silva, P. R., & Passos, J. P. (2023). Saúde mental de gestores escolares e suas implicações na gestão educacional: Um estudo exploratório. Revista Brasileira de Educação, 26(2), 233–250.

Siqueira, M. M. M.; Padovam, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

Sonnentag, S. (2002). Psychological management of individual performance. Wiley.

Souza, D., & Campos Júnior, M. (2020). Gestão escolar no Brasil: Reflexões sobre bem-estar e desempenho. Revista Educação e Pesquisa, 46(1), 78–94.

Souza, M. (2022). O sentido do trabalho e a gestão escolar: Implicações para o bem-estar de diretores na rede pública. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, *38*(1), 89–104.

Stevenson, J., & Gill, P. (2020). Leadership and well-being: How school leaders navigate personal and professional balance. Australian Educational Researcher, 47(2), 189–205. https://doi.org/10.1007/s13384-019-00357-5

Tamayo, A. (2019). Bem-estar no trabalho. In *Modelos de gestão e indicadores de saúde ocupacional* (pp. 45-62). Editora Mackenzie

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.