# BEM-ESTAR DOCENTE NA PERCEPÇÃO DE PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL: UMA ANÁLISE À LUZ DO MODELO JOB DEMANDS-RESOURCES

*TEACHER WELL-BEING IN THE PERCEPTION OF STATE PUBLIC SCHOOL TEACHERS: AN ANALYSIS IN LIGHT OF THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL*

**PATRICIA ANDRADE DOS REIS**
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 DOCENTE NA PERCEPÇÃO DE PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL: UMA ANÁLISE À LUZ DO MODELO JOB DEMANDS-RESOURCES

**Objetivo do estudo**
objetivo analisar como professores de uma escola pública da rede estadual de Minas Gerais percebem o bem-estar no trabalho docente, buscando compreender de que maneira as demandas ocupacionais, os recursos organizacionais e o engajamento profissional se articulam na construção desse fenômeno.

**Relevância/originalidade**
A pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre gestão de pessoas no setor público e sobre comportamento organizacional em instituições educacionais, oferecendo evidências empíricas que podem subsidiar práticas de gestão escolar orientadas à valorização dos professores e à promoção do bem-estar.

**Metodologia/abordagem**
Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativista. optou-se pelo estudo de caso, por possibilitar a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real. Foram realizadas entrevistas com dezoito professores de uma escola e aplicada a análise de conteúdo.

**Principais resultados**
Os resultados evidenciaram que o bem-estar docente constitui um fenômeno organizacional complexo, construído pela interação entre condições de trabalho, demandas ocupacionais, recursos institucionais e processos de engajamento desenvolvidos no cotidiano escolar.

**Contribuições teóricas/metodológicas**
A principal contribuição teórica desta pesquisa consiste em demonstrar que o Modelo Job Demands-Resources oferece uma estrutura analítica consistente para compreender o bem-estar docente no contexto das escolas públicas brasileiras.

**Contribuições sociais/para a gestão**
A promoção do bem-estar demanda uma abordagem sistêmica que articule melhorias nas condições de trabalho, fortalecimento da gestão e valorização dos profissionais. Investimentos podem contribuir não para o fortalecimento do engajamento, para a permanência na carreira e melhoria da qualidade do ensino.

**Palavras-chave:** Bem-estar, Docentes, JOB DEMANDS-RESOURCES, TRABALHO, ESCOLAS

# *TEACHER WELL-BEING IN THE PERCEPTION OF STATE PUBLIC SCHOOL TEACHERS: AN ANALYSIS IN LIGHT OF THE JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL*

**Study purpose**
The objective is to analyze how teachers from a public school in the state network of Mynas Gerais perceive well-being in teaching work, seeking to understand how occupational demands, organizational resources, and professional engagement are articulated in the construction of this phenomenon.

**Relevance / originality**
The research contributes to the advancement of discussions on people management in the public sector and organizational behavior in educational institutions, providing empirical evidence that can support school management practices aimed at valuing teachers and promoting well-being.

**Methodology / approach**
This research adopts a qualitative approach, of an interpretivist nature. A case study was chosen to enable an in-depth investigation of contemporary phenomena within their real context. Interviews were conducted with eighteen teachers from a school, and content analysis was applied.

**Main results**
The results showed that teacher well-being constitutes a complex organizational phenomenon, built thru the interaction between working conditions, occupational demands, institutional resources, and engagement processes developed in the daily school environment.

**Theoretical / methodological contributions**
The main theoretical contribution of this research is to demonstrate that the Job Demands-Resources Model offers a consistent analytical framework for understanding teacher well-being in the context of Brazilian public schools.

**Social / management contributions**
The promotion of well-being requires a systemic approach that articulates improvements in working conditions, strengthening of management, and appreciation of professionals. Investments can contribute not only to strengthening engagement, career retention, and improving the quality of education.

**Keywords:** Well-being, Teachers, JOB DEMANDS-RESOURCES, WORK, SCHOOLS

# BEM-ESTAR DOCENTE NA PERCEPÇÃO DE PROFESSORES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL: UMA ANÁLISE À LUZ DO MODELO JOB DEMANDS-RESOURCES

## 1 Introdução

O bem-estar no trabalho consolidou-se como um tema estratégico nas áreas de Administração, Psicologia Organizacional e estudos do trabalho, em virtude do reconhecimento de que a saúde, a motivação e o engajamento dos trabalhadores influenciam diretamente o desempenho individual, a efetividade organizacional e a sustentabilidade das instituições. Sob essa perspectiva, o bem-estar é compreendido como um fenômeno multidimensional, resultante da interação entre características individuais, condições de trabalho, recursos organizacionais e significados atribuídos à atividade profissional (Ryff, 1989; Diener et al., 2018). Essa compreensão desloca o foco de análises centradas exclusivamente no indivíduo para uma perspectiva organizacional, na qual as experiências de bem-estar são construídas nas relações estabelecidas entre trabalhadores e ambiente de trabalho.

No contexto educacional, essa discussão torna-se particularmente relevante diante das transformações que vêm redefinindo o trabalho docente nas últimas décadas. A ampliação das responsabilidades profissionais, a intensificação das demandas burocráticas, a incorporação de novas tecnologias, as crescentes exigências socioemocionais e a pressão por resultados ampliaram significativamente a complexidade da docência, cenário intensificado pelas mudanças decorrentes da pandemia de covid-19 (Oliveira & Pereira, 2021; Souza et al., 2023). Paralelamente, a persistência de condições de trabalho marcadas pela insuficiência de recursos institucionais, pela sobrecarga laboral e pela limitada valorização profissional tem contribuído para o aumento do desgaste físico e emocional dos professores, repercutindo sobre sua saúde ocupacional, motivação e permanência na carreira (Sampaio & Marin, 2004; Ribeiro, 2024).

Nesse cenário, compreender o bem-estar docente ultrapassa a análise de fatores estritamente individuais, exigindo uma abordagem capaz de considerar simultaneamente as características do trabalho, as condições organizacionais e as relações estabelecidas no ambiente escolar. Embora a literatura tenha avançado na investigação do adoecimento docente, da precarização do trabalho e da síndrome de burnout (Maslach & Leiter, 2016; Benevides-Pereira, 2021), ainda são relativamente escassos os estudos que analisam o bem-estar como resultado da interação entre demandas ocupacionais, recursos organizacionais e engajamento profissional, especialmente em escolas públicas brasileiras. Essa lacuna limita a compreensão dos mecanismos organizacionais que favorecem ambientes de trabalho mais saudáveis e reduz as possibilidades de desenvolvimento de práticas de gestão voltadas à promoção do bem-estar e da valorização dos profissionais da educação.

Entre os referenciais contemporâneos que buscam compreender essa dinâmica, destaca-se o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (Job Demands–Resources Model – JD-R), proposto por Bakker e Demerouti (2007, 2008). O modelo pressupõe que o bem-estar e o engajamento profissional resultam do equilíbrio entre as demandas inerentes ao trabalho e os recursos disponibilizados pela organização. Enquanto demandas excessivas tendem a aumentar o desgaste físico e emocional dos trabalhadores, recursos organizacionais — como autonomia, apoio institucional, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e relações interpessoais positivas — fortalecem processos motivacionais, ampliam o engajamento e favorecem experiências positivas no ambiente laboral (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Apesar de sua ampla utilização em pesquisas sobre comportamento organizacional e saúde ocupacional, observa-se que sua aplicação em estudos qualitativos voltados ao contexto da educação básica pública brasileira ainda permanece limitada.

Sob a perspectiva da Administração, compreender o bem-estar docente significa reconhecer a escola pública como uma organização complexa, na qual práticas de gestão, políticas institucionais e condições organizacionais influenciam diretamente a saúde ocupacional, o engajamento e o desempenho dos trabalhadores. Dessa forma, investigar como os professores percebem e vivenciam seu bem-estar permite ampliar o diálogo entre Administração e Educação ao evidenciar fatores organizacionais, que podem subsidiar estratégias de gestão escolar, gestão de pessoas e formulação de políticas públicas voltadas à construção de ambientes laborais mais saudáveis, sustentáveis e favoráveis ao desempenho institucional.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar como professores de uma escola pública da rede estadual de Minas Gerais percebem o bem-estar no trabalho docente, buscando compreender de que maneira as demandas ocupacionais, os recursos organizacionais e o engajamento profissional se articulam na construção desse fenômeno. Ao utilizar o Modelo Job Demands–Resources como lente analítica, esta pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre gestão de pessoas no setor público e sobre comportamento organizacional em instituições educacionais, oferecendo evidências empíricas que podem subsidiar práticas de gestão escolar orientadas à valorização dos professores e à promoção do bem-estar no trabalho.

## 2 Referencial Teórico

O bem-estar no trabalho consolidou-se como um dos principais temas de investigação na contemporaneidade, sendo compreendido como um fenômeno multidimensional que resulta da interação entre características individuais e condições organizacionais. Nessa perspectiva, o bem-estar ultrapassa a ausência de adoecimento e envolve experiências positivas relacionadas à realização profissional, ao desenvolvimento de capacidades, à qualidade das relações interpessoais e ao significado atribuído ao trabalho (Ryff, 1989; Diener et al., 2018). Nas organizações, o bem-estar está associado à disponibilidade de recursos que favorecem autonomia, reconhecimento, apoio institucional e oportunidades de desenvolvimento, fatores que influenciam tanto a saúde ocupacional quanto o desempenho e o comprometimento dos trabalhadores. Assim, ambientes organizacionais capazes de equilibrar demandas e recursos tendem a favorecer experiências mais positivas no trabalho e melhores resultados organizacionais.

Já no contexto educacional, compreender o bem-estar docente torna-se especialmente relevante diante das transformações ocorridas na organização do trabalho escolar, marcadas pela ampliação das responsabilidades profissionais e pelo aumento da complexidade das atividades desempenhadas pelos professores. Sob essa perspectiva, investigar o bem-estar docente significa compreender como as condições organizacionais influenciam a experiência profissional e a permanência desses trabalhadores na carreira.

Nesse sentido, o engajamento profissional, potencialmente correlacionado aos estudos de bem-estar, refere-se a um estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção no trabalho (Schaufeli et al., 2002). Diferentemente da satisfação profissional, o engajamento representa um elevado investimento cognitivo, emocional e comportamental nas atividades desenvolvidas, refletindo o envolvimento do trabalhador com os objetivos da organização. Para tanto, estudos indicam que trabalhadores engajados apresentam maior comprometimento organizacional, melhor desempenho e maior capacidade de enfrentar desafios ocupacionais. No contexto escolar, por exemplo, o engajamento favorece a qualidade das práticas pedagógicas, fortalece o vínculo entre professores e estudantes e contribui para a permanência na carreira, mesmo diante de ambientes marcados por elevadas exigências profissionais.

Isso posto, sabe-se que as transformações ocorridas nas políticas educacionais e na organização do trabalho ampliaram significativamente as demandas direcionadas aos professores. Além das atividades pedagógicas, à docência passou a incorporar responsabilidades administrativas, acompanhamento socioemocional dos estudantes, exigências burocráticas e pressão crescente por resultados, intensificando a carga de trabalho e ampliando a complexidade da profissão (Antunes, 2018; Oliveira, 2004). Esse processo repercute diretamente sobre a saúde ocupacional e o bem-estar docente, especialmente quando as elevadas demandas não são acompanhadas por condições adequadas de trabalho, apoio institucional e valorização profissional. Dessa forma, compreender a precarização do trabalho docente exige analisar não apenas a intensidade das exigências ocupacionais, mas também os recursos organizacionais disponíveis para as enfrentar.

O Modelo Job Demands–Resources (JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007, 2008), propõe que o bem-estar e o desempenho no trabalho resultam da interação entre demandas ocupacionais e recursos organizacionais. As demandas correspondem aos aspectos físicos, cognitivos e emocionais do trabalho que exigem esforço contínuo e podem desencadear processos de desgaste quando permanecem elevadas por longos períodos. Os recursos organizacionais, por sua vez, compreendem elementos como autonomia, apoio da liderança, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e infraestrutura adequada, favorecendo processos motivacionais e reduzindo os efeitos negativos das demandas. O modelo descreve dois processos complementares. O primeiro corresponde ao processo de desgaste, no qual demandas excessivas favorecem exaustão física e emocional e comprometem a saúde ocupacional. O segundo refere-se ao processo motivacional, em que os recursos organizacionais fortalecem o engajamento, ampliam a motivação e favorecem o desempenho profissional.

Embora amplamente utilizado em pesquisas sobre saúde ocupacional e comportamento organizacional, a aplicação do JD-R em estudos qualitativos voltados ao contexto da educação básica brasileira ainda permanece limitada, especialmente sob a perspectiva da Administração. Nesse sentido, o modelo constitui um referencial analítico adequado para compreender como professores interpretam as relações entre condições de trabalho, recursos organizacionais, engajamento e bem-estar no cotidiano das escolas públicas. Em conjunto, os referenciais apresentados evidenciam que o bem-estar docente pode ser compreendido como resultado da interação entre demandas ocupacionais, recursos organizacionais e processos de engajamento. À luz dessa perspectiva, o Modelo Job Demands–Resources orienta a interpretação dos resultados desta pesquisa, permitindo compreender o bem-estar docente como um fenômeno organizacional influenciado pelas condições em que o trabalho é desenvolvido.

## 3 Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativista, por compreender que o bem-estar no trabalho docente constitui um fenômeno complexo e socialmente construído, cujos significados são produzidos nas experiências, interações e contextos organizacionais vivenciados pelos professores. Sob essa perspectiva, buscou-se compreender como os participantes interpretam suas experiências profissionais, atribuem sentido às condições de trabalho e percebem a influência dos recursos organizacionais sobre seu bem-estar e engajamento. Trata-se de um estudo de caráter exploratório-descritivo, uma vez que procura aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda pouco investigado sob a perspectiva integrada do bem-estar, do engajamento profissional e dos recursos organizacionais no contexto da educação pública, ao mesmo tempo em que descreve as características e os significados atribuídos pelos participantes às suas experiências laborais (Minayo, 2021).

Como estratégia metodológica, optou-se pelo estudo de caso, por possibilitar a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real,

especialmente quando os limites entre o fenômeno investigado e o ambiente em que ele ocorre não se apresentam claramente definidos (Yin, 2018). A pesquisa foi desenvolvida em uma escola da rede pública estadual localizada no município de Ribeirão das Neves, Minas Gerais, contexto considerado adequado para compreender as relações estabelecidas entre condições de trabalho, demandas ocupacionais, recursos organizacionais e experiências de bem-estar docente. A investigação foi orientada pelo Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (Job Demands–Resources Model – JD-R), proposto por Bakker e Demerouti (2007, 2008), adotado como principal referencial analítico por compreender que o bem-estar e o engajamento profissional resultam da interação dinâmica entre as demandas inerentes ao trabalho e os recursos disponibilizados pela organização.

Participaram do estudo dezoito professores da Educação Básica, atuantes nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio. A seleção ocorreu por amostragem intencional e adesão voluntária, considerando como critérios de inclusão a atuação docente na instituição durante o período da pesquisa e a disponibilidade para participar das etapas de produção dos dados. Em consonância com os pressupostos da pesquisa qualitativa, a definição do número de participantes privilegiou a profundidade analítica e a diversidade das experiências investigadas, e não a representatividade estatística. A heterogeneidade do grupo, composta por docentes com diferentes tempos de carreira, áreas de formação e vínculos profissionais, possibilitou captar múltiplas perspectivas sobre o fenômeno estudado e ampliar a compreensão acerca das relações entre condições de trabalho, recursos institucionais e experiências de bem-estar.

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro elaborado com base no referencial teórico da pesquisa, contemplando temas relacionados às condições de trabalho, demandas profissionais, recursos organizacionais, reconhecimento, relações interpessoais, bem-estar e engajamento docente. Essa estratégia permitiu explorar em profundidade as experiências e os significados atribuídos pelos participantes ao trabalho desenvolvido na escola, preservando, simultaneamente, uma estrutura comum capaz de favorecer a comparabilidade entre os diferentes relatos (Minayo, 2021; Wolter & Wachelke, 2011).

Os dados produzidos foram analisados por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material, categorização e interpretação dos resultados. Inicialmente, realizou-se uma leitura do conjunto das entrevistas e das evocações produzidas, permitindo a identificação de unidades de significado recorrentes. Em seguida, procedeu-se ao agrupamento dessas unidades em categorias temáticas, construídas a partir das evidências empíricas e posteriormente interpretadas à luz do Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R). Essa estratégia permitiu estabelecer um diálogo permanente entre os dados produzidos no campo e o referencial teórico adotado, fortalecendo a consistência analítica da pesquisa e possibilitando compreender como demandas ocupacionais, recursos organizacionais, bem-estar e engajamento se articulam na experiência cotidiana dos professores. Assim, a interpretação dos resultados privilegiou uma perspectiva relacional, reconhecendo que o bem-estar docente emerge da interação entre características individuais, condições organizacionais e significados atribuídos ao trabalho.

Por fim, cabe mencionar que a pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às investigações envolvendo seres humanos. A participação dos docentes ocorreu de forma voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo assegurados o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistência em qualquer etapa da investigação. Para preservar a identidade dos participantes, os depoimentos foram identificados por códigos alfanuméricos (PROF01, PROF02, e assim sucessivamente), utilizados ao longo da apresentação e discussão dos resultados.

## 4 Análise dos dados e Discussão

Este tópico apresenta e discute os resultados produzidos a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com docentes de uma escola pública da rede estadual de Minas Gerais. A análise foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), permitindo identificar categorias temáticas que expressam as percepções dos participantes acerca do bem-estar no trabalho docente e sua relação com as condições de exercício profissional. As categorias emergentes foram interpretadas à luz do Modelo Job Demands–Resources (JD-R), de Bakker e Demerouti (2007; 2017), por possibilitar compreender como o equilíbrio entre demandas e recursos organizacionais influencia o engajamento, a motivação e o bem-estar no contexto laboral.

A organização dos resultados parte do entendimento de que o bem-estar docente é um fenômeno multidimensional, influenciado tanto por fatores individuais quanto pelas características do ambiente organizacional. Assim, as categorias analíticas não são apresentadas como elementos isolados, mas como dimensões interdependentes que evidenciam a forma como as condições de trabalho, os recursos institucionais e as relações interpessoais afetam a experiência profissional dos docentes. Essa perspectiva amplia a compreensão do fenômeno para além do contexto educacional, evidenciando implicações relevantes para a gestão de pessoas e para a administração de organizações públicas.

**Figura 1**
**Modelo interpretativo da construção do bem-estar docente à luz do Modelo JD-R**

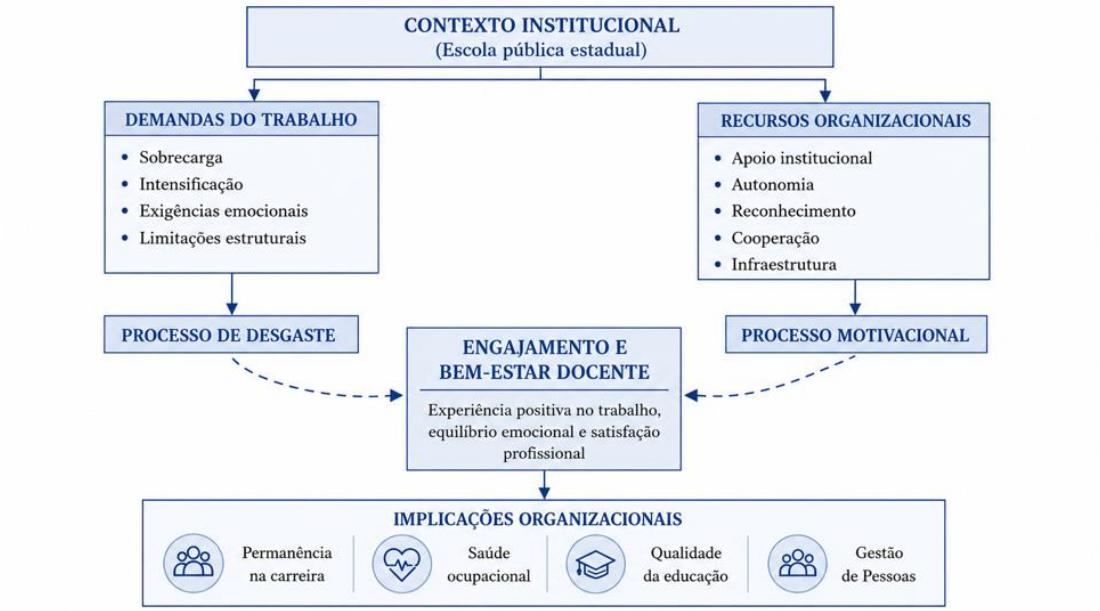



**Figura 1** – Modelo interpretativo da construção do bem-estar docente a partir da interação entre demandas do trabalho, recursos organizacionais e engajamento profissional.

**Fonte:** Elaborada com base nos autores Bakker e Demerouti na figura do Job Demands–Resources Model (JD-R).

**Nota:** As setas contínuas indicam relações diretas; as setas tracejadas indicam influências sobre o bem-estar docente.

A Figura 1 apresenta o modelo interpretativo derivado dos resultados da pesquisa, evidenciando que o bem-estar docente é construído pela interação entre demandas do trabalho, recursos organizacionais e engajamento profissional. À luz do Modelo Job Demands–Resources (JD-R), observa-se que a gestão das condições organizacionais desempenha papel central no equilíbrio entre processos de desgaste e motivação, influenciando a saúde ocupacional e as implicações organizacionais decorrentes.

## 4.1 Perfil dos participantes

Participaram do estudo 18 docentes da rede pública estadual, sendo 5 homens e 13 mulheres, com atuação em diferentes áreas do conhecimento, como Geografia, Matemática, Língua Portuguesa, História, Ciências, Educação Física, Inglês, Filosofia e componentes do Novo Ensino Médio. Do total de participantes, 10 eram servidores efetivos e 8 eram contratados. Em relação ao tempo de docência, 8 possuíam mais de 15 anos de atuação, 6 possuem entre 6 e 15 anos e 4 professores tinham menos de 6 anos de experiência docente. Para preservar o anonimato, os participantes foram identificados por códigos alfanuméricos (PROF01, PROF02, etc.).

A diversidade observada entre os participantes constitui um aspecto relevante para a compreensão das percepções sobre bem-estar no trabalho. Docentes em início de carreira tendem a vivenciar processos de adaptação às exigências institucionais e às rotinas organizacionais, enquanto profissionais mais experientes relatam desafios relacionados à intensificação do trabalho, às mudanças nas políticas educacionais e às transformações ocorridas na profissão ao longo dos anos. Da mesma forma, a coexistência de vínculos efetivos e temporários permite analisar como diferentes formas de contratação influenciam a estabilidade profissional, o sentimento de pertencimento e a percepção das condições de trabalho.

Sob a perspectiva da Administração, esse perfil revela uma força de trabalho marcada por significativa diversidade de trajetórias e vínculos organizacionais, característica que exige políticas de gestão capazes de atender necessidades distintas ao longo do ciclo profissional. Em organizações intensivas em conhecimento, como as instituições escolares, compreender essas diferenças torna-se fundamental para o desenvolvimento de práticas de gestão que favoreçam o engajamento, a permanência dos profissionais e a promoção do bem-estar ocupacional.

### 4.2 Demandas do trabalho docente e seus impactos sobre o bem-estar

Os resultados evidenciam que o trabalho docente é marcado por um conjunto de demandas que extrapola as atividades de ensino, envolvendo responsabilidades administrativas, exigências pedagógicas, mediação de conflitos, múltiplos vínculos empregatícios e limitações estruturais da escola. Esses elementos configuram um contexto de intensificação do trabalho que repercute diretamente sobre o bem-estar físico e emocional dos professores. Sob a perspectiva do Modelo Job Demands–Resources (JD-R), tais características podem ser compreendidas como demandas do trabalho, isto é, aspectos da atividade profissional que exigem esforço físico, cognitivo e emocional contínuo e que, quando não acompanhados por recursos suficientes, aumentam a probabilidade de desgaste e exaustão ocupacional (Bakker & Demerouti, 2008). Essa interpretação também dialoga com Ryff (1989), ao evidenciar que condições laborais adversas comprometem dimensões essenciais do bem-estar psicológico, como o domínio do ambiente e a possibilidade de desenvolvimento pessoal.

Os relatos demonstram que a sobrecarga não decorre apenas da elevada carga horária, mas também da expansão constante das responsabilidades atribuídas aos docentes. Além do planejamento das aulas, correção de atividades e registros administrativos, os professores assumem funções relacionadas ao acompanhamento das demandas sociais e emocionais dos estudantes, ampliando significativamente a complexidade do trabalho cotidiano. Essa realidade evidencia que a intensificação do trabalho docente resulta da combinação entre exigências pedagógicas, burocráticas e relacionais, confirmando as discussões de Antunes (2018) sobre a ampliação das demandas laborais e de Sampaio e Marin (2004) acerca da intensificação da docência no contexto da escola pública.

> "É um cotidiano pesado. Para ganhar um salário básico, você tem que trabalhar, no mínimo, em dois turnos. Isso significa sair de uma escola e ir direto para outra. Não

> sobra muito tempo para planejar as aulas, corrigir atividades ou pensar em estratégias diferentes para os alunos. Essa correria acaba prejudicando o trabalho pedagógico e também a nossa qualidade de vida." (PROF17).

> "No fim do dia estou muito cansado, porque tenho meu cargo, faço extensão e ainda trabalho em outra unidade escolar. A carga horária é muito grande e, quando chego em casa, ainda preciso preparar aulas e corrigir atividades. Se eu tivesse apenas minhas aulas na escola, acredito que conseguiria desenvolver um trabalho com mais qualidade e teria uma rotina menos desgastante." (PROF10).

> "Na verdade, a gente está ali o tempo inteiro educando. Não é só ensinar o conteúdo da disciplina. Precisamos lidar com conflitos, conversar com alunos, orientar famílias, resolver situações que aparecem durante o dia e ainda cumprir todas as outras responsabilidades da escola. Muitas dessas demandas não fazem parte do conteúdo que ensinamos, mas precisam ser resolvidas e isso acaba sendo bastante cansativo." (PROF13).

As narrativas revelam que a intensificação do trabalho docente extrapola a ampliação da carga horária e envolve a incorporação de múltiplas responsabilidades que ultrapassam a atividade de ensino. Além da necessidade de atuar em mais de uma escola para complementar a renda, os participantes descrevem um cotidiano marcado por demandas administrativas, acompanhamento de questões socioemocionais dos estudantes e redução do tempo destinado ao planejamento pedagógico.

Esses achados corroboram a compreensão de Antunes (2018) de que a intensificação do trabalho constitui uma das principais características das transformações contemporâneas nas relações laborais, produzindo maior exigência física, cognitiva e emocional sobre os trabalhadores. No contexto educacional, essa dinâmica aproxima-se da análise de Oliveira (2004), segundo a qual a ampliação das atribuições docentes representa uma expressão da precarização do trabalho, caracterizada pela acumulação de funções e crescente responsabilização individual dos professores. À luz do Modelo JD-R, observa-se que a coexistência de elevadas demandas e recursos organizacionais limitados favorece processos de desgaste ocupacional e compromete tanto o bem-estar quanto o engajamento profissional (Bakker & Demerouti, 2008). Sob a perspectiva de Diener (2000), tais condições tendem ainda a reduzir a percepção de satisfação com a vida laboral, uma vez que influenciam negativamente as avaliações subjetivas que os indivíduos fazem de sua experiência cotidiana de trabalho. A intensificação do trabalho docente também se manifesta nas limitações estruturais e na insuficiência de recursos disponibilizados pela instituição escolar.

Os participantes relatam que o desenvolvimento das atividades pedagógicas frequentemente depende da mobilização de recursos próprios e da adaptação às limitações da infraestrutura escolar. Esses achados reforçam que a precarização do trabalho docente ultrapassa as condições contratuais e remuneratórias, envolvendo também a insuficiência de recursos materiais e a transferência de responsabilidades institucionais aos professores (Oliveira, 2004). Nesse contexto, a escassez de recursos compromete tanto as práticas pedagógicas quanto a percepção de suporte organizacional.

> "A nossa escola é tranquila, mas nós temos pouco material didático para trabalhar. Em muitas situações precisamos improvisar para conseguir desenvolver as atividades planejadas. Tem vezes que a gente precisa trazer notebook de casa, procurar outra sala porque não tem data show disponível ou adaptar completamente a aula por falta de recursos. Perdemos muito tempo tentando conseguir equipamentos que deveriam estar disponíveis naturalmente. Esse tempo acaba sendo retirado do planejamento e da própria atividade pedagógica." (PROF16).

> "Nós temos que nos virar um pouco. Muitas vezes levamos materiais de casa para conseguir realizar determinadas atividades, compramos recursos com dinheiro próprio ou buscamos alternativas para suprir aquilo que a escola não consegue oferecer. Nem sempre isso é possível e, quando não conseguimos, precisamos modificar o planejamento ou abrir mão de estratégias que poderiam favorecer a aprendizagem dos alunos." (PROF15).

> "Ainda faltam melhores condições de trabalho. A infraestrutura poderia ser muito melhor, assim como o apoio pedagógico oferecido aos professores. Também sentimos falta de maior valorização profissional e de salários mais compatíveis com a responsabilidade da função. São aspectos que interferem diretamente na motivação e na forma como desenvolvemos nosso trabalho diariamente." (PROF09).

As narrativas demonstram que a insuficiência de recursos materiais constitui uma dimensão importante das demandas enfrentadas pelos docentes. A precariedade da infraestrutura obriga os professores a mobilizar recursos próprios, adaptar continuamente suas estratégias pedagógicas e assumir responsabilidades que extrapolam suas atribuições formais.

Esse cenário reforça que as condições materiais de trabalho representam componente fundamental da promoção do bem-estar nas organizações. Conforme Bakker e Demerouti (2008), a disponibilidade de recursos organizacionais reduz o impacto das demandas ocupacionais e favorece processos motivacionais capazes de sustentar o engajamento profissional. Em sentido oposto, a escassez desses recursos amplia o esforço necessário para a realização das atividades e intensifica os efeitos do desgaste ocupacional.

Tal interpretação aproxima-se da concepção de Ryff (1989), segundo a qual ambientes que limitam a autonomia e o domínio sobre as condições de atuação dificultam a construção do bem-estar psicológico. Sob a perspectiva da administração, os resultados reforçam que investimentos em infraestrutura, suporte pedagógico e recursos tecnológicos devem ser compreendidos como estratégias de gestão capazes de promover melhores condições de trabalho, favorecer o engajamento profissional e contribuir para o desempenho das organizações educacionais.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas refere-se à ampliação das atividades burocráticas e administrativas que passaram a integrar o cotidiano docente. Os professores relatam que o trabalho extrapola significativamente o tempo destinado às aulas, incorporando planejamento, preenchimento de sistemas, registros institucionais, elaboração de relatórios, avaliações diagnósticas e participação em projetos escolares. Embora essas atividades sejam importantes para a gestão educacional, sua crescente expansão reduz o tempo disponível para o planejamento pedagógico e para a recuperação física e emocional dos profissionais: "As principais exigências do trabalho docente não se restringem à sala de aula. Há planejamento, registros e organização de materiais, além das cobranças por prazos e lançamentos de dados" (PROF14), "As responsabilidades vão muito além da sala de aula" (PROF08) e "Tem horário, avaliações diagnósticas, projetos, adaptações... tudo isso faz parte da rotina" (PROF12).

Os relatos indicam que a burocratização do trabalho amplia as responsabilidades dos professores e reduz o tempo destinado ao planejamento das aulas e ao acompanhamento da aprendizagem dos estudantes. Essa dinâmica confirma que as mudanças na organização do trabalho intensificaram as exigências administrativas direcionadas aos docentes (Oliveira, 2004). À luz do Modelo Job Demands–Resources, o aumento das demandas, sem recursos organizacionais suficientes, favorece o desgaste e compromete o engajamento profissional (Bakker & Demerouti, 2008). Além das demandas materiais e burocráticas, os depoimentos evidenciam que a docência envolve elevada carga emocional, decorrente da necessidade de lidar simultaneamente com dificuldades de aprendizagem, conflitos interpessoais, vulnerabilidades sociais dos estudantes e baixa participação nas atividades escolares, exigindo constante mobilização emocional. Com destaque: "O que mais me afeta emocionalmente é lidar

com as dificuldades de aprendizagem e com o desinteresse dos alunos. Mesmo assim, quando vejo algum resultado, sinto que vale a pena" (PROF10), "Muitas vezes saio mentalmente cansada, principalmente quando percebo desinteresse dos alunos. Ao mesmo tempo, quando consigo estabelecer vínculo com eles, isso me traz satisfação" (PROF08) e "Precisamos lidar com conflitos, questões sociais dos alunos e ainda manter o planejamento pedagógico. Isso gera um acúmulo de tensão" (PROF13).

Os depoimentos demonstram que o desgaste emocional não decorre exclusivamente do volume de trabalho, mas da natureza relacional da atividade docente. O envolvimento constante com estudantes, famílias e diferentes demandas sociais faz com que os professores invistam recursos emocionais que frequentemente extrapolam suas atribuições formais. Ao mesmo tempo, as falas revelam que os avanços percebidos na aprendizagem e os vínculos construídos com os estudantes funcionam como importantes fontes de significado para o trabalho, atenuando parcialmente os efeitos da sobrecarga cotidiana. Essa coexistência entre desgaste e realização confirma a proposição central do modelo JD-R de que o impacto das demandas depende do equilíbrio estabelecido com os recursos disponíveis, sejam eles organizacionais ou pessoais.

Em conjunto, os resultados demonstram que as demandas do trabalho docente assumem caráter multidimensional, envolvendo exigências físicas, cognitivas, administrativas e emocionais que se reforçam mutuamente. A combinação entre sobrecarga, burocratização, insuficiência de recursos e elevada exigência emocional configura um contexto favorável ao desgaste ocupacional e evidencia que o bem-estar docente depende, em grande medida, da forma como o trabalho é organizado. Para a Administração, esse achado amplia a compreensão sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas, indicando que políticas voltadas à melhoria das condições de trabalho, à redução de demandas burocráticas e ao fortalecimento dos recursos organizacionais podem contribuir simultaneamente para a saúde dos trabalhadores, para o engajamento profissional e para a qualidade dos serviços educacionais oferecidos.

### 4.3 Recursos organizacionais e relações interpessoais como promotores do bem-estar

Embora os participantes descrevam um contexto de trabalho caracterizado por elevadas demandas e limitações estruturais, os resultados evidenciam que determinados recursos organizacionais desempenham papel fundamental na promoção do bem-estar e na sustentação do engajamento docente. As narrativas demonstram que o apoio da gestão escolar, a cooperação entre colegas, a autonomia para desenvolver práticas pedagógicas e o sentimento de pertencimento ao ambiente escolar funcionam como mecanismos capazes de reduzir parte dos efeitos produzidos pelas exigências cotidianas da profissão.

Sob a perspectiva do Modelo Job Demands–Resources (JD-R), esses elementos configuram recursos de trabalho que favorecem a motivação, fortalecem a capacidade de enfrentamento das adversidades e ampliam as possibilidades de permanência saudável na atividade profissional (Bakker & Demerouti, 2008). Essa compreensão aproxima-se das contribuições de Ryff (1989), para quem relações interpessoais positivas e domínio do ambiente constituem dimensões centrais do bem-estar psicológico, indicando que a qualidade das experiências organizacionais influencia diretamente a forma como os indivíduos vivenciam o trabalho. Entre os recursos mais valorizados pelos docentes destaca-se o suporte oferecido pela equipe gestora e pelas relações estabelecidas entre os profissionais da escola. Os participantes associam o bem-estar à existência de um ambiente colaborativo, no qual dificuldades podem ser compartilhadas e solucionadas coletivamente, reduzindo a sensação de isolamento frequentemente presente na profissão docente.

> "Eu tenho apoio da direção escolar, da coordenação pedagógica e dos próprios colegas, principalmente nos trabalhos interdisciplinares. Esse apoio é muito importante para o desenvolvimento do trabalho e precisa estar bem alinhado com aquilo que está sendo proposto. É muito ruim quando esse apoio não existe, porque ele é de fundamental importância. Quando percebo retorno da equipe gestora, dos colegas e também dos estudantes, quando vejo que eles estão envolvidos no processo de aprendizagem e querem aprender, isso me motiva muito. Sentir bem-estar é perceber que aquilo que estou fazendo está dando certo, que está havendo aprendizado e que estou contribuindo para o crescimento dos estudantes. É isso que faz sentido para mim." (PROF18).

> "Meu trabalho só é bem-sucedido se eu tenho uma boa supervisão, uma boa direção, bons colegas de trabalho, uma equipe que está ali um pelo outro. Eu preciso de toda a equipe junto para que o trabalho seja bem feito, desde quem recebe os alunos na entrada até os profissionais da limpeza e todos que fazem a escola funcionar. Quando a equipe está alinhada, com respeito, empatia e reciprocidade, tudo flui com mais tranquilidade. Já vivi situações em que isso não aconteceu e foi muito desgastante. Por isso, acredito que dialogar no mesmo nível e trabalhar de forma colaborativa faz toda a diferença para o nosso bem-estar." (PROF08)

> "Quando eu cheguei nesta escola foi um desafio, principalmente por trabalhar com as turmas do sexto ano. Mas eu consegui lidar com isso porque a escola dá apoio. Aqui a gente tem uma base para trabalhar e eles deixam a gente à vontade para desenvolver o trabalho. Sempre que consigo contrato, eu volto para esta escola. Eu não tenho problema de falta de apoio. Direção, supervisão e os próprios professores, quando a gente levanta a mão e pede socorro, todo mundo ajuda. É uma escola muito unida. Eu acho que isso influencia diretamente, porque a gente vem trabalhar com prazer. Quando o grupo está unido, fala a mesma língua e consegue desenvolver projetos juntos, isso motiva muito. O que desanima é quando aparecem pessoas que colocam empecilhos e não querem participar das atividades coletivas." (PROF15).

As falas evidenciam que o suporte institucional ultrapassa questões administrativas e assume caráter essencialmente relacional. A percepção de que gestores e colegas estão disponíveis para auxiliar na resolução dos problemas cotidianos fortalece a confiança entre os profissionais e reduz parte da pressão produzida pelas demandas do trabalho, corroborando o Modelo Job Demands–Resources, que reconhece o apoio social como um recurso organizacional capaz de favorecer o engajamento e minimizar os efeitos das demandas ocupacionais (Bakker & Demerouti, 2008). Para a administração, esse resultado demonstra que a construção de ambientes colaborativos representa uma estratégia relevante de gestão de pessoas, especialmente em organizações intensivas em trabalho relacional, como as instituições educacionais.

Outro aspecto recorrente refere-se à autonomia percebida pelos docentes para conduzir suas práticas pedagógicas. Embora reconheçam a existência de exigências institucionais e de atividades burocráticas, diversos participantes relatam que possuem liberdade para selecionar metodologias, adaptar conteúdos e organizar suas aulas de acordo com as necessidades dos estudantes: "Eu tenho liberdade para desenvolver meu trabalho. A direção respeita bastante essa autonomia" (PROF12), "Eu trabalho muito com diálogo, vídeo, música e outras estratégias que aproximam os alunos da disciplina" (PROF08) e "É preciso adaptar constantemente as estratégias para despertar o interesse dos estudantes" (PROF14).

Esses relatos sugerem que a autonomia funciona como importante recurso organizacional, permitindo aos professores adaptar suas estratégias às especificidades de cada turma. Além de ampliar a percepção de controle sobre o próprio trabalho, a autonomia favorece sentimentos de competência e realização profissional, conforme o Modelo Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2008). Sob a perspectiva da Administração, esse achado

reforça a importância de modelos de gestão que conciliem accountability institucional e autonomia profissional, estimulando inovação pedagógica e maior comprometimento com os objetivos organizacionais.

Os resultados também demonstram que as relações interpessoais estabelecidas com os estudantes constituem importante fonte de reconhecimento e significado para o trabalho docente. Mesmo diante das dificuldades relatadas ao longo das entrevistas, os professores afirmam que os vínculos construídos em sala de aula e a percepção de contribuir para o desenvolvimento dos alunos representam fatores capazes de compensar parcialmente o desgaste cotidiano. Destaca-se**:** "Quando percebo retorno dos estudantes e vejo que consegui contribuir para a aprendizagem, isso me motiva a continuar" (PROF10), "Quando consigo estabelecer vínculo com eles e vejo algum avanço, isso traz muita satisfação" (PROF08) e "O aprendizado precisa acontecer. É isso que dá sentido ao nosso trabalho" (PROF18).

As narrativas revelam que o reconhecimento recebido dos estudantes fortalece o sentido atribuído ao trabalho docente e atua como importante recurso motivacional. Esse reconhecimento, expresso pela percepção de impacto na aprendizagem e pelo sentimento de contribuição social, corrobora Diener (2000) ao evidenciar que o bem-estar depende não apenas das condições objetivas de trabalho, mas também da avaliação subjetiva e do significado atribuído às experiências profissionais. Apesar da predominância de relatos positivos, alguns participantes apontam que fragilidades na comunicação e conflitos institucionais podem comprometer o clima organizacional e ampliar o desgaste profissional. Esses resultados indicam que a qualidade das relações interpessoais influencia diretamente a experiência de trabalho e reforçam que recursos sociais, como apoio e cooperação, contribuem para minimizar os efeitos das demandas ocupacionais (Bakker & Demerouti, 2008).

Em conjunto, os resultados indicam que recursos organizacionais e sociais exercem papel decisivo na promoção do bem-estar, mesmo em contextos marcados por elevadas demandas. O apoio institucional, a autonomia, a cooperação entre colegas e o reconhecimento dos estudantes fortalecem o engajamento docente, conforme o Modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2008). Para a Administração, esses achados evidenciam que políticas de gestão voltadas ao fortalecimento da liderança, da colaboração e da autonomia favorecem ambientes de trabalho mais saudáveis e contribuem para o alcance dos objetivos institucionais.4.3 Bem-estar, engajamento e permanência na docência. Os resultados evidenciam que o bem-estar docente vai além da ausência de sofrimento ocupacional. Apesar da sobrecarga e das limitações estruturais, os participantes associam sua permanência na profissão ao significado atribuído à docência, ao compromisso com a aprendizagem e ao reconhecimento obtido nas relações escolares. Esses achados corroboram a concepção multidimensional de bem-estar proposta por Ryff (1989), ao demonstrar que ele resulta da interação entre condições de trabalho e fatores subjetivos relacionados ao propósito, à identidade profissional e ao desenvolvimento pessoal.

Sob a perspectiva do modelo Job Demands–Resources (JD-R), o engajamento emerge quando os recursos disponíveis conseguem compensar, ao menos parcialmente, os efeitos produzidos pelas demandas ocupacionais. No contexto investigado, observou-se que, apesar das dificuldades vivenciadas no cotidiano escolar, os professores permanecem comprometidos com a profissão porque reconhecem relevância social em seu trabalho e percebem que suas ações produzem impactos positivos na vida dos estudantes.

> "A profissão que escolhi e acolhi é o que me faz acreditar na possibilidade de transformação das pessoas e da própria sociedade por meio da educação. Apesar dos desafios, o que sustenta minha permanência é o amor à profissão. Eu luto para que os alunos tenham melhores condições e acredito que essa transformação começa também pelo reconhecimento do nosso valor enquanto profissionais. Quero melhores condições para os estudantes, mas também quero dignidade para quem ensina. É uma profissão de cuidar e olhar para o outro, mas, antes disso, eu preciso estar bem para

> conseguir fazer diferença na vida dos meus alunos e contribuir para que eles também sejam transformados." (PROF01)
>
> "Eu permaneço na docência porque acredito que posso fazer diferença na vida dos alunos, oferecendo oportunidades que talvez eu mesma não tive, e isso dá sentido para continuar, mesmo com as dificuldades do dia a dia." (PROF05)
>
> "Sentir bem-estar no trabalho docente é perceber que aquilo que está sendo feito está dando certo, que está havendo aprendizado e que estou contribuindo para o crescimento dos estudantes. Quando percebo o retorno da equipe, dos colegas e principalmente dos alunos, quando eles estão envolvidos no processo de aprendizagem e querem aprender, isso me motiva muito. O aprendizado precisa acontecer. É isso que dá sentido ao trabalho que realizamos todos os dias e é o que faz com que eu continue acreditando na importância da docência." (PROF18).

As narrativas revelam que o engajamento docente é sustentado por diferentes fontes de significado atribuídas ao trabalho. Enquanto a PROF01 associa sua permanência ao compromisso ético com a transformação social e à valorização da profissão, a PROF05 enfatiza a possibilidade de alterar trajetórias individuais por meio da educação, atribuindo sentido à docência pela oportunidade de oferecer aos estudantes experiências que ela própria não teve. Já a PROF18 relaciona o bem-estar à percepção concreta de que a aprendizagem ocorre e produz resultados no desenvolvimento dos alunos, evidenciando que o retorno positivo do trabalho fortalece sua motivação para permanecer na carreira. Em conjunto, essas narrativas demonstram que o sentido do trabalho constitui um recurso psicológico central para a manutenção do engajamento docente.

À luz do Modelo Job Demands–Resources, recursos como reconhecimento, cooperação e apoio interpessoal contribuem para reduzir os efeitos das demandas ocupacionais e fortalecer a motivação e o compromisso com a profissão (Bakker & Demerouti, 2008). Nesse sentido, os participantes relatam que a valorização recebida de estudantes, colegas e gestores fortalece a identidade profissional e aumenta a satisfação com o trabalho, funcionando como um importante fator de proteção frente às dificuldades do cotidiano escolar: "Quando consigo estabelecer vínculo com os alunos e vejo que eles aprenderam, isso me traz satisfação e faz todo esforço valer a pena" (PROF08), "O respeito entre estudantes, professores e equipe pedagógica faz diferença no nosso trabalho" (PROF18), e "Sinto que tenho liberdade para desenvolver meu trabalho e isso me dá segurança" (PROF12).

Essas evidências demonstram que o reconhecimento profissional não se restringe às políticas formais de valorização ou às recompensas financeiras, manifestando-se principalmente nas relações interpessoais e na percepção de que o trabalho produz resultados significativos, funcionando como um importante recurso organizacional (Bakker & Demerouti, 2008). Para a Administração, esse resultado reforça a importância de práticas de gestão que fortaleçam a cultura de reconhecimento, promovam ambientes colaborativos e ampliem a participação dos trabalhadores nos processos organizacionais. Entretanto, os resultados também indicam que o engajamento docente é sustentado, em grande medida, por recursos individuais desenvolvidos pelos próprios professores. Diversos participantes relatam a necessidade de criar estratégias pessoais para lidar com a sobrecarga emocional e preservar o equilíbrio necessário para continuar exercendo a profissão: "Preciso de momentos de silêncio e caminhada para conseguir me reorganizar e voltar para a escola no dia seguinte" (PROF08) e "Procuro não levar as questões pessoais para a sala de aula. A gente precisa aprender a controlar o emocional" (PROF12).

Esses relatos sugerem que, embora existam recursos organizacionais importantes, parte da manutenção do bem-estar depende também da mobilização de recursos pessoais desenvolvidos pelos próprios docentes para enfrentar as demandas emocionais do trabalho.

Sob a perspectiva do modelo JD-R, essas experiências de reconhecimento atuam como recursos motivacionais que fortalecem o comprometimento com o trabalho e favorecem a permanência na carreira. Ao reforçar sentimentos de competência, pertencimento e propósito, contribuem para a construção de uma identidade profissional mais sólida e resiliente diante das adversidades do cotidiano escolar. Para a Administração, esse achado reforça que estratégias individuais de enfrentamento são importantes, mas não substituem políticas organizacionais voltadas à promoção da saúde ocupacional, à melhoria das condições de trabalho e ao fortalecimento dos recursos institucionais, cuja responsabilidade permanece sendo da organização. De forma integrada, os resultados evidenciam que o bem-estar docente resulta do equilíbrio entre demandas e recursos presentes no ambiente de trabalho. Enquanto a intensificação das atividades e a precarização das condições laborais favorecem o desgaste, o apoio institucional, a autonomia, as relações interpessoais positivas e o reconhecimento fortalecem o engajamento e a permanência na profissão, corroborando o Modelo Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2008).

Esses achados indicam que o bem-estar depende da forma como o trabalho é organizado e gerido, e não apenas de características individuais, convergindo com a perspectiva multidimensional proposta por Ryff (1989). Para a Administração, o estudo evidencia que práticas de gestão voltadas ao fortalecimento dos recursos organizacionais, da liderança e da autonomia favorecem ambientes de trabalho mais saudáveis, o engajamento dos docentes e o desempenho das organizações públicas de ensino.

## 5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo compreender como professores de uma escola pública da rede estadual de Minas Gerais percebem o bem-estar no ambiente escolar e de que maneira essas percepções se relacionam ao engajamento profissional. Os resultados evidenciaram que o bem-estar docente constitui um fenômeno organizacional complexo, construído pela interação entre condições de trabalho, demandas ocupacionais, recursos institucionais e processos de engajamento desenvolvidos no cotidiano escolar.

A análise das narrativas permitiu compreender que as condições institucionais representam o ponto de partida dessa dinâmica. Aspectos como infraestrutura, valorização profissional, apoio da gestão e disponibilidade de recursos pedagógicos influenciam diretamente a forma como os professores vivenciam o trabalho. Em contextos marcados por limitações estruturais, as demandas profissionais tornam-se mais intensas, ampliando o esforço físico, cognitivo e emocional necessário para o exercício da docência.

Entretanto, os resultados também demonstraram que o impacto dessas demandas não ocorre de maneira uniforme. A presença de recursos organizacionais, como liderança participativa, apoio institucional, relações colaborativas e reconhecimento profissional, modifica significativamente a experiência dos docentes, fortalecendo sua capacidade de enfrentar desafios e favorecendo processos de engajamento. O estudo evidencia, portanto, que o engajamento profissional não decorre da ausência de dificuldades, mas da existência de recursos capazes de sustentar o investimento dos professores em seu trabalho, mesmo diante de contextos organizacionais adversos.

A principal contribuição teórica desta pesquisa consiste em demonstrar que o Modelo Job Demands-Resources oferece uma estrutura analítica consistente para compreender o bem-estar docente no contexto das escolas públicas brasileiras. Embora amplamente utilizado em diferentes contextos organizacionais, sua aplicação ao ambiente escolar ainda permanece relativamente limitada na literatura nacional sob a perspectiva da administração. Ao interpretar os resultados a partir da interação entre demandas, recursos e engajamento, o estudo amplia a

compreensão do bem-estar docente para além de abordagens centradas exclusivamente em fatores individuais ou em condições materiais de trabalho.

Do ponto de vista da Administração, os achados reforçam que o bem-estar docente deve ser compreendido como um resultado da gestão organizacional. Dessa forma, políticas voltadas exclusivamente para a redução da sobrecarga de trabalho ou para o fortalecimento de estratégias individuais de enfrentamento tendem a produzir efeitos limitados quando não são acompanhadas por investimentos em recursos organizacionais. Liderança, cultura colaborativa, comunicação, reconhecimento profissional, desenvolvimento das equipes e suporte institucional configuram elementos estratégicos para promover ambientes escolares mais saudáveis e sustentáveis.

Os resultados também possuem implicações para gestores públicos e formuladores de políticas educacionais. A promoção do bem-estar docente demanda uma abordagem sistêmica que articule melhorias nas condições de trabalho, fortalecimento da gestão escolar e valorização dos profissionais da educação. Investimentos nessas dimensões podem contribuir não apenas para a saúde ocupacional dos professores, mas também para o fortalecimento do engajamento, para a permanência na carreira e para a melhoria da qualidade do ensino ofertado à sociedade.

Os resultados aqui apresentados devem ser interpretados à luz das características institucionais do contexto da pesquisa, podendo dialogar com investigações realizadas em cenários semelhantes e subsidiar novas pesquisas em diferentes redes de ensino e organizações educacionais. Além disso, como uma possível limitação do estudo, cabe notar que as análises foram construídas exclusivamente a partir das percepções dos professores, não contemplando as perspectivas de gestores, estudantes e demais atores da comunidade, cuja inclusão poderia ampliar a compreensão do fenômeno, ficando aqui o convite para desdobramentos em estudos futuros. Essas limitações, entretanto, não reduzem a relevância dos achados. Ao contrário, indicam oportunidades para pesquisas que ampliem a aplicação do Modelo Job Demands-Resources em diferentes redes de ensino, níveis educacionais e contextos organizacionais, incorporando múltiplos atores e abordagens metodológicas complementares. Estudos comparativos entre escolas com diferentes características organizacionais também poderão aprofundar a compreensão sobre como distintos arranjos institucionais influenciam o equilíbrio entre demandas, recursos e engajamento profissional.

Conclui-se, por fim, que o bem-estar docente não pode ser compreendido apenas como consequência de fatores individuais nem como resultado exclusivo das condições materiais de trabalho. Trata-se de um processo organizacional continuamente construído pelas relações entre demandas ocupacionais, recursos institucionais e engajamento profissional. Ao evidenciar essa dinâmica, o presente estudo contribui para ampliar o diálogo entre a Administração e a Educação, demonstrando que a construção de organizações escolares capazes de equilibrar exigências e recursos representa um elemento central para a promoção da saúde ocupacional, da qualidade da educação e da sustentabilidade das instituições públicas de ensino.

## Referências

Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital*. Boitempo.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement and performance*. *Career Development International, 13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70.

Benevides-Pereira, A. M. T. (2021). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador* (5ª ed.). Casa do Psicólogo.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*(1), 34–43. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34

Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research: Theory and practice. *Annual Review of Psychology, 69*, 283–315. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011805

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A crise no trabalho e o que fazer a respeito*. Penso.

Minayo, M. C. S. (2021). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). Hucitec.

Oliveira, D. A. (2004). A reestruturação do trabalho docente: Precarização e flexibilização. *Educação & Sociedade, 25*(89), 1127–1144. https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000400003

Oliveira, D. A., & Pereira Junior, E. A. (2021). Trabalho docente em tempos de pandemia: Mais um retrato da desigualdade educacional brasileira. *Retratos da Escola, 14*(30), 719–734. https://doi.org/10.22420/rde.v14i30.1212

Ribeiro, P., Nossa, S. N., Figueiredo, S. O., & Sepulcri, L. M. C. B. (2024). Workaholismo docente: Relacionando vocação, engajamento e satisfação profissional. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 18*(4), 167–185. https://doi.org/10.12712/rpca.v18i4.62565

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069–1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Sampaio, M. M. F., & Marin, A. J. (2004). Precarização do trabalho docente e seus efeitos sobre as práticas curriculares. *Educação & Sociedade, 25*(89), 1203–1225. https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000400007

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Wolter, R. P., & Wachelke, J. (2011). Índices complementares para o estudo de uma representação social a partir de evocações livres: Raridade, diversidade e comunidade. *Psicologia & Sociedade, 23*(2), 296–303. https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000200009

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.