



BEM-ESTAR COLETIVO NAS ESCOLAS PÚBLICAS: A PERCEPÇÃO DE PROFESSORES SOBRE GESTÃO E CLIMA EDUCACIONAL¹

SOARES, Kleber Lima²
SANTOS, Silva Renata de Oliveira³

¹ Pesquisa resultante de projeto acadêmico aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE nº 81327224.5.0000.9927). Pesquisa autofinanciada, sem fomento externo.

² Desafios da mente. Neuropsicopedagogia, Eunápolis, Bahia, Brasil. E-mail: klkleber@gmail.com

³ Doutora em Ciências, Batatais, São Paulo, Brasil. E-mail: silvia.oliveira.peccege@gmail.com

RESUMO

A presente pesquisa analisou a influência da gestão escolar sobre o clima educacional e o bem-estar docente em duas escolas públicas da Costa do Descobrimento, no extremo sul da Bahia, nomeadas nesta pesquisa como Escola A e Escola B. A investigação justifica-se pela relevância de compreender como as práticas de gestão afetam a satisfação profissional dos professores, fator essencial para a qualidade do ensino e para a construção de um ambiente escolar saudável. O objetivo da pesquisa foi analisar a percepção dos docentes sobre essa influência, buscando identificar fatores que contribuem para o bem-estar no trabalho e apoiar práticas de gestão mais eficazes. Adotou-se uma metodologia mista, com coleta de dados por meio de um questionário disponibilizado online estruturado em três seções: perfil dos participantes, escalas sobre clima educacional, gestão e bem-estar, e questões abertas. A amostra foi composta por 12 docentes, sendo 5 atuantes na Escola A e 7 atuantes na Escola B, com dados coletados entre outubro de 2024 e março de 2025. As respostas quantitativas foram analisadas por estatística descritiva, enquanto as qualitativas foram tratadas por análise de conteúdo. Os resultados revelaram percepções distintas entre as escolas quanto ao apoio da gestão e à valorização, com avaliações mais positivas na Escola A. A baixa transparência na gestão surgiu como um ponto crítico comum. A análise qualitativa reforçou os dados numéricos, oferecendo subsídios para intervenções contextualizadas. Conclui-se que a gestão escolar impacta significativamente o bem-estar docente, sendo necessário promover maior valorização, apoio institucional e transparência para fortalecer o clima escolar.

Palavras-chave: gestão escolar; bem-estar docente; clima educacional.

1. INTRODUÇÃO

O bem-estar docente constitui fator essencial para a qualidade do ensino e da aprendizagem, sendo favorecido por um ambiente saudável e por um clima escolar positivo, que ampliam a satisfação e a motivação dos professores (DUTRA et al., 2022). A liderança escolar exerce papel estratégico nesse processo, pois sua condução impacta a saúde, o desempenho e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (BORGES; MOURÃO, 2013; CUSTÓDIO, 2020). Um clima favorável contribui para a motivação, o fortalecimento de vínculos e a preservação da saúde mental dos docentes, destacando-se a importância das interações humanas e do comportamento organizacional para a prática pedagógica (GOUVEIA et al., 2008).

A literatura aponta que gestões democráticas favorecem a participação e o engajamento docente (LIBÂNEO, 2013), enquanto ambientes escolares saudáveis estão relacionados à valorização e ao desenvolvimento contínuo dos profissionais, promovidos por lideranças colaborativas e humanizadas, pautadas na escuta e no apoio (LÜCK, 2009, 2015; OLIVEIRA, 2008).

Nesse sentido, justifica-se a necessidade de compreender como a gestão e o clima escolar influenciam o bem-estar coletivo, dada a complexidade do trabalho docente e a relevância de práticas institucionais que assegurem valorização e saúde profissional (PINAZZA, 2013; CHIAVENATO, 2014; WAAL, 2021).

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos professores sobre a influência da gestão e do clima escolar em seu bem-estar, buscando identificar os fatores que o favorecem e orientar práticas mais eficazes de gestão nas escolas públicas.

2. DESENVOLVIMENTO E/OU REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Adotou-se uma abordagem mista, com técnicas qualitativas e quantitativas, conforme GIL (2017), LÜDKE e ANDRÉ (2013) e FLICK (2009). Foram investigadas duas escolas públicas situadas na região da Costa do Descobrimento, na Bahia: a Escola A, dedicada aos anos iniciais do Ensino Fundamental, com 49 docentes; e a Escola B, que atende os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio, com 25 professores.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CAAE nº 81327224.5.0000.9927), em conformidade com a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponibilizado via Google Forms.

A coleta de dados foi realizada entre outubro de 2024 e março de 2025, totalizando 12 participantes (16,21% da população): 5 da Escola A (6,76%) e 7 da Escola B (9,46%). O questionário foi estruturado em três seções:

Seção A – Perfil dos participantes: informações pessoais e profissionais;

Seção B – Clima escolar, gestão e bem-estar: questões em escala de 0 a 7, além de categorias relacionadas a apoio, comunicação, valorização, autonomia e satisfação;

Seção C – Sugestões e melhorias: questão aberta para opiniões e propostas dos docentes.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva (frequências, médias e medianas), sem generalizações em razão do tamanho reduzido da amostra. As respostas qualitativas foram examinadas com base na análise de conteúdo proposta por BARDIN (2011), em diálogo com a análise temática de BRAUN et al. (2019). A triangulação entre abordagens

possibilitou ampliar a compreensão dos fatores que influenciam o bem-estar docente e a gestão escolar.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA E RESPECTIVA ANÁLISE

Resultados e Discussão

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos nos questionários aplicados aos docentes das Escolas A e B, organizados por temáticas do instrumento de pesquisa. A análise integra dados quantitativos e qualitativos, permitindo compreender percepções sobre gestão, clima escolar e bem-estar docente, com comparações entre as instituições e fundamentação teórica.

Os participantes da pesquisa foram questionados em relação ao gênero e faixa etária declarado (Figura 2 e 3).

Figura 2: Distribuição dos participantes por gênero nas Escolas A e B
Figura 3: Distribuição dos participantes por faixa etária nas Escolas A e B



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em ambas as escolas, apenas um [1] participantes se identificara como do sexo masculino [Escola A: 5 – 100%; Escola B: 7 – 100%]. Esse predomínio de mulheres na amostra está alinhado com a tendência histórica de feminização do magistério no Brasil, particularmente na educação básica (Gatti, 2010).

Tal característica pode influenciar a construção de relações interpessoais, as dinâmicas colaborativas e as demandas específicas de bem-estar no cotidiano escolar.

Faixa etária (Figura 3): maioria entre 52 e 75 anos [Escola A: 3/5 – 60%; Escola B: 6/7 – 85,7%], indicando maior experiência e resiliência (Day & Gu, 2007).

Desta forma, as professoras foram questionadas sobre o grau de escolaridade e grandes áreas cursadas (Figura 4 e 5).

Figura 4: Distribuição dos participantes por grau de escolaridade nas Escolas A e B

Figura 5. Distribuição dos participantes por área do curso nas Escolas A e B



Fonte: Dados originais da pesquisa

Escolaridade (Figura 4): alta qualificação acadêmica: Escola A, 3/5 pós-graduação (60%), 2/5 graduação completa (40%); Escola B, 7/7 pós-graduação (100%) (Libâneo, 2013).

Área de formação (Figura 5): diversidade em ambas as escolas. Escola A: 4/5 Ciências Humanas (80%), 2/5 Linguística, Letras e Artes (40%). Escola B: Linguística, Letras e Artes [5], Ciências Humanas [4], Ciências Exatas [3], Agrárias [1]; combinações interdisciplinares presentes, favorecendo interdisciplinaridade e troca de experiências.

Os participantes da pesquisa foram questionados sobre o tempo de atuação e regime de contratação nas escolas pesquisadas (Figura 6 e 7).

Figura 6: Distribuição dos participantes por tempo de atuação na Educação nas Escolas A e B

Figura 7: Distribuição dos participantes por regime de contratação nas Escolas A e B



Fonte: Dados originais da pesquisa

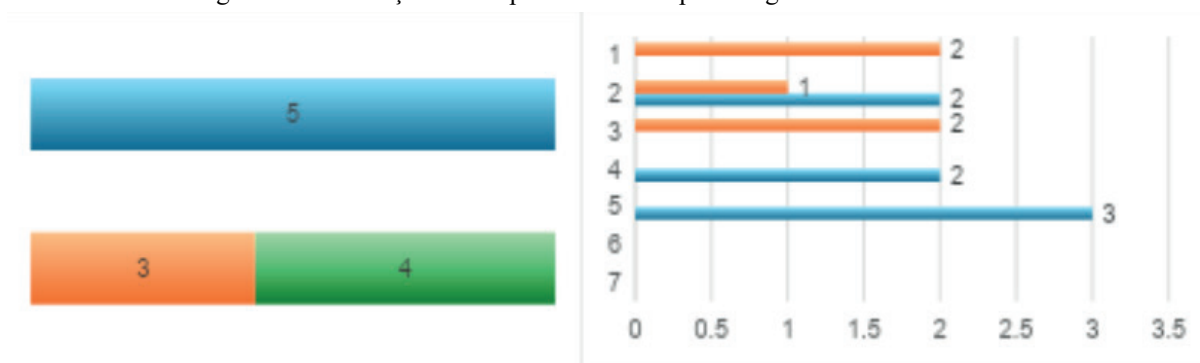
Tempo de atuação (Figura 6): Escola A, 5/5 >10 anos; Escola B, 4/7 >10 anos, 3/7 entre 3-10 anos, indicando maturidade profissional (Day & Gu, 2007).

Regime de contratação (Figura 7): Escola A, 4/5 estatutário, 1/5 temporário; Escola B, 7/7 estatutário, refletindo estabilidade e influência positiva no bem-estar (Chiavenato, 2014).

Ainda sobre o perfil profissional, os participantes da pesquisa foram questionados sobre o segmento da educação que atua nas escolas e sobre o apoio da gestão pesquisadas (Figura 8 e 9).

Figura 8. Distribuição dos participantes por etapa de ensino nas Escolas A e B

Figura 9: Distribuição das respostas sobre o apoio da gestão nas Escolas A e B



Fonte: Resultados originais da pesquisa

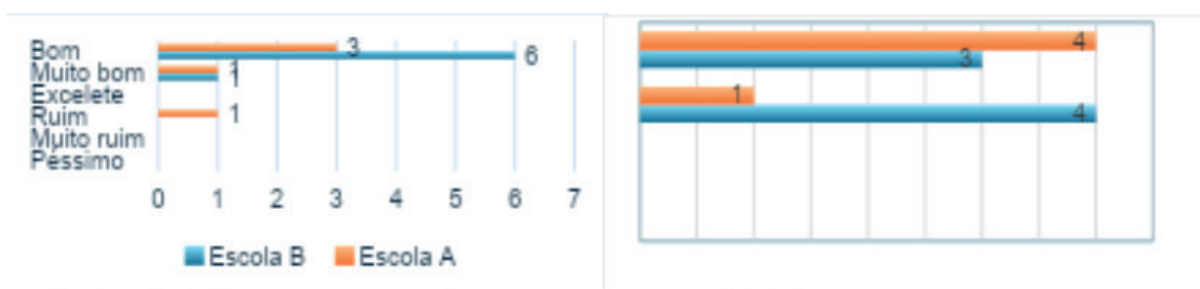
Etapa de ensino (Figura 8): Escola A, 5/5 anos iniciais; Escola B, 7/7 anos finais e 4 também Ensino Médio (Lück, 2009).

Apoio da gestão (Figura 9): Escola A, média 6,0; Escola B, média 4,57, evidenciando variação no suporte e impacto no bem-estar (Goleman, 2015).

Os participantes da pesquisa foram questionados sobre como avaliavam o ambiente de trabalho e a importância da comunicação eficaz na escola de atuação em relação ao seu bem-estar (Figura 10 e 11).

Figura 10. Percepção sobre espaço para diálogo com a gestão – Escolas A e B

Figura 11. Importância da comunicação eficaz entre gestores e docentes para o bem-estar no trabalho



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ambiente de trabalho e diálogo (Figura 10): percepção majoritariamente positiva, com maior heterogeneidade na Escola A, incluindo avaliação negativa, indicando diferenças no clima escolar (Duarte et al., 2022).

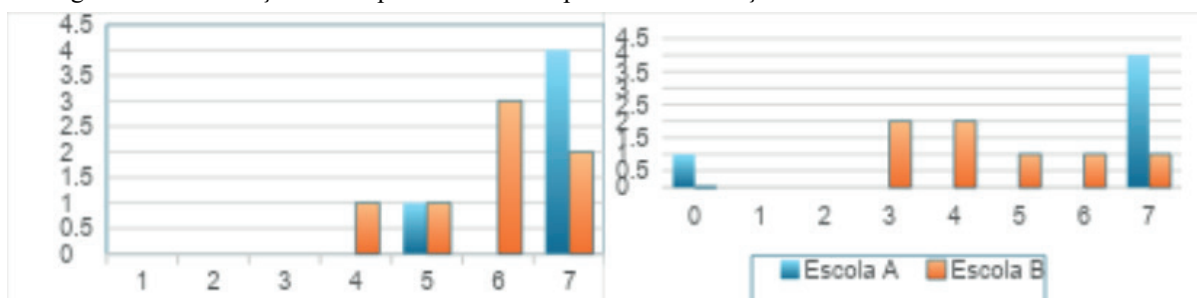
Comunicação eficaz (Figura 11): considerada relevante ou muito importante por todos, essencial para confiança e cooperação (Chiavenato, 2014; Goleman, 2015; Lück, 2009).

Participação, Valorização e Reconhecimento

Os professores que participaram da pesquisa foram questionados se acreditavam que a participação dos docentes nas decisões da escola a valorização e o reconhecimento por parte da gestão influencia no seu bem-estar profissional (Figura 12 e 13).

Figura 12: Distribuição das respostas sobre a influência da participação dos professores nas decisões nas Escolas A e B

Figura 13: Distribuição das respostas sobre o impacto da valorização e reconhecimento nas Escolas A e B



Fonte: Resultados originais da pesquisa

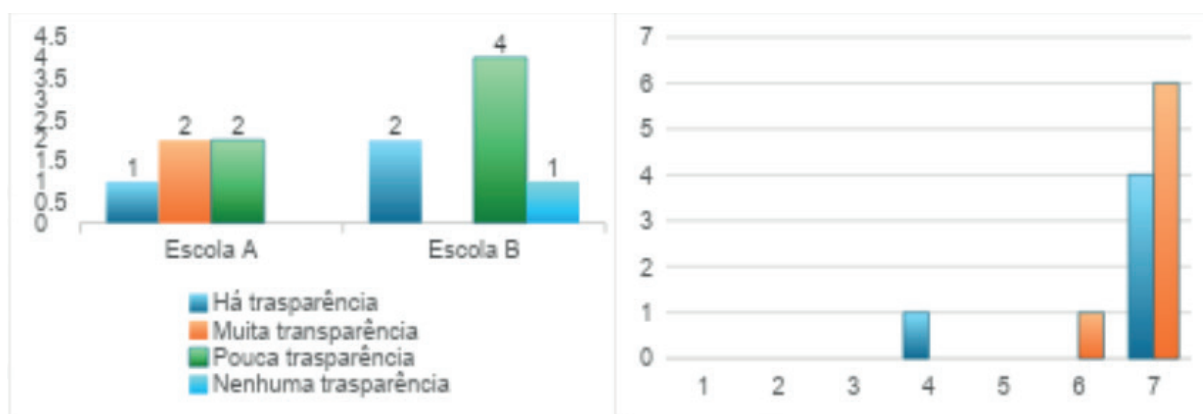
Participação nas decisões (Figura 12): Escola A, média 6,6; Escola B, 5,86, destacando autonomia e pertencimento como fatores de bem-estar (Gouveia et al., 2008; Chiavenato, 2014).

Valorização e reconhecimento (Figura 13): Escola A, média 6,8; Escola B, média 4,57, evidenciando diferenças na motivação docente (Borges & Mourão, 2013).

Igualmente, os professores participantes da pesquisa foram questionados sobre o nível de transparência nas ações da gestão importância da confiança mútua entre gestores e professores para o bem-estar da equipe (Figura 14 e 15).

Figura 14: Distribuição das respostas sobre o nível de transparência da gestão nas Escolas A e B

Figura 15: Distribuição das respostas sobre a importância da confiança mútua nas Escolas A e B



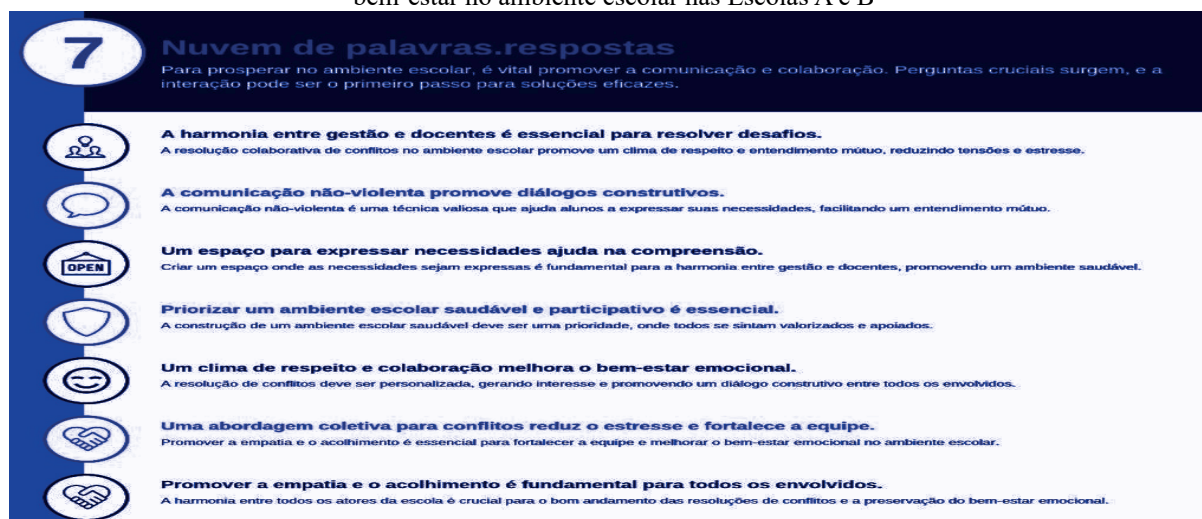
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Transparência da gestão (Figura 14): percepção de pouca transparência em ambas, apontando necessidade de fortalecimento da confiança (Libâneo, 2013; Lück, 2009).

Confiança mútua (Figura 15): ampla valorização em ambas [Escola A, média 6,4; Escola B, 6,86], a base do bem-estar coletivo (Goleman, 2015).

Ainda dentro da temática das relações interpessoais na escola, os docentes foram questionados sobre como a resolução de conflitos de forma colaborativa pode contribuir para o seu bem-estar no ambiente escolar (Figura 16).

Figura 16: Distribuição das respostas sobre resolução de conflitos de forma colaborativa pode contribuir para o seu bem-estar no ambiente escolar nas Escolas A e B



Fonte: Resultados originais da pesquisa

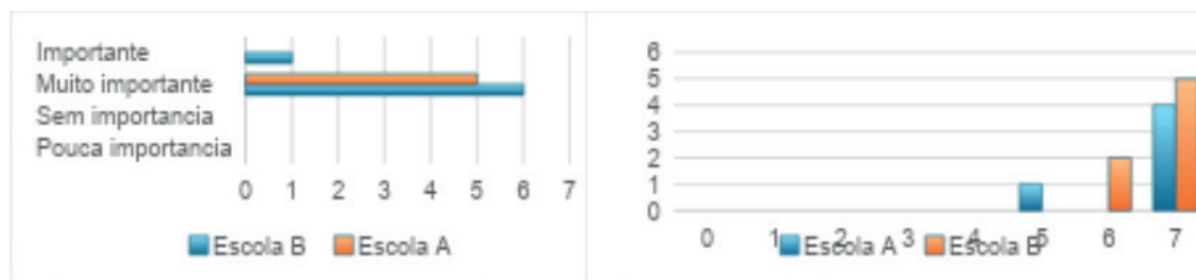
Resolução colaborativa de conflitos (Figura 16): associada a ambiente harmônico, redução de estresse e relações saudáveis, em consonância com empatia e mediação (Krznaric, 2015; Custódio, 2020).

Formação de Gestores, Autonomia e Liderança

Os participantes também foram convidados a refletir sobre a importância da formação e capacitação dos gestores na influência da autonomia e da flexibilidade no exercício da profissão sobre seu bem-estar e satisfação profissional (Figura 17 e 18).

Figura 17: Distribuição das respostas sobre a importância da formação de gestores nas Escolas A e B

Figura 18: Distribuição das respostas sobre a influência da autonomia e flexibilidade nas Escolas A e B



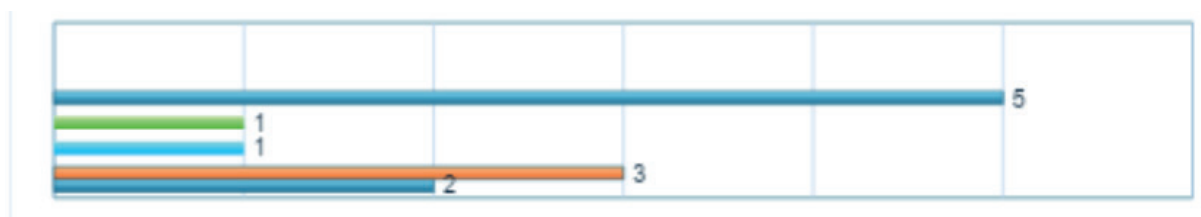
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Formação de gestores (Figura 17): unanimidade na importância, reforçando líderes capacitados como pilares do bem-estar docente (Lück, 2014; Duarte et al., 2022).

Autonomia e flexibilidade (Figura 18): avaliações positivas [Escola A: 6,6; Escola B: 6,71], indicando influência positiva no bem-estar (Bem-Shahar, 2022).

Na sequência, a pesquisa buscou compreender como os docentes percebem a influência da liderança exercida pelos gestores no clima educacional e no bem-estar da equipe docente (Figura 19).

Figura 19: Distribuição das respostas sobre a influência da liderança nas Escolas A e B



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Influência da liderança no clima (Figura 19): Escola A positiva; Escola B, visão mais variada, sugerindo que estilos de liderança afetam diretamente o bem-estar (Pinazza, 2013).

Ações da Gestão e Percepção do Bem-Estar

Por fim, a pesquisa incluiu uma questão aberta, na qual os docentes puderam expressar, com base em suas experiências e percepções, quais ações da gestão escolar consideraram essenciais para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador (Figura 20).

Figura 20: Distribuição das respostas sobre a quais ações da gestão escolar você considera essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador nas Escolas A e B



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Ações essenciais da gestão (Figura 20): destaque para “gestão democrática”, “valorização”, “empatia” e “respeito”, reforçando liderança humanizada e participativa (Krznaric, 2015; Libâneo, 2001).

A pesquisa também abordou a percepção dos docentes sobre a relevância de seu bem-estar para o sucesso da instituição educacional como um todo, considerando o impacto direto desse fator na qualidade do ensino e no clima educacional (Figura 21).

Figura 21: Distribuição das respostas sobre a importância do bem-estar para o sucesso institucional nas Escolas A e B



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Importância do bem-estar para o sucesso institucional (Figura 21): consenso em ambas as escolas [Escola A, média 6,8; Escola B, 6,86], confirmando que o bem-estar docente sustenta qualidade educacional e sucesso institucional (Araújo, 2000).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa confirmaram que o bem-estar docente está fortemente relacionado às práticas de gestão e ao clima educacional escolar. Verificou-se que a forma como os professores percebem o apoio institucional, a valorização profissional e a comunicação na escola influencia diretamente sua motivação e satisfação no trabalho.

As diferenças identificadas entre as duas escolas analisadas demonstram que estilos de liderança e práticas administrativas impactam de maneira distinta o ambiente educacional. A participação dos docentes, a escuta ativa e a clareza nas decisões foram elementos destacados como essenciais para fortalecer o engajamento da equipe e melhorar o clima escolar.

Com base nessas observações, conclui-se que a gestão escolar tem papel estratégico na promoção de um ambiente saudável, sendo necessário desenvolver ações que valorizem o trabalho docente e incentivem a colaboração. Investir em comunicação, reconhecimento e autonomia profissional representa um caminho eficaz para ampliar o bem-estar coletivo nas escolas públicas.

Reconhece-se como fragilidade desta pesquisa o número reduzido de participantes e o recorte geográfico limitado a duas escolas públicas do extremo sul da Bahia, o que restringe a generalização dos resultados. Ainda assim, os achados oferecem subsídios relevantes para reflexões sobre a gestão e o bem-estar docente.

5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C. Gestão democrática da educação: a posição dos docentes. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, DF.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEM-SHAHAR, T. Seja mais feliz, aconteça o que acontecer: como cultivar a esperança e o propósito em tempos difíceis. Rio de Janeiro: Principium, 2022.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BRAUN, V.; CLARKE, V.; GRAY, D. Coleta de dados qualitativos: um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais. Petrópolis: Vozes, 2019.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 2018.

CUSTÓDIO, C. Clima organizacional: 100 questões para mensurar a satisfação das pessoas com a empresa. Sumaré: Matrix, 2020.

DAY, C.; GU, Q. Variations in the conditions for teachers' professional learning and development: sustaining commitment and effectiveness over a career. Oxford Review of Education, v. 33, p. 423-443, 2007.

DUARTE, E. B.; LEITÃO, I. M. T. A.; DUARTE, L. P. A. Processos de gestão de pessoas e suas implicações para o clima educacional: estudo de caso em uma unidade de atenção especializada de saúde. São Paulo: Dialética, 2022.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GATTI, B. A. Professoras do Brasil: impasses e desafios. Estudos de Pesquisas Educacionais, v. 1, p. 130-158, 2010.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLEMAN, D. Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOUVEIA, V. V.; FONSÊCA, P. N.; LINS, S. L. B.; LIMA, A. V.; GOUVEIA, R. S. V. Escala de bem-estar afetivo no trabalho (JAWS): evidências de validade fatorial e consistência interna. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 21, p. 464-473, 2008.

HOY, W. K.; MISKEL, C. G. Educational administration: theory, research, and practice. 8. Ed. New York: McGraw-Hill, 2008.

KRZNARIC, R. O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. Ed. Goiânia: Alternativa,

2013.

LÜCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas implicações para o trabalho dos gestores. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. Liderança em gestão escolar. São Paulo: Cortez, 2014.

LÜCK, H. Concepções e processos democráticos na gestão educacional. São Paulo: Cortez, 2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: uma abordagem qualitativa. 2. Ed. São Paulo: EPU, 2013.

OLIVEIRA, J. F. Gestão escolar democrática. São Paulo: Cortez, 2008.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2007.

PINAZZA, M. A. Formação de profissionais da educação infantil. 2013. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo.

WAAL, F. de. A era da empatia: lições da natureza para uma sociedade mais gentil. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa: do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.