

GESTÃO ESCOLAR E CLIMA ORGANIZACIONAL: O BEM-ESTAR DOCENTE COMO VARIÁVEL ESTRATÉGICA DA QUALIDADE EDUCACIONAL

SCHOOL MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: TEACHER WELL-BEING AS A STRATEGIC VARIABLE FOR EDUCATIONAL QUALITY

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 18/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784347574](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784347574)

Paula Regina de Moura França Alves¹

Heliane Concesso Pereira Borges²

Ermano José Barbosa da Silva³

Sarah Fragoso Braga⁴

RESUMO

A gestão escolar e o clima organizacional constituem dimensões fundamentais para a compreensão da qualidade educacional, pois influenciam diretamente as relações estabelecidas no ambiente escolar e as condições de trabalho dos professores. Nesse contexto, o bem-estar docente passa a ser compreendido como uma variável estratégica, uma vez que professores valorizados, acolhidos e apoiados tendem a desenvolver práticas pedagógicas mais eficazes e comprometidas com a aprendizagem dos estudantes. O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre a gestão escolar, o clima organizacional e o bem-estar docente, compreendendo de que forma esses fatores podem influenciar a qualidade educacional no ambiente escolar. A escolha do tema justifica-se pela necessidade de ampliar as discussões sobre a valorização docente, a construção de ambientes escolares saudáveis e o papel da gestão na promoção de relações mais democráticas, colaborativas e humanizadas. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa, desenvolvida a partir da análise de 13 estudos acadêmicos relacionados à gestão escolar, clima organizacional, liderança, comunicação institucional, bem-estar docente e qualidade educacional. Conclui-se que a qualidade da educação não depende apenas de recursos materiais, currículo ou resultados avaliativos, mas também das condições humanas e organizacionais que sustentam o trabalho pedagógico. Assim, uma gestão escolar participativa, comunicativa e sensível às necessidades dos professores pode contribuir para um clima organizacional mais positivo e para o fortalecimento do bem-estar docente.

Palavras-chave: Gestão escolar; Clima organizacional; Bem-estar docente.

ABSTRACT

School management and organizational climate are fundamental dimensions for understanding educational quality, as they directly influence the relationships established within the school environment and the working conditions of teachers. In this context, teacher well-being is understood as a strategic variable, since teachers who feel valued, welcomed, and supported tend to develop more effective pedagogical practices committed to student learning. The general objective of this study is to analyze the relationship between school management, organizational climate, and teacher well-being, understanding how these factors can influence educational quality in the school environment. The choice of this theme is justified by the need to expand discussions on teacher appreciation, the construction of healthy school environments, and the role of management in promoting more democratic, collaborative, and humanized relationships. Methodologically, this research is characterized as bibliographic, with a qualitative approach, developed through the analysis of 13 academic studies related to school management, organizational climate, leadership, institutional communication, teacher well-being, and educational quality. It is concluded that the quality of education does not depend only on material resources, curriculum, or evaluation results, but also on the human and organizational conditions that support pedagogical work. Thus, participatory, communicative, and sensitive school management that considers teachers' needs can contribute to a more positive organizational climate and to the strengthening of teacher well-being.

Keywords: School management; Organizational climate; Teacher well-being.

1. INTRODUÇÃO

A escola é um espaço social marcado por relações humanas, processos pedagógicos, decisões administrativas e desafios cotidianos que influenciam diretamente a qualidade da educação. Nesse contexto, a gestão escolar assume papel fundamental, pois é responsável por organizar o funcionamento institucional, promover a participação dos sujeitos, mediar conflitos e criar condições favoráveis ao trabalho docente. Quando a gestão atua de maneira democrática, comunicativa e humanizada, contribui para a construção de um ambiente escolar mais acolhedor, colaborativo e comprometido com o desenvolvimento dos profissionais e dos estudantes.

O clima organizacional, por sua vez, está relacionado à forma como professores, gestores, funcionários e demais membros da comunidade escolar percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. Esse clima envolve aspectos como comunicação, liderança, relações interpessoais, motivação, reconhecimento, cooperação e sentimento de pertencimento. Em escolas onde predominam o diálogo, a escuta e o apoio institucional, os professores tendem a se sentir mais valorizados e seguros para desenvolver suas práticas pedagógicas. Por outro lado, ambientes marcados por conflitos, sobrecarga, ausência de participação e falta de reconhecimento podem comprometer o bem-estar docente e, conseqüentemente, a qualidade do ensino.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre a gestão escolar, o clima organizacional e o bem-estar docente, compreendendo de que forma esses fatores podem influenciar a qualidade educacional no ambiente escolar. Como objetivos específicos, busca-se compreender o papel da gestão escolar na construção de um clima organizacional saudável e

colaborativo; identificar os principais fatores que afetam o bem-estar docente no cotidiano escolar; e discutir como o bem-estar dos professores pode ser considerado uma variável estratégica para a melhoria da qualidade educacional.

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de ampliar as discussões sobre a valorização dos professores e sobre as condições organizacionais que sustentam o trabalho pedagógico. Muitas vezes, a qualidade educacional é analisada apenas a partir de indicadores de desempenho, currículo, infraestrutura ou resultados dos estudantes. No entanto, é necessário reconhecer que o professor é sujeito central do processo educativo e que seu bem-estar influencia diretamente sua motivação, sua prática pedagógica e sua relação com os alunos. Assim, estudar a gestão escolar e o clima organizacional permite compreender como a escola pode se tornar um espaço mais saudável, participativo e favorável à aprendizagem.

Metodologicamente, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa. Foram utilizados estudos acadêmicos já publicados sobre gestão escolar, clima organizacional, liderança, comunicação institucional, bem-estar docente e qualidade educacional. A seleção dos materiais ocorreu por meio de buscas em plataformas acadêmicas e bases digitais, considerando produções relacionadas diretamente ao tema investigado. Ao todo, foram selecionados 13 estudos que contribuíram para fundamentar teoricamente a análise e discutir as relações entre gestão, clima organizacional e bem-estar dos professores.

Dessa forma, a pesquisa parte do seguinte problema: de que forma a gestão escolar e o clima organizacional influenciam o bem-estar

docente e como esse bem-estar pode contribuir para a qualidade educacional?

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresenta os principais fundamentos teóricos que sustentam a discussão sobre gestão escolar, clima organizacional e bem-estar docente como elementos relacionados à qualidade educacional. Neste capítulo, são abordadas contribuições de autores que discutem o papel da gestão na organização do ambiente escolar, a importância das relações institucionais para a construção de um clima saudável e os impactos das condições de trabalho na motivação, na saúde emocional e no desempenho dos professores. Dessa forma, busca-se construir uma base teórica capaz de ampliar a compreensão sobre como práticas de gestão mais democráticas, comunicativas e humanizadas podem favorecer o bem-estar docente e contribuir para uma educação de maior qualidade.

2.1. Gestão Escolar e Sua Influência no Ambiente Educacional

Segundo Souza (2017), a gestão escolar deve ser compreendida como um campo de organização política, pedagógica e administrativa que influencia diretamente o funcionamento das escolas públicas brasileiras. Essa compreensão ultrapassa a ideia de que gerir uma escola significa apenas cumprir normas, administrar documentos ou controlar rotinas internas. A gestão envolve decisões, relações humanas, planejamento, liderança e articulação entre os sujeitos que compõem a comunidade escolar. Nesse sentido, Honorato (2018) destaca que a liderança do diretor escolar representa um dos elementos centrais para o desenvolvimento

institucional, pois a forma como o gestor conduz a equipe pode favorecer tanto práticas democráticas quanto modelos mais centralizadores. Assim, a gestão escolar interfere na organização do trabalho docente, na qualidade das relações internas e na construção de um ambiente educacional mais participativo.

Para Pacheco (2021), a gestão escolar exerce influência significativa sobre a comunidade, uma vez que suas ações não ficam restritas ao espaço interno da escola, mas alcançam famílias, estudantes, professores e demais sujeitos envolvidos no processo educativo. A escola, portanto, não deve ser vista como uma instituição isolada, mas como parte de uma realidade social mais ampla. Nesse contexto, Souza (2017) reforça que as teorias da gestão escolar ajudam a compreender como diferentes modelos administrativos e pedagógicos produzem formas distintas de organização, participação e tomada de decisão. Uma gestão democrática tende a valorizar a escuta, o diálogo e a corresponsabilidade, enquanto uma gestão autoritária pode gerar distanciamento, insegurança e pouca participação coletiva.

De acordo com Honorato (2018), o diretor escolar precisa assumir uma liderança capaz de articular pessoas, mediar conflitos e construir caminhos coletivos para o desenvolvimento da instituição. Essa liderança não se limita à autoridade formal do cargo, mas depende da capacidade de inspirar confiança, promover diálogo e reconhecer o trabalho dos profissionais. Nesse mesmo sentido, Waiandt et al. (2023) afirmam que os estilos de liderança da direção escolar influenciam diretamente o clima organizacional da escola pública, especialmente quando se considera o modo como os gestores se relacionam com a equipe. Uma liderança participativa

tende a fortalecer vínculos, ampliar o sentimento de pertencimento e favorecer maior envolvimento dos professores nas ações escolares.

Conforme Pacheco (2021), a atuação da gestão escolar também está relacionada à capacidade de aproximar a comunidade da escola, fortalecendo a participação social e o compromisso coletivo com a educação. Quando a gestão promove reuniões, escuta as famílias, envolve os professores nas decisões e valoriza os estudantes, cria-se um ambiente mais aberto e colaborativo. Além disso, Soares et al. (2022) destacam que a comunicação é um elemento essencial para a gestão escolar e para o clima organizacional, pois a ausência de diálogo pode gerar ruídos, conflitos e desmotivação. Dessa forma, a comunicação institucional deve ser clara, respeitosa e permanente, permitindo que todos compreendam suas responsabilidades e participem da vida escolar.

Segundo Souza (2017), pensar a gestão escolar exige considerar que a qualidade educacional não depende apenas de indicadores de desempenho, mas também das condições organizacionais que sustentam o trabalho pedagógico. Uma escola pode possuir currículo estruturado e recursos materiais, mas, se não houver liderança, diálogo e participação, os processos educativos tendem a se fragilizar. Nessa perspectiva, Honorato (2018) ressalta que a gestão e a liderança do diretor apresentam desafios e oportunidades, pois o gestor pode ser agente de transformação quando assume postura ética, democrática e comprometida com a coletividade. Portanto, a gestão escolar influencia o ambiente educacional porque organiza as relações, os processos decisórios e as condições de trabalho que impactam diretamente a prática docente e a aprendizagem dos estudantes.

2.2. Clima Organizacional no Contexto Escolar

Segundo Moreno et al. (2016), o clima organizacional no contexto educativo refere-se ao conjunto de percepções, relações e experiências vivenciadas pelos sujeitos dentro da instituição escolar. Ele envolve aspectos como comunicação, liderança, motivação, colaboração, conflitos, reconhecimento profissional e convivência. No ambiente escolar, o clima organizacional influencia diretamente a forma como professores, gestores, estudantes e funcionários se relacionam no cotidiano. Nesse sentido, Ángel e Perozo (2022) afirmam que o clima organizacional, a convivência escolar e o desempenho profissional constituem uma tríade importante no contexto educativo. Isso significa que um ambiente institucional saudável pode favorecer melhores relações, maior compromisso profissional e práticas pedagógicas mais eficazes.

De acordo com Soares et al. (2022), a comunicação é um dos fatores mais importantes para a construção de um clima organizacional positivo na escola. Quando a comunicação entre gestão, professores e demais membros da comunidade escolar é clara e respeitosa, há maior possibilidade de cooperação e alinhamento das ações pedagógicas. Por outro lado, Moreno et al. (2016) apontam que falhas comunicativas podem gerar insegurança, conflitos e desmotivação entre os profissionais. Assim, o clima organizacional não depende apenas da estrutura física da escola, mas principalmente da qualidade das relações estabelecidas em seu interior. Uma escola que comunica bem tende a planejar melhor, resolver problemas com mais facilidade e fortalecer o trabalho coletivo.

Segundo Ángel e Perozo (2022), a convivência escolar está diretamente relacionada ao clima organizacional, pois as interações cotidianas influenciam o desempenho e a satisfação dos profissionais. Relações marcadas pelo respeito, pela colaboração e pela escuta favorecem um ambiente mais equilibrado e produtivo. Nesse mesmo caminho, Waiandt et al. (2023) destacam que os estilos de liderança da direção escolar exercem influência sobre o clima da escola pública, especialmente quando a gestão adota práticas participativas e acolhedoras. Quando o gestor estimula o diálogo e reconhece a importância da equipe, os professores tendem a se sentir mais seguros e valorizados. Dessa maneira, o clima organizacional passa a ser resultado das práticas de gestão e das relações construídas no cotidiano escolar.

Para Nhamua (2022), o clima organizacional interfere no desempenho profissional, especialmente em contextos de instabilidade, como ocorreu durante a pandemia de COVID-19. Situações inesperadas podem aumentar a pressão sobre os profissionais, intensificar a sobrecarga e comprometer a motivação no trabalho. Nesse contexto, Soares et al. (2022) reforçam que a comunicação institucional se torna ainda mais necessária, pois permite orientar a equipe, reduzir incertezas e fortalecer a confiança entre os sujeitos. No espaço escolar, crises, mudanças curriculares, cobranças externas e dificuldades estruturais podem afetar o clima interno. Por isso, uma gestão organizada e sensível às necessidades da equipe torna-se fundamental para preservar relações saudáveis.

Conforme Moreno et al. (2016), o clima organizacional precisa ser analisado como uma dimensão essencial da qualidade institucional, pois influencia a satisfação, o engajamento e o desempenho dos profissionais da educação. Uma escola com clima positivo tende a

apresentar maior cooperação, menor isolamento docente e maior abertura para práticas inovadoras. Além disso, Ángel e Perozo (2022) indicam que a articulação entre clima organizacional, convivência e desempenho profissional contribui para compreender a escola como espaço de relações humanas complexas. Portanto, discutir o clima organizacional no contexto escolar é reconhecer que a qualidade educacional depende também do ambiente relacional no qual professores e estudantes estão inseridos.

2.3. Bem-Estar Docente e Qualidade Educacional

Segundo Freires et al. (2023), o bem-estar docente tem sido profundamente afetado pela desvalorização profissional e pela sobrecarga de trabalho, fatores que impactam diretamente a qualidade do ensino. O professor ocupa papel central no processo educativo, mas sua atuação depende das condições objetivas e subjetivas oferecidas pela escola e pelas políticas educacionais. Nesse sentido, Calvosa (2022) afirma que o bem-estar ocupacional docente pode ser afetado por cenários inesperados e imprecisos, principalmente quando o profissional precisa lidar com mudanças rápidas, excesso de exigências e falta de apoio institucional. Assim, o bem-estar docente não deve ser compreendido como responsabilidade individual do professor, mas como resultado de condições organizacionais, sociais e profissionais.

De acordo com Pereira (2023), os determinantes do bem-estar docente envolvem múltiplos fatores, como autonomia profissional, reconhecimento, relações institucionais, carga de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esses elementos demonstram que o professor precisa de condições adequadas para exercer sua função com qualidade e dignidade. Além disso, Menezes

(2025) destaca que o bem-estar docente está relacionado aos afetos, à autoeficácia e à satisfação no trabalho, aspectos que influenciam a forma como o professor percebe sua própria atuação. Quando o docente se sente competente, valorizado e apoiado, tende a apresentar maior motivação e maior disposição para desenvolver práticas pedagógicas significativas.

Segundo Xavier, Lírio e Machado (2024), os desafios da educação inclusiva também podem afetar a saúde mental dos professores, especialmente quando não há formação adequada, recursos pedagógicos suficientes ou apoio especializado. A inclusão escolar exige compromisso, planejamento e sensibilidade, mas não pode ser atribuída exclusivamente ao esforço individual do docente. Nesse sentido, Freires et al. (2023) ressaltam que a sobrecarga de trabalho e a falta de valorização comprometem o bem-estar dos professores e, conseqüentemente, a qualidade do ensino. Quando o professor precisa responder a muitas demandas sem suporte institucional, sua saúde emocional pode ser fragilizada, afetando o planejamento, a mediação pedagógica e a relação com os estudantes.

Para Calvosa (2022), cenários de incerteza tornam o trabalho docente ainda mais complexo, pois exigem adaptação constante, reorganização de práticas e enfrentamento de pressões emocionais. Isso ficou evidente em contextos de mudanças abruptas, como a pandemia, mas também se manifesta no cotidiano escolar por meio de exigências burocráticas, conflitos, indisciplina e cobranças por resultados. Além disso, Pereira (2023) aponta que o bem-estar docente depende de condições institucionais que favoreçam reconhecimento, apoio e equilíbrio profissional. Dessa forma, o cuidado com o professor precisa ser incorporado às estratégias de gestão escolar, pois uma equipe emocionalmente esgotada

difícilmente conseguirá sustentar práticas pedagógicas inovadoras e de qualidade.

Segundo Menezes (2025), a satisfação no trabalho e a percepção de autoeficácia são elementos fundamentais para compreender o bem-estar docente, pois influenciam a confiança do professor em sua capacidade de ensinar e enfrentar desafios. Quando o docente percebe sentido em sua prática e recebe apoio da instituição, tende a desenvolver vínculos mais positivos com a profissão. Nesse mesmo sentido, Xavier, Lírio e Machado (2024) evidenciam que a ausência de suporte diante das demandas escolares pode gerar sofrimento, insegurança e desgaste emocional. Portanto, o bem-estar docente deve ser entendido como variável estratégica da qualidade educacional, pois professores valorizados, apoiados e saudáveis têm melhores condições de ensinar, acolher, inovar e contribuir para a aprendizagem dos estudantes.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, desenvolvida a partir da análise de estudos já publicados sobre gestão escolar, clima organizacional, bem-estar docente e qualidade educacional. A escolha por esse tipo de pesquisa justifica-se pela possibilidade de reunir, interpretar e discutir contribuições teóricas de diferentes autores que tratam da relação entre a organização da escola, as práticas de gestão, o ambiente institucional e as condições de trabalho dos professores. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais já publicados, especialmente livros, artigos científicos, dissertações e demais

produções acadêmicas, permitindo ao pesquisador conhecer o que já foi estudado sobre determinado tema.

Para a construção do estudo, foram realizadas buscas em plataformas acadêmicas e bases de dados digitais, com o objetivo de localizar produções relacionadas ao tema investigado. As principais plataformas utilizadas foram Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES, SciELO, repositórios institucionais e revistas científicas eletrônicas. Os descritores empregados nas buscas foram: “gestão escolar”, “clima organizacional escolar”, “bem-estar docente”, “qualidade educacional”, “liderança escolar”, “comunicação na gestão escolar”, “saúde mental docente” e “sobrecarga de trabalho docente”. Também foram realizadas combinações entre os descritores, como “gestão escolar e clima organizacional”, “bem-estar docente e qualidade do ensino” e “liderança escolar e clima organizacional”.

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos publicados entre 2016 e 2025, em língua portuguesa ou espanhola, que apresentassem relação direta com o tema da pesquisa e contribuíssem para a compreensão da gestão escolar, do clima organizacional e do bem-estar docente no contexto educacional. Também foram incluídos artigos científicos, dissertações, trabalhos acadêmicos e produções publicadas em revistas científicas. Foram excluídos os estudos que não apresentavam relação direta com o tema, materiais sem autoria identificada, textos repetidos, publicações sem caráter acadêmico e produções que abordavam gestão ou bem-estar sem relação com o ambiente escolar.

Após o levantamento inicial, foram encontrados 46 estudos relacionados aos descritores utilizados. Em seguida, realizou-se a

leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, a fim de verificar a proximidade dos materiais com o problema de pesquisa. Desse total, 13 estudos foram selecionados por apresentarem maior aderência ao tema e por já terem sido utilizados na construção do referencial teórico. Entre os estudos selecionados, destacam-se as contribuições de Souza (2017), Honorato (2018), Pacheco (2021), Soares et al. (2022), Waiandt et al. (2023), Freires et al. (2023), Calvosa (2022), Pereira (2023), Menezes (2025) e Xavier, Lírio e Machado (2024), além de autores que discutem o clima organizacional em contexto educacional.

Tabela 1. Levantamento dos estudos utilizados na pesquisa bibliográfica

Plataformas de busca	Descritores utilizados	Total de estudos encontrados	Estudos selecionados
Google Acadêmico	Gestão escolar; clima organizacional escolar; bem-estar docente; qualidade educacional	21	6
Portal de Periódicos da CAPES	Liderança escolar; gestão escolar e clima organizacional; qualidade do ensino	9	2
SciELO	Saúde mental docente; sobrecarga de trabalho docente; bem-estar docente	6	1
Repositórios institucionais	Bem-estar docente; determinantes do bem-estar docente; clima organizacional	5	2

Revistas científicas eletrônicas	Comunicação na gestão escolar; liderança escolar; convivência escolar	5	2
Total	Descritores combinados sobre gestão escolar, clima organizacional e bem-estar docente	46	13

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no levantamento bibliográfico da pesquisa.

Dessa forma, a metodologia adotada permitiu organizar teoricamente o estudo e selecionar produções acadêmicas compatíveis com o objetivo da pesquisa. A análise dos materiais possibilitou compreender que a gestão escolar, o clima organizacional e o bem-estar docente são dimensões interligadas, pois influenciam diretamente as condições de trabalho dos professores e, conseqüentemente, a qualidade educacional. Assim, a pesquisa bibliográfica mostrou-se adequada por oferecer base teórica consistente para discutir o tema e fundamentar as reflexões apresentadas ao longo do trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 13 estudos selecionados permitiu identificar que a gestão escolar exerce papel decisivo na construção do clima organizacional e na promoção do bem-estar docente. Os resultados indicam que escolas com práticas de gestão mais democráticas, comunicativas e participativas tendem a apresentar ambientes mais saudáveis, nos quais os professores se sentem mais valorizados, ouvidos e motivados para desenvolver suas atividades pedagógicas.

Nesse sentido, Souza (2017) contribui ao afirmar que as teorias da gestão escolar influenciam diretamente a organização das escolas públicas brasileiras, pois orientam formas de liderança, participação e tomada de decisão. Do mesmo modo, Honorato (2018) destaca que a liderança do diretor representa um elemento estratégico para enfrentar desafios e construir oportunidades no cotidiano escolar.

Um dos principais resultados encontrados refere-se à importância da comunicação no ambiente escolar. Os estudos analisados demonstram que a comunicação clara, respeitosa e contínua favorece a integração entre gestão, professores e demais membros da comunidade escolar. Soares et al. (2022) apontam que a comunicação influencia diretamente a gestão escolar e o clima organizacional, pois permite reduzir conflitos, alinhar ações pedagógicas e fortalecer o trabalho coletivo. Essa discussão também se aproxima das contribuições de Moreno et al. (2016), ao afirmarem que o clima organizacional no contexto educativo está relacionado às percepções dos sujeitos sobre o ambiente institucional, as relações interpessoais e as condições de trabalho. Assim, percebe-se que a comunicação não é apenas um instrumento administrativo, mas uma dimensão fundamental da convivência escolar.

Outro resultado relevante diz respeito à relação entre liderança escolar e clima organizacional. Os estudos evidenciam que o estilo de liderança adotado pela direção interfere diretamente no modo como os professores percebem o ambiente de trabalho. Waiandt et al. (2023) destacam que os estilos de liderança na escola pública influenciam o clima organizacional, principalmente quando a gestão adota práticas mais participativas e sensíveis às necessidades da equipe. Nesse mesmo sentido, Pacheco (2021) observa que a gestão escolar exerce influência na comunidade, uma vez que suas

decisões e práticas impactam não apenas os profissionais, mas também estudantes, famílias e o entorno social da escola. Dessa forma, a liderança escolar deve ser compreendida como uma prática relacional, capaz de fortalecer vínculos e promover maior participação coletiva.

A pesquisa também revelou que o clima organizacional positivo está associado à melhoria do desempenho profissional e à qualidade das relações escolares. Ángel e Perozo (2022) discutem a articulação entre clima organizacional, convivência escolar e desempenho profissional, mostrando que esses elementos formam uma tríade importante no contexto educativo. Quando o ambiente escolar é marcado por diálogo, cooperação e reconhecimento, os professores tendem a desenvolver suas funções com maior segurança e comprometimento. Por outro lado, ambientes marcados por conflitos, falta de apoio e ausência de escuta podem gerar desmotivação, isolamento e desgaste emocional. Nhamua (2022), ao analisar o clima organizacional no contexto da COVID-19, reforça que momentos de instabilidade tornam ainda mais evidente a necessidade de apoio institucional e organização interna.

No que se refere ao bem-estar docente, os resultados indicam que esse aspecto deve ser compreendido como uma variável estratégica da qualidade educacional. Freires et al. (2023) apontam que a desvalorização docente e a sobrecarga de trabalho impactam diretamente o bem-estar dos professores e a qualidade do ensino. Isso demonstra que não é possível discutir melhoria educacional sem considerar as condições emocionais, profissionais e organizacionais enfrentadas pelos docentes. Calvosa (2022) também contribui para essa reflexão ao destacar que o bem-estar ocupacional docente pode ser afetado por cenários inesperados e

imprecisos, o que exige maior atenção das instituições escolares às condições de trabalho e às demandas emocionais dos professores.

Além disso, os estudos analisados mostram que o bem-estar docente está relacionado à satisfação profissional, à percepção de autoeficácia, ao reconhecimento e ao apoio institucional. Pereira (2023) identifica que os determinantes do bem-estar docente envolvem fatores como autonomia, relações institucionais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e valorização do trabalho. Menezes (2025) também reforça essa perspectiva ao relacionar o bem-estar docente aos afetos, à autoeficácia e à satisfação no trabalho. Esses elementos indicam que professores que se sentem capazes, reconhecidos e apoiados tendem a desenvolver práticas pedagógicas mais consistentes, criativas e comprometidas com a aprendizagem dos estudantes.

Outro ponto identificado na análise refere-se aos desafios da educação inclusiva e seus impactos sobre a saúde mental dos professores. Xavier, Lírio e Machado (2024) evidenciam que a ausência de formação adequada, de recursos pedagógicos e de apoio especializado pode intensificar o sofrimento docente, especialmente em escolas públicas. Esse resultado amplia a compreensão sobre o bem-estar docente, pois mostra que ele não depende apenas da disposição individual do professor, mas das condições concretas oferecidas pela instituição. Quando a escola exige inclusão, inovação e resultados, mas não oferece suporte suficiente, o professor pode experimentar sobrecarga, insegurança e esgotamento.

Dessa forma, a discussão dos resultados permite afirmar que gestão escolar, clima organizacional e bem-estar docente são dimensões

interdependentes. A gestão influencia o clima organizacional por meio da liderança, da comunicação, da participação e do apoio à equipe. O clima organizacional, por sua vez, interfere na motivação, na convivência e na qualidade das relações profissionais. Já o bem-estar docente aparece como consequência e, ao mesmo tempo, como condição para a qualidade educacional. Assim, os estudos analisados indicam que a qualidade da educação não pode ser reduzida ao desempenho dos estudantes ou à organização curricular, pois depende também das condições humanas que sustentam o trabalho pedagógico.

Tabela 2. Principais resultados encontrados na pesquisa bibliográfica

Eixo analisado	Principais resultados encontrados	Autores relacionados
Gestão escolar	A gestão escolar influencia diretamente a organização do trabalho pedagógico, a participação coletiva e as relações institucionais.	Souza (2017); Honorato (2018); Pacheco (2021)
Comunicação institucional	A comunicação clara e participativa favorece o clima organizacional, reduz conflitos e fortalece o trabalho coletivo.	Soares et al. (2022); Moreno et al. (2016)
Liderança escolar	Estilos de liderança democráticos e participativos contribuem para um ambiente escolar mais colaborativo e acolhedor.	Honorato (2018); Waiandt et al. (2023)
Clima organizacional	Um clima organizacional positivo melhora a convivência, o desempenho profissional e a motivação dos docentes.	Ángel e Perozo (2022); Nhamua (2022)

Bem-estar docente	O bem-estar docente é afetado pela valorização profissional, carga de trabalho, reconhecimento e apoio institucional.	Freires et al. (2023); Calvosa (2022); Pereira (2023)
Qualidade educacional	A qualidade do ensino está relacionada às condições de trabalho dos professores e ao equilíbrio emocional da equipe docente.	Menezes (2025); Xavier, Lírio e Machado (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre a gestão escolar, o clima organizacional e o bem-estar docente, compreendendo de que forma esses fatores podem influenciar a qualidade educacional no ambiente escolar. A partir da pesquisa bibliográfica realizada, foi possível observar que a qualidade da educação não depende apenas de elementos estruturais, curriculares ou avaliativos, mas também das condições humanas, relacionais e organizacionais que sustentam o trabalho pedagógico.

Os estudos analisados demonstraram que a gestão escolar exerce papel fundamental na construção de um ambiente institucional mais saudável, participativo e colaborativo. Quando a gestão atua de forma democrática, comunicativa e sensível às necessidades da equipe, contribui para fortalecer o sentimento de pertencimento, a motivação docente e a cooperação entre os profissionais. Por outro lado, práticas de gestão centralizadoras, ausência de diálogo, sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento podem comprometer o clima organizacional e gerar impactos negativos no cotidiano escolar.

Também foi possível compreender que o clima organizacional influencia diretamente o bem-estar dos professores. Ambientes escolares marcados por boa comunicação, relações respeitadas, apoio institucional e liderança participativa tendem a favorecer melhores condições de trabalho e maior satisfação profissional. Nesse sentido, o bem-estar docente deve ser visto como uma variável estratégica da qualidade educacional, pois professores valorizados, acolhidos e emocionalmente fortalecidos possuem melhores condições de desenvolver práticas pedagógicas mais eficazes, criativas e comprometidas com a aprendizagem dos estudantes.

A pesquisa evidenciou, ainda, que o bem-estar docente não pode ser tratado como uma responsabilidade individual do professor. Ele está relacionado a fatores institucionais, como organização do trabalho, valorização profissional, apoio da gestão, condições pedagógicas, formação continuada e equilíbrio nas demandas escolares. Portanto, cuidar do professor significa também cuidar da qualidade da educação, uma vez que o trabalho docente é elemento essencial para o desenvolvimento dos estudantes e para o cumprimento da função social da escola.

Dessa forma, conclui-se que gestão escolar, clima organizacional e bem-estar docente são dimensões interligadas e indispensáveis para a melhoria da qualidade educacional. A escola que deseja alcançar melhores resultados precisa investir não apenas em recursos materiais e propostas pedagógicas, mas também em relações humanas mais saudáveis, liderança democrática, comunicação eficiente e valorização dos profissionais da educação. Assim, o fortalecimento do bem-estar docente deve ser compreendido como parte de uma estratégia institucional mais ampla, voltada para a

construção de uma escola mais acolhedora, participativa e comprometida com a formação integral dos estudantes.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos de campo em escolas públicas e privadas, com a participação de gestores, professores e demais profissionais da educação, a fim de compreender como o clima organizacional é percebido no cotidiano escolar. Também seria relevante investigar quais práticas de gestão contribuem de forma mais efetiva para o bem-estar docente, bem como analisar os impactos da sobrecarga de trabalho, da saúde mental e da valorização profissional na qualidade do ensino. Além disso, futuras pesquisas podem comparar diferentes realidades escolares, considerando etapas de ensino, regiões, contextos socioeconômicos e modelos de gestão, ampliando a compreensão sobre a relação entre gestão escolar, clima organizacional e qualidade educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁNGEL, Sandra; PEROZO, Elba Francisca Ávila. Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. **Revista Honoris Causa**, v. 14, n. 1, p. 109-128, 2022.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. Como o bem-estar ocupacional docente é afetado por cenários inesperados e imprecisos? **Revista UFG**, v. 22, 2022.

FREIRES, Kevin Cristian Paulino et al. Desafios da desvalorização docente e da sobrecarga de trabalho na educação: impactos na qualidade do ensino e no bem-estar dos professores. **Brazilian Journal of Education**, v. 1, p. 11-25, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HONORATO, Hercules Guimarães. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. **Revista Administração Educacional**, v. 9, n. 2, p. 21-37, 2018.

MENEZES, João Paulo Cunha de. Bem-estar docente no ensino de Ciências: relações entre afetos, autoeficácia e satisfação no trabalho. **Investigações em Ensino de Ciências**, v. 30, n. 3, p. 346-362, 2025.

MORENO, Carmen Elena Rivera et al. Clima organizacional en el contexto educativo. **Revista Scientific**, v. 1, n. 2, p. 316-339, 2016.

NHAMUA, Edite Ivone. **Análise da influência do clima organizacional no desempenho profissional dos funcionários públicos no contexto da COVID-19: o caso da Escola Secundária de Lhanguene, 2018-2020**. 2022.

PACHECO, Altino Teixeira. A influência da gestão escolar na comunidade. **Revista Científica FESA**, v. 1, n. 1, p. 123-134, 2021.

PEREIRA, Kmila Pricilla. **Desvendando os determinantes do bem-estar docente no Ensino Superior**. 2023.

SOARES, Tatiani Prestes et al. **Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação**. 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1-19, 2017.

WAIANDT, Juliana Braun Marques et al. **Direção escolar na educação infantil: estilos de liderança e clima organizacional da escola pública.** 2023.

XAVIER, Érika Ferreira; LÍRIO, Ester Sousa Almeida; MACHADO, Alex Roberto. Desafios da educação inclusiva e seus impactos na saúde mental dos professores da rede pública de Linhares/ES: uma análise sobre as dificuldades enfrentadas e suas implicações no bem-estar docente. **REMUNOM**, v. 12, n. 3, p. 1-27, 2024.

¹ Mestre em Gestão pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Mestrado em educação intercultural e pedagoga, especialista em Neuropsicopedagogia

³ Mestrado pela Universidade Educaler. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Mestre em Educação - Instituição UNINQ CHRISTIAN UNIVERSITY. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)