Revista Eletrônica Pesquiseduca
Revista do Programa de Pós-Graduaçãoem Educação
v. 18 n. 50 (2026)
set/dez
ISSN: 2177-1626

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Texto recebido em: 2026-08-13
Texto aprovado em: 2026-09-24

DOI: 10.58422/repesq.2026.e1992

Entre condições de trabalho e qualidade de vida docente: indícios de mal-estar na gestão escolar

Between working conditions and teachers' quality of life: evidence of malaise in school management

Entre las condiciones de trabajo y la calidad de vida docente: indicios de malestar en la gestión escolar

Zildete Soares Aranha Azevêdo[1]
zildetesoares@yahoo.com.br
https://orcid.org/0000-0001-8702-2912
Regiane Dias Cardoso[2]
regecardoso@yahoo.com.br
https://orcid.org/0009-0008-2537-4830
Berta Leni Costa Cardoso[3]
bertacostacardoso@yahoo.com.br
https://orcid.org/0000-0001-7697-0423

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar as percepções de gestores educacionais da rede municipal sobre qualidade de vida e condições de trabalho, consideran-

1. Professora na Rede Municipal de Pindaí -Bahia- Brasil. Mestra em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisa em Didática, Formação e Trabalho Docente.Email: zildetesoares@yahoo.com.br

2. Mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB. Especialização em Gestão Pública Municipal, Graduação em Letras com habilitação em Língua Portuguesa e Literaturas de Língua Portuguesa. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Movimentos Sociais, Diversidade e Educação do Campo e da Cidade (GEPEMDECC), Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação de Jovens e Adultos EJA em Pauta (GEPEP). Professora de Língua Portuguesa e Coordenadora de professores da EJA em Caculé e Lagoa Real.

3. Doutora em Educação Física pela Universidade Católica de Brasília, com Pós-doutorado em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Docente no Programa de Pós-Graduação em Educação na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e no Programa de Pós-Graduação em Educação e Formação Docente da Universidade do Estado da Bahia. Líder do Núcleo de Estudo, Pesquisa e Extensão em Atividade Física e Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisa em Didática, Formação e Trabalho Docente.

do a intersecção entre identidade docente e função gestora. Problematizar os efeitos da intensificação do trabalho sobre a saúde e o bem-estar desses profissionais. A pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-analítico, envolveu 11 gestores de escolas municipais de um município do sudoeste da Bahia. O corpus reuniu respostas discursivas, analisadas lexicalmente por meio de nuvem de palavras. Os resultados revelaram termos relacionados à negação, à sobrecarga laboral e à saúde mental, indicando mal-estar estrutural na gestão escolar. Conclui-se serem necessárias políticas de valorização, cuidado e melhoria das condições de trabalho.

Palavras-chave: docente; qualidade de vida; condições de trabalho; mal-estar; gestão escolar.

Abstract

This study aims to analyze the perceptions of educational administrators in the municipal school system regarding quality of life and working conditions, considering the intersection between teacher identity and managerial roles. It discusses the effects of work intensification on these professionals' health and well-being. This qualitative, exploratory-analytical study involved 11 administrators from municipal schools located in a municipality in southwestern Bahia, Brazil. The corpus comprised discursive responses analyzed lexically through a word cloud. The results revealed terms related to negation, work overload, and mental health, indicating structural distress in school management. The study concludes that policies for professional recognition, care, and improved working conditions are necessary.

Keywords: teachers; quality of life; working conditions; malaise; school management.

Resumen

Este estudio analiza las percepciones de los equipos directivos de la red municipal sobre la calidad de vida y las condiciones laborales, teniendo en cuenta la intersección entre la identidad docente y la función directiva. Asimismo, examina los efectos de la intensificación del trabajo en la salud y el bienestar de estos profesionales. La investigación cualitativa, de carácter exploratorio y analítico, contó con la participación de 11 miembros de equipos directivos de centros educativos municipales de un municipio del suroeste de Bahía. El corpus estuvo compuesto por respuestas discursivas, analizadas léxicamente mediante una nube de palabras. Los resultados revelaron términos relacionados con la negación, la sobrecarga laboral y la salud mental, lo que indica la existencia de un malestar estructural en la gestión escolar. Se concluye que son necesarias políticas de reconocimiento profesional, cuidado y mejora de las condiciones laborales.

Palabras clave: docente; docentecalidad de vida; condiciones de trabajo; malestar; Gestión escolar

Introdução

A gestão escolar, no contexto contemporâneo das políticas educacionais brasileiras, tem assumido um papel estratégico na implementação de reformas, no cumprimento de metas e na organização pedagógica das instituições de ensino. Nesse cenário, destaca-se que a função gestora, especialmente na rede pública, é frequentemente exercida por um docente que passa a assumir responsabilidades administrativas, pedagógicas e políticas, sem, contudo, desvincular-se de sua identidade profissional construída na docência, evidenciando a complexidade e a natureza educativa da gestão escolar (Paro, 2010; Libâneo, 2004).

Essa condição evidencia uma dupla implicação: ao mesmo tempo em que o professor assume a direção da escola, amplia-se significativamente o conjunto de atribuições que lhe são demandadas, intensificando o trabalho administrativo, relacional e burocrático, para além das dimensões pedagógicas. Configura-se, assim, um cenário complexo para o exercício da função diretiva, marcado pela sobrecarga

de tarefas, pela ampliação das responsabilidades institucionais e pela necessidade constante de articulação entre diferentes demandas.

Nesse contexto, torna-se necessário compreender que as transformações recentes nas políticas educacionais têm reconfigurado o papel da escola pública e, consequentemente, das funções desempenhadas por seus profissionais. A incorporação de mecanismos de regulação, avaliação em larga escala e responsabilização institucional tem intensificado as demandas sobre a gestão escolar, deslocando parte significativa do trabalho para o atendimento de exigências externas ao cotidiano pedagógico. Esse movimento contribui para a ampliação das responsabilidades atribuídas aos gestores, que passam a atuar sob constante pressão por resultados, ao mesmo tempo em que precisam lidar com limitações estruturais e com as condições concretas de funcionamento das escolas.

Embora a literatura reconheça a centralidade da gestão escolar para a qualidade da educação, ainda são incipientes as discussões que problematizam as condições de trabalho e a qualidade de vida desses profissionais. Trata-se de sujeitos que, mesmo investidos na função de gestores, continuam sendo docentes, vivenciando tensões decorrentes da sobreposição de papéis e das exigências institucionais que atravessam o cotidiano escolar.

Diante desse contexto, este estudo parte da seguinte questão: como gestores educacionais da rede municipal, docentes que exercem função diretiva, significam a qualidade de vida a partir das condições de trabalho vivenciadas? Para responder a essa problemática, o estudo tem como objetivo analisar, por meio de abordagem lexical, as percepções de gestores educacionais da rede municipal de ensino acerca da qualidade de vida e das condições de trabalho, considerando a intersecção entre identidade docente e função gestora.

A qualidade de vida docente constitui um tema de grande relevância, uma vez que está diretamente relacionada ao bem-estar, à saúde física e emocional e às condições de exercício profissional dos professores. Nesse sentido, envolve múltiplos aspectos, tais como a existência de um ambiente de trabalho saudável, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a valorização da carreira, a remuneração adequada, o acesso ao apoio emocional e psicológico, bem como oportunidades de formação continuada.

Nessa perspectiva, a compreensão da qualidade de vida docente demanda uma abordagem ampliada, que considere não apenas dimensões individuais, mas também as condições objetivas de trabalho e os determinantes sociais que influenciam o bem-estar dos professores. Conforme destaca Nahas (2017), a qualidade de vida está relacionada à percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto

da cultura e dos sistemas de valores nos quais está inserido, envolvendo dimensões físicas, psicológicas, sociais e ambientais.

Assim, ao analisar a qualidade de vida dos docentes, torna-se fundamental considerar a interação entre esses múltiplos fatores, uma vez que eles influenciam diretamente a saúde, a satisfação profissional e o desempenho no exercício da docência. Cardoso Junior, Cardoso e Nunes (2025) enfatizam que a qualidade de vida é entendida como uma construção histórica e social, determinada por condições materiais, relações de poder e pelos contextos culturais nos quais os sujeitos estão inseridos. Essa compreensão ampliada permite evidenciar que a qualidade de vida não se reduz a aspectos individuais, mas está profundamente vinculada às condições concretas de trabalho.

Nesse sentido, a discussão acerca das condições de trabalho docente torna-se fundamental para compreender a qualidade de vida dos profissionais da educação. Tais condições não se restringem a aspectos materiais, mas envolvem um conjunto articulado de fatores que incluem a organização do trabalho, a carga horária, as relações interpessoais, o suporte institucional e as exigências pedagógicas e administrativas presentes no cotidiano escolar. Assim, o trabalho docente configura-se como uma atividade complexa, marcada por múltiplas demandas que incidem diretamente sobre o bem-estar físico e emocional dos professores.

No contexto da educação básica, as transformações nas políticas educacionais têm contribuído para a reconfiguração dessas condições, especialmente a partir da incorporação de mecanismos de avaliação, metas institucionais e processos de responsabilização. Esse movimento tem ampliado as exigências sobre os profissionais da educação, intensificando o trabalho e produzindo impactos significativos sobre a qualidade de vida docente. A ampliação das tarefas, aliada à limitação de tempo e recursos, evidencia um cenário no qual os professores são constantemente demandados a responder a diferentes expectativas institucionais, muitas vezes sem o suporte necessário para o desenvolvimento de suas atividades.

Além disso, a multiplicidade de funções assumidas pelos docentes, que ultrapassam o espaço da sala de aula, contribui para a intensificação do trabalho e para a sobrecarga profissional. Atividades como planejamento, participação em reuniões, preenchimento de documentos, atendimento a demandas administrativas e envolvimento com a comunidade escolar passam a compor um cotidiano marcado por exigências diversas e, por vezes, contraditórias. Tal configuração evidencia que o trabalho docente não se limita à dimensão pedagógica, sendo atravessado por determinações institucionais que ampliam sua complexidade.

Nesse cenário, a precarização das condições de trabalho, expressa na insuficiência de recursos, na fragilidade do apoio institucional e na ausência de políticas efetivas de valorização docente, contribui para o surgimento de situações de desgaste físico e emocional. Aspectos como estresse, ansiedade e esgotamento tornam-se recorrentes, indicando a presença de um quadro de mal-estar docente que compromete não apenas a saúde dos profissionais, mas também o desenvolvimento do trabalho educativo. Dessa forma, compreender a qualidade de vida docente implica analisar as condições objetivas que estruturam o trabalho na escola pública, reconhecendo que o bem-estar dos professores está diretamente relacionado às formas de organização do trabalho e às políticas educacionais vigentes.

A gestão escolar, por sua vez, não pode ser compreendida como uma função meramente administrativa. Conforme Libâneo (2017), trata-se de uma atividade que articula dimensões pedagógicas, organizacionais e políticas. Nesse sentido, a gestão assume papel estratégico na mediação das condições concretas em que o trabalho docente se realiza, influenciando diretamente o ambiente de trabalho, as relações profissionais e as possibilidades de desenvolvimento da prática pedagógica.

Articulando essa discussão, os saberes docentes não se constituem apenas a partir da formação inicial ou de prescrições curriculares, mas são continuamente produzidos e ressignificados nas experiências vividas no cotidiano escolar. Como ressalta Tardif (2019), esses saberes resultam da interação entre diferentes dimensões do trabalho docente, incluindo a experiência prática, os conhecimentos pedagógicos e as exigências institucionais. Dessa forma, o exercício da docência ocorre em um campo marcado por múltiplas pressões e expectativas sociais, exigindo constantes processos de adaptação, reflexão e tomada de decisões.

Nesse contexto, a organização da escola pública passa a ser atravessada, ainda que de modo não explícito, por princípios gerenciais oriundos do modelo produtivo contemporâneo. A intensificação do trabalho, expressa na ampliação de tarefas, no cumprimento de metas e na cobrança por resultados educacionais, repercute diretamente no cotidiano da gestão escolar. Conforme observa Antunes (2018), a lógica da produtividade e da responsabilização tende a redefinir as formas de organização do trabalho, produzindo novas exigências e ampliando as pressões sobre os profissionais.

Assim, discutir qualidade de vida do docente na gestão escolar implica problematizar o modelo de gestão educacional vigente e suas implicações sobre o cotidiano profissional, considerando que a qualidade de vida dos docentes está diretamente relacionada às condições de trabalho e à forma como o trabalho escolar é organizado, evidenciando que fatores institucionais e de gestão influenciam significativamente o cotidiano profissional (Azevêdo; Cardoso; Fagundes, 2022).

No contexto da gestão escolar, essas determinações se materializam em demandas administrativas e pedagógicas cada vez mais complexas, que exigem dos gestores a mediação entre políticas educacionais, resultados institucionais e as condições concretas de trabalho dos professores. Tal configuração pode gerar tensões que impactam o clima organizacional, as relações interpessoais e a qualidade do ambiente escolar.

Os gestores educacionais, nesse contexto, assumem múltiplas atribuições que envolvem tanto a condução pedagógica quanto a administração de recursos, a mediação de conflitos e a implementação de políticas públicas educacionais. Quando não há redes de apoio institucional, formação continuada adequada e condições organizacionais favoráveis, a função gestora torna-se suscetível a processos de desgaste e esgotamento emocional, afetando não apenas a saúde desses profissionais, mas também o funcionamento da escola e a qualidade das relações estabelecidas no ambiente educativo.

Diante desse cenário, investigar a qualidade de vida de gestores docentes torna-se fundamental para compreender as condições concretas de trabalho na escola pública, bem como para subsidiar a formulação de políticas educacionais que promovam a valorização profissional, o cuidado com a saúde dos trabalhadores da educação e a melhoria da qualidade do ensino.

Dessa forma, a análise da qualidade de vida no âmbito da gestão escolar exige considerar não apenas os aspectos subjetivos relacionados ao bem-estar, mas, sobretudo, as condições objetivas que configuram o trabalho desses profissionais. A sobreposição de funções, a intensificação das atividades e a insuficiência de apoio institucional evidenciam a necessidade de problematizar as formas de organização do trabalho na escola pública.

Assim, investigar a qualidade de vida de gestores docentes possibilita compreender como essas condições se expressam no cotidiano escolar, contribuindo para o debate sobre valorização profissional, saúde do trabalhador da educação e construção de políticas públicas mais equitativas e efetivas, reafirmando a centralidade das condições de trabalho na produção do bem-estar docente e na qualidade de vida.

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e analítica, fundamentada em revisão de literatura pertinente às discussões sobre condições de trabalho e qualidade de vida docente no contexto da educação

básica. O estudo ancora-se no referencial teórico-metodológico do materialismo histórico-dialético, por possibilitar a apreensão dos fenômenos educacionais em sua totalidade, considerando suas contradições, mediações e determinações históricas.

Conforme Pires (1997), tal abordagem permite partir das categorias mais simples em direção a níveis mais complexos de análise, favorecendo uma leitura crítica da realidade social. Nessa mesma perspectiva, Cardoso, Nunes e Cardoso (2022), ao discutirem o método de análise em Marx, destacam que a investigação científica não prescinde de fundamentos teóricos prévios, exigindo um movimento contínuo entre teoria e empiria. Essa compreensão orienta a análise do trabalho docente a partir de suas determinações históricas, sociais e institucionais.

O campo empírico da pesquisa foi uma rede municipal de ensino pertencente a um município de pequeno porte do Território de Identidade Sertão Produtivo, no estado da Bahia. Participaram da investigação dez diretores de escolas do Ensino Fundamental e o secretário municipal de Educação. O Território de Identidade corresponde a um conjunto de municípios articulados por características sociais, culturais, econômicas e geográficas comuns. Esse espaço é reconhecido pela própria população como uma construção histórica de pertencimento e identidade, capaz de fortalecer a integração social e territorial (Bahia, 2010).

A escolha dessa rede municipal como campo empírico justifica-se pela necessidade de dar visibilidade a realidades educacionais ainda pouco contempladas nas pesquisas, frequentemente concentradas nos grandes centros urbanos. Em municípios de pequeno porte, a organização da rede pública de ensino apresenta particularidades relacionadas à disponibilidade de recursos, à composição das equipes, à proximidade entre os diferentes atores institucionais e ao acúmulo de atribuições pelos profissionais da educação.

A investigação dessa realidade permite compreender como as políticas educacionais se concretizam em territórios marcados por condições sociais, econômicas e administrativas específicas, evidenciando desafios que podem permanecer ocultos em análises mais abrangentes. Desse modo, contextualizar as experiências dos gestores educacionais em municípios de pequeno porte contribui para superar generalizações, valorizar a diversidade das redes municipais e produzir conhecimentos capazes de subsidiar políticas de formação, valorização profissional, promoção da saúde e melhoria das condições de trabalho mais sensíveis às realidades locais.

Considerando essas particularidades, a escolha da rede investigada mostrou-se especialmente relevante em razão de sua estrutura organizacional, composta por um número reduzido de gestores responsáveis por unidades escolares situadas em contextos diversos, abrangendo escolas do campo e da cidade. Nesse cenário, as funções de direção

envolvem simultaneamente demandas administrativas, pedagógicas, relacionais e burocráticas, nem sempre acompanhadas da disponibilidade de equipes técnicas e de recursos suficientes. Tais características tornam essa rede um campo pertinente para analisar como a intensificação e o acúmulo de responsabilidades repercutem nas condições de trabalho, na saúde e na qualidade de vida dos gestores educacionais.

No período da coleta de dados, a rede contava com 11 diretores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental. Todos foram convidados a participar da pesquisa, e 10 aceitaram o convite. O secretário municipal de Educação também participou, totalizando 11 participantes.

A não participação de um dos diretores decorreu de sua indisponibilidade, mesmo após sucessivas tentativas de contato para agendamento. Como critérios de inclusão, consideraram-se o exercício da função de diretor escolar ou de secretário municipal de Educação na rede investigada e a participação voluntária na pesquisa.

Ressalta-se que a investigação original, desenvolvida no âmbito da dissertação de mestrado, adotou uma abordagem quali-quantitativa. Contudo, o presente artigo constitui um recorte de natureza qualitativa, centrado na análise das percepções e das experiências expressas pelos participantes acerca das condições de trabalho e de suas repercussões na saúde e na qualidade de vida.

A produção dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, orientadas por um roteiro previamente elaborado, contemplando eixos temáticos relacionados às condições de trabalho, à saúde e à qualidade de vida dos gestores educacionais. As entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade dos participantes e realizadas em seus respectivos locais de trabalho, de modo a garantir um ambiente adequado e familiar, favorecendo sua livre expressão.

A escolha da entrevista semiestruturada justifica-se por sua potencialidade para apreender as percepções, os significados e as experiências dos sujeitos a partir de suas próprias narrativas, permitindo acessar dimensões que não seriam captadas por instrumentos padronizados. Esse tipo de instrumento possibilita ao pesquisador explorar, de forma mais aprofundada, os sentidos atribuídos pelos participantes às suas condições de trabalho e à qualidade de vida, respeitando a complexidade e a singularidade do contexto investigado. Além disso, a flexibilidade do roteiro favorece a emergência de elementos imprevistos, contribuindo para uma compreensão mais ampla e contextualizada da realidade estudada.

Para a análise dos dados, procedeu-se inicialmente à organização do corpus textual, constituído pelas transcrições integrais das entrevistas. O material foi submetido ao processamento no *software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ), utilizando-se, neste estudo, a técnica de nuvem de

palavras. Esse recurso foi empregado em caráter exploratório e auxiliar, com a finalidade de identificar e visualizar os vocábulos mais frequentes no corpus, oferecendo um panorama inicial do conteúdo lexical presente nos discursos dos participantes. A técnica organiza graficamente os termos de acordo com sua frequência de ocorrência, favorecendo a identificação dos elementos de maior destaque no material analisado (Camargo; Justo, 2013).

A nuvem de palavras, entretanto, não foi tomada como procedimento suficiente para a interpretação dos dados nem como instrumento autônomo de construção das categorias analíticas. A análise qualitativa foi aprofundada mediante a leitura e a releitura sistemática das entrevistas e o retorno aos contextos discursivos nos quais os termos mais frequentes estavam inseridos. Desse modo, a unidade de interpretação não se restringiu às palavras isoladas, mas contemplou os sentidos assumidos por elas nas falas dos participantes e sua relação com o conjunto do material empírico. Nesse processo, foram identificadas recorrências, convergências, contradições e significações relacionadas às condições de trabalho, à saúde e à qualidade de vida dos gestores educacionais.

Os resultados da análise lexical contribuíram para a organização e a exploração inicial do corpus, enquanto a construção dos eixos interpretativos decorreu da análise contextual das falas e de sua articulação com o referencial teórico da pesquisa. Assim, embora o IRAMUTEQ tenha auxiliado no tratamento e na sistematização dos dados textuais, a interpretação foi realizada pela pesquisadora, superando uma leitura meramente descritiva ou quantitativa da frequência vocabular.

Orientada pelo materialismo histórico-dialético, a análise buscou apreender os fenômenos para além de suas manifestações imediatas, considerando as relações, mediações e contradições que atravessam o trabalho dos gestores educacionais. As recorrências lexicais identificadas na nuvem de palavras constituíram pontos de partida para o retorno às falas e para a problematização dos sentidos atribuídos pelos participantes às condições concretas de trabalho e às suas repercussões na saúde e na qualidade de vida.

Destaca-se que os procedimentos éticos foram observados ao longo da pesquisa, assegurando-se a integridade, o anonimato e a proteção dos participantes. Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), formalizando sua participação voluntária e informada. O projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e aprovado conforme o Parecer nº 5.306.315.

Resultados e discussão

O grupo de gestores participantes da pesquisa é composto por 11 profissionais, com idades que variam entre 46 e 54 anos, evidenciando um perfil experiente e consolidado na carreira educacional. Observa-se a predominância de formações em Pedagogia e Normal Superior, além de formações específicas como Letras (Português e Inglês), Matemática e Ciências Biológicas, o que demonstra diversidade formativa aliada à atuação na gestão escolar.

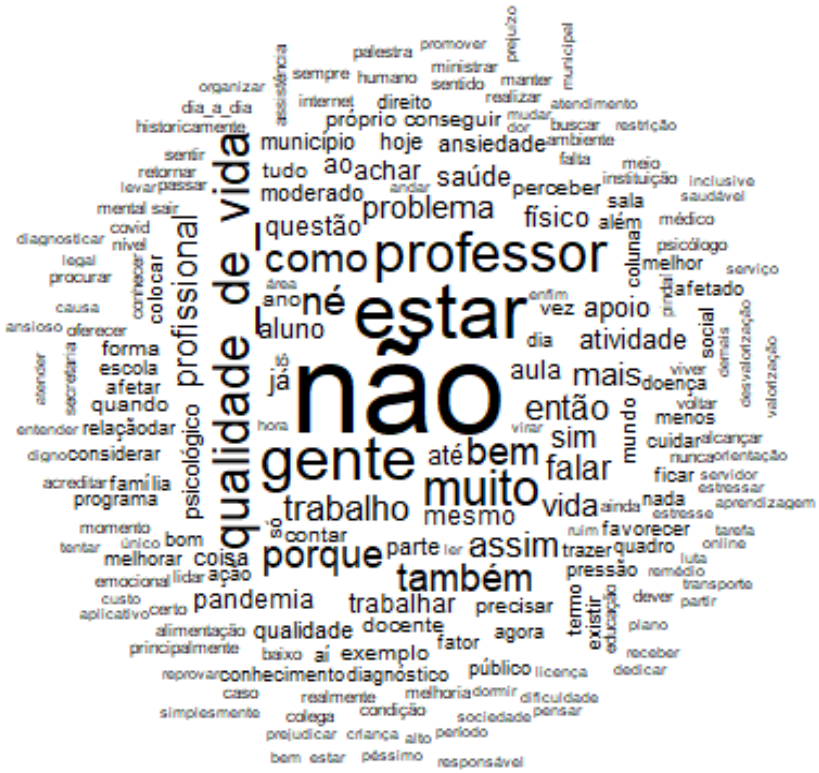
Em relação à carga horária, todos os gestores atuam em regime de 40 horas semanais, indicando dedicação integral às funções exercidas. Quanto ao tempo de profissão, os dados revelam trajetórias longas na educação, variando de 22 a 34 anos de experiência, com concentração significativa entre 28 e 33 anos de serviço. De modo geral, o perfil dos gestores evidencia profissionais maduros, com sólida formação acadêmica e ampla vivência na área educacional, o que confere consistência às percepções analisadas.

O perfil experiente dos gestores pode influenciar diretamente a forma como percebem as condições de trabalho, uma vez que trajetórias mais longas na educação possibilitam maior capacidade de comparação entre diferentes contextos históricos e institucionais.

A análise lexical, realizada por meio da nuvem de palavras representada na Figura 1, evidencia a recorrência de termos como “não”, “estar”, “gente”, “professor”, “qualidade de vida”, “profissional”, “psicológico”, “muito”, “bem” e “porque”. A centralidade desses vocábulos não se restringe à frequência estatística, mas revela sentidos atribuídos pelos gestores às condições de trabalho docente. A presença significativa do termo “não” sugere uma percepção marcada pela ausência de suporte institucional, de políticas estruturadas e de condições adequadas ao exercício profissional, indicando um cenário de insuficiência que atravessa o cotidiano escolar.

Além disso, observa-se que os termos mais recorrentes estão diretamente relacionados às experiências vivenciadas pelos docentes no ambiente de trabalho, especialmente no que se refere aos aspectos emocionais, profissionais e organizacionais. A frequência de palavras associadas à qualidade de vida, ao bem-estar psicológico e à atuação profissional indica que os gestores reconhecem a existência de fatores que influenciam significativamente o exercício da docência. Dessa forma, a análise lexical possibilita identificar percepções, preocupações e desafios presentes no contexto educacional, oferecendo subsídios para uma compreensão mais aprofundada das condições de trabalho e de seus impactos sobre a qualidade de vida dos professores.

Figura 1: Nuvem de palavras



Fonte: Autoria própria

A recorrência desses termos permite avançar da descrição para a interpretação, evidenciando que a qualidade de vida docente é construída discursivamente a partir de tensões entre limites concretos e expectativas profissionais. Palavras como "muito" e "não" reforçam a intensificação das demandas e a percepção de insuficiência, enquanto termos como "bem" e "qualidade de vida" apontam para uma dimensão aspiracional, revelando a busca por condições mais favoráveis de trabalho.

O destaque do termo "não" pode ser interpretado não apenas como marcador linguístico, mas como expressão de uma negação concreta das condições objetivas de trabalho. No âmbito do materialismo histórico-dialético, essa negação revela contradições entre as exigências institucionais e as condições efetivas de realização do trabalho docente, evidenciando a distância entre o prescrito e o vivido.

Essa leitura se materializa nas falas dos participantes, como no depoimento do gestor G5:

> Eu acho que a qualidade de vida do professor do Ensino Fundamental de Pindaí é péssima, primeiro porque independente de ser professor e mesmo considerando que há corrente voltada para a melhoria da qualidade de vida, há uma como é que eu vou dizer, uma Campanha Mundial pela qualidade de vida né? E nós estamos ausentes nessa campanha a gente sabe, a gente conhece só que eu falo a nível institucional, não existe nenhum tipo de atividade, não existe nenhum

> tipo de direcionamento para que o professor possa buscar, não existe nenhum caminho aqui. Simplesmente se o professor adoece vai para o INSS e não tem nenhum programa Municipal que favoreça a saúde do trabalhador. Não existe um programa de amenização de nenhum tipo de sintomas por exemplo: quando acontece o funcionário morrer, menina é um dos casos eu acho um descaso, vários professores já passaram por esse problema, por essa ocorrência e não houve nada, não recebeu nem Flores no dia do velório. Então eu vejo que historicamente a instituição pouco se importa com a saúde do professor (G5, 2023).

A contundência desse relato explicita não apenas a percepção de precariedade, mas também a ausência de reconhecimento institucional, elemento central na análise da qualidade de vida no trabalho. De forma convergente, o gestor G9 afirma:

Falando sobre qualidade de vida, eu coloco moderada, no sentido dos fatores que tem a questão da pressão psicológica da sociedade, em termo de acúmulo de atividade, da não valorização profissional e até mesmo nessa questão da assistência ao profissional, eu coloco como moderada, porque esses fatores interferem nessa qualidade de vida (G9, 2023).

As falas evidenciam que a qualidade de vida docente é tensionada por múltiplos fatores, especialmente relacionados à intensificação do trabalho e à ampliação das responsabilidades. Tal configuração dialoga com Antunes (2018), ao apontar que, no capitalismo contemporâneo, o trabalho é reorganizado sob a lógica da produtividade, caracterizada pela ampliação de tarefas, aceleração dos ritmos e responsabilização individual dos trabalhadores, sem correspondente ampliação das condições de suporte.

No campo educacional, essa dinâmica se expressa na exigência de cumprimento de metas, na gestão simultânea de demandas pedagógicas e administrativas e na mediação constante de conflitos. A recorrência de termos como “psicológico”, associada aos relatos dos gestores, indica que essa intensificação não se restringe ao plano organizacional, mas repercute diretamente na saúde mental dos profissionais.

Essa dimensão é aprofundada à luz da psicodinâmica do trabalho. Dejours (2018) argumenta que o sofrimento emerge quando há descompasso entre o esforço investido e o reconhecimento recebido. No contexto investigado, essa percepção se expressa de forma recorrente nos relatos dos gestores, como evidenciam os depoimentos a seguir:

> Olha é muito pouco, inclusive nós contratamos uma profissional uma psicóloga para estar ajudando os profissionais pessoalmente agora nesse período pós pandemia, nós enfrentamos muitos problemas, professores com ansiedade e alunos com ansiedade e tudo mais, mas ainda tem muito por fazer (G2, 2023).
>
> Eu acho que o apoio é muito pouco, às vezes nós temos um apoio ou outro, mas eu acho muito pouco, por exemplo um servidor que ele faz uma cirurgia eu percebo que a maioria dos servidores se eles têm algum problema, não querem entrar pelo INSS porque acreditam que

> vão ser prejudicados e a gente vê que aqui no município nós não temos muito apoio não, às vezes nós precisamos de um de um atendimento de um profissional a gente tem que pagar particular porque a gente não tem esse apoio, então o apoio que nós temos aqui eu acho pouco eu acho que deveria ser muito mais (G3, 2023).

Ainda sobre relatos dos gestores, a gestora (G10, 2023) assevera que: "o apoio por parte do poder público em relação ao cuidado com a qualidade de vida, até hoje, que eu tenha conhecimento, é nenhum". Os depoimentos revelam uma percepção compartilhada de fragilidade das políticas públicas voltadas à qualidade de vida docente, indicando um distanciamento entre as necessidades concretas dos profissionais e as ações implementadas pelo poder público. Embora sejam mencionadas iniciativas pontuais, estas são percebidas como insuficientes frente à complexidade das demandas existentes.

A insuficiência de apoio institucional não pode ser compreendida como uma lacuna pontual, mas como expressão de um modelo de gestão educacional orientado por princípios de responsabilização e racionalidade gerencial. Nesse contexto, transfere-se para a escola e seus profissionais a responsabilidade por resultados, sem que haja a correspondente garantia de condições materiais e institucionais adequadas.

Nessa direção, Andrade e Veiga (2012) destacam que programas de qualidade de vida no trabalho devem contemplar dimensões ampliadas das necessidades dos trabalhadores, indo além de ações fragmentadas. A ausência de políticas estruturadas pode contribuir para o agravamento das condições de trabalho e para o aumento do adoecimento entre os profissionais da educação.

Adicionalmente, é importante considerar que, no contexto da rede pública municipal, a função gestora é exercida, em sua maioria, por docentes que assumem cargos de direção. Essa condição implica não a ruptura, mas a reconfiguração da identidade docente, gerando uma sobreposição de papéis e responsabilidades. Os gestores permanecem vinculados às dimensões pedagógicas, ao mesmo tempo em que assumem atribuições administrativas e políticas ampliadas, o que intensifica as demandas e amplia a complexidade do trabalho.

Essa análise dialoga com Tardif (2019), ao afirmar que o trabalho docente deve ser compreendido a partir das condições concretas em que se realiza, sendo atravessado por múltiplas determinações sociais e institucionais. Nesse sentido, a experiência dos gestores evidencia tensões decorrentes da articulação entre identidade docente e função gestora.

Os resultados indicam, ainda, que a insuficiência de apoio institucional impacta diretamente o bem-estar e o desempenho profissional dos trabalhadores da educação.

Conforme aponta Codo (1999), a sobrecarga de trabalho associada à falta de suporte tende a produzir desgaste progressivo, podendo resultar em esgotamento emocional.

Corroborando essa discussão, estudos recentes (Silva; Brito; Nunes, 2023) evidenciam a persistência de desafios na efetivação de políticas de valorização docente, apontando para um distanciamento entre o que está previsto nas legislações e a realidade vivenciada nos contextos escolares.

Dessa forma, a análise dos dados permite afirmar que a qualidade de vida docente está profundamente vinculada às condições estruturais de trabalho, não podendo ser compreendida como dimensão individual. Trata-se de um fenômeno socialmente produzido, atravessado pela organização do trabalho escolar e pelas políticas educacionais vigentes.

Conforme Saviani (2013), a efetivação do trabalho educativo depende de condições objetivas adequadas, o que reforça a necessidade de políticas públicas consistentes que garantam infraestrutura, apoio técnico e valorização profissional. Nesse sentido, a valorização do trabalho docente deve ultrapassar o plano discursivo, materializando-se em ações concretas que reconheçam a complexidade da profissão.

A análise dos dados permite identificar três dimensões estruturantes da qualidade de vida docente: a intensificação do trabalho, a fragilidade do apoio institucional e a centralidade do sofrimento psíquico, que resultam no mal-estar docente. Essas dimensões não se apresentam de forma isolada, mas articulada, configurando um cenário no qual o trabalho docente é atravessado por múltiplas pressões e limitações. Nesse sentido, segundo Azevêdo *et al.* (2025), à luz do pensamento marxista, a realidade educacional precisa ser analisada em sua totalidade, sendo constituída por determinações históricas, sociais e econômicas que estruturam o campo educacional.

Os gestores expressam insatisfação no tocante à qualidade de vida docente e à insuficiência de apoio por parte do poder público, destacando aspectos que consideram prejudiciais tanto ao desempenho profissional quanto à vida cotidiana. Tais percepções evidenciam a necessidade de maior atenção e de ações efetivas por parte das instâncias responsáveis pela gestão educacional, revelando, também, fragilidades no reconhecimento do trabalho docente.

Segundo Nóvoa (2019), a valorização dos professores exige o reconhecimento da docência como uma profissão de conhecimento, marcada pela autonomia intelectual, pela responsabilidade social e pela capacidade de produzir respostas aos desafios educacionais contemporâneos. Nessa perspectiva, o trabalho docente não pode ser reduzido ao cumprimento de tarefas técnicas, pois envolve decisões pedagógicas complexas, construídas a partir da experiência, da formação e das relações estabelecidas no cotidiano escolar. Assim, o reconhecimento profissional constitui condição

fundamental para fortalecer a identidade docente, promover melhores condições de trabalho e assegurar uma educação de qualidade socialmente referenciada.

Considerações finais

O estudo evidenciou que gestores educacionais da rede municipal, ao refletirem sobre qualidade de vida docente, a vinculam diretamente às condições estruturais de trabalho. Essa associação revela que o bem-estar profissional não se configura como dimensão individual dissociada do contexto institucional, mas como resultado das formas pelas quais o trabalho é organizado, distribuído e reconhecido no interior da escola pública.

A análise lexical evidenciou um discurso marcado pela centralidade da negação, pela percepção de sobrecarga e pela recorrência de termos relacionados à saúde mental, especialmente à ansiedade. Esses elementos revelam que a experiência da gestão escolar exercida majoritariamente por docentes que assumem função diretiva está atravessada por tensões decorrentes da intensificação do trabalho, da ampliação de responsabilidades e da insuficiência de suporte institucional.

Os resultados demonstram que a qualidade de vida docente, quando analisada a partir da gestão escolar, assume contornos específicos: o gestor permanece professor em sua identidade profissional, mas acumula múltiplas atribuições administrativas, pedagógicas e políticas, ampliando significativamente a complexidade do trabalho. Essa sobreposição de papéis evidencia que a discussão sobre qualidade de vida na gestão não pode ser dissociada das condições de trabalho docente na educação básica.

Problematizar a qualidade de vida docente na gestão escolar implica, portanto, questionar o modelo vigente de organização do trabalho educacional, marcado pela responsabilização individual, pelo cumprimento de metas institucionais e pela crescente burocratização. Implica, ainda, reconhecer que políticas de valorização não se efetivam por meio de discursos ou ações pontuais, mas exigem investimentos estruturais que garantam condições adequadas de trabalho, apoio técnico, equipes multiprofissionais e atenção à saúde mental.

Ao evidenciar indícios de mal-estar e sofrimento vinculados às condições objetivas de trabalho, este estudo reforça a necessidade de políticas públicas integradas que articulem valorização docente, melhoria das condições materiais da escola e reorganização das demandas administrativas. A qualidade de vida do docente tanto na sala de aula quanto na função gestora constitui dimensão estratégica para a sustentabilidade do trabalho educativo e para a efetivação do direito à educação de qualidade.

Conclui-se, portanto, que discutir qualidade de vida na gestão escolar é discutir, em sua essência, as condições concretas de trabalho, as formas de reconhecimento profissional e os rumos das políticas educacionais. Mais do que deslocar o foco da responsabilização individual, trata-se de evidenciar que o sofrimento docente não é um problema privado, mas uma expressão das estruturas que organizam o trabalho na escola pública. Nesse sentido, cuidar dos profissionais da educação não é uma ação complementar, mas uma condição estruturante para o fortalecimento da escola pública e para a garantia do direito à educação.

À luz desses achados, reafirma-se que os indícios de mal-estar na gestão escolar não constituem fenômenos isolados ou circunstanciais, mas expressam contradições estruturais que atravessam o trabalho docente na contemporaneidade. A articulação entre condições de trabalho e qualidade de vida evidencia que a intensificação das demandas, associada à fragilidade do apoio institucional, produz impactos diretos sobre a saúde e o exercício profissional dos gestores educacionais.

Portanto, a superação desse quadro exige não apenas intervenções pontuais, mas a reconfiguração das bases que sustentam a organização do trabalho na escola pública, de modo a promover condições mais justas, humanas e sustentáveis para o exercício da docência. Trata-se, de reconhecer que a valorização do professor passa, necessariamente, pela transformação das condições concretas em que seu trabalho se realiza, reafirmando a centralidade do cuidado com os profissionais da educação como princípio indispensável para a efetivação de uma educação pública de qualidade.

Referências

ANDRADE, Polyanna Peres; VEIGA, Heila Magali da Silva. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 32, n. 2, p. 304–319, 2012.

ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão. São Paulo: Boitempo, 2018.

AZEVÊDO, Zildete Soares Aranha.; CARDOSO, Berta Leni Costa; SOUZA, Luiz Humberto Rodrigues; TEIXEIRA, Adla Betsaida Martins PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DE DOCENTES DO ENSINO FUNDAMENTAL. Cenas Educacionais, *[S. l.]*, v. 8, p. e26246, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.17424786. Disponível em: https://www.revistas.uneb.br/cenaseducacionais/article/view/26246. Acesso em: 06 mar. 2026.

AZEVÊDO, Zildete Soares Aranha; CARDOSO, Berta Leni Costa; FAGUNDES, Heldina Pereira Pinto. Impactos da pandemia na qualidade de vida dos professores do município de Pindaí. *In*: CARDOSO, B. L. C.; NUNES, C. P.; FAGUNDES, H. P. P. (org.). Indicadores de saúde e qualidade de vida: contextos escolares e universitários. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.

BAHIA. Decreto nº 12.354, de 25 de agosto de 2010. Institui o Programa Territórios de Identidade e dá outras providências. Salvador: BA. 2010. Disponível em: https://governo- ba.jusbrasil.com.br/legislacao/1024959/decreto-12354-10. Acesso em: 21 mar. 2023.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=

sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 maio 2023.

CARDOSO JÚNIOR, Welton; PINTO NUNES, Claudio; COSTA CARDOSO, Berta Leni. MATERIALISMO HISTÓRICO-DIALÉTICO: um diálogo para pesquisa sobre a qualidade de vida. Momento - Diálogos em Educação, *[S. l.]*, v. 31, n. 03, p. 179–200, 2022. DOI: 10.14295/ momento. v31i03.14100.

CARDOSO JÚNIOR, Welton; CARDOSO, Berra Leni Costa; NUNES, Claudio Pinto. Qualidade de vida: educação, saúde, trabalho e sociedade. Ilhéus, BA: Editus; Vitória da Conquista, BA: Edições UESB, 2025.

CODO, Wanderley (Org.). Educação: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1999.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho. São Paulo: Cortez, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2017.

NAHAS, Markus Vinicius. Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. 7. ed. Londrina: Midiograf, 2017.

NÓVOA, António. Os professores e a sua formação num tempo de metamorfose da escola. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 47, n. 2, 2019.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2010.

PIRES, Marília Freitas de Campos. O materialismo histórico-dialético e a Educação. Interface - Comunicação, Saúde, Educação, v. 1, n. 1, p. 83–94, ago. 1997.

SAVIANI, Dermeval. Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações. 11. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

SILVA, Daniela Oliveira Vidal da; BRITO, Vera Lúcia Fernandes de; NUNES, Cláudio Pinto. Condições de trabalho e saúde de docentes municipais no sudoeste da Bahia. Revista Educação em Páginas, Vitória da Conquista, v. 2, p. e12222, 2023. Disponível em: https://periodicos2.uesb.br/ index.php/redupa/article/view/12222. Acesso em: 16 dez. 2023.

TARDIF, Maurice. Saberes docentes e formação profissional. Petrópolis: Vozes, 2019.