

## O papel da liderança escolar na promoção da motivação, do bem-estar e da permanência docente em contextos de intensificação do trabalho educativo

*Mosiana de Macêdo Silva*

**Resumo:** O presente artigo discute o papel da liderança escolar na promoção da motivação, do bem-estar e da permanência docente em contextos marcados pela intensificação do trabalho educativo. Parte-se do reconhecimento de que a escola contemporânea tem acumulado demandas pedagógicas, administrativas, emocionais e relacionais que repercutem diretamente sobre a experiência profissional dos professores. O objetivo geral consiste em analisar, por meio de revisão bibliográfica narrativa, de que modo a liderança escolar pode contribuir para sustentar a motivação, fortalecer o bem-estar e favorecer a permanência docente. O problema que fomenta o estudo é: como a atuação da liderança escolar pode colaborar para enfrentar os efeitos da intensificação do trabalho educativo sobre a motivação, o bem-estar e a permanência dos professores? Metodologicamente, trata-se de pesquisa bibliográfica, organizada como revisão narrativa da literatura, com base em estudos publicados entre 2016 e 2026, selecionados por sua aderência aos eixos liderança escolar, clima organizacional, satisfação profissional, bem-estar docente, burnout, colaboração e permanência na profissão. Os resultados bibliográficos indicam que lideranças escolares que favorecem apoio, autonomia, escuta, colaboração, confiança, reconhecimento e participação tendem a produzir melhores condições psicossociais de trabalho. As pesquisas também mostram que a ausência desses elementos amplia sentimentos de esgotamento, isolamento, desvalorização e intenção de abandono da carreira. Conclui-se que a permanência docente depende de atributos individuais e de condições institucionais construídas pela gestão, especialmente quando o gestor escolar assume a liderança como prática ética, relacional e organizadora.

**Palavras-chave:** Liderança escolar. Bem-estar docente. Permanência docente.



Recebido em: março, 2026. Aceito em: junho, 2026

DOI: 10.56069/2676-0428.2026.807

*Tessituras do Conhecimento: Ciência, Educação e Sociedade*

*Julho, 2026, v. 3, n. 40*

Periódico Multidisciplinar da FESA Educacional

ISSN: 2676-0428



## El papel del liderazgo escolar en la promoción de la motivación, el bienestar y la retención del profesorado en contextos de intensificación del trabajo educativo

**Resumen:** Este artículo analiza el papel del liderazgo escolar en la promoción de la motivación, el bienestar y la permanencia del profesorado en contextos marcados por la intensificación del trabajo educativo. Se basa en el reconocimiento de que la escuela contemporánea ha acumulado demandas pedagógicas, administrativas, emocionales y relacionales que tienen un impacto directo en la experiencia profesional de los profesores. El objetivo general es analizar, mediante una revisión narrativa de la literatura, cómo el liderazgo escolar puede contribuir a mantener la motivación, fortalecer el bienestar y favorecer la permanencia docente. El problema que impulsa el estudio es: ¿cómo puede colaborar el desempeño del liderazgo escolar para afrontar los efectos de la intensificación del trabajo educativo sobre la motivación, el bienestar y la permanencia de los docentes? Metodológicamente, se trata de una investigación bibliográfica, organizada como una revisión narrativa de la literatura, basada en estudios publicados entre 2016 y 2026, seleccionados por su adhesión a los ejes de liderazgo escolar, clima organizacional, satisfacción profesional, bienestar docente, agotamiento, colaboración y permanencia en la profesión. Los resultados bibliográficos indican que los líderes escolares que favorecen el apoyo, la autonomía, la escucha, la colaboración, la confianza, el reconocimiento y la participación tienden a producir mejores condiciones laborales psicosociales. Las investigaciones también muestran que la ausencia de estos elementos amplifica sentimientos de agotamiento, aislamiento, devaluación y la intención de abandonar la carrera. Se concluye que la permanencia del profesor depende de atributos individuales y de las condiciones institucionales construidas por la dirección, especialmente cuando el responsable escolar asume el liderazgo como una práctica ética, relacional y organizativa.

**Palabras clave:** Liderazgo escolar. Bienestar del profesor. Permanencia docente.

## The role of school leadership in promoting motivation, well-being and teacher retention in contexts of intensification of educational work

**Abstract:** This article analyzes the role of school leadership in promoting teacher motivation, well-being, and permanence in contexts marked by the intensification of educational work. It is based on the recognition that the contemporary school has accumulated pedagogical, administrative, emotional and relational demands that have a direct impact on the professional experience of teachers. The general objective is to analyze, through a narrative review of the literature, how school leadership can contribute to maintaining motivation, strengthening well-being and favoring teacher permanence. The problem that drives the study is: how can the performance of school leadership help to address the effects of the intensification of educational work on the motivation, well-being and retention of teachers? Methodologically, it is a bibliographic research, organized as a narrative review of the literature, based on studies published between 2016 and 2026, selected for their adherence to the axes of school leadership, organizational climate, professional satisfaction, teacher well-being, burnout, collaboration and permanence in the profession. The literature results indicate that school leaders who favor support, autonomy, listening, collaboration, trust, recognition, and participation tend to produce better psychosocial working conditions. Research also shows that the absence of these elements amplifies feelings of burnout, isolation, devaluation, and the intention to drop out of career. It is concluded that the permanence of the teacher depends on individual attributes and the institutional conditions constructed by the management, especially when the school leader assumes leadership as an ethical, relational and organizational practice

**Keywords:** School leadership. Teacher well-being. Teaching permanence.

## INTRODUÇÃO

A escola contemporânea tem sido atravessada por um conjunto crescente de exigências que ultrapassam a dimensão estritamente pedagógica. Além do acompanhamento da aprendizagem, da relação com estudantes e famílias e da organização curricular, o cotidiano escolar envolve demandas administrativas, avaliações externas, mediação de conflitos, inclusão, adaptação tecnológica e atenção às necessidades socioemocionais da comunidade. Nesse cenário, a gestão escolar deixa de ser compreendida apenas como uma função burocrática e passa a ser reconhecida como instância de liderança capaz de organizar condições de trabalho, fortalecer vínculos institucionais e favorecer relações mais saudáveis entre os profissionais.

A literatura recente tem evidenciado que a liderança do gestor escolar se relaciona com o clima escolar e com as experiências profissionais vividas pelos docentes. Oliveira e Waldhelm (2016) apontam que a liderança do diretor e o clima escolar, captados pela percepção dos professores, constituem dimensões relevantes para compreender a qualidade dos processos escolares. Essa contribuição é importante porque migra a análise da gestão para além dos resultados mensuráveis, permitindo considerar as condições relacionais, comunicacionais e organizacionais que sustentam o trabalho docente. Assim, a atuação da direção pode contribuir tanto para fortalecer a confiança coletiva quanto para acentuar tensões quando se orienta por práticas centralizadoras, pouco dialógicas ou desarticuladas das necessidades da equipe.

Leithwood, Harris e Hopkins (2020) reforçam que lideranças escolares bem-sucedidas exercem influência indireta, porém significativa, sobre a aprendizagem e sobre o funcionamento da escola ao mobilizarem pessoas, definirem direções, desenvolverem capacidades e organizarem o trabalho institucional. Em contextos de intensificação do trabalho educativo, tais práticas tornam-se ainda mais necessárias, pois a motivação e o bem-estar docente não dependem apenas da disposição individual do professor, mas de condições coletivas que permitam cooperação, reconhecimento, autonomia responsável e sentido de pertencimento. Desse modo, a permanência docente passa a ser

compreendida como resultado de uma ecologia institucional que articula liderança, clima, condições de trabalho e saúde profissional.

O problema que orienta este artigo parte da seguinte questão: como a atuação da liderança escolar pode colaborar para enfrentar os efeitos da intensificação do trabalho educativo sobre a motivação, o bem-estar e a permanência dos professores? A pergunta emerge da constatação de que muitos profissionais da educação convivem com sobrecarga, pressão por resultados, acúmulo de tarefas, conflitos interpessoais e sensação de desvalorização. Tais fatores podem comprometer a satisfação profissional, ampliar o risco de esgotamento e fragilizar o vínculo dos docentes com a escola e com a carreira.

Diante desse problema, o objetivo geral do artigo é analisar, por meio de revisão bibliográfica narrativa, de que modo a liderança escolar pode contribuir para promover a motivação, o bem-estar e a permanência docente em contextos de intensificação do trabalho educativo. Como desdobramento, busca-se a) identificar fatores de liderança associados a ambientes escolares mais saudáveis, b) reconhecer desafios que afetam a motivação da equipe e c) discutir caminhos institucionais capazes de favorecer a permanência docente.

O artigo está organizado em seis partes. Após esta introdução, apresenta-se a metodologia, caracterizada como pesquisa bibliográfica e revisão narrativa da literatura. Em seguida, desenvolve-se a fundamentação teórica sobre liderança escolar, clima organizacional, motivação, bem-estar e permanência docente. Na sequência, são apresentados os resultados bibliográficos em uma tabela síntese com trinta pesquisas selecionadas. Posteriormente, realiza-se a discussão dos resultados à luz do objetivo proposto e da pergunta fomentadora. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

## **METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, organizada sob a forma de revisão narrativa da literatura. A pesquisa bibliográfica permite reunir,

analisar e interpretar produções já publicadas sobre determinado tema, favorecendo a construção de um quadro teórico capaz de sustentar a compreensão do problema investigado. No presente artigo, essa estratégia mostrou-se adequada porque o objetivo não foi medir empiricamente a motivação ou o bem-estar docente em uma escola específica, mas compreender, a partir da produção científica recente, como a liderança escolar tem sido associada à promoção de condições institucionais favoráveis à equipe docente.

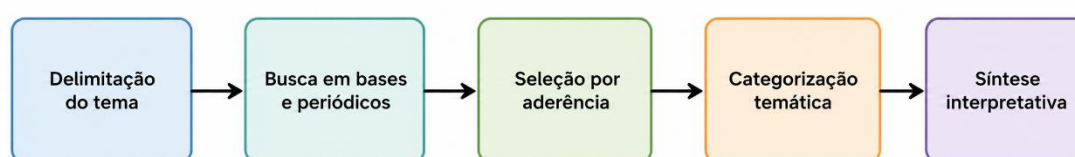
A opção pela revisão narrativa justifica-se pela natureza ampla e relacional do tema. Snyder (2019) observa que a revisão de literatura pode ser empregada como metodologia de pesquisa quando apresenta percurso claro, seleção coerente das fontes e síntese interpretativa orientada por uma questão de investigação. Sukhera (2022) também destaca que as revisões narrativas são flexíveis e práticas para integrar conhecimentos dispersos, desde que mantenham rigor na delimitação temática e na explicitação dos critérios adotados. Nessa mesma direção, Turnbull, Chugh e Luck (2023) defendem que revisões narrativas podem incorporar procedimentos sistemáticos de busca, seleção e organização, sem perder a capacidade interpretativa própria desse tipo de estudo.

O levantamento bibliográfico considerou artigos publicados entre 2016 e 2026, com prioridade para pesquisas revisadas por pares e vinculadas aos seguintes eixos: liderança escolar, gestão de pessoas na escola, clima organizacional, satisfação profissional, motivação docente, bem-estar docente, burnout, colaboração, autonomia, retenção e permanência na carreira. Foram consultadas bases e repositórios de acesso científico, como SciELO, ERIC, ScienceDirect, Springer, Taylor & Francis, SAGE Journals, Frontiers, MDPI e periódicos nacionais da área de Educação. As buscas combinaram descritores em português e inglês, tais como “liderança escolar”, “gestão escolar”, “bem-estar docente”, “motivação docente”, “teacher wellbeing”, “teacher job satisfaction”, “school leadership”, “school climate”, “teacher retention” e “teacher attrition”.

Foram incluídos estudos que apresentavam relação direta com pelo menos um dos eixos centrais do artigo e que contribuíam para compreender fatores institucionais associados à motivação, ao bem-estar ou à permanência

docente. Foram excluídos textos opinativos, trabalhos sem autoria identificada, publicações sem dados bibliográficos suficientes, pesquisas anteriores a 2016 e estudos que abordavam gestão educacional sem conexão com liderança, clima, trabalho docente ou bem-estar profissional. A seleção final contemplou trinta artigos, nacionais e internacionais, além de três referências metodológicas específicas sobre revisão de literatura.

Figura 1. Percurso metodológico da revisão narrativa.



Fonte: Elaboração própria (2026).

A análise dos estudos ocorreu de forma interpretativa, por aproximação temática. Inicialmente, foram identificadas as contribuições centrais de cada pesquisa. Em seguida, os artigos foram agrupados em três categorias: liderança escolar e práticas de gestão; clima organizacional, colaboração e condições de trabalho; bem-estar, motivação, burnout e permanência docente. Por fim, as contribuições foram articuladas ao objetivo geral e ao problema fomentador do artigo, buscando responder como a liderança escolar pode atuar diante da intensificação do trabalho educativo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança escolar constitui dimensão central da gestão de pessoas no ambiente educacional, especialmente quando a rotina institucional é marcada por intensificação do trabalho, pressão por resultados e múltiplas demandas pedagógicas. Leithwood, Harris e Hopkins (2020) afirmam que a liderança

escolar bem-sucedida atua na definição de direção, no desenvolvimento das pessoas e na organização da escola, influenciando indiretamente a qualidade dos processos educativos. Essa compreensão permite situar o gestor escolar como agente que articula propósitos, sustenta relações e cria condições para que a equipe docente realize seu trabalho com maior segurança e sentido.

Liebowitz e Porter (2019), ao revisarem evidências sobre comportamentos de diretores, indicam que práticas de liderança afetam resultados relacionados a estudantes, professores e escola. A liderança não se reduz, portanto, à autoridade formal; ela envolve apoio instrucional, acompanhamento, escuta, comunicação e capacidade de mobilização coletiva. No contexto brasileiro, Oliveira e Waldhelm (2016) também apontam a relevância da liderança do diretor e do clima escolar na percepção docente, reforçando que a atuação gestora repercute nas relações cotidianas e na organização do trabalho.

O clima escolar aparece como elemento mediador entre gestão e experiência profissional. Aldridge e Fraser (2016) demonstram que a percepção docente sobre o clima escolar se relaciona à autoeficácia e à satisfação no trabalho. Toropova, Myrberg e Johansson (2021) reforçam que condições de trabalho, cooperação entre professores, disciplina estudantil e carga laboral são fatores associados à satisfação docente. Assim, a motivação não pode ser entendida apenas como disposição individual, pois depende das condições institucionais que favorecem reconhecimento, autonomia e colaboração.

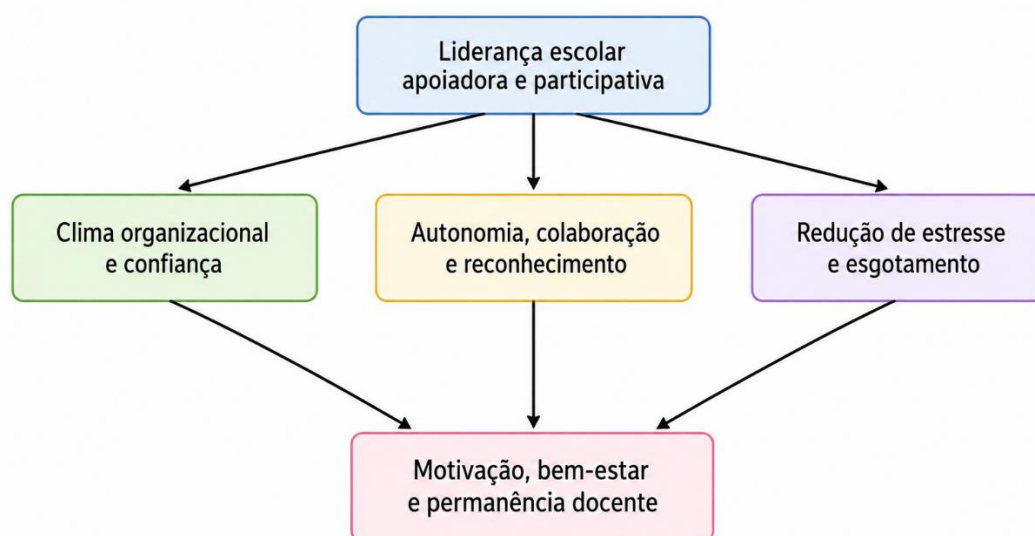
Skaalvik e Skaalvik (2017) relacionam motivação, autoeficácia, satisfação e exaustão emocional, evidenciando que o modo como a escola estrutura metas e apoia os professores interfere na permanência do engajamento profissional. Hascher e Waber (2021) ampliam essa leitura ao tratar o bem-estar docente como construto multidimensional, vinculado a fatores individuais, relacionais e organizacionais. Portanto, o bem-estar docente envolve saúde emocional, relações positivas, percepção de competência, equilíbrio entre exigências e recursos e sentido atribuído ao trabalho.

A intensificação do trabalho educativo, por outro lado, pode produzir sofrimento e adoecimento quando não acompanhada de suporte institucional. Penteadó e Souza Neto (2019) analisam o mal-estar docente como fenômeno ligado às condições concretas de exercício da profissão, às culturas escolares e

às formas de reconhecimento social. Madigan e Kim (2021) mostram que burnout e baixa satisfação se associam à intenção de abandono da docência, aspecto diretamente relacionado à permanência docente. Collie (2021), ao investigar o papel da liderança durante a pandemia, evidencia que lideranças apoiadoras da autonomia podem reduzir estresse e exaustão emocional. Desse modo, a liderança escolar torna-se decisiva quando organiza uma cultura de cuidado, corresponsabilidade e valorização profissional.

A partir da fundamentação teórica apresentada, compreende-se que a liderança escolar não atua de maneira isolada na promoção da motivação, do bem-estar e da permanência docente, mas se articula a diferentes dimensões do cotidiano institucional. Nesse sentido, autores como Leithwood, Harris e Hopkins (2020), Hascher e Waber (2021) e Dreer (2023) indicam que o fortalecimento do clima escolar, das relações profissionais, da escuta, da valorização e das condições de trabalho constitui elemento essencial para a construção de ambientes educativos mais saudáveis. A Figura 2 sintetiza essa relação, apresentando um modelo interpretativo que evidencia como as práticas de liderança podem mediar os efeitos da intensificação do trabalho educativo sobre a experiência profissional dos docentes

Figura 2. Modelo interpretativo entre liderança escolar, clima, bem-estar e permanência docente



Fonte: Elaboração própria (2026).

Conforme representado na Figura 2, a liderança escolar ocupa posição estratégica na mediação entre as demandas institucionais e as condições subjetivas e objetivas que influenciam o trabalho docente. Quando orientada por práticas participativas, comunicativas e humanizadas, a gestão tende a favorecer maior engajamento, sentimento de pertencimento, cooperação entre pares e percepção de apoio profissional. Desse modo, a motivação e o bem-estar docente não dependem apenas de características individuais dos professores, mas também das formas como a escola organiza o trabalho, distribui responsabilidades, reconhece esforços e constrói possibilidades de permanência em um contexto marcado por exigências crescentes.

## **RESULTADOS BIBLIOGRÁFICOS**

A revisão narrativa permitiu identificar convergências importantes entre os estudos selecionados. De modo geral, as pesquisas apontam que a liderança escolar interfere na experiência docente por meio de fatores como apoio, autonomia, participação, reconhecimento, comunicação, confiança, colaboração e organização do trabalho. Esses elementos não eliminam a intensidade da rotina educacional, mas podem transformá-la em uma experiência institucionalmente mais sustentável.

Os resultados bibliográficos também indicam que a motivação e o bem-estar dos professores são afetados por múltiplas dimensões: relações interpessoais, clima escolar, carga de trabalho, apoio da direção, cultura colaborativa, satisfação profissional, autoeficácia, saúde emocional e percepção de pertencimento. A permanência docente, por sua vez, aparece associada à redução do burnout, à ampliação da satisfação e à existência de lideranças capazes de construir condições de trabalho mais justas e humanizadas. O quadro a seguir apresenta a síntese das trinta pesquisas selecionadas.

Quadro 1. Pesquisas selecionadas para a revisão narrativa

<b>Nº</b>	<b>Autor(es)/ano</b>	<b>Foco do estudo</b>	<b>Contribuição para o artigo</b>
1	Oliveira e Waldhelm (2016)	Liderança do diretor e clima escolar	Mostra que liderança e clima escolar, percebidos pelos professores, relacionam-se a resultados e à qualidade da experiência institucional.
2	Aldridge e Fraser (2016)	Clima escolar, autoeficácia e satisfação	Evidencia que percepções positivas de clima escolar favorecem autoeficácia e satisfação docente.
3	Ghavifekr e Pillai (2016)	Clima organizacional e satisfação	Associa clima organizacional escolar favorável a maior satisfação no trabalho docente.
4	Skaalvik e Skaalvik (2017)	Motivação, satisfação e exaustão	Relaciona estrutura de metas, autoeficácia e satisfação com menor exaustão emocional.
5	Davoglio e Santos (2017)	Motivação docente	Contribui para compreender a motivação como construto complexo e vinculado ao contexto de atuação.
6	Dou, Devos e Valcke (2017)	Liderança, autonomia e compromisso	Analisa relações entre liderança do diretor, clima, satisfação e compromisso organizacional.
7	Silva, Martins e Fossatti (2018)	Gestão escolar e bem-estar docente	Aponta relação entre trabalho da gestão escolar e promoção do bem-estar docente.
8	Sun e Xia (2018)	Liderança distribuída e satisfação	Evidencia relações entre liderança distribuída, autoeficácia e satisfação profissional.
9	Penteado e Souza Neto (2019)	Mal-estar e adoecimento docente	Mostra que sofrimento docente está associado às condições e culturas do trabalho escolar.
10	Melo e Morais (2019)	Clima escolar protetivo	Indica que clima escolar positivo pode funcionar como fator protetivo em contextos adversos.
11	Liebowitz e Porter (2019)	Comportamentos de diretores	Revisão sistemática que associa comportamentos de diretores a resultados de professores, estudantes e escolas.

12	Gobbi et al. (2020)	Gestão e desempenho escolar	Discute que boa gestão importa, mas seu efeito é condicionado pela complexidade institucional.
13	Leithwood, Harris e Hopkins (2020)	Liderança escolar bem-sucedida	Reafirma dimensões de liderança eficaz: direção, desenvolvimento de pessoas e organização da escola.
14	Toropova, Myrberg e Johansson (2021)	Satisfação e condições de trabalho	Mostra que cooperação docente, disciplina e carga de trabalho se associam à satisfação.
15	Hascher e Waber (2021)	Bem-estar docente	Revisão sistemática que conceitua bem-estar docente como fenômeno multidimensional.
16	Liu, Bellibaş e Gümüş (2021)	Liderança instrucional e distribuída	Mostra efeitos diretos e mediados da liderança sobre autoeficácia e satisfação docente.
17	Liu, Keeley, Sui e Sang (2021)	Liderança distribuída na China	Indica que autonomia e colaboração mediam efeitos da liderança distribuída sobre satisfação.
18	Madigan e Kim (2021)	Burnout e intenção de abandono	Meta-análise que associa burnout e baixa satisfação à intenção de deixar a profissão.
19	Collie (2021)	Liderança, estresse e exaustão	Mostra que liderança apoiadora da autonomia reduz estresse e exaustão emocional.
20	Dreer (2022)	Clima escolar e <i>job crafting</i>	Indica que clima escolar e reorganização ativa do trabalho contribuem para o bem-estar.
21	Gokalp (2022)	Liderança e intenção de sair	Relaciona competências da liderança escolar à satisfação e menor intenção de abandono.
22	D'Auria-Tardeli et al. (2023)	Clima educacional	Analisa percepções de professores sobre clima educacional, gestão e participação.
23	Dreer (2023)	Resultados do bem-estar docente	Revisão sistemática que associa bem-estar a permanência, relações e resultados positivos.

24	Ghamrawi, Naccache e Shal (2023)	Liderança docente e bem-estar	Mostra relação dinâmica entre liderança docente, bem-estar, motivação e participação.
25	Moro, Vivaldi e Valle (2024)	Gestão, liderança e clima escolar	Constrói indicadores de práticas de gestão, liderança e clima organizacional escolar.
26	See et al. (2024)	Liderança e retenção docente	Revisão estruturada sobre como líderes escolares podem tornar a docência mais atrativa.
27	Hu, Park e Xu (2024)	Clima e satisfação	Mostra que inovação coletiva medeia relações entre clima escolar e satisfação docente.
28	Kilinç et al. (2025)	Estratégias de liderança e bem-estar	Estudo de caso sobre estratégias de diretores para promover bem-estar docente em contexto vulnerável.
29	Gámez-Genovart, Oliver-Trobat e Rosselló-Ramon (2025)	Revisão sobre bem-estar docente	Atualiza evidências sobre fatores conceituais, temáticos e metodológicos do bem-estar docente.
30	Harrison et al. (2025)	Clima escolar e necessidades psicológicas	Mostra que clima escolar favorece bem-estar ao satisfazer necessidades de autonomia, competência e vínculo.

Fonte: Elaboração própria, com base nos artigos selecionados (2016-2026).

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do conjunto de estudos confirma que o objetivo geral foi alcançado, pois a literatura permite compreender a liderança escolar como um fator institucional capaz de favorecer motivação, bem-estar e permanência docente. A primeira evidência recorrente é que a atuação do gestor não se limita ao cumprimento de tarefas administrativas. Leithwood, Harris e Hopkins (2020) indicam que lideranças bem-sucedidas definem direções, desenvolvem pessoas e redesenham a organização escolar. Essa afirmação ajuda a compreender que o bem-estar docente não é resultado exclusivo de ações individuais de autocuidado, mas de uma organização institucional que reduz barreiras, distribui responsabilidades e oferece condições para que o trabalho tenha sentido.

Nesse aspecto, Liebowitz e Porter (2019) contribuem ao mostrar que comportamentos de diretores produzem efeitos sobre professores, estudantes e escolas. Embora a liderança não determine isoladamente todos os resultados, ela influencia o modo como os profissionais percebem apoio, justiça, coerência e possibilidade de participação. Em rotinas intensas, nas quais os professores precisam responder a múltiplas demandas, a presença de uma liderança acessível, organizada e capaz de escuta pode reduzir a sensação de abandono institucional. Por outro lado, direções excessivamente centralizadoras ou pouco comunicativas tendem a ampliar a insegurança, a sobrecarga e a fragmentação do trabalho coletivo.

Os estudos também demonstram que a motivação docente depende de fatores contextuais. Davoglio e Santos (2017) compreendem a motivação como construto que envolve sentidos, expectativas, reconhecimento e condições concretas. Skaalvik e Skaalvik (2017) reforçam que a motivação para ensinar se relaciona à autoeficácia, à satisfação e à exaustão emocional. Dessa forma, o gestor escolar contribui para a motivação quando cria condições de pertencimento e reconhecimento, quando evita que a cobrança por resultados se converta em culpabilização individual e quando constrói uma cultura em que os professores percebem que seu trabalho é valorizado.

A segunda evidência central diz respeito ao clima escolar. Oliveira e Waldhelm (2016) e Aldridge e Fraser (2016) mostram que a percepção dos professores sobre liderança e clima escolar se associa à qualidade da experiência institucional. O clima não é um elemento abstrato; ele se expressa nas relações de confiança, nas formas de comunicação, nas normas coletivas, na gestão de conflitos, no apoio pedagógico e no modo como as decisões são tomadas. Por isso, a liderança escolar que deseja promover bem-estar precisa atuar sobre os processos cotidianos que tornam a escola um espaço de cooperação ou de isolamento.

Toropova, Myrberg e Johansson (2021) ampliam essa discussão ao relacionar satisfação docente com condições de trabalho, cooperação, disciplina e carga laboral. A intensificação do trabalho educativo torna-se mais nociva quando a escola naturaliza a sobrecarga e individualiza problemas que são institucionais. Nesse sentido, a liderança escolar pode reorganizar tempos, fluxos e prioridades, evitando que demandas administrativas se sobreponham de forma permanente ao trabalho pedagógico. Também pode fortalecer espaços de planejamento e colaboração, o que contribui para diminuir a solidão profissional e ampliar a corresponsabilidade.

O bem-estar docente aparece, nas pesquisas, como fenômeno multidimensional. Hascher e Waber (2021) destacam que ele envolve fatores emocionais, relacionais, cognitivos e organizacionais. Dreer (2022) e Harrison et al. (2025) aprofundam essa leitura ao mostrar que o clima escolar e a satisfação de necessidades psicológicas, como autonomia, competência e vínculo, são relevantes para o bem-estar. A liderança escolar, portanto, precisa reconhecer que a equipe docente não se mantém motivada apenas por orientações normativas. Professores precisam experimentar condições de autonomia responsável, sentir-se competentes para enfrentar os desafios e perceber que pertencem a uma comunidade profissional que os apoia.

A literatura sobre adoecimento e permanência docente reforça a urgência dessa discussão. Penteadó e Souza Neto (2019) mostram que o mal-estar docente está ligado às narrativas do trabalho e às culturas profissionais. Madigan e Kim (2021) evidenciam, em meta-análise, que burnout e baixa satisfação estão associados à intenção de abandonar a profissão. Collie (2021) mostra que

lideranças apoiadoras da autonomia podem reduzir estresse e exaustão emocional. Esses estudos respondem diretamente ao problema fomentador do artigo: a liderança escolar colabora para enfrentar os efeitos da intensificação do trabalho quando diminui fatores de risco psicossocial, amplia recursos institucionais e fortalece vínculos de apoio.

A permanência docente, nesse sentido, deve ser compreendida como resultado de uma combinação entre condições objetivas e subjetivas. Condições objetivas envolvem carga de trabalho, recursos, organização das tarefas, clareza de papéis e apoio pedagógico. Condições subjetivas envolvem reconhecimento, segurança, pertencimento, confiança e sentido profissional. See et al. (2024) indicam que líderes escolares podem tornar a docência mais atrativa quando criam ambientes positivos, apoiadores e fortalecedores da profissão. Essa constatação é especialmente relevante em escolas nas quais a rotina intensa pode levar ao desgaste contínuo da equipe.

Outro ponto importante é a liderança distribuída. Sun e Xia (2018), Liu, Bellibaş e Gümüş (2021) e Liu, Keeley, Sui e Sang (2021) demonstram que práticas de liderança distribuída se relacionam à autoeficácia, à colaboração, à autonomia e à satisfação docente. Isso não significa ausência de direção, mas construção de uma gestão que compartilha responsabilidades, reconhece saberes docentes e cria espaços reais de participação. Em ambientes escolares complexos, a liderança centrada em uma única figura tende a ser insuficiente. A corresponsabilidade fortalece a equipe e diminui a percepção de que os problemas recaem sempre sobre os mesmos sujeitos.

Os achados nacionais também dialogam com essa interpretação. Silva, Martins e Fossatti (2018) relacionam gestão escolar e bem-estar docente, enquanto Moro, Vivaldi e Valle (2024) apontam a importância de práticas de gestão, liderança e clima organizacional. Melo e Moraes (2019) mostram que o clima escolar pode atuar como fator protetivo em condições adversas. Esses estudos sugerem que, mesmo diante de limitações estruturais, a forma de condução da gestão pode produzir diferenças importantes na experiência cotidiana dos professores. O gestor não controla todas as variáveis do sistema educacional, mas pode influenciar diretamente a cultura relacional e a organização interna da escola.

Dessa forma, os resultados bibliográficos indicam que a liderança escolar promove motivação, bem-estar e permanência quando atua em quatro frentes articuladas: apoio emocional e pedagógico; organização justa do trabalho; participação e liderança distribuída; construção de clima escolar positivo. Essas frentes respondem ao objetivo do estudo porque demonstram que a liderança é mediadora entre as exigências do contexto educacional e a forma como os professores vivenciam tais exigências. A intensificação do trabalho não desaparece, mas pode ser enfrentada com práticas institucionais que diminuem o isolamento, reconhecem a equipe e sustentam coletivamente o sentido da docência.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica narrativa, de que modo a liderança escolar pode contribuir para promover a motivação, o bem-estar e a permanência docente em contextos de intensificação do trabalho educativo. O objetivo foi atendido à medida que a literatura analisada permitiu identificar fatores recorrentes associados à atuação gestora: apoio, autonomia, colaboração, reconhecimento, comunicação, participação, clima escolar positivo e organização institucional do trabalho.

A pergunta fomentadora também foi respondida. A liderança escolar pode colaborar para enfrentar os efeitos da intensificação do trabalho educativo quando reconhece que a sobrecarga docente não deve ser tratada apenas como problema individual, mas como questão institucional. Nesse sentido, a direção escolar contribui para a motivação e o bem-estar quando estrutura tempos de diálogo, fortalece a confiança, distribui responsabilidades, oferece suporte pedagógico, reconhece esforços e cria condições para que os professores se sintam pertencentes a uma comunidade profissional.

Os resultados indicam que a permanência docente depende da combinação entre fatores objetivos e subjetivos. Não basta incentivar o professor a permanecer; é necessário construir condições para que a permanência seja possível, saudável e profissionalmente significativa. Assim, a liderança escolar assume papel estratégico na gestão de pessoas, especialmente quando

compreende o cuidado com a equipe como dimensão constitutiva da qualidade educacional.

Como limite, destaca-se que este estudo se baseou em revisão narrativa, sem coleta empírica junto a professores ou gestores. Pesquisas futuras podem aprofundar o tema por meio de estudos de campo, entrevistas com docentes e diretores, ou análises comparativas entre escolas com diferentes formas de organização da liderança. Ainda assim, a revisão realizada oferece base teórica consistente para sustentar projetos de pesquisa e intervenções voltadas à valorização, ao bem-estar e à permanência dos profissionais da educação.

## REFERÊNCIAS

ALDRIDGE, Jill M.; FRASER, Barry J. Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environments Research*, v. 19, p. 291-307, 2016. DOI: 10.1007/s10984-015-9198-x. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10984-015-9198-x>.

COLLIE, Rebecca J. COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion: examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. *AERA Open*, v. 7, p. 1-15, 2021. DOI: 10.1177/2332858420986187. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2332858420986187>.

D'AURIA-TARDELI, Denise et al. Percepções de professores sobre clima educacional na Educação Infantil de São Bernardo do Campo. *Educação e Pesquisa*, v. 49, e249251, 2023. DOI: 10.1590/S1678-4634202349249251por. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/yrfTkFGQCJPp8tmc8jP5cFR/>.

DAVOGLIO, Tárzia Rita; SANTOS, Bettina Steren dos. Motivação docente: reflexões acerca do construto. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, v. 22, n. 3, p. 772-792, 2017. DOI: 10.1590/S1414-40772017000300011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/QVw5F5DR3LdKSCfMs6jQTQq/>.

DOU, Diya; DEVOS, Geert; VALCKE, Martin. The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 45, n. 6, p. 959-977, 2017. DOI: 10.1177/1741143216653975. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143216653975>.

DREER, Benjamin. Teacher well-being: investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent Education*, v. 9, n. 1, 2044583, 2022. DOI: 10.1080/2331186X.2022.2044583. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2022.2044583>.

DREER, Benjamin. On the outcomes of teacher wellbeing: a systematic review of research. *Frontiers in Psychology*, v. 14, 1205179, 2023. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1205179. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1205179/full>.

GÁMEZ-GENOVART, Matías; OLIVER-TROBAT, Miquel F.; ROSSELLÓ-RAMON, Maria Rosa. Research on teacher well-being: a systematic review. *Teaching and Teacher Education*, v. 168, 105264, 2025. DOI: 10.1016/j.tate.2025.105264. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X25003415>.

GHAMRAWI, Norma; NACCACHE, Hiba; SHAL, Tarek. Teacher leadership and teacher wellbeing: any relationship? *International Journal of Educational Research*, v. 122, 102261, 2023. DOI: 10.1016/j.ijer.2023.102261. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883035523001258>.

GHAVIFEKR, Simin; PILLAI, Nova Sheila. The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review*, v. 17, p. 87-106, 2016. DOI: 10.1007/s12564-015-9411-8. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12564-015-9411-8>.

GOBBI, Beatriz Christo et al. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 28, n. 106, p. 198-220, 2020. DOI: 10.1590/S0104-40362019002701786. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/LdgLCj7VB79KcJB3fk6YN3g/>.

GOKALP, Serkan. The relationship between school principals' cultural intelligence level and teachers' job satisfaction and intention to leave the job. *European Journal of Educational Research*, v. 11, n. 1, p. 493-509, 2022. DOI: 10.12973/eu-jer.11.1.493. Disponível em: <https://www.eu-jer.com/the-relationship-between-school-principals-cultural-intelligence-level-and-teachers-job-satisfaction-and-intention-to-leave-the-job>.

HARRISON, Mark G. et al. School climate and teacher wellbeing: the role of basic psychological need satisfaction in student- and school-related domains. *Teaching and Teacher Education*, v. 153, 104819, 2025. DOI: 10.1016/j.tate.2024.104819. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X24003524>.

HASCHER, Tina; WABER, Jennifer. Teacher well-being: a systematic review of the research literature from the year 2000-2019. *Educational Research Review*, v. 34, 100411, 2021. DOI: 10.1016/j.edurev.2021.100411. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1747938X21000348>.

HU, Beibei; PARK, Kyung Hee; XU, Zhenxia. The mediating effect of teachers' collective innovativeness between school climate and job satisfaction. *European Journal of Educational Research*, v. 13, n. 4, p. 1573-1585, 2024. DOI: 10.12973/eu-jer.13.4.1573. Disponível em: <https://www.eu-jer.com/the-mediating-effect-of-teachers-collective-innovativeness-between-school-climate-and-job-satisfaction>.

KILINÇ, Ali Çağatay et al. Exploring school principals' leadership strategies to enhance teacher well-being: a case study of a disadvantaged school in Türkiye. *Journal of Qualitative Research in Education*, n. 44, p. 128-157, 2025. DOI:

10.14689/enad.44.0006. Disponível em:  
<https://enadonline.com/index.php/enad/article/view/2229>.

LEITHWOOD, Kenneth; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, v. 40, n. 1, p. 5-22, 2020. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077. Disponível em:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2019.1596077>.

LIEBOWITZ, David D.; PORTER, Lorna. The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: a systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, v. 89, n. 5, p. 785-827, 2019. DOI: 10.3102/0034654319866133. Disponível em:  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0034654319866133>.

LIU, Shujie; KEELEY, Jared W.; SUI, Yongying; SANG, Li. Impact of distributed leadership on teacher job satisfaction in China: the mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*, v. 71, 101099, 2021. DOI: 10.1016/j.stueduc.2021.101099. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191491X21001255>.

LIU, Yan; BELLIBAŞ, Mehmet Şükrü; GÜMÜŞ, Sedat. The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 49, n. 3, p. 430-453, 2021. DOI: 10.1177/1741143220910438. Disponível em:  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143220910438>.

MADIGAN, Daniel J.; KIM, Lisa E. Towards an understanding of teacher attrition: a meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and Teacher Education*, v. 105, 103425, 2021. DOI: 10.1016/j.tate.2021.103425. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X21001499>.

MELO, Simone Gomes de; MORAIS, Alessandra de. Clima escolar como fator protetivo ao desempenho em condições socioeconômicas desfavoráveis. *Cadernos de Pesquisa*, v. 49, n. 172, p. 10-34, 2019. DOI: 10.1590/198053145305. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/cp/a/x8gKF3SRhgWyCTF4jwKrs8t/>.

MORO, Adriano; VIVALDI, Flávia Maria de Campos; VALLE, Raquel. Práticas de gestão, liderança e clima escolar organizacional: percepções de docentes do ensino médio. *Revista @mbienteeducação*, v. 17, n. esp. 1, e023013, 2024. DOI: 10.26843/ae.v17iesp.1.1305. Disponível em:  
<https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/1305>.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016. DOI: 10.1590/S0104-40362016000400003. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TMF3N6pRVcXnjd3Zm9wQBZB/>.

PENTEADO, Regina Zanella; SOUZA NETO, Samuel de. Mal-estar, sofrimento e adoecimento do professor: de narrativas do trabalho e da cultura docente à docência como profissão. *Saúde e Sociedade*, v. 28, n. 1, p. 135-153, 2019. DOI: 10.1590/S0104-

12902019180304. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/Y9Wfn6NphgsptvZBmpZcsSJ/>.
- SEE, Beng Huat et al. A structured review of the potential role of school leaders in making teaching more attractive. *Educational Review*, p. 1-25, 2024. DOI: 10.1080/00131911.2024.2392565. Disponível em:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131911.2024.2392565>.
- SILVA, Juliana Cristina da; MARTINS, Gisele Bervig; FOSSATTI, Paulo. A relação entre trabalho da gestão escolar e bem-estar docente. *Trabalho & Educação*, v. 27, n. 1, p. 161-177, 2018. Disponível em:  
<https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9739>.
- SKAALVIK, Einar M.; SKAALVIK, Sidsel. Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, v. 67, p. 152-160, 2017. DOI: 10.1016/j.tate.2017.06.006. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X16307855>.
- SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>.
- SUKHERA, Javeed. Narrative reviews: flexible, rigorous, and practical. *Journal of Graduate Medical Education*, v. 14, n. 4, p. 414-417, 2022. DOI: 10.4300/JGME-D-22-00480.1. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9380636/>.
- SUN, Anna; XIA, Jiangang. Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: a multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, v. 92, p. 86-97, 2018. DOI: 10.1016/j.ijer.2018.09.006. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883035518310065>.
- TOROPOVA, Anna; MYRBERG, Eva; JOHANSSON, Stefan. Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, v. 73, n. 1, p. 71-97, 2021. DOI: 10.1080/00131911.2019.1705247. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00131911.2019.1705247>.
- TURNBULL, Darren; CHUGH, Ritesh; LUCK, Jo. Systematic-narrative hybrid literature review: a strategy for integrating a concise methodology into a manuscript. *Social Sciences & Humanities Open*, v. 7, 100381, 2023. DOI: 10.1016/j.ssaho.2022.100381. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291122001358>.