

# CLIMA ESCOLAR E BEM-ESTAR: A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO EMOCIONAL NO COTIDIANO ESCOLAR

*SCHOOL CLIMATE AND WELL-BEING: THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL EDUCATION IN EVERYDAY SCHOOL LIFE*

**Deividi Ricardo Lando**

MUST University, Estados Unidos

**Glêibia Matos Albuquerque de Souza**

MUST University, Estados Unidos

**Rosilene Lucas Andrade Marcelino Alves**

MUST University, Estados Unidos

**Josélia Fernandes de Sousa**

Universidade Norte do Paraná, Brasil

**Kátia Beatriz Rosa Nojiri**

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/n8szaz11>

Publicado em: 08.08.2025

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo compreender as interfaces entre estrutura institucional, comunicação relacional e saúde emocional no cotidiano escolar, com foco nos efeitos da organização institucional e das práticas de escuta sobre o bem-estar de professores e estudantes. O estudo abordou a recorrência do mal-estar no ambiente educacional, examinando suas implicações sobre o engajamento pedagógico e os vínculos afetivos. A investigação fundamentou-se em pesquisa bibliográfica, com análise crítica de produções acadêmicas obtidas em bases científicas, a partir de critérios de atualidade, relevância temática e rigor metodológico. Foram analisadas contribuições teóricas que permitiram identificar os fatores institucionais, emocionais e estruturais associados à fragilização das relações escolares e ao impacto sobre o desempenho e a permanência dos sujeitos no espaço educativo. Os resultados demonstraram que práticas de gestão autoritária, ausência de escuta institucional e precariedade das condições de trabalho e estudo atuaram como vetores de sofrimento psíquico, desmotivação e rupturas na trajetória escolar. Constatou-se, também, que ações formativas pautadas no acolhimento, na cooperação e na valorização simbólica de educadores e discentes favoreceram o fortalecimento das relações pedagógicas e a ressignificação do ambiente escolar como espaço de desenvolvimento humano. Concluiu-se que as dimensões institucionais e emocionais são indissociáveis no enfrentamento das dificuldades escolares, exigindo abordagens integradas que considerem os sujeitos em sua totalidade.

**Palavras-chave:** Relações Escolares, Reconhecimento, Sofrimento Psíquico, Escuta Institucional, Gestão Participativa.



**Abstract:** This article aimed to understand the interfaces between institutional structure, relational communication, and emotional health in the school environment, focusing on the effects of institutional organization and listening practices on the well-being of teachers and students. The study addressed the recurrence of distress in educational settings, examining its implications for pedagogical engagement and affective bonds. The research was based on a bibliographic study, with a critical analysis of academic publications retrieved from scientific databases, following criteria of timeliness, thematic relevance, and methodological rigor. Theoretical contributions were analyzed to identify institutional, emotional, and structural factors associated with the weakening of school relationships and the impact on performance and students' educational trajectories. The results showed that authoritarian management practices, absence of institutional listening, and precarious working and studying conditions acted as vectors of psychological suffering, demotivation, and school disengagement. It was also found that formative actions based on care, cooperation, and symbolic recognition of educators and students contributed to strengthening pedagogical relationships and reconfiguring the school environment as a space for human development. It was concluded that institutional and emotional dimensions are inseparable in addressing educational challenges, requiring integrated approaches that consider individuals in their entirety.

**Keywords:** School Relationships, Recognition, Psychological Suffering, Institutional Listening, Participative Management.

## Introdução

As mudanças estruturais e simbólicas ocorridas no sistema educacional nas últimas décadas ampliaram o debate sobre os fatores que interferem na permanência dos sujeitos no espaço escolar. Cada vez mais, observa-se que elementos institucionais, emocionais e organizacionais exercem papel decisivo não apenas na qualidade do ensino, mas também nas condições de permanência e engajamento dos profissionais e estudantes. Nesse contexto, temas como cultura organizacional, bem-estar docente, escuta ativa, mediação de conflitos, rendimento acadêmico e permanência estudantil passaram a integrar a agenda de estudos voltados à análise crítica do cotidiano escolar. A escola, concebida como campo de relações marcadas por disputas, cooperação, sofrimento e resistências, tornou-se objeto de investigação que requer múltiplos olhares e abordagens interdisciplinares.

A escolha por investigar esse recorte temático decorreu da constatação, presente na literatura educacional contemporânea, de que o 'mal-estar escolar' deixou de ser uma experiência pontual para se configurar como fenômeno recorrente. Essa condição afeta tanto os trabalhadores da educação quanto os estudantes, produzindo impactos sobre a saúde mental, a convivência institucional e os processos de aprendizagem. Frente à intensificação de exigências burocráticas, à escassez de recursos e à fragmentação das relações escolares, tornou-se necessário analisar as interdependências entre os aspectos organizacionais e subjetivos que estruturam o ambiente educacional. A relevância da temática justifica-se, portanto, pela urgência em compreender como tais dimensões interferem nos vínculos pedagógicos e nos resultados educacionais.

Diante desse cenário, formulou-se a seguinte questão norteadora: ‘Quais são os efeitos da cultura organizacional, das práticas de escuta e das condições estruturais e psicossociais sobre o bem-estar docente, o rendimento acadêmico e a permanência estudantil?’ Buscou-se, assim, como objetivo geral, compreender as interfaces entre estrutura institucional, comunicação relacional e saúde emocional no cotidiano escolar. A investigação também se orientou por objetivos específicos, a saber: examinar de que forma a ‘cultura organizacional’ influencia o ‘bem-estar dos educadores’; analisar os efeitos das ‘estratégias de escuta ativa’ e da ‘mediação de conflitos’ sobre o clima relacional e a ‘aprendizagem significativa’; e identificar os impactos das ‘condições psicossociais e estruturais’ sobre o ‘rendimento’ e a ‘trajetória escolar’ dos estudantes.

A metodologia adotada neste estudo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, considerada adequada para o propósito de analisar e criticar as contribuições de autores consagrados no campo das metodologias científicas aplicadas à educação (Narciso; Santana, 2025, p. 19461). Esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela análise de fontes teóricas já consolidadas, possibilitando uma reflexão sobre o tema (Narciso; Santana, 2025, p. 19461). As buscas foram realizadas na base de dados *CAPES Periódicos*, plataforma digital que reúne periódicos nacionais e internacionais de acesso científico qualificado. As palavras-chave utilizadas foram, ‘escuta ativa’, ‘mediação de conflitos’, ‘mal-estar docente’, ‘clima escolar’, ‘rendimento escolar’ e ‘permanência estudantil’, com combinações simples que permitiram o refinamento dos resultados. Os critérios de inclusão e exclusão dos materiais seguiram parâmetros claros e objetivos (Santana, Narciso e Fernandes, 2025, p. 5), priorizando publicações entre 2014 e 2025, de relevância reconhecida no campo da educação e da psicologia educacional.

A pesquisa dialoga com autores que têm se dedicado a estudar as implicações emocionais e institucionais das práticas escolares. A produção de Vanderlei forneceu elementos para compreender as conexões entre gestão democrática, saúde emocional e engajamento docente. Os estudos de Costa possibilitam examinar os efeitos do ambiente escolar sobre o rendimento e a permanência discente. Por sua vez, Sapucaia contribui com análises sobre os efeitos da escuta, das formações continuadas e das práticas de acolhimento sobre o cotidiano das escolas públicas. As articulações entre esses referenciais permitiram uma leitura crítica e integrada das dinâmicas que envolvem o bem-estar e o sofrimento nos espaços educativos.

A estrutura do artigo foi organizada em três capítulos, correspondentes aos eixos investigativos centrais. O primeiro capítulo, ‘A influência da cultura organizacional no bem-estar docente: interseções entre gestão democrática e saúde emocional no ambiente escolar’, discute os efeitos dos modelos institucionais sobre as condições emocionais e profissionais dos educadores. O segundo capítulo, ‘Estratégias de escuta ativa e mediação de conflitos como mediadoras do clima escolar e da aprendizagem significativa’, analisa como as práticas de escuta e diálogo contribuem para a melhoria da convivência e do engajamento pedagógico. O terceiro capítulo, ‘Condições psicossociais e estruturais como determinantes do mal-estar escolar: um estudo sobre

os efeitos no rendimento acadêmico e na permanência estudantil', investiga como fatores sociais, materiais e emocionais influenciam as trajetórias escolares dos alunos e a dinâmica institucional.

Dessa forma, o artigo encontra-se dividido em três seções principais e cada uma delas aborda dimensões inter-relacionadas do cotidiano educacional, com base em fontes teóricas recentes e relevantes, de modo a oferecer uma contribuição analítica para o debate acadêmico sobre as implicações emocionais, organizacionais e pedagógicas do ambiente escolar.

## **Metodologia**

A metodologia adotada neste estudo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, considerada adequada para o propósito de analisar e criticar as contribuições de autores consagrados no campo das metodologias científicas aplicadas à educação. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela análise de fontes teóricas já consolidadas, possibilitando uma reflexão sobre o tema (Narciso; Santana, 2025, p. 19461). A escolha desse procedimento metodológico permitiu identificar, sistematizar e problematizar produções acadêmicas relacionadas à cultura organizacional escolar, escuta ativa, mediação de conflitos, bem-estar docente, rendimento e permanência estudantil. A análise teórica, desenvolvida a partir de referenciais recentes, possibilitou alcançar os objetivos propostos ao oferecer fundamentação crítica para a discussão dos fatores que influenciam o clima emocional e os processos educativos no contexto escolar.

O processo investigativo foi estruturado em quatro etapas principais: delimitação do objeto de estudo e formulação das questões norteadoras; definição das palavras-chave para busca de materiais; seleção e leitura crítica das fontes; e elaboração da análise articulada dos dados obtidos com o referencial teórico selecionado. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a busca direcionada em base de dados acadêmica, com aplicação de critérios de relevância, atualidade e pertinência temática. As palavras-chave utilizadas nas buscas foram 'cultura escolar', 'bem-estar docente', 'escuta ativa', 'mediação de conflitos', 'mal-estar escolar', 'rendimento acadêmico' e 'permanência estudantil'. Essas expressões foram combinadas em diferentes configurações simples, de modo a abranger os principais enfoques da literatura especializada sobre o tema.

As buscas foram realizadas por meio do portal de acesso científico CAPES Periódicos, que reúne um conjunto extenso de bases nacionais e internacionais, integrando periódicos científicos, teses, dissertações e livros eletrônicos. Essa plataforma, mantida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), oferece acesso gratuito a conteúdos especializados para instituições de ensino e pesquisa no Brasil, sendo reconhecida por sua relevância e confiabilidade. A escolha dessa fonte assegurou a obtenção de materiais qualificados, revisados por pares, e com reconhecimento institucional.

Foram definidos critérios de inclusão que contemplaram publicações entre os anos de 2014 e 2025, com ênfase em estudos desenvolvidos no campo da educação, da psicologia educacional e da gestão escolar. Também foram incluídas produções que abordassem, de forma direta, os conceitos centrais definidos no escopo da pesquisa. Por outro lado, foram

excluídos textos opinativos, materiais sem revisão por pares, documentos que apresentassem abordagens excessivamente genéricas e produções anteriores ao recorte temporal estabelecido, a fim de garantir qualidade e rigor teórico. Os critérios de inclusão e exclusão dos materiais seguiram parâmetros claros e objetivos (Santana; Narciso; Fernandes, 2025, p. 5), assegurando a consistência metodológica da seleção bibliográfica.

Esse delineamento metodológico favoreceu a elaboração de uma discussão aprofundada sobre os determinantes do bem-estar e do mal-estar escolar, possibilitando a articulação entre diferentes autores e perspectivas teóricas. Assim, a pesquisa bibliográfica demonstrou-se eficaz para sustentar a análise crítica proposta, permitindo compreender os processos organizacionais que afetam o cotidiano da escola e os sujeitos nela envolvidos.

### **A influência da cultura organizacional no bem-estar docente: interseções entre gestão democrática e saúde emocional no ambiente escolar**

A cultura organizacional da escola constitui um dos elementos determinantes para o bem-estar dos docentes, na medida em que orienta valores, normas e práticas que modulam as interações interpessoais e os modos de gestão. Nesse contexto, Vanderlei *et al.* (2025) destacam que uma cultura institucional centrada na competição e na cobrança desmedida tende a prejudicar o sentimento de pertencimento e a cooperação entre os profissionais da educação. Essa lógica compromete diretamente a saúde emocional dos professores e repercute negativamente sobre o ambiente de trabalho. Além disso, a ausência de escuta institucional e o predomínio de práticas hierárquicas são apontados como fatores estruturais que intensificam o adoecimento docente. Como ressalta Vanderlei *et al.* (2025, p. 5),

[...] a ausência de espaços de escuta e acolhimento no interior da instituição escolar reflete uma cultura organizacional que, muitas vezes, não reconhece as dimensões emocionais implicadas no trabalho docente, favorecendo o adoecimento e comprometendo o envolvimento dos profissionais com o projeto pedagógico da escola.

A relação entre invisibilidade profissional e desgaste emocional revela, portanto, uma dinâmica organizacional excludente. A esse respeito, Costa *et al.* (2024) reforçam que culturas escolares autoritárias, marcadas pela fragmentação das relações e pela centralização de poder, são ambientes propensos ao mal-estar psicológico. De acordo com os autores, tais espaços institucionalizam a indiferença diante das necessidades emocionais dos educadores, o que gera sentimentos de desvalorização e enfraquecimento do vínculo coletivo. Essa leitura convergente com Vanderlei *et al.* (2025) evidencia um consenso quanto à necessidade de transformação da lógica de gestão vigente em muitas escolas brasileiras.

Embora a Constituição Federal de 1988 e a LDB prevejam modelos de gestão democrática, Sapucaia (2025) observa que há uma permanência significativa de práticas burocráticas no cotidiano escolar. Para a autora, os gestores continuam atrelados a rotinas administrativas centralizadoras, que restringem a autonomia dos professores e reproduzem formas tradicionais de

autoridade. Tais práticas mantêm a rigidez hierárquica como padrão institucional, dificultando a construção de ambientes colaborativos e emocionalmente saudáveis.

A crítica à perpetuação de modelos administrativos autoritários é igualmente sustentada por Costa *et al.* (2024), que identificam que a exclusão dos docentes dos processos decisórios está associada à exaustão emocional e ao sentimento de não pertencimento. A sobreposição de exigências técnicas à escuta ativa compromete a qualidade das interações no interior das escolas, deslocando o foco da gestão para o cumprimento mecânico de metas e prazos, em detrimento da valorização dos sujeitos.

Por outro lado, a literatura aponta caminhos alternativos baseados em perspectivas de gestão escolar pautadas na participação, na horizontalidade e no diálogo. Nesse sentido, Costa *et al.* (2024) argumentam que a valorização da escuta e da corresponsabilidade contribui para a promoção de ambientes de trabalho emocionalmente equilibrados. Essa proposta converge com a concepção de gestão democrática como um dispositivo de fortalecimento dos vínculos interpessoais e da coesão institucional.

De modo semelhante, Vanderlei *et al.* (2025) sustentam que o engajamento dos professores está diretamente relacionado à cultura institucional que orienta a gestão escolar. Quando essa cultura privilegia a confiança, o respeito mútuo e a solidariedade, favorece-se não apenas o bem-estar docente, mas também a inovação pedagógica e o compromisso com os objetivos educativos. A superação das práticas excludentes requer, portanto, uma revisão crítica dos valores institucionais que regem a vida escolar.

Em consonância com tal proposição, Sapucaia (2025) defende que a ruptura com o modelo burocrático demanda uma reconfiguração das práticas gerenciais. A autora relata experiências de formação quinzenal com foco em escuta ativa e comunicação não violenta como estratégia de construção coletiva do bem-estar institucional. A proposta destaca o papel pedagógico da gestão e sua articulação com os processos de subjetivação e pertencimento no ambiente de trabalho.

Não obstante os avanços conceituais apresentados, a efetivação de uma cultura organizacional mais democrática enfrenta resistências estruturais. Costa *et al.* (2024) identificam que, mesmo em contextos onde há diretrizes normativas em favor da gestão participativa, as práticas cotidianas frequentemente reafirmam o autoritarismo e o tecnicismo. Tal contradição entre discurso e prática indica a complexidade do processo de transformação institucional.

A esse respeito, é necessário considerar que a gestão escolar não se limita a uma função técnica de coordenação de recursos, mas configura um espaço político e ético. Para Sapucaia (2025), a gestão deve assumir o compromisso com a formação integral dos sujeitos, promovendo condições para o desenvolvimento humano no trabalho. Essa perspectiva amplia o entendimento da escola como lugar de produção de sentidos e não apenas de cumprimento de tarefas.

Ao mesmo tempo, Vanderlei *et al.* (2025) ressalta que a reformulação da cultura organizacional demanda um reposicionamento dos gestores quanto às relações de poder e autoridade. A construção de um ambiente de trabalho saudável pressupõe o abandono de práticas

verticais e o estímulo à coparticipação dos diversos segmentos escolares nos processos decisórios. Tal mudança exige uma revalorização do papel docente na condução das ações institucionais.

Nesse horizonte, a escuta institucional adquire centralidade como ferramenta de cuidado e reconhecimento. Conforme apontam Costa *et al.* (2024), a ausência de espaços formais e informais de escuta compromete a saúde emocional dos professores, produzindo isolamento e ressentimento. A gestão democrática, nesse caso, ultrapassa a dimensão normativa e se concretiza como mediação relacional capaz de humanizar as práticas organizacionais.

Ainda que a literatura convirja quanto aos benefícios da gestão participativa, há divergências no que se refere à operacionalização de seus princípios. Enquanto Sapucaia (2025) enfatiza a formação contínua como eixo estruturante das transformações, Costa *et al.* (2024) atribuem maior relevância à revisão das estruturas organizacionais. Essa diferença de ênfase revela a necessidade de articulação entre formação, escuta e redesenho institucional.

Outro ponto de tensão refere-se ao grau de autonomia dos docentes na construção dos projetos pedagógicos. Vanderlei *et al.* (2025) alertam para o risco de que a autonomia seja restringida por culturas de controle e fiscalização. A promoção do bem-estar requer, portanto, o reconhecimento da docência como prática intelectual e ética, legitimando os professores como protagonistas dos processos educativos.

Em suma, a influência da cultura organizacional sobre o bem-estar docente não pode ser analisada dissociada dos modelos de gestão escolar. A literatura examinada demonstra que práticas autoritárias, burocráticas e excludentes produzem efeitos deletérios sobre a saúde emocional dos educadores, enquanto modelos baseados no diálogo, na escuta e na horizontalidade favorecem o engajamento e a valorização profissional.

Por fim, torna-se evidente que a transformação da cultura institucional exige mudanças simultâneas nas formas de gestão, nas relações interpessoais e nos valores que sustentam a ação educativa. Ao reconhecer os docentes como sujeitos de direito e de palavra, a escola se reconfigura como espaço de acolhimento, corresponsabilidade e desenvolvimento humano. Trata-se de um processo complexo, mas necessário, para a qualificação das relações de trabalho e para a efetivação do direito à educação em sua plenitude.

### **Estratégias de escuta ativa e mediação de conflitos como mediadoras do clima escolar e da aprendizagem significativa**

A escuta ativa tem emergido como uma prática fundamental para o aprimoramento das relações no ambiente escolar, sendo compreendida como uma ferramenta que transcende a comunicação técnica e assume papel pedagógico e relacional. De acordo com Vanderlei *et al.* (2025), essa abordagem permite que os sujeitos se reconheçam mutuamente em sua singularidade, o que favorece a empatia e reduz os ruídos comunicacionais que usualmente originam conflitos interpessoais. Nessa perspectiva, o investimento em estratégias de escuta mostra-se necessário

para a construção de uma convivência escolar mais democrática e sensível às necessidades emocionais dos envolvidos.

Além disso, a escuta ativa, quando assumida como valor institucional, potencializa a capacidade da equipe escolar em lidar com tensões internas. Nesse sentido, Vanderlei *et al.* (2025) identificam que, nos contextos em que tal prática é sistematicamente incorporada, observam-se avanços significativos na transformação de situações de crise em oportunidades de crescimento coletivo. Essa constatação é corroborada por Costa *et al.* (2024), para quem o reconhecimento das vozes dissonantes é essencial à constituição de um ambiente escolar baseado no respeito e na cooperação.

Contudo, para que a escuta produza efeitos significativos no cotidiano da escola, ela precisa ser articulada à mediação de conflitos enquanto prática formativa. Segundo Costa *et al.* (2024), a mediação, quando conduzida de forma empática e dialógica, transforma tensões recorrentes em ocasiões pedagógicas, ampliando a capacidade dos alunos para desenvolverem competências socioemocionais. Essa concepção aproxima-se da proposta de Vanderlei *et al.* (2025), que argumentam que a mediação precisa ser entendida não como uma resposta pontual a impasses, mas como uma prática que estrutura relações mais equitativas.

A esse respeito, Sapucaia (2025) oferece uma contribuição relevante ao destacar a importância da formação continuada dos profissionais da educação como instrumento para o fortalecimento da escuta e da mediação no interior da escola. Por meio de encontros quinzenais com a equipe escolar, a autora propôs atividades formativas centradas na escuta ativa e na construção coletiva de soluções para os conflitos. Os dados obtidos nas formações indicam uma melhora substancial na comunicação interna e no envolvimento dos profissionais nas decisões institucionais.

Em consonância com essa perspectiva, Costa *et al.* (2024) afirmam que escolas que investem na formação continuada voltada à escuta e à resolução de conflitos apresentam menor incidência de episódios de violência verbal e maior cooperação entre os docentes. A adoção dessas estratégias reflete diretamente no clima organizacional, que passa a ser regido por relações menos hierarquizadas e mais abertas ao diálogo. Com efeito, o ambiente escolar torna-se propício à aprendizagem significativa, na medida em que os sujeitos se sentem emocionalmente seguros para expressar suas ideias e dificuldades.

No entanto, a ausência de práticas sistemáticas de escuta ativa tende a gerar efeitos inversos. Conforme Costa *et al.* (2024), a inexistência dessa escuta compromete a comunicação institucional, contribui para o aumento de conflitos e repercute negativamente sobre o engajamento dos estudantes. Nessa lógica, o silêncio institucional diante das demandas emocionais e relacionais dos sujeitos promove o distanciamento entre os diferentes segmentos escolares, resultando em um ambiente de insegurança e descontinuidade nas interações pedagógicas.

Por outro lado, quando se investe em metodologias participativas que incluem rodas de conversa, dinâmicas grupais e instrumentos de escuta coletiva, observa-se um fortalecimento

dos vínculos e da corresponsabilidade. Como argumenta Sapucaia (2025), os encontros foram planejados com base nas demandas reais da equipe, utilizando ferramentas oriundas dos cursos do AVAMEC e referenciais teóricos de Goleman (1995) e Tiba (2010). Essa construção formativa dialoga diretamente com a proposição de Vanderlei *et al.* (2025) de que o clima escolar depende de uma gestão que legitime as experiências emocionais dos profissionais e estudantes.

Nesse sentido, Vanderlei *et al.* (2025) destacam que, ao instituir momentos sistemáticos de escuta, a escola transforma os conflitos em objeto de reflexão e não de punição, rompendo com lógicas autoritárias e reativas. Essa mudança de paradigma encontra respaldo nas observações de Sapucaia (2025), para quem o enfrentamento dos conflitos deve se ancorar na escuta ativa e na valorização da diversidade de perspectivas, promovendo um espaço de pertencimento e diálogo.

Em apoio a tal concepção, Costa *et al.* (2024) indicam que o reconhecimento mútuo proporcionado pela escuta permite o fortalecimento dos vínculos afetivos, os quais são fundamentais para a construção de uma aprendizagem significativa. Dessa forma, o ambiente escolar deixa de ser apenas um espaço de transmissão de conteúdos para assumir a função de lugar de acolhimento e desenvolvimento integral dos sujeitos. Tal transformação repercute diretamente na qualidade das práticas pedagógicas e na motivação dos alunos.

Apesar desses avanços, é necessário observar que a institucionalização da escuta ativa enfrenta desafios ligados à permanência de estruturas organizacionais verticalizadas. Como aponta Vanderlei *et al.* (2025), práticas autoritárias ainda marcam a relação entre gestão e docentes, impedindo que a mediação de conflitos seja plenamente exercida como estratégia pedagógica. Nesse cenário, o investimento na formação docente adquire centralidade, por permitir a superação de tais obstáculos históricos.

Nesse ponto, a experiência relatada por Sapucaia (2025) mostra-se exemplar. A autora enfatiza que superar os modelos de gestão centralizadora requer tempo e investimento contínuo na formação dos sujeitos escolares, os quais devem ser preparados para lidar com tensões e promover o cuidado mútuo. Essa abordagem não se limita ao aprimoramento técnico, mas implica uma reorientação ética e política das práticas escolares. A esse respeito, a autora afirma:

As rodas de conversa e os círculos de escuta instaurados no cotidiano escolar revelaram-se estratégias eficazes na mediação de conflitos e na construção de vínculos de confiança entre educadores, equipe gestora e alunos, criando um espaço simbólico de pertencimento e diálogo. (Sapucaia, 2025, p. 11).

A citação evidencia o caráter simbólico e estruturante da escuta como instrumento de coesão comunitária no interior da escola. Ainda nesse campo, Vanderlei *et al.* (2025) destacam que o desenvolvimento de competências socioemocionais entre os educadores constitui elemento fundamental para a mediação de conflitos e para o aprimoramento do clima escolar. Ao formar os profissionais para o reconhecimento das emoções próprias e alheias, cria-se uma base de confiança que favorece a convivência democrática. Essa proposta está em sintonia com a perspectiva de Costa *et al.* (2024), que consideram tais competências como alicerces para a construção de relações pautadas no respeito e na colaboração.

Em contraponto às perspectivas que tratam os conflitos escolares como eventos patológicos a serem eliminados, os autores aqui discutidos convergem na ideia de que o conflito pode ser pedagógico. Nesse sentido, tanto Costa *et al.* (2024) quanto Sapucaia (2025) defendem que, quando adequadamente mediados, os conflitos promovem o desenvolvimento de habilidades cognitivas e emocionais, possibilitando uma aprendizagem que ultrapassa o domínio conteudista e atinge dimensões formativas mais amplas.

Portanto, a escuta ativa e a mediação de conflitos constituem práticas interdependentes e fundamentais para o aprimoramento do clima escolar e para a promoção de aprendizagens com sentido. Quando articuladas a processos formativos continuados, essas estratégias oferecem respostas eficazes aos desafios da convivência escolar e promovem a transformação dos modos de gestão e das relações pedagógicas.

Em resumo, o diálogo entre os autores revela a convergência em torno da necessidade de ressignificação das práticas comunicacionais e relacionais no contexto escolar. Ainda que os caminhos para a implementação dessas mudanças variem, permanece o consenso de que a escuta ativa e a mediação de conflitos devem ser institucionalizadas como eixos estruturantes da cultura escolar. Dessa forma, a escola pode se afirmar como espaço de humanização, pertencimento e aprendizagem.

### **Condições psicossociais e estruturais como determinantes do mal-estar escolar: um estudo sobre os efeitos no rendimento acadêmico e na permanência estudantil**

As investigações recentes sobre o mal-estar no contexto escolar indicam que suas causas ultrapassam as dimensões individuais e se enraízam em condições psicossociais e estruturais que comprometem o bem-estar tanto de educadores quanto de estudantes. Vanderlei *et al.* (2025) destacam que a precariedade das condições de trabalho, somada à sobrecarga de funções e à pressão por resultados, contribui de forma significativa para o adoecimento docente, evidenciado pelo número crescente de afastamentos motivados por quadros emocionais. Esses fatores repercutem diretamente nas práticas pedagógicas, afetando o vínculo entre professor e aluno e, por consequência, o desempenho acadêmico.

Além disso, conforme Costa *et al.* (2024), as condições laborais adversas, como carga horária extensa, turmas superlotadas e ausência de recursos pedagógicos, têm sido associadas a um sentimento de desvalorização e exaustão entre os docentes. A autora sustenta que tais condições não apenas dificultam o planejamento didático, mas também comprometem a qualidade das interações com os alunos, prejudicando o processo de ensino-aprendizagem. Essa constatação encontra respaldo em Vanderlei *et al.* (2025), que apontam para a insuficiência de políticas institucionais voltadas ao cuidado com a saúde mental dos profissionais da educação.

Não obstante, a influência do mal-estar docente sobre a dinâmica escolar extrapola os limites da sala de aula. Quando os educadores se encontram emocionalmente fragilizados, tendem a adotar posturas defensivas e práticas reativas, o que prejudica o estabelecimento de

vínculos pedagógicos significativos. Nesse sentido, Vanderlei *et al.* (2025) argumentam que o estado emocional do professor constitui um elemento determinante para a qualidade das interações escolares, sendo essencial ao desempenho cognitivo e socioemocional dos estudantes. Tal perspectiva é compartilhada por Sapucaia (2025), para quem o investimento no bem-estar da equipe docente configura não apenas um imperativo ético, mas também uma medida pedagógica com efeitos diretos sobre a aprendizagem.

Sob outro enfoque, Costa *et al.* (2024) destacam que o mal-estar escolar manifesta-se também entre os estudantes, cujas dificuldades de aprendizagem frequentemente estão associadas a fatores externos à escola, como ambiente familiar desestruturado, insegurança alimentar, episódios de bullying e ausência de acompanhamento parental. Esses elementos geram desinteresse, indisciplina e, em casos mais graves, evasão. A autora observa que, mesmo entre estudantes com potencial cognitivo compatível com os conteúdos trabalhados, o rendimento tende a ser comprometido quando não há acolhimento emocional institucional.

Paralelamente, Sapucaia (2025) enfatiza que o clima emocional do ambiente escolar exerce influência sobre os processos cognitivos, conforme apontam estudos de neurociência educacional. A autora menciona que contextos marcados por ameaças emocionais, ausência de escuta e conflitos não mediados inibem o aprendizado ao bloquearem as funções cerebrais responsáveis pela atenção e memória. Assim, criar ambientes seguros emocionalmente e pautados na escuta torna-se uma condição necessária à promoção de aprendizagens significativas e duradouras.

Nesse mesmo sentido, Vanderlei *et al.* (2025) argumentam que o isolamento dos profissionais e a falta de espaços institucionais de escuta intensificam o mal-estar docente, minando a cooperação e a confiança no interior das equipes escolares. A ausência de espaços dialógicos não apenas invisibiliza os sujeitos, mas também fragiliza a cultura de colaboração, que é fundamental à manutenção de um ambiente escolar saudável. Essa fragilidade repercute também na motivação discente, uma vez que o desânimo da equipe reverbera sobre os estudantes.

Ainda sobre os estudantes, Costa *et al.* (2024) acrescenta que os efeitos do mal-estar escolar se manifestam por meio de comportamentos como evasão, agressividade, dificuldade de concentração e baixa participação nas atividades. Tais manifestações, muitas vezes interpretadas de forma punitiva, são sintomas de uma vivência escolar marcada pela negligência institucional em relação às necessidades emocionais e sociais dos alunos. Diante disso, a autora defende que políticas de acolhimento devem ser integradas ao cotidiano escolar, articulando infraestrutura adequada, suporte psicossocial e escuta qualificada.

A esse respeito, Sapucaia (2025) reforça que formações que articulem competências técnicas e socioemocionais são fundamentais para reconfigurar a cultura institucional da escola. Em sua análise, a autora argumenta que a ausência de tais formações favorece posturas defensivas, disputas internas e resistência a mudanças. Por outro lado, ao estimular a empatia e o diálogo,

essas ações promovem maior engajamento da equipe e potencializam o compromisso com a permanência e o sucesso dos estudantes.

Além disso, é necessário considerar que a precariedade estrutural afeta não apenas os profissionais, mas impacta diretamente a experiência escolar dos alunos. Sapucaia (2025, p. 11) afirma:

As condições de trabalho, tais como carga horária excessiva, infraestrutura precária, ausência de materiais pedagógicos e número elevado de alunos por turma, foram apontadas como causas recorrentes de mal-estar docente, com efeitos diretos sobre a qualidade do ensino e o vínculo com os alunos.

Tal constatação evidencia que as dimensões físicas e materiais da escola não podem ser dissociadas das relações pedagógicas. Apesar das especificidades dos sujeitos envolvidos, os estudos analisados convergem ao indicar que o bem-estar escolar depende de um conjunto de fatores interdependentes, entre os quais se destacam a valorização simbólica do trabalho docente, o suporte emocional contínuo e a garantia de condições materiais adequadas. Conforme ressaltado por Vanderlei *et al.* (2025), esses elementos são imprescindíveis para que o ambiente escolar se configure como espaço protetivo, comprometido com a permanência e a aprendizagem dos estudantes.

Ainda que exista consenso quanto à importância das condições estruturais e psicossociais, os autores divergem quanto à centralidade das ações formativas. Enquanto Sapucaia (2025) enfatiza a transformação da cultura institucional por meio de formações contínuas com enfoque socioemocional, Costa *et al.* (2024) atribui maior peso à implantação de políticas públicas que assegurem condições básicas de permanência estudantil, como alimentação, transporte e apoio psicopedagógico. Essa diferença de ênfase aponta para a complexidade do fenômeno e para a necessidade de ações intersetoriais.

Não obstante, há convergência entre as autoras ao reconhecer que a escola deve assumir papel ativo na promoção de uma cultura de cuidado, tanto no plano interpessoal quanto no plano institucional. Para Costa *et al.* (2024), o reconhecimento emocional dos estudantes constitui requisito para sua permanência e engajamento. Já Sapucaia (2025) sustenta que é papel da gestão criar estratégias para escuta empática e mediação de conflitos, de modo a prevenir o agravamento das tensões no ambiente escolar.

Em continuidade, Vanderlei *et al.* (2025) argumentam que o reconhecimento simbólico do trabalho docente e o suporte institucional contínuo constituem fatores fundamentais para a construção de um clima escolar saudável. Essa perspectiva destaca a interdependência entre bem-estar profissional e qualidade do ensino, reafirmando a necessidade de políticas educacionais que transcendam a lógica da produtividade e da avaliação de desempenho.

Dessa forma, torna-se evidente que a superação do mal-estar escolar exige a articulação entre condições materiais adequadas, reconhecimento institucional, escuta contínua e valorização dos sujeitos que compõem o cotidiano escolar. A transformação das práticas escolares não pode ser

pensada de forma isolada, mas deve integrar ações que contemplem as dimensões psicossociais, estruturais e formativas, promovendo ambientes mais justos e acolhedores.

Em síntese, os dados examinados indicam que o rendimento acadêmico e a permanência estudantil são diretamente afetados pelas condições de trabalho dos educadores, pelas experiências emocionais dos estudantes e pelas estruturas institucionais que sustentam o funcionamento das escolas. A compreensão do mal-estar escolar, portanto, deve ser situada no entrecruzamento dessas variáveis, reconhecendo a complexidade do fenômeno e a urgência de estratégias integradas de enfrentamento.

## **Resultados e análise dos dados**

Os resultados do estudo evidenciaram que a ocorrência do mal-estar escolar encontra-se intrinsecamente associada a fatores estruturais e psicossociais que afetam de modo direto a qualidade das interações pedagógicas, o rendimento acadêmico e a permanência dos estudantes. Verificou-se que condições precárias de trabalho docente, tais como sobrecarga de funções, ausência de infraestrutura mínima, turmas superlotadas e escassez de recursos didáticos, contribuem para o esgotamento emocional dos profissionais, o que repercute na qualidade do vínculo estabelecido com os discentes. Além disso, foram identificadas manifestações recorrentes de desmotivação, absenteísmo e resistência a inovações metodológicas por parte dos educadores, indicando a presença de um ambiente laboral fragilizado.

Paralelamente, entre os estudantes, a pesquisa apontou que a vivência de situações adversas, como insegurança alimentar, negligência familiar, discriminação e práticas de violência simbólica, atua como determinante negativo para o engajamento escolar. Tais condições incidem não apenas no desempenho acadêmico, mas também no comportamento cotidiano, favorecendo atitudes de evasão, indisciplina, isolamento e baixo rendimento nas avaliações. Esses achados confirmam a hipótese de que o mal-estar escolar não pode ser compreendido apenas a partir de indicadores pedagógicos isolados, mas requer análise ampliada que considere as condições de vida e as experiências emocionais dos sujeitos envolvidos.

Ao serem confrontados com estudos anteriores, os resultados obtidos encontram respaldo na literatura que analisa a escola como espaço marcado por desigualdades estruturais e tensões relacionais. Vanderlei *et al.* destacam que a precarização das condições de trabalho compromete as práticas pedagógicas e mina a confiança dos profissionais em relação à sua atuação. De forma convergente, Costa *et al.* evidenciam que o mal-estar discente decorre de uma conjunção de fatores escolares e extraescolares, os quais afetam diretamente a permanência e a aprendizagem dos estudantes. Tais autores apontam, ainda, que a ausência de práticas institucionais de escuta e de acolhimento configura um obstáculo à construção de um ambiente escolar emocionalmente saudável.

Contudo, observou-se que as escolas que desenvolvem práticas formativas voltadas à escuta ativa e à mediação de conflitos tendem a apresentar indicadores mais favoráveis de

convivência, participação e rendimento. Tais práticas, conforme analisado por Sapucaia, não apenas fortalecem os vínculos interpessoais, como também contribuem para a transformação da cultura organizacional da escola. A autora ressalta que a formação contínua dos profissionais com ênfase em competências socioemocionais promove maior coesão nas equipes e reduz as resistências a mudanças estruturais e metodológicas. Esse resultado reafirma a centralidade de políticas de formação permanente como mecanismo de enfrentamento ao mal-estar institucional.

No entanto, é necessário reconhecer as limitações das descobertas obtidas. A principal restrição metodológica refere-se à amplitude amostral, uma vez que os dados analisados foram extraídos de contextos escolares com características socioeconômicas similares, o que pode limitar a generalização dos resultados. Ademais, determinadas variáveis psicossociais, como apoio familiar, condições de moradia e redes de suporte comunitário, não foram mensuradas com profundidade, o que dificulta uma análise mais completa das interações entre fatores escolares e extraescolares. Nesse sentido, estudos indicam que a aprendizagem é modulada pela resposta emocional do cérebro aos contextos vivenciados, razão pela qual a ausência de variáveis neuropsicológicas representa outra limitação do presente estudo.

De maneira surpreendente, foi constatado que mesmo em escolas com infraestrutura razoável e disponibilidade de recursos didáticos, o mal-estar docente manteve-se elevado quando não havia práticas de valorização simbólica e reconhecimento profissional. Esse achado sugere que o bem-estar não está relacionado exclusivamente à dimensão material, mas também à qualidade das relações interpessoais e à existência de políticas institucionais de escuta e valorização subjetiva. Tal constatação está alinhada com os estudos de Sapucaia, que apontam a relevância do clima emocional para a ativação de processos cognitivos e afetivos implicados na aprendizagem.

Em virtude dessas constatações, torna-se necessário propor linhas futuras de investigação que aprofundem a relação entre variáveis emocionais, estruturais e cognitivas no contexto escolar. Recomenda-se, em particular, a realização de estudos longitudinais que permitam avaliar os efeitos de intervenções formativas voltadas à escuta, ao cuidado institucional e à promoção da saúde mental. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que incluam instrumentos neuroeducacionais capazes de aferir, com maior precisão, os impactos do ambiente escolar sobre os processos de aprendizagem e desenvolvimento emocional dos estudantes.

Finalmente, destaca-se a importância de ampliar os estudos interdisciplinares que articulem os campos da psicologia educacional, da sociologia da educação e da gestão escolar, a fim de compreender com maior profundidade os determinantes do mal-estar nas instituições de ensino. A análise integrada dessas dimensões poderá subsidiar políticas públicas mais eficazes, pautadas na articulação entre infraestrutura, formação continuada e práticas de cuidado, com vistas à garantia da permanência estudantil e da melhoria do rendimento acadêmico em contextos marcados por vulnerabilidades múltiplas.

## Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender a relação entre cultura organizacional escolar, práticas de escuta e mediação de conflitos, condições psicossociais e estruturais, e seus efeitos sobre o bem-estar docente, o rendimento acadêmico e a permanência estudantil. As análises empreendidas permitiram responder de forma consistente às perguntas formuladas na introdução, as quais buscavam investigar de que modo os elementos institucionais e relacionais influenciam tanto a saúde emocional dos profissionais quanto o engajamento dos estudantes nos processos de ensino e aprendizagem.

No percurso metodológico, as categorias selecionadas — cultura organizacional, escuta ativa, mediação de conflitos, bem-estar escolar, rendimento e permanência, foram analisadas a partir de referenciais teóricos convergentes, o que possibilitou identificar os principais condicionantes do mal-estar docente e discente. O estudo evidenciou que práticas de gestão centralizadas, ausência de espaços de acolhimento e condições materiais precárias estão entre os fatores mais recorrentes na geração de sofrimento psíquico no ambiente escolar. Além disso, destacou-se que a escuta ativa e a mediação de conflitos, quando incorporadas à rotina institucional, promovem melhora nas interações interpessoais, no clima organizacional e no compromisso pedagógico dos sujeitos escolares.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados à medida que foi possível: (1) analisar criticamente os impactos da cultura organizacional sobre o bem-estar docente, (2) examinar o papel da escuta e da mediação na constituição de vínculos colaborativos no espaço escolar, e (3) investigar a influência das condições psicossociais e estruturais na aprendizagem e na permanência dos estudantes. As evidências obtidas apontam que estratégias participativas de gestão e formação continuada com foco em competências socioemocionais contribuem para reconfigurar práticas educativas e mitigar fatores de exclusão e evasão.

Entretanto, foram identificadas lacunas que apontam para a necessidade de novas investigações. O estudo não contemplou, de forma aprofundada, as diferenças regionais e institucionais entre os contextos escolares analisados, o que limita a extrapolação dos dados para realidades distintas. Além disso, não foram exploradas variáveis de ordem neurocognitiva que poderiam contribuir para a compreensão dos efeitos emocionais da organização escolar sobre os processos de aprendizagem.

Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras incorporem abordagens interdisciplinares e metodologias de caráter longitudinal, a fim de acompanhar os efeitos de intervenções institucionais voltadas ao cuidado emocional e à valorização dos profissionais da educação. Sugere-se, também, a inclusão de indicadores de saúde mental, engajamento acadêmico e percepção de pertencimento por parte dos estudantes, de modo a aprofundar a análise das interações entre clima escolar, práticas pedagógicas e condições de permanência no ambiente educativo.

## Referências

COSTA, M. G. da; SACHIONGA, S. M.; CANGANJO, L. H.; ENOQUE, F. Z. Fatores que influenciam o bem-estar e o mal-estar dos alunos e professores: um olhar para seu impacto no processo de ensino e aprendizagem. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 1, e514832, 2024.

NARCISO, R.; SANTANA, A. C. de A. Metodologias científicas na educação: uma revisão crítica e proposta de novos caminhos. **ARACÊ**, v. 6, n. 4, p. 19459–19475, 2025.

SANTANA, A. C. de A.; NARCISO, R.; FERNANDES, A. B. Explorando as metodologias científicas: tipos de pesquisa, abordagens e aplicações práticas. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 1, e13333, 2025.

SAPUCAIA, G. D. T. de A. Clima organizacional e gestão emocional na escola: um olhar para o bem-estar no espaço educacional. **Lumen et Virtus**, v. 16, n. 50, 16 jul. p. 11, 2025.

VANDERLEI, M. J. G.; AMORIM, A. C. X.; CORRÊA, A.; MORAIS, A. C. C. A.; SILVA, A. C. G.; BORGES, A. L. J.; MARQUES, E. R. E. B.; SILVA, M. G.; SILVA, P. C. A.; SANTOS, S. M. A. V. Educação socioemocional e o clima escolar: estratégias de acolhimento e pertencimento. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 17, n. 4, p. 01–22, 2025.