

**QUALIDADE DE VIDA NA GESTÃO ESCOLAR DA BAHIA**

**QUALITY OF LIFE IN SCHOOL MANAGEMENT IN BAHIA**

**CALIDAD DE VIDA EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE BAHÍA**

Ruthnelle de Oliveira Chagas<sup>1</sup> 0009-0009-3467-3979  
Claudia Cristiane Andrade Barros<sup>2</sup> 0000-0001-8486-7629  
Berta Leni Costa Cardoso<sup>3</sup> 0000-0001-7697-0423

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – Vitória da Conquista, Bahia, Brasil, ruthchagascapela@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – Vitória da Conquista, Bahia, Brasil, claudiacrisbarros@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Universidade do Estado da Bahia – Guanambi, Bahia, Brasil, bertacostacardoso@yahoo.com.br

**Resumo:**

A experiência da Bahia, em um contexto de crise, evidenciou o papel central do gestor escolar, cuja atuação extrapolou as funções meramente administrativas para abarcar dimensões pedagógicas, comunitárias e político-institucionais. Entre as atribuições assumidas nesse cenário destacaram-se a coordenação da distribuição de benefícios estudantis nas unidades escolares e a organização de novas formas de ensino a partir do uso de tecnologias. A investigação, de caráter qualitativo, fundamentou-se em análise documental de legislações estaduais editadas durante um período de crise, complementada por estudos que abordam gestão escolar, políticas públicas e qualidade de vida. Os resultados revelaram fragilidades estruturais, tais como a exclusão digital e a intensificação da sobrecarga laboral, mas também evidenciaram a resiliência e a capacidade de inovação dos gestores. Constatou-se que o acúmulo de funções repercutiu negativamente sobre sua saúde física e mental. Não obstante, sua atuação configurou-se como expressão de uma liderança ampliada, que ultrapassa os limites da instituição escolar e se projeta no território, respondendo a demandas sociais, culturais e comunitária.

**Palavras-chave:** qualidade de vida; gestão escolar; educação.

**Abstract:**

This research analyzes the quality of life of school managers in the Bahia state education network during a crisis context, demonstrating how their responsibilities transcended traditional administrative functions to encompass pedagogical, community, and political-institutional dimensions. The qualitative study was based on documentary analysis of state legislation from the period and bibliographic review on school management, public policies, and quality of life. Among the main responsibilities assumed by managers are the coordination of student benefit distribution and the reorganization of teaching through the incorporation of technologies. Results indicate significant structural weaknesses, notably digital exclusion and work overload intensification, with negative impacts on managers' physical and mental health. However, findings also reveal resilience and innovative capacity of these professionals, whose performance configured an expanded leadership that extends beyond the institutional limits of

the school, projecting into the territory and responding to social, cultural, and community demands. The study concludes that the accumulation of functions compromises managers' quality of life, although their performance was fundamental for educational continuity and meeting the emergency needs of the school community.

**Keywords:** quality of life; school management; education.

### **Resumen:**

La investigación analiza la calidad de vida de los gestores escolares de la red estatal de Bahía en contexto de crisis, evidenciando cómo sus atribuciones trascendieron funciones administrativas tradicionales para abarcar dimensiones pedagógicas, comunitarias y político-institucionales. El estudio, de naturaleza cualitativa, se basó en análisis documental de legislaciones estatales del período y en revisión bibliográfica sobre gestión escolar, políticas públicas y calidad de vida. Entre las principales responsabilidades asumidas por los gestores se destacan la coordinación de la distribución de beneficios estudiantiles y la reorganización de la enseñanza mediante incorporación de tecnologías. Los resultados señalan fragilidades estructurales significativas, notablemente la exclusión digital y la intensificación de la carga de trabajo, con impactos negativos en la salud física y mental de los gestores. No obstante, también revelan resiliencia y capacidad innovadora de estos profesionales, cuya actuación configuró un liderazgo ampliado que extrapola los límites institucionales de la escuela, proyectándose en el territorio y respondiendo a demandas sociales, culturales y comunitarias. Se concluye que la acumulación de funciones compromete la calidad de vida de los gestores, aunque su actuación fue fundamental para la continuidad educacional y la atención a las necesidades emergenciales de la comunidad escolar.

**Palabras clave:** calidad de vida; gestión escolar; educación.

## **Introdução**

A gestão escolar constitui elemento central para a consolidação das políticas educacionais e para a efetivação do processo de ensino-aprendizagem. Conforme destacam Lück (2010) e Paro (2016), a gestão escolar não pode ser compreendida apenas como atividade administrativa, mas como um processo que envolve a articulação entre comunidade, corpo docente, estudantes e órgãos públicos, integrando dimensões pedagógicas, sociais e comunitárias. Nesse cenário, a qualidade de vida (QV) emerge como categoria fundamental, uma vez que influencia diretamente a capacidade do gestor em desempenhar suas atribuições de forma eficaz e sustentável.

No Brasil, e particularmente no estado da Bahia, a discussão sobre qualidade de vida na gestão escolar torna-se ainda mais relevante quando analisada em contexto adverso. A crise sanitária, declarada em 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), redefiniu os rumos das políticas educacionais em âmbito global, gerando impactos sem precedentes no campo educacional, impondo a suspensão das aulas presenciais, a adoção do ensino remoto emergencial e a reorganização do calendário letivo. Aos gestores escolares coube a

responsabilidade de mediar essas mudanças, ao mesmo tempo em que assumiam novas funções determinadas por legislações emergenciais, como a logística de distribuição do Programa Vale Alimentação Estudantil (Lei nº 14.259/2020) e do Programa Bolsa Presença (Decreto nº 20.703/2021).

O acúmulo de funções, associado à insuficiência de infraestrutura tecnológica e à intensificação das demandas administrativas e pedagógicas, exerceu impacto direto sobre a qualidade de vida dos gestores escolares. A investigação evidencia a relação entre gestão escolar e qualidade de vida, sobretudo em situações de crise, buscando contribuir para o debate acerca da valorização profissional, da formulação de políticas e do fortalecimento da escola pública como espaço de cidadania e cuidado coletivo.

Conforme levantamento realizado nos catálogos de teses e dissertações da CAPES, verifica-se que, até o mês de setembro de 2025, não existem estudos científicos que analisem de maneira específica a atuação dos gestores da rede estadual de ensino da Bahia ao longo dos anos 2020 e 2021. A literatura disponível concentra-se em análises gerais sobre educação em tempos de crise, gestão escolar ou políticas públicas educacionais, sem detalhar o contexto específico baiano e os desafios enfrentados pelos gestores nesse cenário. Nesse sentido, o presente estudo objetiva analisar a qualidade de vida na gestão escolar da rede estadual da Bahia.

## Metodologia

O presente estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, com delineamento analítico (Mussi *et al.*, 2019), fundamentada na compreensão de que a realidade social, especialmente no campo educacional, deve ser analisada em sua complexidade e nos significados atribuídos pelos sujeitos. Conforme Minayo (2012) e Flick (2009), a pesquisa qualitativa possibilita interpretar fenômenos sociais para além da quantificação, favorecendo a compreensão das relações, percepções e experiências dos atores envolvidos.

Essa abordagem revela-se particularmente adequada quando o objetivo é investigar fenômenos em profundidade, considerando o contexto e as experiências dos participantes. Segundo Mussi *et al.* (2019), a pesquisa qualitativa permite explorar as complexidades e subjetividades inerentes aos fenômenos, oferecendo uma compreensão mais rica e detalhada. Ademais, sua flexibilidade metodológica possibilita que o pesquisador adapte os procedimentos

ao longo do desenvolvimento do estudo, garantindo maior adequação aos objetos investigativos.

A análise documental configura-se como um procedimento metodológico de grande relevância para as ciências sociais e educacionais, na medida em que permite examinar de forma sistemática decretos, leis, portarias e outros registros institucionais, compreendidos como fontes primárias de informação. Trata-se de uma abordagem que não apenas amplia o escopo investigativo, mas também possibilita a reconstrução crítica de políticas e práticas educacionais em contextos de crise, uma vez que os documentos expressam intencionalidades, discursos e processos históricos subjacentes às instituições. Nesse sentido, conforme assinalam Shiroma, Campos e Garcia (2005), a pesquisa documental, ao mobilizar materiais previamente elaborados — sejam oficiais, institucionais ou pessoais —, revela-se estratégica para apreender a dinâmica de formulação, implementação e ressignificação de políticas públicas, consolidando-se como um recurso metodológico capaz de articular a descrição empírica à análise crítica.

Os autores enfatizam que a análise documental vai além da simples coleta de dados, exigindo procedimentos rigorosos de seleção, classificação, categorização e interpretação crítica dos registros. Tal metodologia oferece um acesso privilegiado às estruturas organizacionais e às decisões administrativas, viabilizando a compreensão de políticas públicas e práticas institucionais sem a necessidade de intervenção direta do pesquisador.

No contexto da gestão escolar baiana, a pesquisa documental revelou-se particularmente relevante, pois possibilitou examinar legislações no campo educacional durante o período emergencial que compreendeu os anos de 2020 e 2021, que refletiram na atuação dos gestores escolares, suas atribuições e os impactos das políticas educacionais sobre a prática cotidiana. Dessa forma, a análise documental constitui um instrumento essencial para compreender como as condições institucionais influenciam a qualidade de vida e o desempenho dos profissionais da educação.

As buscas foram realizadas por meio do portal eletrônico do Diário Oficial da Bahia, consultando documentos oficiais relacionados à educação no período entre 2020 e 2021. Entre as normativas identificadas, destacam-se o Decreto nº 19.529/2020 e o Decreto nº 19.549/2020, que determinaram a suspensão das aulas presenciais em todo o estado (Bahia, 2020a); a Lei nº 14.259/2020, que instituiu o Programa Vale Alimentação Estudantil (Bahia, 2020b); e o Decreto nº 20.703/2021, que criou o Programa Bolsa Presença (Bahia, 2021).

Além disso, apoiou-se em referências bibliográficas sobre qualidade de vida, gestão escolar e políticas públicas de educação, possibilitando interpretar o papel dos gestores não

apenas como executores de normativas, mas como mediadores ativos entre escola, comunidade e Estado. Essa análise desempenha papel essencial ao oferecer suporte teórico e analítico, permitindo interpretar conceitos como gestão escolar, qualidade de vida e políticas públicas, a partir da produção acadêmica consolidada.

O tratamento e análise dos dados seguiram os procedimentos da análise de conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2016), que consiste na leitura crítica dos documentos, identificação de categorias temáticas e interpretação dos significados subjacentes. Nesse sentido emergiram as seguintes categorias teóricas: gestão escolar, aspectos normativos na gestão e qualidade de vida na gestão. Essa abordagem metodológica permitiu relacionar os referenciais teóricos às evidências documentais, possibilitando analisar os desafios enfrentados pelos gestores escolares da Bahia e os efeitos das condições de trabalho sobre sua qualidade de vida.

## Resultados e Discussão

A crise sanitária mundial vivida em 2020 provocou uma ruptura sem precedentes nas rotinas escolares. No estado da Bahia, os gestores foram desafiados a assumir um protagonismo ainda maior, não apenas na condução de processos pedagógicos, mas também na gestão de crises sociais e institucionais. O Decreto nº 19.549/2020 suspendeu as aulas presenciais em todo o território estadual, impondo a reorganização de calendários, conteúdos e práticas pedagógicas (Bahia, 2020a). A súbita transição para o ensino remoto emergencial expôs desigualdades históricas: a ausência de acesso a equipamentos digitais, a precariedade da internet em diversas localidades e a falta de preparo dos profissionais para o uso de tecnologias educacionais (INEP, 2022). Tais condições revelaram a distância entre os discursos de universalização do direito à educação e a realidade concreta das escolas, evidenciando as limitações estruturais e a insuficiência das políticas públicas em assegurar condições mínimas de equidade durante a crise.

Nesse contexto, o gestor escolar tornou-se mediador central entre as orientações governamentais e a realidade das comunidades educativas. Coube-lhe manter o vínculo entre escola e famílias, organizar estratégias de comunicação com professores e estudantes e buscar alternativas para minimizar os impactos da exclusão digital. Essa função extrapolou a dimensão administrativa e pedagógica, aproximando-se de um papel de liderança comunitária, uma vez que o gestor era frequentemente solicitado para resolver questões sociais emergenciais, como

acesso à alimentação, apoio psicossocial e acompanhamento de estudantes em situação de vulnerabilidade.

Conforme estudo realizado em Jacobina por Leal *et al.* (2021), os gestores escolares precisaram elaborar estratégias inovadoras de enfrentamento, articulando parcerias, reorganizando recursos e buscando alternativas que, mesmo com limitações, possibilitassem a manutenção do vínculo entre escola e comunidade, além de abrir caminhos para reflexões sobre novas formas de ensinar e aprender. Tais demandas intensificaram a pressão sobre os gestores, impactando diretamente sua qualidade de vida, ao exigir simultaneamente habilidades administrativas, pedagógicas e de mediação social em contextos de alta complexidade e incerteza.

Segundo Silva *et al.* (2024), esses profissionais foram obrigados a tomar decisões rápidas, lidar com problemas emergenciais e conciliar múltiplas responsabilidades institucionais e familiares. Esses fatores evidenciam que a gestão escolar não se restringe a uma função técnica, mas configura-se também um desafio emocional e psicológico, capaz de afetar o bem-estar físico, mental e social desses profissionais. A partir dessa percepção, discutiremos qualidade de vida e seus aspectos a fim de entender de que forma as múltiplas responsabilidades e desafios impostos nesse período impactaram os gestores.

A qualidade de vida constitui um conceito multidimensional, englobando aspectos físicos, emocionais, sociais, culturais e ambientais. Conforme apontam Almeida, Gutierrez e Marques (2020), sua compreensão deve considerar as interações com diferentes áreas do conhecimento, como saúde, educação, trabalho e políticas públicas, evidenciando a interdependência entre o bem-estar individual e as condições estruturais e institucionais. No contexto da gestão escolar baiana, tais perspectivas tornam-se fundamentais para compreender como a sobrecarga de funções, a insuficiência de recursos e os desafios pedagógicos e administrativos impactaram diretamente a qualidade de vida dos gestores.

Segundo Barros (2022), percebe-se uma evolução nos enfoques sobre o tema qualidade de vida, cujo objetivo não se limita apenas a prolongar a vida, mas também a proporcionar experiências de vida com bem-estar e significado. Ao se aprofundar nessa análise, observa-se que a compreensão da qualidade de vida deve integrar tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos, que estão intrinsecamente relacionados, uma vez que as condições concretas da vida dos indivíduos influenciam diretamente suas percepções, avaliações e experiências subjetivas de bem-estar.

De forma convergente, Azevedo, Cardoso e Fagundes (2022), ao analisarem a transição da pandemia para o período pós-pandêmico, destacam que os gestores escolares (da

rede municipal de Pindaí-Bahia) enfrentaram transformações significativas em suas funções, com múltiplas demandas — incluindo adaptações tecnológicas, preocupações com a saúde (inclusive emocional), incertezas quanto à permanência de alunos e necessidade de manter vínculos escolares — reforçando que a pandemia intensificou o desgaste emocional desses gestores, pressionados por responsabilidades amplas em um cenário marcado por desafios institucionais e contextuais. Essa sobrecarga contribuiu para o aumento de quadros de estresse, ansiedade e insegurança, comprometendo sua qualidade de vida e, conseqüentemente, o funcionamento da escola como espaço coletivo de aprendizagem.

Embora o foco da análise não seja a qualidade de vida no ambiente de trabalho, é fundamental reconhecer que as condições laborais exercem influência direta sobre a vida social e o bem-estar do indivíduo. A pressão constante, a sobrecarga de responsabilidades e as exigências institucionais podem gerar fadiga e outros efeitos negativos à saúde, repercutindo não apenas no desempenho profissional, mas também nas relações pessoais e na percepção subjetiva de qualidade de vida. Dessa forma, compreender a interdependência entre o contexto laboral e os aspectos sociais e psíquicos dos profissionais torna-se essencial para identificar estratégias que promovam o equilíbrio e a saúde integral.

Estudos desenvolvidos na Bahia indicam que os impactos sobre a qualidade de vida dos trabalhadores da educação foram significativos. Segundo Lima C. e Nunes (2022), ao analisarem o adoecimento de docentes da educação básica, a sobrecarga de atividades, a adaptação a novas metodologias e o uso de tecnologias repercutiram fortemente na saúde física e emocional desses profissionais. Contudo, não se restringe aos professores: gestores escolares estiveram igualmente expostos a pressões intensas, assumindo a mediação entre diretrizes governamentais e realidades locais.

Do ponto de vista teórico, estudos como os de Cardoso Júnior, Cardoso e Nunes (2025) evidenciam que a qualidade de vida docente é multifacetada, articulando dimensões objetivas — condições materiais, carga de trabalho, remuneração — e subjetivas — relações interpessoais, reconhecimento, autonomia. Ao transpor essa reflexão para o universo da gestão escolar, observa-se que tais dimensões se entrelaçam de maneira singular, já que a prática cotidiana do gestor implica lidar com precariedades estruturais, articular o trabalho coletivo e, simultaneamente, sustentar o equilíbrio emocional da equipe. Nesse sentido, reduzir a qualidade de vida a um mero instrumento produtivista, como adverte a literatura, seria desconsiderar o caráter humano e relacional que permeia a gestão educacional.

Dessa forma, a análise dos documentos que orientaram o período de 2020 e 2021 na Bahia evidencia que a qualidade de vida dos gestores escolares esteve atravessada por desafios

inéditos e pela intensificação de suas responsabilidades. Mais do que executar tarefas administrativas, esses profissionais foram convocados a desempenhar funções de cuidado e apoio comunitário, assumindo o papel de elo essencial entre o Estado e as famílias em situação de vulnerabilidade. Esse cenário demonstra que refletir sobre qualidade de vida na gestão escolar implica reconhecer o gestor como sujeito estratégico na garantia do direito à educação em tempos de crise.

## Gestão Escolar

Segundo Marques (2024), a cultura de organização de uma escola orienta a forma como as atividades são conduzidas, assim as relações entre a comunidade escolar são estabelecidas e os objetivos por ela traçados são perseguidos. É por meio dela que se define as prioridades, estabelece expectativas e estrutura a prática cotidiana.

No Brasil, a suspensão das aulas presenciais ocorreu de forma abrupta<sup>1</sup>, em decorrência das medidas governamentais de contenção. Diante desse cenário, tornou-se necessária a adoção do ensino remoto emergencial como alternativa para assegurar a continuidade das atividades pedagógicas. Em perspectiva nacional, o Censo Escolar da Educação Básica 2021 destacou as adaptações impostas ao sistema educacional e as limitações enfrentadas por gestores, professores e estudantes nesse processo (INEP, 2022).

Diferentemente da percepção inicial de que as escolas da rede Estadual da Bahia permaneceram completamente fechadas durante o ano de 2020, os gestores escolares continuaram atuando. Além de suas funções administrativas e pedagógicas, assumiram responsabilidades que extrapolaram a rotina escolar. A título de exemplo, em abril de 2020, foi instituído o Projeto Vale Alimentação Estudantil (PVAE) pela Lei nº 14.310 (Bahia, 2020b). O programa visava garantir a alimentação mínima dos estudantes que estavam fora da escola e não tinham acesso à merenda escolar. A logística de distribuição dos cartões ficou sob a responsabilidade direta dos gestores, que precisaram organizar protocolos de entrega semelhantes aos de instituições financeiras, envolvendo documentação original, procurações e recolhimento de cópias de documentos.

Esse processo prolongou-se por meses, exigindo apoio de toda a comunidade escolar, desde funcionários administrativos até serventes, cozinheiras e porteiros. Além disso, os

---

<sup>1</sup> Considerando que o ano letivo deve cumprir 200 dias (antes da pandemia), as unidades da federação tiveram autonomia para decidir sobre a suspensão das aulas. Em muitos estados, essa decisão esteve pautada na análise dos boletins diários das secretarias de saúde, que orientavam quanto à circulação e concentração de pessoas.

gestores foram obrigados a conciliar as exigências financeiras do programa com os protocolos sanitários estabelecidos pela Secretaria de Saúde, como distanciamento social, uso de máscaras e disponibilização de agentes de higienização. Dessa forma, a escola não esteve inativa: ao contrário, tornou-se espaço de mobilização comunitária e de suporte social.

Outro elemento que incidiu diretamente sobre a atuação dos gestores escolares baianos foi a reorganização curricular. No contexto do ensino remoto e híbrido, a Secretaria da Educação do Estado, em conjunto com o Conselho Estadual de Educação, instituiu medidas normativas para regularizar o calendário letivo e orientar as escolas quanto à continuidade das aprendizagens utilizando como estratégia o *currículo continuum*<sup>2</sup>. A Resolução CEE nº 50/2020 estabeleceu diretrizes para o regime especial de atividades curriculares não presenciais, enquanto a Nota Técnica Conjunta (Bahia, 2020c; Bahia, 2020d) orientou a implementação do currículo em regime contínuo, unificando os anos letivos de 2020 e 2021. Essas determinações tiveram implicações diretas para os gestores, que precisaram coordenar o processo de adaptação pedagógica, reorganizar o planejamento escolar e garantir a integralidade da carga horária, mesmo em condições adversas de exclusão digital e limitação de recursos.

Destaca-se que a atuação dos gestores nesse período, não se limitou à administração escolar. Em muitos casos, eles desempenharam funções que se confundiam com as de assistentes sociais, orientadores comunitários e até mesmo mediadores de políticas públicas. Ao mesmo tempo, precisaram lidar com a pressão social pelo retorno às aulas presenciais e com a ausência de políticas públicas mais robustas de apoio à saúde mental de professores e gestores.

Comparando-se com outros estados brasileiros, observa-se que a Bahia enfrentou desafios mais significativos relacionados à infraestrutura tecnológica durante esse período. Segundo dados do IBGE, o estado concentrou o maior número absoluto de estudantes sem acesso à internet ou a computadores em casa, o que obrigou muitas redes municipais e a rede estadual a recorrerem à distribuição de materiais impressos como principal estratégia pedagógica (IBGE, 2021). Essa desigualdade estrutural é confirmada pelo Censo Escolar 2021 divulgado pelo Inep (2022), no qual aponta que, nas escolas estaduais do Nordeste, a proporção de instituições com internet de alta velocidade e dispositivos para uso pedagógico é significativamente inferior à média nacional. Tais dados reforçam que a desigualdade digital agravou o trabalho da gestão escolar e comprometeu a equidade no acesso à educação básica nos períodos letivos de 2020 e 2021.

---

<sup>2</sup> O *currículo continuum* foi uma estratégia adotada em diversos estados brasileiros — entre eles a Bahia — durante a pandemia da Covid-19. A ideia central consistiu em unificar os anos letivos de 2020 e 2021, evitando a anulação do período em que as aulas presenciais estavam suspensas.

## Aspectos Normativos na Gestão

A crise sanitária produziu um cenário em que a atuação do gestor escolar precisou ser reinterpretada à luz do ordenamento jurídico brasileiro. No caso da Bahia, decretos e leis estaduais regulamentaram a suspensão das aulas e instituíram programas emergenciais, mas deixaram lacunas significativas quanto à operacionalização no cotidiano escolar. Isso fez com que gestores assumissem funções que, sob a ótica legal, ultrapassavam o escopo de suas atribuições profissionais.

O Decreto nº 19.549/2020 (Bahia, 2020a) determinou a suspensão das atividades presenciais, mas não ofereceu parâmetros específicos sobre como as escolas deveriam reorganizar o trabalho pedagógico ou viabilizar a continuidade do vínculo escolar. A lacuna normativa obrigou os gestores a transformarem comandos jurídicos genéricos em práticas concretas, assumindo, na prática, papel de intérpretes da norma e de administradores de políticas públicas em nível local.

Outro elemento fundamental para compreender a atuação dos gestores escolares baianos durante a crise sanitária foi o conjunto de medidas governamentais que direcionou a educação no período. Além da suspensão das atividades presenciais, o Governo do Estado da Bahia instituiu medidas emergenciais para mitigar os efeitos sociais da crise. A Lei nº 14.259/2020 (Bahia, 2020 b) criou o Programa Vale Alimentação Estudantil (PVAE), com o objetivo de garantir apoio alimentar emergencial aos estudantes da rede pública estadual. Embora concebido como medida de proteção social diante da suspensão das aulas presenciais, a execução do programa trouxe novas atribuições aos gestores escolares, que passaram a atuar não apenas como responsáveis pedagógicos, mas também como agentes de articulação administrativa e comunitária. Coube-lhes assegurar a correta identificação dos beneficiários, organizar a logística de distribuição dos auxílios e manter o diálogo com as famílias, reforçando o papel da escola como espaço de apoio social em um momento de crise sanitária. Nesse contexto, a gestão escolar se viu obrigada a ampliar sua atuação para além das dimensões pedagógicas, assumindo funções emergenciais voltadas à garantia da permanência e do bem-estar dos estudantes.

Em 2021, foi instituído o Programa Bolsa Presença pela Lei nº 14.310/2021 (Bahia, 2021) que trouxe implicações diretas para a atuação dos gestores escolares. O texto legal determinou não apenas o repasse financeiro às famílias em situação de vulnerabilidade, mas também estabeleceu incumbências específicas às unidades escolares, especialmente no acompanhamento da frequência dos estudantes, na mediação com as famílias e no

fortalecimento de vínculos para evitar o abandono escolar (Bahia, 2021). Além disso, ao prever ações de incentivo ao protagonismo juvenil e de engajamento da comunidade escolar, a lei ampliou o papel dos gestores como articuladores locais das políticas públicas, exigindo deles competências administrativas, pedagógicas e socioemocionais. Dessa forma, o Programa Bolsa Presença configurou-se como um instrumento que, ao mesmo tempo em que buscava reduzir os impactos da crise sanitária sobre a permanência escolar, intensificou a responsabilidade da gestão em mediar a execução das diretrizes emanadas pela Secretaria da Educação no contexto. Tais iniciativas, ainda que fundamentais para assegurar direitos sociais básicos durante a crise sanitária, transferiram para os gestores escolares a responsabilidade de organizar a entrega de benefícios, conferir cadastros, manter registros administrativos e prestar contas a órgãos fiscalizadores.

Esse conjunto de atribuições ultrapassava as funções previstas no Estatuto do Magistério Público Estadual (Lei nº 8.261/2002) (Bahia, 2002), o qual delimita a atuação do gestor prioritariamente ao campo pedagógico-administrativo. Entretanto, durante a pandemia, a realidade mostrou-se distinta: gestores escolares foram convocados a assumir papéis que extrapolavam seu estatuto profissional, envolvendo responsabilidades sociais e assistenciais, como a distribuição de benefícios e o acompanhamento direto das condições de permanência dos estudantes. Nesse sentido, a documentação evidencia que os gestores tiveram de lidar simultaneamente com demandas pedagógicas, administrativas e sociais, configurando um cenário de sobrecarga e redefinição prática de suas funções.

A análise, contudo, não pode restringir-se ao âmbito estadual. No plano nacional, a Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 6º, a educação e a alimentação como direitos sociais fundamentais (Brasil, 1988, art. 6º). No artigo 205, a educação é definida como dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade (Brasil, 1988, art. 205). Já o artigo 208 prevê a obrigatoriedade da educação básica gratuita e assegura políticas suplementares, como material didático, transporte, assistência à saúde e alimentação escolar, fundamentais para garantir a permanência dos estudantes na escola (Brasil, 1988, art. 208). Dessa forma, observa-se que, mesmo em contextos de crise, a transferência de atribuições às escolas, como a entrega de cartões de programas sociais, não deveria se naturalizar como responsabilidade exclusiva dos gestores e professores, já que a própria Constituição demanda a atuação conjunta e intersetorial do Estado e da sociedade na efetivação desses direitos.

Embora a Constituição Federal de 1988 estabeleça a educação como direito de todos e dever do Estado, assegurando a gestão democrática do ensino público (Brasil, 1988), e a Lei

de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) determine a participação da comunidade e dos dirigentes escolares na promoção da qualidade da educação (Brasil, 1996), o contexto da crise sanitária produziu um deslocamento preocupante dessas atribuições. A justificativa da emergência fez com que os gestores escolares fossem incumbidos de funções que ultrapassavam seu campo pedagógico-administrativo, como a entrega direta de auxílios sociais, a exemplo do cartão *Bolsa Presença*. O problema é que tais responsabilidades, inicialmente excepcionais, continuam sendo tratadas como parte da rotina dos gestores até hoje. Esse cenário revelou uma distorção: funções que poderiam ser desempenhadas por instituições financeiras ou agentes sociais especializados foram transferidas para as escolas, naturalizando a sobrecarga laboral e obscurecendo o real escopo legal da gestão escolar. Mais do que uma demonstração de compromisso comunitário, trata-se de uma sobreposição de encargos que ameaça a qualidade de vida dos gestores e demanda revisão urgente das políticas públicas que envolvem a escola como espaço de distribuição de benefícios sociais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996) também prevê, em seu artigo 12, que cabe aos estabelecimentos de ensino "elaborar e executar sua proposta pedagógica" e "administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros" (Brasil, 1996). Embora esse dispositivo reconheça a dimensão administrativa do gestor, não lhe atribui funções de execução direta de programas assistenciais ou de fiscalização social. Logo, a crise sanitária produziu uma ampliação informal das competências dos gestores, impondo-lhes a responsabilidade de operacionalizar políticas que, no arcabouço legal da educação, extrapolam seu mandato.

Observa-se que a implementação do programa exigiu uma intensa carga administrativa, o que repercutiu diretamente sobre a gestão escolar, ainda que tal constatação não esteja explicitada de forma literal nos documentos oficiais. O resultado foi a criação de uma *zona cinzenta jurídica*<sup>3</sup>. Entretanto, esses profissionais atuaram como garantidores de direitos constitucionais, educação e alimentação, sem dispor de respaldo normativo específico que legitimasse essa ampliação de funções. Assim, ao mesmo tempo em que asseguraram, na prática, a efetivação de direitos sociais em um contexto emergencial, os gestores se tornaram juridicamente vulneráveis, por exercerem atribuições que extrapolavam seu campo legal de atuação.

---

<sup>3</sup> Utilizamos como uma metáfora referindo a uma situação de indefinição ou ambiguidade legal, em que não há normas claras que determinem quem é responsável por determinada função ou até que ponto a ação de um agente público (no caso, o gestor escolar) está legalmente respaldada.

A análise normativa da gestão escolar evidenciou um paradoxo: de um lado, os gestores se configuraram como atores centrais na efetivação dos princípios constitucionais da educação enquanto direito social; de outro, sua atuação expôs fragilidades no ordenamento jurídico, ao revelar que a legislação educacional brasileira, tanto a LDB quanto os estatutos estaduais, não dispõem de mecanismos claros para orientar a ação em contextos de crise. Esse quadro sinaliza a urgência de uma revisão normativa que defina de maneira precisa o papel do gestor escolar em situações excepcionais, assegure uma distribuição equitativa das responsabilidades entre secretarias de educação, órgãos de assistência social e unidades escolares, e estabeleça garantias legais acompanhadas de suporte institucional capaz de preservar a qualidade de vida dos gestores, prevenindo a precarização de sua função em cenários emergenciais.

Na prática, a execução desses programas foi transferida às unidades escolares, ficando sob responsabilidade direta dos gestores a distribuição de cartões e a organização da logística de atendimento às famílias. Esse processo exigiu não apenas planejamento administrativo, mas também articulação comunitária, uma vez que os gestores tiveram de lidar com longas filas, aglomerações e cobranças de pais e responsáveis em meio a um cenário de restrições sanitárias.

### **Qualidade de Vida na Gestão**

Levando-se em conta que a QV impacta em diversas dimensões da vida, reconhecer sua relevância ajuda na construção de condições melhores de vida e de trabalho.

Segundo Minayo, Hartz e Buss (2000, p.8):

qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e a própria estética existencial. Pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos que determinada sociedade considera seu padrão de conforto e bem-estar. O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural.

Diante do cenário apresentado, torna-se evidente que a qualidade de vida dos gestores escolares foi severamente comprometida. A experiência da crise sanitária evidenciou, no entanto, que, para os gestores escolares, prevaleceu uma lógica de resiliência forçada, em que o cuidado com o bem-estar pessoal foi frequentemente secundarizado em função da manutenção da escola como espaço de atendimento comunitário.

Na contemporaneidade, uma das principais preocupações relacionadas à qualidade de vida refere-se ao estresse psíquico, que, segundo Almeida, Gutierrez e Marques (2020, p. 93), “[...] está intimamente relacionado com o grau de responsabilidade que o indivíduo está submetido durante um tempo ininterruptamente [...]”. Essa condição não se restringe à esfera privada, mas também se manifesta em instituições públicas, aumentando a pressão sobre os profissionais e exigindo maior capacidade de adaptação frente às demandas contínuas.

Estudos realizados em municípios baianos evidenciam a intensificação de quadros de estresse, ansiedade e esgotamento emocional (Azevedo; Cardoso; Fagundes, 2022; Lima M.; Nunes, 2022). Assim, compreender a atuação do gestor escolar baiano durante a crise sanitária implica não apenas em analisar sua função institucional, mas também em refletir sobre as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde física, mental e social.

Portanto, os resultados aqui discutidos indicam que o contexto não apenas desafiou a estrutura administrativa das escolas, mas também trouxe à tona questões fundamentais sobre o papel do gestor escolar no Brasil contemporâneo. A intensificação das funções, a desigualdade digital e a liderança comunitária assumida em contextos de ausência estatal expõem a urgência de políticas públicas que assegurem condições dignas de trabalho e promovam a qualidade de vida desses profissionais. Sem tais medidas, corre-se o risco de perpetuar um modelo de gestão baseado na sobrecarga, no imprevisto e na precarização. A intensificação das responsabilidades durante a crise sanitária impactou de forma direta a saúde física e mental dos gestores escolares. Lima C. e Nunes (2022) apontam que os índices de ansiedade, depressão e síndrome de burnout aumentaram significativamente entre profissionais da educação. No caso dos gestores, o acúmulo de funções administrativas, pedagógicas e sociais tornou-se um dos principais fatores de adoecimento.

Esse quadro evidenciou a insuficiência de políticas públicas capazes de amparar a atuação dos gestores e preservar sua qualidade de vida. Por outro lado, também revelou a escola como espaço de acolhimento social. Pesquisas recentes como a de Marinho *et al.* (2023) demonstraram que, em momentos de crise, a escola é socialmente convocada a ultrapassar sua função estritamente educativa, configurando-se igualmente como espaço de cuidado, apoio emocional e exercício de cidadania, especialmente diante das vulnerabilidades ampliadas pelo contexto pandêmico. Essa perspectiva reforça a importância de compreender o gestor não apenas como administrador, mas como articulador de processos sociais mais amplos, em diálogo com diferentes setores da comunidade.

No cenário pós-pandêmico, torna-se imprescindível avançar em três frentes principais: ampliar o investimento em infraestrutura tecnológica, sobretudo em áreas rurais e periféricas, a

fim de reduzir desigualdades educacionais; fortalecer a formação continuada dos gestores, com ênfase em gestão de crises e no uso de tecnologias digitais; e implementar políticas públicas de valorização profissional que contemplem a saúde mental e incentivem práticas de gestão democrática.

## Considerações Finais

A experiência da Bahia durante a crise sanitária evidenciou o trabalho do gestor escolar no funcionamento da rede pública de ensino. Muito além das funções administrativas previstas em sua atribuição formal, os gestores foram convocados a assumir papéis múltiplos: líderes pedagógicos, articuladores comunitários, mediadores de políticas públicas e, em muitos momentos, provedores de apoio social e psicológico para professores, estudantes e famílias. As condições adversas revelaram, por um lado, fragilidades históricas do sistema educacional baiano, como a carência tecnológica, a exclusão digital e a sobrecarga de trabalho; por outro, evidenciaram a resiliência e a capacidade de inovação dos gestores diante de um cenário de crise. Ao assumir responsabilidades pela distribuição do Vale Alimentação Estudantil, pela entrega do cartão Bolsa Presença, pela organização do ensino remoto e híbrido e pela preparação das escolas para o retorno presencial, esses profissionais desempenharam funções que extrapolaram suas atribuições legais, aproximando-se de papéis ligados à assistência social e à gestão comunitária.

No entanto, a experiência da Bahia revelou uma contradição entre o que prevê a Constituição Federal e o que efetivamente ocorreu na prática. Embora a Carta Magna estabeleça que a garantia de direitos sociais, como educação e alimentação, deva ser fruto da atuação integrada do Estado e da sociedade, na realidade, grande parte dessa responsabilidade foi delegada diretamente às escolas e, em especial, aos gestores escolares. A eles coube não apenas coordenar o ensino remoto e organizar a retomada das aulas presenciais, mas também operacionalizar políticas de transferência de renda e benefícios emergenciais. Essa sobrecarga, sob a justificativa do contexto emergencial, acabou se perpetuando, transformando-se em uma prática que permanece até os dias atuais. Tal cenário evidencia não apenas a fragilidade da intersetorialidade das políticas públicas, mas também o risco de naturalizar funções que extrapolam o campo educacional, comprometendo a qualidade da gestão e o bem-estar dos profissionais da educação.

No que se refere à qualidade de vida, ficou evidente que o acúmulo de funções gerou desgaste físico e emocional, com impactos diretos na saúde mental dos gestores. Ainda assim,

sua atuação mostrou que a gestão escolar pode ser compreendida como uma liderança ampliada, que se projeta para além do espaço escolar, respondendo a demandas sociais, culturais e afetivas da comunidade. Contudo, é preciso qualificar essa “extrapolação de funções”. Não se tratou de descumprimento da lei, mas da assunção de responsabilidades emergenciais determinadas por legislações excepcionais e normativas governamentais durante o período pandêmico. O problema é que muitas dessas funções continuam a ser exigidas até os dias de hoje, como a entrega do cartão Bolsa Presença, o que demonstra a tendência de naturalizar encargos que ultrapassam o estatuto profissional do gestor escolar.

Nesse sentido, a pandemia deixou um aprendizado: não é possível pensar a gestão escolar apenas como dimensão burocrática ou técnica. O gestor deve ser reconhecido como sujeito estratégico, capaz de articular políticas públicas e práticas pedagógicas em contextos de crise, mas para isso precisa contar com condições reais de trabalho: infraestrutura tecnológica, apoio em saúde mental, formação continuada e valorização profissional. Além disso, torna-se urgente garantir a presença de equipes multiprofissionais, psicólogos, assistentes sociais, orientadores e técnicos especializados, de forma a evitar que a escola seja responsabilizada, sozinha, por suprir lacunas sociais históricas. Assim, essa experiência reforça a necessidade de repensar a gestão escolar não apenas como liderança ampliada, mas como liderança viável e sustentável, apoiada por políticas públicas intersetoriais. O fortalecimento da escola pública baiana depende de gestores que possam exercer sua função de forma digna, democrática e inovadora, sem que isso signifique assumir isoladamente encargos que pertencem a outras esferas do Estado. O futuro da educação passa pelo reconhecimento de que a escola deve ser espaço de cidadania, equidade e cuidado coletivo, mas para isso precisa ser apoiada por uma rede mais ampla de políticas sociais.

Ressalta-se, contudo, que o caráter deste artigo não permite aferir empiricamente se a qualidade de vida desses profissionais foi efetivamente impactada, o que evidencia a necessidade de investigações futuras mais aprofundadas, capazes de examinar de maneira sistemática as possíveis implicações das demandas da gestão escolar sobre a saúde ocupacional e o bem-estar dos gestores.

### **Agradecimentos**

À bolsa de estudos do Programa de Apoio à Capacitação de Docentes e Técnicos Administrativos da UNEB – PAC-DT Edital 042/2024.

## Referências

ALMEIDA, Marcos Antonio Bettine de; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MARQUES, Renato. **Qualidade de vida:** definição, conceitos e interfaces com outras áreas de pesquisa. Prefácio de Luiz Gonzaga Godoi Trigo. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades, 2020.

AZEVEDO, Zildete Soares Aranha; CARDOSO, Berta Leni Costa; FAGUNDES, Heldina Pereira Pinto. Impactos da pandemia na qualidade de vida dos professores do município de Pindaí. *In:* CARDOSO, Berta Leni Costa; NUNES, Claudio Pinto; FAGUNDES, Heldina Pereira Pinto (org.). **Indicadores de saúde e qualidade de vida:** contextos escolares e universitários. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. p. 74-92.

BAHIA. Lei nº 14.310, de 24 de março de 2021. Institui o Programa Bolsa Presença na Rede Pública Estadual de Ensino, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, 25 mar. 2021. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-14310-2021-bahia-institui-o-programa-bolsa-presenca-na-rede-publica-estadual-de-ensino-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 20 set. 2025.

BAHIA. Decreto nº 19.549, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a suspensão das aulas em todo o estado. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, 19 mar. 2020a. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/9705#/p:8/e:9705?find=covid-19>. Acesso em: 14 set. 2025.

BAHIA. Lei nº 14.259, de 14 de abril de 2020. Cria o Projeto Vale Alimentação Estudantil (PVAE), destinado a ações de transferência de renda aos estudantes da rede pública estadual de ensino, configurando benefício complementar emergencial em razão do estado de calamidade pública em saúde decorrente da pandemia da Covid-19, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, 14 abr. 2020b. Disponível em: <https://www.mpba.mp.br/content/lei-n%C2%BA-14259-de-140420-cria-o-projeto-vale-alimenta%C3%A7%C3%A3o-estudantil-pvae>. Acesso em: 20 set. 2025.

BAHIA. Conselho Estadual de Educação. **Resolução CEE nº 50, de 09 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre a reorganização do calendário escolar e o regime especial de atividades curriculares não presenciais, em caráter excepcional, no Sistema Estadual de Ensino da Bahia, em razão da pandemia da Covid-19. Salvador: CEE/BA, 2020c.

BAHIA. Secretaria da Educação do Estado; Conselho Estadual de Educação. **Nota Técnica Conjunta** – Regularização do Calendário Letivo 2020/2021 e organização do currículo em continuum. Salvador: SEC/BA; CEE/BA, 2020d.

BAHIA. Lei nº 8.261, de 29 de maio de 2002. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Estado da Bahia. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, 30 maio 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARROS, Claudia Cristiane Andrade. Qualidade de vida do docente em processo de aposentadoria ou aposentado durante a pandemia: um recorte das escolas públicas estaduais de Vitória da Conquista - BA. 2022. Disponível em: <https://www2.uesb.br/ppg/ppged/wp-content/uploads/2022/12/CLAUDIA-CRISTIANE-ANDRADE-BARROS.pdf>. Acesso em: 25 set. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CARDOSO JÚNIOR, Welton; CARDOSO, Berta Leni Costa; NUNES, Claudio Pinto. **Qualidade de vida**: educação, saúde, trabalho e sociedade. Ilhéus: Editus; Vitória da Conquista: Edições UESB, 2025. 104 p. ISBN 978-85-7455-591-1 (Editus); ISBN 978-65-87106-80-9 (Edições UESB).

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Covid-19**: acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 14 set. 2025.

INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2021: resumo técnico**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 14 set. 2025.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; VASCONCELOS, Cristiane Regina Dourado; RIOS, Lenizan Passos; ARAÚJO, Jomária Alessandra Queiroz de Cerqueira. O impacto da Covid-19 no cotidiano escolar: um estudo sobre o trabalho de gestores escolares em Jacobina/BA. **Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, RS, v. 10, n. 19, e63188, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/63188>. Acesso em: 12 set. 2025.

LIMA, Claudiane Sales dos Santos; NUNES, Cláudio Pinto. Adoecimento mental dos professores em tempos de pandemia: implicações na promoção da qualidade de vida desses profissionais. *In*: CARDOSO, Berta Leni Costa; NUNES, Cláudio Pinto; FAGUNDES, Heldina Pereira Pinto (org.). **Indicadores de saúde e qualidade de vida**: contextos escolares e universitários. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. p. 33-44.

LIMA, Maria Aparecida; NUNES, Cláudio Pinto. Qualidade de vida de professores universitários durante a pandemia da Covid-19. *In*: CARDOSO, Berta Leni Costa; NUNES, Cláudio Pinto; FAGUNDES, Heldina Pereira Pinto (org.). **Indicadores de saúde e qualidade de vida**: contextos escolares e universitários. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. p. 139–158.

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2010.

MARINHO, Mirna Neyara Alexandre de Sá Barreto; DUARTE, Rafael Bezerra; ALENCAR, Olga Maria de; FREITAS, Neíres Alves; SILVA, Maria Rocineide Ferreira. Produção de cuidado na escola no contexto da COVID-19: o olhar e o agir docente sob uma perspectiva cultural. *Revista Sustinere*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 548-567, 2023. DOI: 10.12957/sustinere.2024.76456. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/sustinere/article/view/76456>. Acesso em: 20 set. 2025.

MARQUES, Carolina Dutra. *O Papel da Gestão Escolar na Implementação das Tecnologias durante a Pandemia de Covid-19* / Carolina Dutra Marques. – Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2024.

MINAYO, Maria Cecília Souza; HARTZ, Zulmira Maria Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. Qualidade de Vida e saúde um debate necessário. *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, V. 5, n. 1, p.7-18, 2000

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas; MUSSI, Leila Maria Prates Teixeira; ASSUNÇÃO, Emerson Tadeu Cotrim; NUNES, Claudio Pinto. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 414–430, 2020. DOI: 10.12957/sustinere.2019.41193. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/sustinere/article/view/41193>. Acesso em: 12 set. 2025.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Declaração de pandemia de Covid-19**. Genebra: OMS, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/>. Acesso em: 14 set. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHIROMA, Maria Lúcia de Arruda; CAMPOS, Luiz Carlos de; GARCIA, Teresa Cristina. *Metodologia da pesquisa em educação e ciências sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SILVA, Cássio José de Oliveira; GISSONI, Luiz Ricardo de Moura; SILVESTRE, Ana Lúcia; BRITO, Frida Leão Moura. Desafios da gestão escolar na pandemia de Covid-19: relatos de experiências de diferentes contextos. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, [s. l.], p. e87188, 2024. DOI: 10.5902/2318133887188. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/87188>. Acesso em: 3 out. 2025.

### **SOBRE O/A(S) AUTOR/A(S)**

**Ruthnelle de Oliveira Chagas.** Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) – Programa de Pós Graduação em Educação PPGED; Gestora da Rede Estadual da Bahia; Membro do grupo de estudos e pesquisa em Didática, Formação e Trabalho Docente (DIFORT/CNPq).

Contribuição de autoria: concepção e desenho, aquisição de dados, análise e interpretação dos dados.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2188063742827589>

**Claudia Cristiane Andrade Barros.** Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) – Programa de Pós Graduação em Educação PPGED; Docente da Rede Estadual da Bahia; Membro do grupo de estudos e pesquisa em Didática, Formação e Trabalho Docente (DIFORT/CNPq).

Contribuição de autoria: análise e interpretação dos dados, escrita e revisão crítica.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5653876305528812>

**Berta Leni Costa Cardoso.** Pós-doutora em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Docente do programa de pós graduação em Educação na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Professora Titular na Universidade do Estado da Bahia; Membro do grupo de estudos e pesquisa em Didática, Formação e Trabalho Docente (DIFORT/CNPq).

Contribuição de autoria: Revisão crítica de conteúdo intelectual e aprovação da versão a ser publicada.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3678984365375736>

### **Como referenciar**

CHAGAS, Ruthnelle Oliveira; BARROS, Claudia Cristiane Andrade; CARDOSO, Berta Leni Costa. Qualidade de Vida na Gestão Escolar da Bahia. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, Vitória da Conquista, v. 21, n. 52, e18152, 2025. DOI: 10.22481/praxisedu.v21i52.18152.