SemeAd 2025
XXVIII Seminários em Administração

10, 11, 12, 13 e 14 de novembro de 2025
ISSN 2177-3866

“GESTÃO DO CANSAÇO”: O impacto do gerencialismo e do neoliberalismo no trabalho de gestores escolares

DANIELA APARECIDA BRAGA ARAUJO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

JEFFERSON RODRIGUES PEREIRA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

Agradecimento à orgão de fomento:
Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

“GESTÃO DO CANSAÇO”: O impacto do gerencialismo e do neoliberalismo no trabalho de gestores escolares

1 Introdução

No contexto contemporâneo, o debate em torno do neoliberalismo tem sido central para compreender as dinâmicas globais de poder e as políticas econômicas adotadas por diferentes países. Esse sistema não se limita apenas a uma ideologia econômica, mas permeia diversas esferas da vida social e política, influenciando desde as relações de trabalho até as políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 2020). Assim, esse sistema tem impactado as formas de produção, as relações de trabalho e, consequentemente, as formas de se fazer gestão, emergindo duas concepções distintas do gerencialismo: a funcional, presente na lógica do gerencialismo democrático (BRESSER-PEREIA,2020), e a crítica, na qual a produtividade muitas vezes se sobrepõe à qualidade do serviço prestado, associando o gerencialismo ao neoliberalismo (GAULEJAC,2007). Esse modelo traz consigo características como centralização, estratificação e hierarquização, que, ao serem introduzidas, fomentam instabilidade, ruptura e insegurança A disseminação do pensamento gerencialista no Brasil não se restringiu apenas ao âmbito produtivo, mas também deixou marcas no sistema educacional público. A entrada dessa lógica empresarial na educação resultou em transformações significativas, reorientando as prioridades e os métodos de ensino. A introdução de programas e políticas voltadas para a melhoria dos resultados, muitas vezes vinculados a ganhos salariais e benefícios individuais, contribuiu para a fragmentação do ensino e a perda de seu caráter integrador e emancipatório (LAVAL, 2011; CAETANO; PERONI, 2022).

Na educação escolar, a implementação de modelos gerencialistas enfatiza a eficiência e a produtividade em detrimento da formação integral dos(as) estudantes e da igualdade de oportunidades (MENDES et al., 2020). Essa influência gerencialista neoliberal também se manifesta em políticas educacionais, como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) de 2017, revelando a prevalência de interesses econômicos sobre as necessidades educacionais dos(as) estudantes (CAETANO, 2020).

Em um contexto em que existe a intensificação do trabalho, para atingir resultados mensuráveis de produtividade, é possível explorar mais profundamente as análises de Gaulejac (2007) sobre a gestão enquanto promotora da doença social. O autor elucida as consequências psicossociais do paradigma gerencialista, evidenciando como as práticas de gestão, ao priorizarem a eficiência e a maximização dos resultados, acabam por desumanizar o trabalho e desgastar as relações interpessoais. A gestão como doença social tem como base a ótica do contexto organizacional, com ênfase na lógica de mercado que prioriza a produtividade em detrimento do bem-estar dos(as) trabalhadores(as) (LINHART, 2014; BÉHAR, 2019).

Outro ponto a se considerar é que a hiperatividade no trabalho, alimentada pela necessidade de reconhecimento e pela cultura da meritocracia, cria um ambiente em que os limites da carga de trabalho são vagos ou inexistentes, levando à exaustão e à sensação de vazio (GAULEJAC, 2014). Nesse contexto, em que a sociedade é marcada por uma pressão constante por produtividade e sucesso, as pessoas, segundo Han (2015), são levadas a um estado de exaustão e desgaste físico e mental. Essa esfera de análise se estende também ao campo da educação, no qual os princípios gerenciais do neoliberalismo não apenas remodelam os métodos educacionais, mas também colocam em questão a própria natureza da atividade educativa, reforçando um ciclo de exaustão e desumanização que permeia diversas esferas da sociedade contemporânea.

A exaustão profissional é mais do que um simples fenômeno individual; é uma expressão da sociedade contemporânea, marcada pela incessante busca por produtividade e

sucesso. Han (2015) explora essa realidade, destacando como a exaustão se tornou romantizada, como se fosse um sinal de dedicação e valorização do trabalho. Profissionais que enfrentam constantes pressões e responsabilidades, como gestores(as) escolares, estão particularmente suscetíveis à exaustão emocional, psíquica e física. A exaustão no trabalho pode ser causada por fatores como o excesso de trabalho, falta de controle e apoio social insuficiente (COSTA et al., 2014). No contexto das escolas estaduais de Minas Gerais, gestores(as) escolares enfrentam uma série de desafios, desde a organização do quadro de pessoal até o cumprimento das determinações da Secretaria de Estado de Educação (Resolução 4486, 2021), o que os(as) coloca em grupos dentro de uma organização com probabilidade de desenvolverem exaustão em razão de sua atividade de trabalho (COSTA, 2017; ASSIS; MARCONI, 2021). Diante desse cenário, esta pesquisa tem como questão norteadora: como a lógica gerencialista neoliberal de gestão têm impactado o trabalho de gestores(as) escolares?

O objetivo desta pesquisa é analisar de que maneira a lógica de gestão, fundamentada no contexto gerencialista neoliberal, impacta os aspectos do trabalho de gestores(as) escolares em escolas estaduais de Minas Gerais.

2. Gestão neoliberal: notas sobre adoecimento e exaustão

O neoliberalismo, marcado pela ênfase no individualismo e na competição, influenciou significativamente as práticas de gestão adotadas tanto no setor privado quanto no público. Nesse contexto, os(as) trabalhadores(as) passaram a ser tratados(as) predominantemente como recursos a serem otimizados para maximizar a produtividade, desconsiderando as dimensões humanas do trabalho (GAULEJAC, 2007). No Brasil, a década de 1990 foi um marco para a implementação de uma lógica gerencialista, especialmente com a reforma do Estado, que introduziu práticas do setor privado na administração pública. Essa abordagem visava maior eficiência e controle nos serviços públicos, mas trouxe consigo desafios significativos, como a padronização da gestão e a priorização de resultados mensuráveis em detrimento de uma abordagem mais qualitativa (BRESSER-PEREIRA, 1997).

A lógica gerencialista imposta pelo neoliberalismo transformou a gestão organizacional em um mecanismo de exploração, no qual a produtividade se sobrepõe ao bem-estar dos(as) trabalhadores(as). Essa dinâmica reforça uma "gestão por estresse", na qual indivíduos são pressionados a cumprir metas crescentes sem o devido reconhecimento (GAULEJAC, 2007; ONUMA et al., 2022). O modelo neoliberal amplifica esse cenário ao priorizar a competitividade e a maximização de lucros, resultando em uma gestão que adoece e oprime. As políticas neoliberais e neoconservadoras no sistema educacional promovem competição, privatização e uma busca incessante por resultados, o que muitas vezes compromete a saúde física e mental dos(as) envolvidos(as). Ao defender valores tradicionais, o neoconservadorismo também busca restringir o currículo e a formação dos(as) estudantes, reforçando desigualdades já existentes (CAETANO; PERONI, 2022). Nesse sentido, é necessário um contraponto a essa lógica de mercado, resgatando a educação como um direito social e político, voltado à promoção da igualdade e ao desenvolvimento humano (LAVAL, 2011). A escola deve ser gerida de maneira a garantir o acesso universal a uma educação de qualidade, promovendo inclusão e justiça social.

Notavelmente essa lógica se manifesta na gestão escolar, onde professores(as) e gestores(as) enfrentam demandas excessivas, avaliações de desempenho contínuas e a exigência de adaptação constante. Esse contexto leva à naturalização do sofrimento e ao esvaziamento da coletividade, reforçando uma individualização que compromete a solidariedade no ambiente de trabalho (GAULEJAC, 2007; BÉHAR, 2019). Nesse contexto a gestão, aqui interpretada como doença social não apenas compromete a saúde mental e física dos(as) trabalhadores(as), mas também modifica suas relações com o trabalho. A identificação

extrema com a organização leva a uma dependência psíquica, na qual o sucesso da instituição se confunde com a realização pessoal, reforçando a submissão voluntária ao sistema (RONH; FONSECA, 2015).

Como resultante tem-se a normalização da violência, no estresse, no excesso de hiperatividade, na insatisfação da demanda por reconhecimento, assim como na degradação das condições de trabalho e, consequentemente, no aumento da precariedade que se torna uma norma na busca pelo desempenho. Ao buscar eficiência nos modelos de gestão de empresas privadas, os políticos desvalorizam a importância do bem público e aquilo que fundamenta o comprometimento com a ação pública (GAULEJAC, 2007). Nesse cenário, surge uma meritocracia como representação das novas relações de trabalho, promovendo a individualização e autonomia, com regras e procedimentos frequentemente não claros e sujeitos a mudanças (BÉHAR, 2019).

A hiperatividade no trabalho é experimentada como uma resposta a uma demanda de organização, embora, na realidade, seja resultado de uma escolha pessoal em um contexto no qual os limites da carga de trabalho são vagos ou inexistentes. Essa hiperatividade é fonte de orgulho, acompanhada por queixas pouco convincentes de vitimização: “não aguento mais”, “estou esgotado”, “não tenho mais tempo para mim” (GAULEJAC, 2014). Ela reflete um investimento excessivo no trabalho que busca preencher um sentimento de vazio e, diante das exigências da gestão gerencialista, os(as) trabalhadores(as) sentem que nunca estão fazendo o suficiente. “Na posição de gestão, é como se o estresse fosse inerente à própria função, devido ao conjunto de hiperatividades destinadas aos dirigentes” (GAULEJAC, 2007, p. 222). O esforço associado não se restringe apenas à possibilidade de progresso na carreira ou à obtenção de gratificações extras, mas estende-se à própria preservação do emprego, aqui do cargo, intensificando o clima de avaliação e competição (LINHART, 2014). Em muitos aspectos, essas observações convergem com a perspectiva em relação ao ambiente prejudicialmente competitivo e individualista presente nas organizações (GAULEJAC, 2014). Esse cenário reflete a natureza nociva da meritocracia como ferramenta da ideologia gerencialista, em que a busca incessante por atualização profissional e a competição exacerbada tornam-se elementos intrínsecos à dinâmica organizacional (BÉHAR, 2019).

Como resultante, a tem-se um processo de autogestão exaustivo da própria produtividade, caracterizando o que Han (2015) denomina "sociedade do cansaço". A sociedade do cansaço diferencia-se da disciplinar, pois não depende da coerção externa para manter a produtividade dos indivíduos. Em vez disso, cada pessoa assume um papel ativo na maximização de seu desempenho, impulsionada pela busca do sucesso e reconhecimento social (HAN, 2015). Nesse cenário, o cansaço não representa mais um limite físico, mas sim um motor para a produtividade constante, promovendo uma romantização do trabalho excessivo. Essa lógica também se reflete na gestão escolar, onde a intensificação das demandas administrativas e pedagógicas impõe uma carga excessiva sobre gestores(as), docentes e alunos(as). Gaulejac (2007) analisa esse fenômeno sob a perspectiva da gestão adoecedora, demonstrando como a pressão por produtividade, a flexibilização do trabalho e a precarização do emprego resultam em desgaste físico e emocional dos(as) trabalhadores(as) da educação.

3 Metodologia

A pesquisa se caracteriza como descritiva, de acordo com a classificação de Gil (2018), por ter como objetivo principal descrever as características do fenômeno do gerencialismo neoliberal e da exaustão resultante em cansaço em gestores públicos escolares. Nesse sentido, pretendemos demonstrar como os mecanismos de gestão têm impactado o trabalho de gestores(as) públicos(as) de escolas estaduais de Minas Gerais. O trabalho, as experiências vividas e as percepções observadas assumem papel fundamental na construção do estudo. A

realidade é concebida como um fenômeno construído conjuntamente entre o(a) pesquisador(a) e os sujeitos envolvidos na investigação (PATIAS; HOHENDORFF, 2019).

Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois buscará explorar a complexidade da experiência de trabalho dos(as) gestores(as) escolares de escolas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte que causam exaustão e cansaço e a relação com o modelo gerencialista neoliberal de gestão. A pesquisa qualitativa é uma abordagem que se concentra na compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e culturais, explorando as experiências, perspectivas e significados atribuídos pelos(as) participantes da pesquisa. Busca-se trazer a experiência laboral do(a) diretor(a) e do(a) vice-diretor(a) escolar sobre o fenômeno de visão gerencialista neoliberal da gestão e suas experiências de exaustão.

O estudo de caso, como método a ser utilizado para a pesquisa, sob a perspectiva de Gil (2018), configura-se uma ferramenta poderosa para analisar o impacto dos mecanismos de gestão no trabalho de gestores(as) públicos(as) escolares da rede estadual de Minas Gerais. Através de uma abordagem, contextualizada, exploratória e interpretativa, é possível compreender em profundidade as diferentes formas como os mecanismos de gestão impactam as vivências, emoções, valores e crenças desses(as).

Os sujeitos da pesquisa são 20 gestores(as) escolares, diretores(as) e vice-diretores(as) de escolas estaduais das Secretarias Regionais Metropolitanas, A, B e C, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais com os(as) gestores(as), diretores(as) e vice-diretores(as) escolares em local neutro, visando entender o processo de gestão escolar, sob a ótica de diretores(as) e vice-diretores(as) escolares de escolas estaduais de Minas Gerais. Para garantir a integridade ética da pesquisa, a identidade dos(as) participantes foi rigorosamente protegida, e todos(as) passaram a ser identificados(as) por pseudônimos. A opção por pseudônimos foi feita para proporcionar um caráter mais humanizado das experiências relatadas, reconhecendo que os(as) participantes expuseram seu dia a dia de trabalho, sua história e vivências no ambiente laboral e não devem ser tratados como meros números, o que constitui uma crítica que a própria pesquisa traz. Cada participante recebeu, por meio eletrônico, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que detalhava claramente os objetivos da pesquisa, o compromisso com a confidencialidade e o anonimato, o caráter voluntário da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem necessidade de justificativa.

Este estudo foi submetido à análise e aprovação do comitê de ética da Instituição de Ensino na qual os autores estão vinculados, sob o número de protocolo 1993. Em seguida, foi tramitado para a ASU/SEE/MG e, após análise, foi aprovado por meio dos seguintes Termos de Anuência: SRE Metropolitana A, n.º 97235750, SRE Metropolitana B, n.º 97988692, SRE Metropolitana C, n.º 97203954.

A Análise Crítica do Discurso (ACD) é utilizada como técnica de análise dos dados, sendo essa uma técnica de pesquisa utilizada para interpretar dados qualitativos, tais como textos, imagens, vídeos ou áudios. Essa técnica envolve a sistematização e classificação das informações contidas em um material, com o objetivo de identificar padrões e tendências relacionados ao tema específico. O Modelo de Análise do Discurso das entrevistas usadas será o Tridimensional de (Fairclough, 1989). Ressalta-se que o discurso não é apenas uma transmissão de informações, mas um fenômeno complexo enraizado em práticas sociais, moldando e sendo moldado por elas. Nas palavras do próprio Fairclough (1989), o discurso é um modo de ação social, refletindo a interconexão intrínseca entre a linguagem e as dinâmicas sociais mais amplas. O modelo Tridimensional de Fairclough se baseia em três dimensões interligadas: Texto, nível microanalítico que examina a organização linguística do discurso, incluindo elementos como gramática, vocabulário e estilo; Prática Discursiva, nível mesoanalítico que analisa as formas de produção, circulação e consumo do discurso em diferentes contextos sociais; Prática Social, nível macroanalítico que examina as relações de

poder e as estruturas sociais que influenciam a produção e o consumo do discurso (Fairclough, 1989).

4 Apresentação e análise de dados

O perfil sociodemográfico dos sujeitos de pesquisa revela uma diversidade em termos de idade, gênero, orientação sexual, cor da pele, tempo de atuação na educação e na gestão escolar, estado civil e composição familiar. Os cargos ocupados pelos sujeitos são diretores(as) e vice-diretores(as), refletindo diferentes níveis de responsabilidades dentro do ambiente escolar em cargo de gestão escolar da rede estadual de ensino.

Destaca-se ainda que 4 dos(as) entrevistados(as) ocuparam cargos de vice-diretor(a) e diretor(a); 2 sujeitos da pesquisa foram indicados ao cargo de diretor escolar na condição de interventor nomeado pela SEE/MG; 16, em processo de indicação por eleição da comunidade; e 2 vice-diretores(as), por processo de indicação do colegiado. Todos os sujeitos de pesquisa são efetivos em seus cargos, sendo 5 deles Especialistas em Educação (EEB) e os outro 15 são efetivos em cargos de Professor de Educação Básica (PEB), com formações variadas.

A faixa etária dos(as) participantes varia entre 37 e 68 anos, evidenciando uma diversidade geracional relevante. Ademais, o tempo de atuação na educação varia consideravelmente, com alguns(algumas) participantes possuindo mais de 20 anos de experiência, enquanto outros(as) têm menos de 10 anos. Em termos de gestão escolar, essa variação também é expressiva, indo de poucos meses a mais de 20 anos de atuação.

4.1 Gestão do cansaço: a gestão escolar e os desafios da liderança

A ênfase na produtividade e na eficiência leva a uma interseção constante entre a vida profissional e pessoal. O impacto na vida familiar e o distanciamento das relações pessoais são exemplos claros de como a gestão sob um paradigma neoliberal pode comprometer o bem-estar pessoal Gaulejac (2007). A demanda constante por comprometimento e a falta de tempo para lazer e descanso revelam o custo humano associado a essas práticas gerenciais. Han (2015) aprofunda a compreensão das dinâmicas argumentando que a sociedade atual, marcada pela hiperconectividade e pela pressão constante por desempenho, contribui para a romantização do cansaço e para o esgotamento emocional.

Essa análise ressoa com trechos das entrevistas, que exploram como o gerencialismo e o neoliberalismo afetam a gestão escolar, propiciando um ambiente no qual a produtividade é priorizada em detrimento do bem-estar. Ao conectar as ideias de Han (2015), com o contexto escolar, o capítulo fica evidenciado como as exigências por eficiência e a constante vigilância digital moldam as práticas de gestão, impactando diretamente a subjetividade do trabalho dos(as) gestores(as) escolares.

> Olha eu acho que o meu dia é muito diferente de muitos diretores. Até porque eu sou muito apegado a escola. Eu chego aqui cedo. e chego junto com junto ou até mesmo antes dos professores, em alguns momentos que eu chego junto com as ASB. Alguns momentos eu chego junto com elas, mas eu chego até mesmo antes dos professores. (Juscelino)

O trecho da entrevista de Juscelino demonstra essa abordagem ao descrever seu envolvimento intenso e constante com a escola. O gerencialismo enfatiza a importância do controle direto e da supervisão (ANDRADE, 2019). Aqui, a ideia de chegar cedo e estar presente junto aos(às) professores(as) reflete o desejo de exercer um controle próximo sobre as operações diárias e uma identificação profunda com o ambiente escolar. Esse nível de

envolvimento sugere uma tentativa de manter a eficiência e a ordem, características valorizadas no modelo gerencialista (ANDRADE, 2019).

Outro aspecto é romantização do cansaço, visível na forma como Juscelino e Raquel que normaliza e até valoriza a sobrecarga de trabalho. O fato de não fazer um horário de almoço e de trabalhar além das horas recomendadas é descrito como uma consequência inevitável e parte do trabalho. Isso reflete a ideia de que o cansaço extremo e a sobrecarga são quase uma marca de dedicação e comprometimento, reflexo da romantização do cansaço, com excesso de trabalho sendo visto como um sinal de engajamento (HAN, 2015), como se percebe no discurso de Juscelino: "(...) mas eu respondo por tudo, eu tenho que responder por tudo então, por exemplo. Ontem de noite eu tava conversando com uma ATB minha sobre o senso. Já era mais de nove horas da noite, eu acho que era umas dez horas da noite" (Juscelino).

A descrição do trabalho até tarde da noite ilustra a normalização do cansaço como parte da vida profissional. Han (2015) argumenta que a sociedade moderna promove uma cultura de sobrecarga na qual o cansaço é frequentemente romantizado.Juscelino, exemplifica essa ideia ao relatar suas longas horas de trabalho como uma parte inevitável de suas responsabilidades, indicando que o cansaço e a exaustão são tratados como normais e até esperados. Em outro trecho da entrevista, o entrevistado aponta:

> (...) aí nas férias nas férias eu não me desligo. Por mais que eu não baixo da escola, porque às vezes até tem que ir,né, não consigo desligar, fico antenado o tempo inteiro, fico ligado. Cabeça fica ligado, mesmo que agora, eu tenho uma equipe que vai que vai dar conta do recado que vai fazer as coisas, né. Eu sempre fico próximo. Talvez seja essa proximidade,daí tô com celular o tempo todo. (....) Acho que foi a últimas férias que eu consegui, me desligar um pouquinho. Eu falo com o pessoal que o único momento que eu consigo desligar é quando eu viajo lá para o sul de Minas na época de carnaval. É um momento que eu tô geograficamente longe. Pego o meu celular coloca um canto e tô vivendo aquele momento ali (..) muitos (referindo a outros diretores) aproveitem sai fora mesmo, porque se ficar nas imediações da escola, já era. eu acho que vai ter o meu sentimento que eu tenho não desligar. (Juscelino)

No trecho transcrito acima, Juscelino reflete a natureza gerencialista ao enfatizar a dificuldade de se desligar mesmo durante as férias. O gerencialismo implica que a gestão exige um controle constante, e o fato dele permanecer "ligado" e "antenado" demonstra a internalização dessa lógica (HAN, 2015). A gestão requer um envolvimento contínuo, e mesmo com uma equipe, o gestor sente a necessidade de manter o controle, o que reflete uma abordagem gerencialista em que o controle e a supervisão são sempre priorizados.

Outro aspecto que podemos destacar no trecho é a romantização do cansaço refletido na maneira como Juscelino descreve seu envolvimento constante com o trabalho, mesmo durante as férias. A ideia de que um(a) gestor(a) deve estar sempre disponível e presente, mesmo em momentos que deveriam ser de descanso, é uma forma de romantizar o cansaço como um sinal de dedicação e responsabilidade. Essa visão tende a glorificar o sacrifício pessoal e a dedicação extrema como uma virtude, ignorando os impactos negativos na saúde e na vida pessoal.

A concepção de que os(as) gestores(as) deveriam se distanciar fisicamente do trabalho para "desligar" é uma forma de romantizar o cansaço como um sinal de dedicação. A dificuldade de se desligar mesmo quando se está fisicamente distante do trabalho reforça a narrativa de que o verdadeiro comprometimento é mostrado pela constante disponibilidade e sacrifício pessoal, ignorando o impacto negativo disso na saúde e bem-estar. "(...) no entanto que me convidaram para fazer uma viagem para o Paraguai. Eu não aceitei em função do cargo. Porque eu não consigo programar ali, certinho assim, pra ir e falar, nessa data to livre pra viajar" (Juscelino).

Esse trecho ilustra como a "Sociedade do Cansaço" de Han (2015) se manifesta na vida de Juscelino. A recusa de uma viagem para o Paraguai devido às responsabilidades do cargo

reflete a internalização da ideia de que o trabalho deve sempre vir em primeiro lugar. Han (2015) argumenta que a pressão para se manter produtivo e disponível resulta em exaustão e cansaço crônico. O entrevistado demonstra essa realidade ao priorizar suas responsabilidades profissionais em detrimento de oportunidades de lazer e descanso: “Eu nunca fiz plano para férias, desde que sou diretor. Às vezes eu falo, eu vou ali, vou ali para roça, mas não faço um plano assim, eu vou para praia” (Juscelino).

A ausência de um planejamento mais significativo para o descanso sugere que o trabalho é uma prioridade tão alta que a preparação para o lazer é minimizada. Isso demonstra como o modelo de gestão pode levar a um ciclo de trabalho contínuo, onde o descanso e o planejamento pessoal são subordinados às demandas profissionais. O trecho da entrevista de Raquel, igualmente demonstra a dificuldade em usufruir do direito de férias, “(...) ano passado eu consegui tirar só 15 dias, mas enfim, foi eu que comi mosca por falta de maturidade mesmo” (Raquel).

O fato de Raquel reconhecer a sobrecarga como resultado de sua própria falta de organização sugere uma romantização do cansaço, sendo o esgotamento tratado como uma consequência natural de não conseguir equilibrar a vida profissional e pessoal. Outro aspecto que podemos salientar como sobrecarga na rotina de trabalho é a responsabilidade social do trabalho do gestor escolar, como destacado por Raquel:

> A sociedade não cumpre que a sociedade também tem que ser educadora, né? As famílias não conseguem cumprir porque elas não têm como, a gente está na periferia as famílias trabalham 8 horas, mais só de deslocamento para trabalhar quatro horas. Aí a escola faz todo o papel de educar (Raquel)

A entrevistada ressalta a dificuldade das famílias em contribuir para a educação devido ao seu extenuante horário de trabalho e deslocamento, sobrecarregando o papel dos(as) gestores(as) e da escola. Outro elemento que foi apontado como grande desafio para os(as) gestores(as) escolares foi administrar e gerenciar os recursos financeiros como aponta Raquel: “Os três primeiros meses até que a ata ficasse pronta (necessária para registro e abertura de conta em nome do gestor escolar) eu tive que me virar com outros diretores para poder arrumar merenda para os meninos (Raquel).”

O trecho exposto exemplifica os desafios enfrentados pela gestão escolar, Raquel enfrenta dificuldades significativas devido a problemas administrativos e financeiros, o que demonstra como a falta de apoio institucional força os(as) gestores(as) a buscar soluções improvisadas e trabalhar em condições precárias. O neoliberalismo é refletido na ausência de apoio sistemático e na responsabilidade individualizada, em que a gestão é deixada para lidar com desafios sem recursos adequados.

No caso dos trechos analisados, é possível ver como a linguagem dos(as) entrevistados(as) reflete o pensamento gerencialista e neoliberal através da ênfase no controle, responsabilidade individual e a normalização da sobrecarga. O uso de termos que indicam esforço constante, preparação psicológica e a necessidade de ultrapassar limites refletem a internalização das expectativas impostas por sistemas gerenciais e neoliberais. Estes trechos também desvelam como a romantização do cansaço e a expectativa de comprometimento são moldadas pela linguagem utilizada pelos entrevistados, demonstrando uma aceitação e adaptação às pressões do ambiente escolar que são características da sociedade do cansaço (HAN, 2015).

Essas mudanças não apenas alteram a dinâmica interna das escolas, mas também impõem uma lógica de mercado sobre uma instituição que deveria priorizar o desenvolvimento humano e educacional. Em um cenário no qual a “dedicação exclusiva” e o “deixar a família de lado” são vistos como virtudes gerenciais, é necessário refletir sobre os limites e os impactos

dessa visão gerencialista, que pode comprometer a saúde e o bem-estar dos(as) gestores(as) e, consequentemente, a qualidade da educação oferecida.

É relevante questionar até que ponto a busca por eficiência e resultados numéricos, impulsionada pela "gestão do cansaço", afeta a essência da gestão escolar, que deve equilibrar o compromisso ético e pedagógico. Tal desafio é especialmente relevante para os gestores(as) escolares(as), que precisam administrar seu próprio cansaço enquanto mantêm o foco nos valores fundamentais da educação.

A entrevistada Maria destacou a importância dessa questão ao refletir sobre a diferença entre lidar com muitas demandas de trabalho e a maneira como essas demandas são cobradas. Ela ressaltou que o problema não está necessariamente na quantidade de tarefas, mas sim na forma como as cobranças são feitas e no tratamento dispensado às pessoas: "Porque eu falo que pode ter demanda. O problema não é a demanda. O problema é a forma como cobra, o tratamento, como a gente trata as pessoas. Isso faz uma diferença na vida dos cidadãos. As pessoas não têm noção disso" (Maria).

Essa reflexão evidencia que o impacto do ambiente de trabalho na vida dos(as) profissionais vai além das tarefas em si, envolvendo também o respeito e a consideração com que são tratadas. Caetano e Peroni (2020), analisam como essas dinâmicas se manifestam no contexto educacional brasileiro, evidenciando os efeitos adversos sobre a saúde mental e o bem-estar dos(as) gestores(as) escolares. A interseção entre essas perspectivas revela não apenas os desafios individuais enfrentados pelos profissionais, mas também o das políticas gerenciais sobre a qualidade do ambiente de trabalho e, consequentemente, sobre a educação oferecida.

Maria descreve seu papel como diretora e as expectativas associadas a ele :"Eu quis muito pegar a direção, porque eu não acreditava falei assim, não gente... não, diretor não é esse poder todo não e não é mesmo (Maria)". Neste seguimento, Maria desafia a ideia de que o cargo de diretora é uma posição de poder elevado, mostrando como o gerencialismo transforma a função em uma sobrecarga. A gestão não é vista como uma posição de prestígio, mas como um conjunto de responsabilidades pesadas que devem ser geridas eficientemente, uma visão que reforça o fenômeno descrito por Gaulejac (2007) sobre a gestão como uma "doença social".

Ao analisar os discursos dos(as) gestores(as) temos uma perspectiva relevante para compreender como a linguagem usada por esses(as) não apenas reflete, mas também reforça as práticas e ideologias gerenciais neoliberais. Os termos como "sacrificar", "comprometimento" e "dedicação" são frequentemente empregados pelos gestores para descrever suas rotinas de trabalho. Essas escolhas lexicais não são neutras, visto que elas carregam uma carga ideológica que normaliza a sobrecarga de trabalho e a exaustão como aspectos positivos ou até mesmo necessários. O uso recorrente dessas palavras reforça uma visão de mundo em qual a exaustão é romantizada e o sucesso é medido pela capacidade de suportar o cansaço extremo.

A análise semântica revela um equívoco nos significados atribuídos à "dedicação" e ao "trabalho árduo". Inicialmente, esses termos podem parecer elogiosos, mas no contexto das entrevistas, eles frequentemente mascaram uma realidade de sobrecarga, estresse e falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A romantização do cansaço é, portanto, uma forma de controle social e ideológico que condiciona os(as) gestores(as) a aceitarem condições de trabalho que comprometem sua saúde e bem-estar.

Nas entrevistas, fica evidenciada uma interdiscursividade nas quais os discursos gerenciais neoliberais se entrelaçam com narrativas de identidade profissional e pessoal. A fala dos gestores frequentemente reflete ideologias que priorizam a eficiência e o controle sobre o bem-estar, demonstrando como discursos dominantes podem permear e estruturar a prática cotidiana. Por exemplo, ao enfatizar a necessidade de estar constantemente "ligado" ou disponível, os(as) gestores(as) incorporam discursos neoliberais que valorizam a produtividade ininterrupta.

O uso de frases curtas e imperativas nas falas dos(as) gestores(as) reflete a urgência e a pressão constante em seu ambiente de trabalho. Essa escolha sintática reforça a ideia de um trabalho ininterrupto, permeado pela necessidade constante de agir rapidamente e resolver problemas de forma imediata são constantes. Isso contribui para uma narrativa de constante prontidão e sacrifício pessoal, em que não há espaço para descanso ou reflexão.

A análise ideológica revela que o discurso dos(as) gestores(as) naturaliza a sobrecarga de trabalho como uma parte intrínseca de suas funções. Frases como “Você tem que sair de casa disposto... (Juscelino)” e “aí nas férias eu não me desligo (Juscelino)” exemplificam como a linguagem perpetua uma ideologia que glorifica a exaustão e a disponibilidade contínua. Essa ideologia é compatível com a lógica neoliberal que desloca a responsabilidade do bem-estar do indivíduo para a própria pessoa, ignorando as condições estruturais que levam ao cansaço extremo.

A análise crítica do discurso dos(as) gestores(as) escolares entrevistados(as), salienta como a linguagem não é apenas um reflexo das condições de trabalho, mas também um meio através do qual essas condições são legitimadas e perpetuadas. Ao analisar o discurso dos(as) gestores(as) escolares sob essa perspectiva, fica claro como a linguagem contribui para a manutenção de práticas gerenciais que priorizam a produtividade em detrimento do bem-estar, perpetuando um ciclo de exaustão e romantização do cansaço.

A partir da categoria “Gestão do cansaço: a gestão escolar e os desafios da liderança” emergiram subcategorias que serão detalhadas na análise subsequente. Essas subcategorias incluem: “Desafios na gestão de pessoal”, que explora as dificuldades enfrentadas pelos gestores na coordenação de suas equipes; “Desafios na gestão financeira”, que aborda as limitações e pressões ligadas ao gerenciamento de recursos; e “Desafios na gestão durante a pandemia”, que discute as adversidades impostas pelo contexto pandêmico na liderança escolar. Essas subcategorias serão analisadas com foco em seus impactos sobre a prática cotidiana dos gestores.

4.2 A Gestão do Cansaço: institucionalização e romantização na gestão escolar

A gestão do cansaço na gestão escolar emerge como um tema central quando consideramos a análise crítica dos discursos dos(as) gestores(as) escolares. A teoria de Han (2015) sobre a "Sociedade do Cansaço" oferece um fenômeno valioso para entender como o excesso de positividade e a pressão por autoaperfeiçoamento resultam na normalização e valorização do cansaço dentro da cultura de trabalho do(a) gestor(a) escolar. Essa categoria axial ilustra como o cansaço, em vez de ser reconhecido como um sintoma de sobrecarga e esgotamento é muitas vezes romantizado e internalizado como uma marca de dedicação e comprometimento.

A gestão escolar, quando analisada sob a lente da ACD de Fairclough (1989), revela uma complexa rede de discursos que normaliza e romantiza o cansaço. Esse fenômeno é evidenciado por uma série de entrevistas com gestores(as) escolares, que refletem as tensões e desafios impostos pelos modelos gerenciais contemporâneos. Os relatos dos(as) gestores(as) ilustram claramente o impacto físico e psicológico do cansaço extremo. Tales, por exemplo, descreve um episódio em que o esgotamento o levou a buscar um atestado médico: “Impacto físico que eu tive foi um atestado que eu dei por não querer levantar da cama, chegou uma determinada segunda-feira que eu tinha uma carga tão grande de demandas para serem cumpridas que eu falei não vou” (Tales).

O segmento destacado revela como a pressão para ser produtivo pode resultar em adoecimento físico, refletindo a crítica de Fairclough (1989) sobre como discursos de produtividade e eficiência podem ter consequências negativas para o bem-estar dos indivíduos. A análise lexical destaca o termo "atestado", que denota uma resposta oficial e médica ao

cansaço, evidenciando a seriedade do problema. A persistente romantização do cansaço é um tema central nos discursos analisados. Fábio, por exemplo, descreve sua sobrecarga como uma parte intrínseca e aceitável de seu trabalho:

> É claro que eu não consigo fazer tudo e mesmo porque também eu não imponho as minhas ideias, né. Mas, assim, essa questão da organização da escola, essa parte aí o Pedro até já tinha, não me incomodava, de ser uma escola muito acolhedora para os alunos. (Fábio)

Nesse discurso, a sobrecarga é apresentada como uma virtude, alinhando-se com a crítica de Fairclough (1989), sobre a normalização de práticas que favorecem a exploração do trabalho. A análise semântica revela como a "organização da escola" é vista como uma responsabilidade desejável, apesar do cansaço associado. Fábio também destaca a falta de clareza nas funções e a absorção excessiva de responsabilidades: "Tem essa sobrecarga por querer que as coisas funcionem bem e pela falta de clareza nas funções, né? Eu fico nesse limbo de professor e vice-diretor e acabo absorvendo muita coisa, o que é bem cansativo" (Fábio).

Aqui, o discurso reflete a norma cultural que aceita o cansaço como um sinal de comprometimento, evidenciando como o trabalho excessivo é internalizado como uma marca de dedicação. A análise sintática destaca o uso de termos como "limbo" e "absorvendo", que evocam uma sensação de sobrecarga e indefinição.

Fernanda sublinha a influência do cansaço nas relações e no ambiente de trabalho: "(...) eu já tive situações assim de evitar agressões, é coisa séria de gente que tá cansada, né? Professor tá cansado. Também eu acho que isso é um desafio" (Fernanda). Esse relato reflete como a pressão por produtividade e o cansaço se manifestam em conflitos e na necessidade de evitar agressões. A análise interdiscursiva revela como a falta de energia é associada a comportamentos defensivos e tensões no ambiente de trabalho. Fernanda também menciona o excesso de cobrança e a falta de diálogo entre setores:

> Excesso de cobrança sabe o que eu acho, eu acho que tá faltando um diálogo maior entre os setores. A gente percebe que um setor está disputando com o outro... então eu acho que falta essa combinada, vamos ficar aqui, como que dá para a gente acompanhar numa escola. (Fernanda)

O discurso ilustra a influência do gerencialismo, refletindo uma abordagem que prioriza a eficiência e a competição interna, em detrimento da colaboração e do suporte mútuo. A análise lexical revela termos como "excesso de cobrança" e "disputando", que indicam uma cultura de competição e pressão. A descrição de Fernanda sobre a cadeia de pressão enfrentada pelos(as) gestores(as) é também reveladora:

> Os gestores estão muito pressionados e aí ele se sente pressionado, pressiona, é uma cadeia, cadeia que eu quero dizer uma escadinha, né? O de cima está pressionado, pressiona aqui, que pressiona aqui, que eu vejo às vezes nem domingo os gestores estão descansando, estão preocupados porque tá chegando mensagem. (Fernanda)

O segmento exposto reflete a "doença social" discutida por Gaulejac (2007), em que a pressão constante afeta negativamente a saúde mental e física dos gestores. A cadeia de pressão evidencia como a lógica neoliberal cria um ambiente de trabalho insustentável. A análise sintática e ideológica revela a repetição da palavra "pressão" e a metáfora da "cadeia", sublinhando a intensidade e a continuidade da pressão. Marlon reflete acerca da sobrecarga e responsabilidade em seu papel:

> Então é assim, o diretor dentro da escola, ele é uma figura que tem que fazer tudo tem que dar conta de tudo, tem que ser responsável por tudo. Então é muita sobrecarga, é um cargo muito pesado, é muita responsabilidade, é muito compromisso e que você abre mão de você às vezes para você poder cuidar do outro. (Marlon)

Esse relato espelha a visão de Gaulejac (2014) sobre a gestão como um fardo, evidenciando a falta de suporte e clareza na estrutura organizacional. Marlon também menciona a necessidade de lidar com o cansaço de forma individual: "Mas assim tirando isso, mas é porque eu também não sei, né? Às vezes alguns amigos, você precisa fazer terapia para você poder organizar sua cabeça, porque às vezes é assim (Marlon)."

Demonstra-se, com o segmento, a autoexigência e a romantização da resiliência, refletindo a visão de Han (2015) sobre a idealização da capacidade de lidar com condições de trabalho insustentáveis. A análise reflexiva e ideológica revela a pressão para buscar soluções individuais, em vez de promover mudanças estruturais. Tales descreve o desafio contínuo de gerenciar múltiplas demandas:

> Você tem que lidar com isso tudo no dia a dia é bastante complicado. Você tem que gerir uma escola, atender pais, atender estudantes, definir papéis, fazer com que a comunidade escolar aceite uma nova gestão, foi o meu maior desafio assim a minha trajetória foi basicamente cercada por grandes desafios. (Tales)

O relato de Tales reflete a crítica de Han (2015) à sociedade do cansaço, em que o gerencialismo molda um ambiente de trabalho que prioriza a eficiência e coloca em segundo plano o suporte e o bem-estar. A pressão para atender a múltiplas demandas salienta como o neoliberalismo influencia a gestão escolar (CAETANO; PERONI, 2022). Tales também menciona como o excesso de trabalho afeta sua vida pessoal: "Se eu quisesse, eu sou muito vaidoso. Se eu quisesse cortar cabelo, se quisesse fazer uma limpeza de pele, eu já não tinha tempo mais e não dava" (Tales). Esse trecho evidencia a invasão do trabalho na vida pessoal e a constante pressão que impede a manutenção de um equilíbrio saudável. A análise lexical e semântica revela a ausência de tempo para cuidados pessoais, destacando o impacto do trabalho na vida privada. Observa-se a desmotivação e a falta de perspectivas de carreira evidenciadas por Paula:

> Não pretendo, eu vim de uma vice-direção um mandado, tô vindo de outro e quatro anos de direção. Hoje o que que eu percebo? Eu não tô com o mesmo lugar de como eu entrei. E a falta de carreira, igual eu vou te falar assim de dedicação para um diretor, quando ele vai vai aposentar não tem nada. Então, eu não tenho mais vontade de candidatar, está muito assim dentro de mim, não tem de vantagem. Realmente eu não pretendo. (...) Acho que não tô cansada mesmo. Queria começar algo novo, ter motivação. Para você continuar, entendeu?. (Paula)

O sentimento de cansaço e desmotivação reflete a exaustão prolongada e a falta de recompensas substanciais, evidenciando a "gestão como doença social" de Gaulejac (2007) e a Sociedade do Cansaço de Han (2015). Paula também menciona a disparidade entre o "status legal" do cargo e a dedicação exigida: "É um status legal é assim, mas você tem que ir muito além do que uma dedicação de 8 horas" (Paula).

Esse contraste reflete a desilusão e o esgotamento resultantes da carga de trabalho excessiva. A análise ideológica e reflexiva desvela a desmotivação resultante da falta de reconhecimento e suporte. À luz da Análise Crítica do Discurso de Fairclough (1989), mostra-se como a lógica gerencialista e neoliberal perpetua a sobrecarga e o adoecimento social em gestores(as) escolares. A romantização do cansaço e a normalização da exaustão como sinal de dedicação reforçam a necessidade urgente de repensar as políticas e práticas de gestão educacional.

A análise lexical e interdiscursiva destaca como a lógica gerencialista molda a cultura do trabalho, enquanto os aspectos reflexivos evidenciam a internalização dessa ideologia pelos(as) próprios(as) gestores(as), que se veem presos(as) a um ciclo de autossacrifício e pressão constante. Essa naturalização da exaustão, além de gerar impactos físicos e emocionais, obscurece a possibilidade de um debate mais amplo sobre a necessidade de mudanças estruturais que promovam o bem-estar e a sustentabilidade nas práticas de gestão.

Esse fenômeno está intrinsecamente ligado aos sentidos do trabalho, resiliência e comprometimento abordados por Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017), que discutem como a resiliência, muitas vezes, é entendida como uma responsabilidade individual em contextos de alta pressão e sobrecarga. A visão de que o comprometimento deve ser demonstrado por meio da aceitação de altos níveis de estresse e trabalho extenuante alinha-se com a crítica de que a gestão escolar, sob a lógica neoliberal, tende a valorizar o sacrifício pessoal e a normalizar o adoecimento como parte inevitável do trabalho.

No entanto, a gestão do cansaço surge como um novo fenômeno, evidenciando que ela não é meramente subjetiva, mas sim institucionalizada, ocultando-se sob a sombra da alienação. A romantização do cansaço, comprometimento e resiliência não são uma questão de como o sujeito lida com o trabalho, mas já estão instituídos, e é exatamente a elucidação desse ponto a contribuição teórica do estudo. Tal perspectiva é fundamental para entender como os(as) gestores(as) escolares enfrentam desafios estruturais e culturais que modulam suas experiências de trabalho, reafirmando que o cansaço e o sacrifício pessoal não são escolhas individuais, mas processos naturalizados dentro de uma lógica institucional.

5 Considerações finais

Este estudo explorou os impactos do gerencialismo e do neoliberalismo na gestão escolar, com um foco específico prática laboral através da análise crítica do discurso de gestores(as) escolares, relatando a realidade de seu dia a dia de trabalho. Os discursos dos(as) gestores(as) escolares revelaram como a lógica gerencialista e neoliberal perpetua a sobrecarga e o adoecimento social, demonstrando a influência da lógica neoliberal nas práticas de gestão e seus efeitos na saúde mental dos(as) gestores(as). A romantização do cansaço e a normalização da exaustão como sinal de dedicação evidenciam a necessidade urgente de repensar as políticas e práticas de gestão educacional, adotando uma abordagem mais humana e sustentável que valorize o bem-estar dos(as) profissionais.

A urgência de uma reforma que priorize a saúde e o equilíbrio dos(as) gestores(as) é clara, rompendo com a cultura de exaustão e pressão incessante. Apenas com tais reformas será possível garantir uma gestão escolar que não só alcance seus objetivos educacionais, mas também cuide efetivamente de seus(suas) gestores(as) e, por extensão, de toda a comunidade escolar. Essa relação reflete a identificação dos principais impactos da gestão escolar orientada por princípios gerencialistas neoliberais.

A contribuição teórica deste estudo reside na identificação do fenômeno da “gestão do cansaço” entre gestores(as) escolares, evidenciando que o cansaço não é uma questão meramente subjetiva, mas sim um fenômeno institucionalizado que reflete as práticas e exigências do gerencialismo e do neoliberalismo nas escolas. Essa perspectiva amplia a compreensão do impacto das políticas educacionais sobre a saúde mental e emocional dos gestores, sugerindo que o cansaço é uma consequência direta das condições de trabalho impostas por um modelo de gestão que prioriza resultados.

A pesquisa contribuiu para o campo organizacional da gestão escolar e dos estudos sobre gerencialismo e neoliberalismo, oferecendo uma análise crítica e detalhada dos impactos desses modelos na saúde dos(as) gestores(as), integrando as teorias de Han (2015) e Gaulejac (2007). Logo, este estudo forneceu uma visão abrangente sobre a romantização do cansaço e a

responsabilização individual, contribuindo para o entendimento dos efeitos adversos da gestão escolar sobre o bem-estar dos diretores(as) e vice-diretores(as) da rede estadual de Minas Gerais. Além disso, a combinação da Análise Crítica do Discurso de Fairclough (1989) com teorias contemporâneas sobre comprometimento e resiliência proporcionou um entendimento mais profundo dos desafios enfrentados pelos(as) gestores(as).

Ainda destacando do ponto de vista organizacional, a pesquisa ofereceu uma compreensão para a reformulação das práticas de gestão escolar. As evidências apontam para a necessidade urgente de revisar políticas e práticas administrativas, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável. As descobertas sugerem a implementação de formações prévias, estratégias de suporte institucional e programas de bem-estar que possam mitigar os efeitos negativos do gerencialismo e do neoliberalismo.

Além disso, a identificação de lacunas no suporte e reconhecimento dos(as) gestores(as) destaca a importância de reformas que priorizem a saúde mental e física dos(as) profissionais, viabilizando uma gestão mais sustentável nas instituições educacionais da rede estadual de ensino. As recomendações práticas derivadas da pesquisa podem servir como base para políticas que busquem equilibrar as demandas administrativas com o bem-estar dos(as) gestores(as).

Assim, a investigação da relação entre os modelos de gestão gerencialista neoliberal e o paradigma de gestão como adoecimento social, conforme proposto por Gaulejac (2007), aliada à análise da geração de uma sociedade do cansaço de Han (2015), proporcionou uma compreensão profunda dos desafios enfrentados pelos(as) gestores(as) escolares nas escolas públicas estaduais de Minas Gerais. A pesquisa revela, ainda, como a romantização do cansaço, junto à expectativa de resiliência e comprometimento constante, estabelece um ciclo vicioso em que a exaustão é não apenas normalizada, mas frequentemente celebrada como um sinal de dedicação profissional. Contudo, esse cenário oculta as graves consequências para a saúde mental e física dos(as) gestores(as), evidenciando a necessidade urgente de reformulação das práticas de gestão escolar.

A lógica gerencialista neoliberal não apenas piora as condições de trabalho dos(as) gestores(as), mas também perpetua uma cultura de desgaste contínuo. Em última análise, a pesquisa fundamenta a construção de uma sociedade em que o bem-estar dos(as) gestores(as) escolares seja reconhecido como uma prioridade essencial para o desenvolvimento saudável e a qualidade da educação.

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Cinco gestores(as) que, inicialmente, concordaram em participar das entrevistas não compareceram ao agendamento, evidenciando uma resistência que pode refletir um temor de retaliação, caso suas identidades fossem reveladas. Essa situação ressalta a vulnerabilidade percebida pelos(as) gestores(as) no contexto atual, sugerindo que a pressão por resultados e a cultura do medo podem influenciar a disposição para compartilhar experiências de maneira aberta e honesta.

Sugerem-se agendas de pesquisas que combinem metodologias qualitativas e quantitativas para obter uma compreensão ainda maior dos fenômenos identificados. A inclusão de medidas objetivas e subjetivas permitirá uma avaliação mais precisa dos níveis de estresse, comprometimento, resiliência, adoecimento e *burnout*, oferecendo dados que podem orientar reformas efetivas nas práticas de gestão escolar. Além disso, seria benéfico investigar como diferentes estratégias de suporte institucional podem mitigar os efeitos adversos do gerencialismo e do neoliberalismo sobre a saúde dos(as) gestores(as). Estudos focados em intervenções específicas, como programas de apoio psicológico e treinamento em gestão do estresse, poderiam fornecer uma compreensão valiosa sobre como melhorar o bem-estar dos(as) profissionais e a eficácia das práticas gerenciais.

Uma área promissora para futuras pesquisas é a análise dos sentidos do trabalho à luz das contribuições de Dejours (1990), avaliando os aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho, explorando como o trabalho pode ser fonte de sofrimento e prazer, dependendo das condições e das percepções dos trabalhadores. Dejours (1990) enfatiza a importância de compreender o sentido subjetivo do trabalho e como ele influencia a saúde mental dos profissionais. Investigar como os(as) gestores(as) escolares interpretam e vivenciam o sentido de seu trabalho sob o impacto do gerencialismo e do neoliberalismo pode fornecer uma compreensão mais detalhada dos fatores que contribuem para a exaustão e a desmotivação.

Além disso, sugere-se investigar outros comportamentos organizacionais, como justiça organizacional, atitudes retaliatórias e vínculos organizacionais. Esses elementos podem contribuir para uma compreensão mais ampla das relações interpessoais e das condições de trabalho nas escolas, revelando como esses fatores interagem com a saúde e a resiliência dos(as) gestores(as), e, por conseguinte, impactam a gestão escolar como um todo. Essa análise ampliaria o entendimento sobre as condições laborais e seu reflexo na qualidade da educação, proporcionando diretrizes para promover um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado para gestores(as) escolares.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. P.; OTA, N. K. Uma alternativa ao neoliberalismo: entrevista com Pierre Dardot e Christian Laval. *Tempo Social*, v. 27, p. 275-316, 2015.

ANDRADE, D. P. O que é o neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais. *Sociedade e Estado*, v. 34, p. 211-239, 2019.

ASSIS, B. S. D.; MARCONI, N. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. *Revista de Administração Pública*, v. 55, 2021.

BÉHAR, P. *O sofrimento dos trabalhadores da educação*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A democracia não está morrendo. Foi o neoliberalismo que fracassou. *Lua Nova*, n. 111, p. 51-79, 2020.

CAETANO, M. R. Agora o Brasil tem uma Base! A BNCC e as influências do setor empresarial. *Que Base? Educação em Revista*, v. 21, n. 2, p. 65-82, 2020.

CAETANO, M. R.; PERONI, V. M. Relações entre o público e o privado na educação brasileira: neoliberalismo e neoconservadorismo - projetos em disputa. *Educere et Educare*, v. 20, n. 42, 2022.

COSTA, M. A. L.; TAL, C. R. Intensidade e trabalho excessivo: exaustão, impactos na subjetividade e formas de resistência dos (as) trabalhadores (as). *Revista de Políticas Públicas*, v. 18, n. esp., p. 177-187, 2014.

COSTA, C. Morte por exaustão no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 30, n. 79, p. 105-120, 2017.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2000.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2008.

FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Brasília: UnB, 1989.

GAULEJAC, V. *A gestão como doença social*. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GAULEJAC, V. *A sociedade do desempenho*. São Paulo: Ideias & Letras, 2014.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HAN, B. C. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2015.

IRIGARAY, H. A. R.; PAIVA, K. C. M. D.; GOLDSCHMIDT, C. C. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 15, p. 390-408, 2017.

LAVAL, C. A escola não é uma empresa. Editora Cortez, 2011.

LAVAL, C. *Foucault, Bourdieu et la question néolibérale*. La découverte, 2018.

ONUMA, F. M. S.; OLIVEIRA, A. L. D.; AMÂNCIO, J. M. Raízes da exaustão de mulheres trabalhadoras brasileiras: contribuições do materialismo histórico dialético. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, 2022.

PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia em Estudo*, v. 24, 2019.

PÊCHEUX, M. *O discurso: estrutura e acontecimento*. Campinas: Fontes, 1997.

RONH, R. H.; FONSECA, N. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 13, n. 2, 2015.