

## **Gestão escolar e os impactos sobre a cultura e clima organizacional no trabalho docente**

**Lucas Alves de Oliveira Lima**

*(Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil)*

**Raimundo Cazuzza da Silva Neto**

*(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, Brasil)*

**Fátima Stela Bezerra Viana Barbosa**

*(Unidade Regional da Educação, Brasil)*

**Keithy Juliane de Oliveira**

*(Universidade de Araraquara/Uniar, Brasil)*

**Simone Aparecida Simões Rocha**

*(Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil)*

**Maraisa do Nascimento**

*(Pontifícia Universidade Católica do Paraná- PUCPR., Brasil)*

**Abner Eliezer Lourenço**

*(Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, Brasil)*

**Marcel Thiago Damasceno Ribeiro**

*(Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT, Brasil)*

**Fabiane Lemos Leite**

*(Universidade Regional do Cariri - URCA, Brasil)*

---

### **Abstract:**

*O objetivo desta pesquisa foi analisar os impactos da gestão escolar sobre a cultura e o clima organizacional no contexto do trabalho docente em uma escola pública no interior do Rio de Janeiro. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem quantitativa com uma amostra composta por 26 professores. A coleta de dados envolveu a aplicação de um questionário fechado baseado no modelo de Luz (1995) e Bispo (2006). Os resultados evidenciaram que a gestão escolar enfrenta resistência e falta de apoio, refletindo-se na discordância sobre sua qualidade. O relacionamento interpessoal entre professores e superiores imediatos apresenta variações, com satisfação, mas também desafios identificados. A comunicação é um ponto crítico, com a maioria discordando totalmente da eficácia, indicando lacunas que afetam o clima organizacional. Além disso, a falta de estímulo ao trabalho em equipe e a resistência às sugestões de mudança são evidentes, demandando uma promoção efetiva da cultura de colaboração. A insatisfação generalizada na avaliação do trabalho dos professores revela implicações para a motivação e satisfação, afetando a qualidade do ensino, a cultura e o clima organizacional. Diante desses achados, torna-se imperativo implementar medidas corretivas para fortalecer a liderança, melhorar a comunicação, promover a colaboração e reavaliar os processos de avaliação, visando a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e propício ao alcance dos objetivos educacionais.*

**Key Word:** *Gestão escolar; Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Educação; Professores.*

Date of Submission: 20-12-2023

Date of Acceptance: 30-12-2023

---

### **I. Introdução**

A cultura e o clima organizacional constituem-se como elementos essenciais para o funcionamento e o sucesso das organizações. Isto porque, ambos desempenham um papel na definição da identidade, dos valores e

do ambiente de trabalho, influenciando diretamente a forma como os colaboradores interagem entre si e como percebem a organização como um todo (KELLER; AGUIAR, 2020).

Conforme reiteram Braquehais et al. (2017), a cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, práticas e normas que permeiam uma instituição, sendo influenciada pela liderança, pela história da organização e pelos eventos significativos que ocorrem ao seu redor. Por causa disso, a cultura de uma organização estabelece as bases para as decisões, ações e comportamentos dos membros da organização.

Por outro lado, o clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico e emocional percebido pelos membros da organização, o qual está relacionado à atmosfera de trabalho, às relações interpessoais, à motivação e ao grau de satisfação dos colaboradores. A qualidade das relações, a comunicação eficaz e o suporte oferecido pela liderança são elementos-chave que influenciam diretamente o clima organizacional (ARAUJO et al., 2017).

No ramo da educação, a gestão escolar caracteriza-se por ser capaz de afetar a cultura e o clima organizacional em instituições de ensino. A forma como a escola é administrada e os princípios adotados pelos gestores têm impactos diretos sobre a dinâmica interna, as relações interpessoais e, conseqüentemente, na qualidade do ambiente educacional. Este contexto vai além da simples gestão administrativa, abrangendo também aspectos pedagógicos, relacionais e participativos (HEES; PIMENTEL, 2021).

A gestão escolar, nesse contexto, é responsável por estabelecer diretrizes, promover a integração da equipe docente, definir metas educacionais e proporcionar um ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico e pessoal dos estudantes. A importância da gestão escolar na formação da cultura organizacional pode ser observada no modo como os líderes educacionais moldam a visão, missão e valores da escola. Um clima organizacional positivo, caracterizado por relações interpessoais saudáveis, confiança mútua e reconhecimento, contribui significativamente para a motivação e satisfação dos profissionais da educação (CORREIA; SÁ, 2021).

Diante desse contexto, esta pesquisa propõe-se a analisar os impactos da gestão escolar sobre a cultura e clima organizacional no trabalho docente de uma escola pública brasileira. O estudo foi delimitado a uma escola pública brasileira localizada no interior do Rio de Janeiro. Espera-se que os resultados contribuam não apenas para a compreensão aprofundada das relações entre gestão escolar, cultura e clima organizacional, mas também para a formulação de estratégias eficazes de melhoria no ambiente educacional.

## **II. Materiais e métodos**

A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória de abordagem quantitativa, que é um tipo de pesquisa voltada para a investigação e compreensão de fenômenos ainda pouco explorados ou pouco compreendidos (RODRIGUES; OLIVEIRA; SANTOS, 2021). A escolha por essa abordagem proporcionou uma análise inicial e mais objetiva dos impactos da gestão escolar sobre a cultura e clima organizacional no trabalho docente, permitindo a identificação de padrões e relações estatísticas entre variáveis específicas.

A amostra da pesquisa foi constituída por 26 professores de uma escola pública brasileira localizada no interior do Rio de Janeiro, em Três Rios. Os professores foram selecionados através da conveniência, considerando a acessibilidade e disponibilidade dos participantes. A escolha dessa escola específica visou agregar dados relevantes para o contexto educacional, permitindo uma análise mais aprofundada e contextualizada dos efeitos da gestão escolar na cultura e clima organizacional.

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário fechado, estruturado com perguntas objetivas e pré-definidas. Essa metodologia permitiu a obtenção de informações específicas e mensuráveis sobre a percepção dos professores em relação à gestão escolar, cultura organizacional e clima de trabalho. A escolha por um questionário fechado facilitou a análise dos dados coletados, proporcionando uma compreensão mais precisa e quantificável dos aspectos em estudo.

O questionário empregado nesta pesquisa foi elaborado com base no modelo proposto por Luz (1995) e Bispo (2006), sendo, neste caso, direcionado especificamente para as assertivas relacionadas à gestão escolar. A escolha de focar exclusivamente nas questões vinculadas à gestão escolar se deveu à necessidade de concentrar a coleta de dados nos elementos específicos que têm impacto direto na cultura e no clima organizacional no trabalho docente.

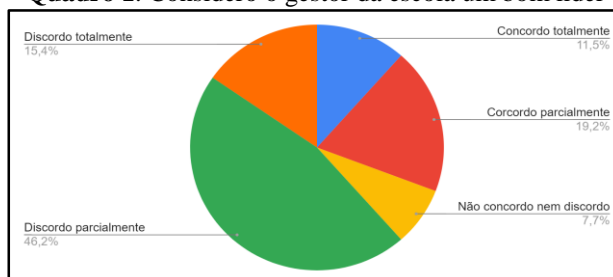
No questionário, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, que é uma escala psicométrica reconhecida e aplicada em pesquisas para medir atitudes, opiniões e percepções dos participantes. Essa escala, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", oferece aos respondentes uma série de opções graduadas para expressar seus sentimentos em relação às assertivas relacionadas à gestão escolar. Assim, as alternativas variaram de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", proporcionando uma ampla gama de respostas que permitiram capturar nuances nas percepções dos professores sobre a gestão escolar.

Posteriormente, os dados foram analisados por meio da estatística descritiva, englobando a utilização planilhas e de gráficos para apresentar visualmente as tendências e distribuições das respostas. A análise estatística descritiva permitiu uma compreensão mais aprofundada dos padrões emergentes, destacando áreas de consenso e potenciais pontos de divergência nas percepções dos professores sobre a gestão escolar, cultura organizacional e clima de trabalho.

### III. Resultados e discussões

No que diz respeito aos impactos da gestão escolar sobre a cultura e clima organizacional, a primeira pergunta visou indagar sobre o superior imediato da escola ser um bom líder, conforme evidencia o quadro 1.

**Quadro 1.** Considero o gestor da escola um bom líder



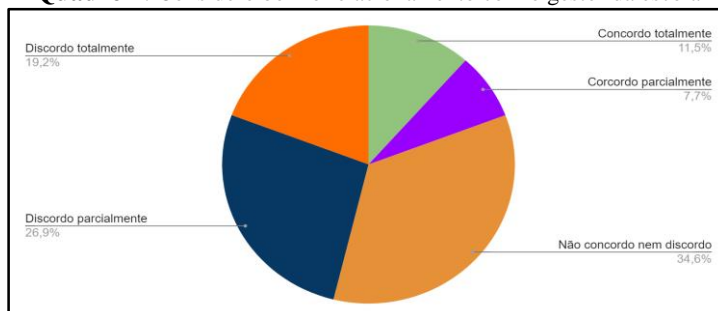
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A análise dos resultados da entrevista com os professores sobre a influência da gestão escolar na cultura e no clima organizacional revela uma gama variada de percepções. A discordância parcial é observada em um grupo significativo, indicando que alguns professores têm preocupações específicas ou áreas de descontentamento em relação à gestão escolar. A discordância total, expressa por alguns professores, aponta para uma preocupação substancial e falta de confiança significativa na liderança do superior imediato, sugerindo que há desafios na dinâmica de gestão que exigem a implementação de estratégias corretivas.

A grande parte dos respondentes não considera o superior imediato um bom líder, o que sugere que a liderança imediata pode estar enfrentando desafios significativos em termos de aceitação e apoio por parte dos professores. A insatisfação generalizada com a liderança pode ter implicações sérias para a coesão e eficácia da equipe, bem como para o alcance dos objetivos educacionais da instituição.

Em seguida, os professores foram questionados se consideravam bom o relacionamento com o superior imediato da escola.

**Quadro 2.** Considero bom o relacionamento com o gestor da escola



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

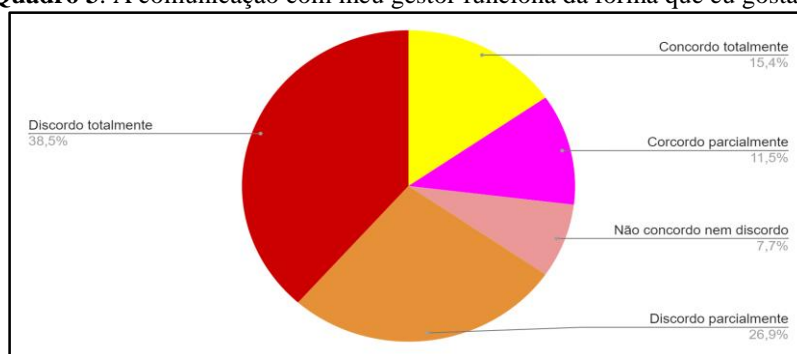
A análise do texto indica uma diversidade de percepções entre os colaboradores em relação ao relacionamento interpessoal com seus superiores imediatos. Há um grupo expressivo que demonstra satisfação plena, sugerindo um ambiente onde os colaboradores se sentem apoiados e respeitados. No entanto, essa dinâmica positiva coexiste com experiências intermediárias, evidenciadas por respostas que indicam aspectos positivos e desafios nas interações.

A menção a áreas de desafio ou ambiguidade sugere que, apesar dos pontos positivos, existem aspectos que podem ser melhorados no relacionamento entre colaboradores e superiores imediatos. A neutralidade de algumas respostas pode indicar uma falta de envolvimento emocional ou a ausência de conflitos notáveis.

Por outro lado, a presença de colaboradores que discordam totalmente destaca a existência de desafio significativos, como falta de confiança, comunicação inadequada ou divergências no estilo de liderança. Esses resultados sugerem a necessidade de uma abordagem mais abrangente para fortalecer o relacionamento interpessoal, focando não apenas nos aspectos positivos, mas também nas áreas de desafio identificadas. Essa abordagem pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A terceira pergunta foi em relação à comunicação dos professores com o gestor da escola, como evidencia o quadro 3.

**Quadro 3.** A comunicação com meu gestor funciona da forma que eu gostaria



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

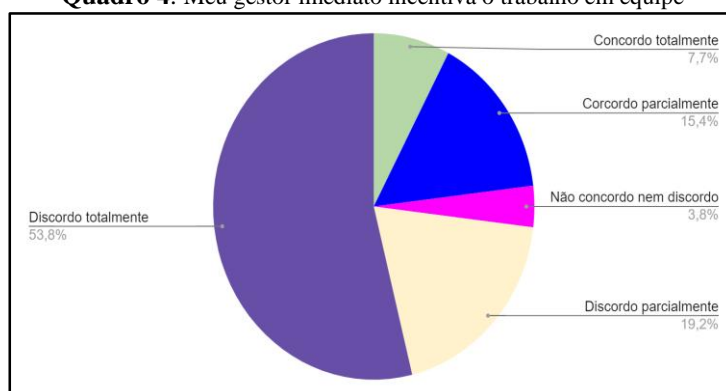
Os resultados destacam que a maioria dos professores discorda totalmente em relação à eficácia da comunicação com seus gestores. Essa discordância total aponta para um cenário em que muitos colaboradores não estão satisfeitos com a forma como a comunicação é conduzida, sugerindo potenciais desafios na transmissão de informações, compreensão mútua ou no estilo de comunicação adotado pelos gestores. A comunicação é uma peça fundamental na engrenagem de qualquer organização, e os resultados indicam que a insatisfação nesse aspecto pode ter implicações significativas no clima organizacional.

A discordância total entre os colaboradores e seus gestores sugere a presença de lacunas substanciais na comunicação, que podem se refletir em uma falta de alinhamento, mal-entendidos e até mesmo em um ambiente de trabalho desmotivador. É importante ressaltar que a comunicação eficaz desempenha um papel crucial na construção e manutenção de uma cultura organizacional saudável.

O fato de a maioria discordar totalmente indica a necessidade urgente de revisão e melhoria nos processos de comunicação entre os professores e o gestor. Essas lacunas podem influenciar negativamente o clima organizacional, afetando a motivação, a colaboração e a eficácia geral da equipe.

Diante desses resultados, é crucial que a instituição aborde ativamente as preocupações levantadas pelos colaboradores. Implementar estratégias para fortalecer a comunicação, promover transparência e garantir que as mensagens sejam compreendidas de maneira eficaz pode ser essencial para melhorar o ambiente de trabalho, fortalecer a cultura organizacional e, por conseguinte, elevar o desempenho e a satisfação dos professores. Posteriormente, os professores foram perguntados se o gestor incentiva o trabalho em equipe na escola.

**Quadro 4.** Meu gestor imediato incentiva o trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

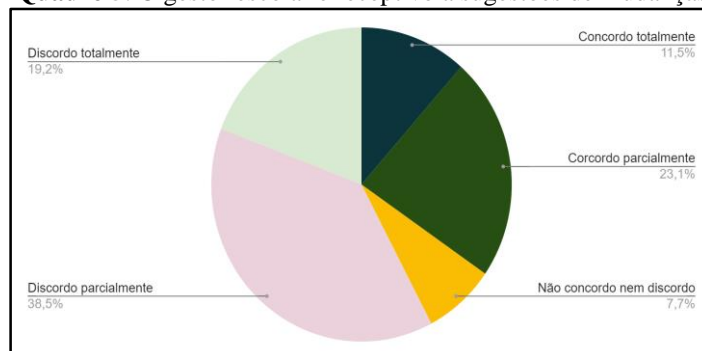
Os resultados destacam uma percepção majoritária de desacordo total em relação ao incentivo ao trabalho em equipe por parte do superior imediato. O fato de uma parcela expressiva dos colaboradores ter respondido com "Discordo totalmente" sugere claramente que a maioria não percebe um estímulo efetivo à colaboração e ao trabalho conjunto por parte do gestor imediato. Essa prevalência de discordância total é um indicativo significativo de que o gestor, na percepção da equipe, não está desempenhando um papel ativo ou eficaz em promover uma cultura que valorize e incentive o trabalho em equipe.

Essa falta de estímulo pode ter implicações negativas na dinâmica da equipe, na motivação individual dos colaboradores e na eficácia geral das operações. É notável observar que a presença de respostas nas categorias "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente" é minoritária, indicando que apenas uma pequena parte dos colaboradores percebe algum nível de incentivo ao trabalho em equipe por parte do gestor. Esses casos isolados

de percepção positiva podem ser pontuais e sugerem variações nas experiências individuais, mas não alteram a tendência geral de desacordo predominante.

A penúltima pergunta, conforme evidencia o quadro 5, buscou analisar se o gestor da escola é receptivo às mudanças.

**Quadro 5.** O gestor escolar é receptivo a sugestões de mudanças



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

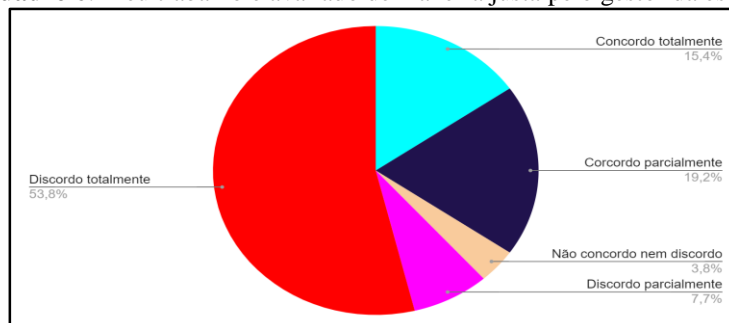
Verifica-se uma tendência predominante de percepção negativa em relação à receptividade dos professores às sugestões de mudança. A maioria dos colaboradores expressou visões desfavoráveis, destacando uma possível resistência ou falta de abertura para novas ideias e práticas por parte dos professores. A quantidade expressiva de respostas que indicam uma discordância substancial sugere que existe uma parcela significativa da equipe que percebe uma resistência ativa ou uma relutância em relação a propostas de alterações. Isso pode impactar não apenas na dinâmica do ambiente de trabalho, mas também na capacidade da instituição de se adaptar e inovar.

A presença de respostas que indicam uma discordância parcial sugere que, mesmo entre aqueles que não discordam totalmente, há uma percepção de receptividade limitada por parte dos professores. Isso aponta para a possibilidade de que, embora alguns professores possam estar abertos a sugestões em certa medida, ainda há espaço para melhorias na promoção de uma cultura mais receptiva às mudanças.

Esses resultados, em conjunto, indicam a necessidade de uma abordagem mais abrangente na promoção da receptividade às sugestões de mudança por parte dos professores. Identificar as razões por trás da possível resistência percebida, promover uma comunicação mais aberta e incentivar uma mentalidade mais flexível são elementos essenciais para criar um ambiente que favoreça a inovação e a evolução positiva dentro da instituição educacional.

Por fim, a última pergunta visou analisar se o trabalho dos professores era avaliado de maneira justa pelo gestor da escola.

**Quadro 6.** Meu trabalho é avaliado de maneira justa pelo gestor da escola



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Os resultados apontam para uma tendência clara de insatisfação entre os professores em relação à avaliação de seu trabalho pelo gestor da escola. O destaque expressivo de respostas que indicam uma discordância total sugere que uma parcela significativa dos professores percebe que a avaliação realizada pelo gestor não é justa, não reconhecendo adequadamente seus esforços e desempenho.

A presença de respostas em categorias que indicam discordância parcial sugere nuances na percepção, mas a predominância da insatisfação geral persiste. Mesmo entre aqueles que não discordam totalmente, há uma inclinação para a visão de que a avaliação não é realizada de maneira justa. A singularidade da resposta neutra

destaca uma posição isolada, indicando que apenas um respondente optou por não expressar concordância nem discordância. Essa neutralidade sugere uma falta de clareza ou informação suficiente para formar uma opinião firme sobre a equidade nas avaliações.

#### **IV. Conclusão**

Em síntese, a análise dos resultados desta pesquisa, que teve como foco os impactos da gestão escolar sobre a cultura e clima organizacional no trabalho docente de uma escola pública no interior do Rio de Janeiro, revela uma série de desafios e áreas de preocupação. Analisando as percepções dos professores sobre a liderança do gestor da escola, observa-se uma discordância quanto à qualidade de liderança, sugerindo que a liderança imediata enfrenta desafios significativos em termos de aceitação e apoio por parte dos professores.

O relacionamento interpessoal entre professores e superiores imediatos apresenta uma diversidade de percepções, com uma parcela expressiva demonstrando satisfação, mas coexistindo com experiências intermediárias e desafios identificados. A comunicação entre professores e gestores emerge como um ponto crítico, com a maioria dos professores discordando totalmente em relação à eficácia da comunicação, indicando lacunas substanciais que podem impactar negativamente o clima organizacional.

A falta de estímulo ao trabalho em equipe por parte do gestor imediato é outro aspecto preocupante, com a maioria dos professores indicando discordância total. Isso sugere a necessidade de abordar a promoção de uma cultura de colaboração na escola. A receptividade dos professores às sugestões de mudança também é percebida de maneira predominantemente negativa, indicando resistência e uma possível relutância em relação a inovações.

Finalmente, a avaliação do trabalho dos professores pelo gestor da escola revela uma insatisfação generalizada, com a maioria indicando discordância total. Essa percepção de injustiça nas avaliações tem implicações para a motivação e satisfação dos professores, impactando diretamente na qualidade do ensino e no clima organizacional.

Diante desses achados, torna-se imperativo que a instituição adote medidas corretivas significativas. A implementação de estratégias para fortalecer a liderança, melhorar as práticas de comunicação, promover a colaboração e reavaliar os processos de avaliação são passos essenciais para construir um ambiente de trabalho mais saudável, sustentável e propício ao alcance dos objetivos educacionais. A reflexão sobre esses resultados deve orientar ações concretas visando aprimorar a gestão escolar e, conseqüentemente, melhorar a cultura e o clima organizacional na escola analisada.

#### **Referências**

- [1]. Araujo, C. C. S. Et Al. Análise Da Relação Entre Clima Organizacional E O Desempenho Criativo Em Organizações Brasileiras. *Navus, Florianópolis, Sc*, V.7, N. 2, P. 97-112 Abr./Jun. 2017
- [2]. Bispo, C. A. F. Um Novo Modelo De Pesquisa De Clima Organizacional. *Prod.*, São Paulo , V. 16, N. 2, P. 258-273, Aug. 2006.
- [3]. Braquehais, A. P. Et Al. O Papel Da Cultura Organizacional Na Gestão Do Conhecimento: Revisão De Literatura De 2009 A 2015. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, V. 7, Número Especial, P. 80-93, Mar. 2017.
- [4]. Correia, P.; Sá, S. Liderança Do(A) Diretor(A) Escolar E A Sua Relação Com O Clima Organizacional. *Revista Humanidades & Tecnologia*, V. 28, N. 1, 2021.
- [5]. Hees, L. W. B.; Pimentel, M. R. Gestão Escolar: Estilos De Liderança E Os Reflexos No Clima Organizacional. *Brazilian Journal Of Development, Curitiba*, V.7, N.5, P. 47810-47819 May. 2021.
- [6]. Keller, E.; Aguiar, M. A. F. Análise Crítica Teórica Da Evolução Do Conceito De Clima Organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos De Ensino E Pesquisa, [S.L.]*, V. 20, N. 39, P. 91-113, Abr. 2020.
- [7]. Luz, R. *Clima Organizacional*. Rio De Janeiro: Qualitymark, 1995.
- [8]. Rodrigues, T. D. F. F.; Oliveira, G. S.; Santos, J. A. As Pesquisas Qualitativas E Quantitativas Na Educação. *Revista Prisma*, V. 2, N. 1, P. 154-174, 2021.