

## GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR: ESTUDO BIBLIOGRÁFICO EM PERIÓDICOS PUBLICADOS ENTRE 2018 A 2019

Ana Magali Batista da Cruz<sup>1</sup>

Silvana Santos da Silva<sup>2</sup>

Silvia Aparecida Medeiros Rodrigues<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo revisar a produção científica nacional indexada nos periódicos Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e CAPES (*Web of Science e Psychinfo*), entre 2018 a 2019, sobre a gestão de clima organizacional no ambiente escolar. Neste contexto, foram selecionados cinco artigos que tratam dessa gestão. A análise centrou-se nos resultados e conclusões dos artigos e também ancorada em alguns autores como: LUCK (2009), SANTOS (1999), SOUZA (1978) entre outros. Os resultados apontaram a importância das relações humanas na motivação e que boa parte do corpo docente sentem-se satisfeitos em relação ao clima do seu ambiente de trabalho. A gestão do clima é fundamental por esta refletir diretamente no desempenho de seus colaboradores, nos serviços prestados pela escola e conseqüentemente nas metas que se deseja alcançar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima. Cultura. Gestão Organizacional. Ambiente Escolar. Equipe.

### ORGANIZATIONAL CLIMATE MANAGEMENT IN THE SCHOOL ENVIRONMENT: BIBLIOGRAPHIC STUDY IN JOURNALS PUBLISHED BETWEEN 2018 TO 2019

**Abstract:** This work aimed to review the national scientific production indexed in the periodicals Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) and CAPES (*Web of Science and Psychinfo*), between 2018 and 2019 on organizational climate management in the school environment. In this context, five articles were selected that deal with this management. The analysis focused on the results and conclusions of the articles and also anchored in some authors such as: LUCK (2009), SANTOS (1999), SOUZA

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Escolar e Gestão em Espaços Não-Ecolares. Faculdade Sagrada Família - FASF. Email para contato: anamagalizcruz@gmail.com

<sup>2</sup>Especialista em Gestão Escolar e Gestão em Espaços Não-Ecolares. Faculdade Sagrada Família - FASF. E-mail email para contato: silvanasantos.pg@gmail.com

<sup>3</sup>Pedagoga. Mestre em Linguagem, Identidade e Subjetividade. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação. Professora do curso da Pós Graduação em Gestão Escolar e Gestão em Espaços Não-Ecolares – Faculdade Sagrada Família - FASF. Email para contato: silvia1404@hotmail.com

(1978) among others. The results point to the importance of human relationships in motivation and that a good part of the faculty feel satisfied in relation to the climate of their work environment. Climate management is fundamental because it reflects directly on the performance of its employees, on the services provided by the school and, consequently, on the goals to be achieved.

**KEYWORDS:** Climate. Culture. Organizational Management. School Environment. Team.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objetivo revisar a produção científica nacional indexada nos periódicos Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e CAPES (*Web of Science e Psycinfo*), entre 2018 e 2019, que tratam da gestão do clima organizacional no ambiente escolar. Para a pesquisa foram selecionados cinco artigos que embasam a abordagem dos conceitos de clima e cultura distintos e relacionados com a escola. A escolha pelo levantamento bibliográfico se deu em função de se buscar na produção científica como a escola tem trabalhado com a gestão do clima. Da mesma forma, a escolha por elencar os resultados e as conclusões se deu em função de as produções científicas estarem organizadas a partir do olhar de cada pesquisador.

Nessa direção, o presente artigo teve como justificativa a busca por conhecimentos sobre a gestão do clima na escola, onde a participação de todos os funcionários tem papel preponderante nesse trabalho. O bom relacionamento da equipe é fundamental e percebe-se a necessidade de realizar uma pesquisa apurando os níveis de satisfação e compromisso.

As características inerentes que cada pessoa carrega são formadas por sua maneira de viver, hábitos familiares, educação recebida pela família e costumes, todos esses aspectos formam a personalidade de cada colaborador. O ambiente de trabalho também cria a sua cultura. Todos esses aspectos vão influenciar diretamente no clima facilmente perceptível pela comunidade.

O foco principal é como uma boa gestão de clima pode favorecer na conquista dos objetivos primordiais da escola, e para tanto buscou-se nos resultados e conclusões dos trabalhos pesquisados por respostas a essa problemática.

Para que o ambiente de trabalho seja harmonioso e ofereça mais qualidade, é de suma importância que o gestor conheça a visão e a perspectiva de seus

colaboradores. Gerenciar o clima é uma estratégia que propicia efetivar ações de identificação e melhorias positivas com relação aos pontos críticos e isso refletirá tanto no desempenho, quanto na qualidade de vida dos funcionários da escola.

Assim sendo, este artigo também tem como objetivos reconhecer a importância da gestão de clima no espaço escolar; bem como suas características perceptíveis no ambiente da escola por meio do levantamento bibliográfico, olhando para os resultados e conclusões desses trabalhos.

O artigo foi estruturado em tópicos que apresentam a gestão do clima e o contexto social, bem como o clima organizacional na escola, passando pela história de quando e como se desenvolveu, as relações e conceitos de clima e cultura. Para finalizar o trabalho se analisou os dados coletados por meio das produções científicas investigadas.

## 2. GESTAO DE CLIMA

### 2.1 A GESTÃO DE CLIMA E O CONTEXTO SOCIAL

Os estudos sobre o clima não são recentes. Originalmente o termo era remetido somente aos fenômenos naturais, ganhando aos poucos novos significados e passando a ser investigado progressivamente por outros campos de estudo como a astronomia, ciências sociais, antropologia, sociologia, entre outros. Na área das ciências sociais o clima passa a relacionar o ambiente com as pessoas e seus aspectos psicológicos, conforme afirma Moro (2020, p. 26) “[...] referente às Ciências Sociais, clima alude à forma como as pessoas se relacionam entre si e às características de um ambiente social particular.”

Diante disso, passou-se a dar maior importância ao capital humano, que é complexo por englobar personalidades, hábitos e habilidades que em conjunto auxiliam a realização dos trabalhos frente aos objetivos. Nesse sentido, entende-se grande preocupação com a qualidade do ambiente escolar onde deve prevalecer o espírito de equipe e o respeito mútuo.

Encontram-se registros na literatura sobre o clima desde o século XIX caracterizando-se que há muito tempo o tema é discutido e estudado. O primeiro diretor a trazer reflexões sobre um ambiente escolar positivo foi Arthur Perry orientando outros gestores com a publicação de um livro.

Primeiramente estudou-se o clima organizacional para depois chegar-se ao clima escolar. Brunet (1992, p. 125) afirma que:

[...] são os atores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é. Por isso é importante compreender a percepção que estes têm da sua atmosfera de trabalho, a fim de conhecerem os aspectos que influenciam seu rendimento.

Nesse sentido, a gestão do clima vem se destacando notadamente devido à sua influência nos resultados que tratam da qualidade na educação.

A escola é um ambiente que além de educativo deve ser um local de convivências saudáveis, pois também promove algo de muito importante que é o desenvolvimento humano. Valores como solidariedade e o respeito são indispensáveis para o bom relacionamento da equipe e estes devem ser cultivados. Muitas vezes esses funcionários passam a maior parte do seu tempo trabalhando juntos do que com sua própria família.

O conceito de clima e cultura são termos que podem estar associados em uma mesma base organizacional e exercem relação de causalidade, fazendo-se importante diferenciá-los para um melhor entendimento e compreende-se que formam elementos de um mesmo espaço, porém atribui-se a cada um deles conceitos distintos. A cultura vai influenciar no comportamento que se espera da equipe, enquanto o clima envolve as percepções construídas pela cultura sendo de variável estabilidade.

O contentamento e a insatisfação dos membros de uma escola são reflexos provenientes da cultura e do clima e interferem diretamente nos resultados que se objetivam alcançar. Para garantir uma excelente experiência de resultados torna-se essencial que o primeiro passo a ser observado seja a sintonia e a garantia da satisfação dos professores, gestores e demais funcionários. Juntos formam um time que engajados atuam esforçando-se para que o dia a dia da instituição escolar possa acontecer.

Segundo Moro (2020) a escola deve ser o ambiente em que as diferentes aprendizagens possam ser trabalhadas, compartilhadas e construídas e, para tanto, é essencial que o clima escolar seja positivo, promotor do bem-estar de todos. (p.20)

Dessa forma, o aprimoramento do estudo da cultura e do clima fornecem condições de melhoria no desempenho e na qualidade dos serviços prestados pela escola, sobre isso afirma Luck (2009, p. 119):

Tem sido destacado que o desempenho de professores é determinado muito mais pelos elementos e características da cultura organizacional da escola, do que por oportunidades formais de aprendizagem de novas formas de desempenho em recursos e oficinas de capacitação. Isto é, a vivência cotidiana tem demonstrado ser mais efetiva na determinação de como agem os profissionais do que por cursos de capacitação de que participam.

Diante disso percebe-se que a cultura se torna relevante ao contexto de trabalho da instituição escolar, tão importante quanto à formação continuada dos professores. Enquanto a cultura estabelece diretrizes e age na missão, o clima descreve os comportamentos.

Muito se tem estudado sobre este conceito sendo possível encontrar outros termos similares para defini-lo como atmosfera, ideologia e personalidade de uma escola.

Silva (2001, p. 53) “define o clima organizacional como uma forma constante pela qual as pessoas, à luz de suas próprias características, experiências e expectativas, percebem e reagem às características organizacionais”

O trabalho educacional de ensino e aprendizagem dentro de uma escola pode ser influenciado de forma positiva ou negativa em decorrência do clima organizacional, facilmente observado devido suas características perceptíveis relacionadas ao comportamento das pessoas e ao ambiente, o que provoca estímulos e motivações.

No entendimento de Santos (1999, p. 27):

O conceito de clima organizacional mostra um dilema em comum no esforço de descrever e compreender o comportamento humano. O problema é, em essência, o de operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida. O que se evidencia, através dos trabalhos e pesquisas na área, é que existe um quase perfeito acordo entre os autores de que o clima organizacional é um conceito significativo, o qual tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações.

Aspectos relativos ao humor da equipe, coletividade, satisfação no trabalho, entre outros podem sofrer variações devido ao clima e de acordo com Souza (1978, p. 38) “o clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas,

ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais”.

Uma equipe é formada por pessoas com pensamentos e comportamentos diferentes, e conseqüentemente levam à ações divergentes que podem não entrar em contentamento de todos. Para Moro (2020, p. 19) “a escola é um ambiente privilegiado para que se possa desenvolver padrões de relacionamentos interpessoais, vivenciar e refletir sobre valores, construir vínculos, aprender a cooperar, partilhar e conviver com o outro.”

A gestão do clima permeia todas essas relações, buscando de forma coletiva o alcance dos objetivos, evidenciando o fortalecimento da confiança e o senso de pertencimento de todos, instigando o apoio mútuo.

Luck (2009) traz importantes reflexões sobre a cultura e o clima organizacional ao afirmar que escolas possuem personalidades diferentes, embora possam basear-se nos mesmos fundamentos da educação e serem norteadas por uma legislação comum.

Nesse sentido não se pode desconsiderar o estudo do clima. Santos (2000) define cultura organizacional como sendo os valores e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização, funcionando como um mecanismo de controle, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dão significados de direção e mobilização aos seus membros.

Cada organização tem inerente características próprias que são compreendidas como a sua cultura. A análise da cultura da organização torna-se relevante na busca de melhores resultados dentro da organização escolar.

Segundo Lins (2000, p. 446), uma escola é uma organização social viva, determinada por seu modo de ser e de fazer dinamicamente orientado pelas crenças e orientações mentais de quem faz parte de seu ambiente, muito mais do que por regras e relações definidas formalmente.

A cultura de um ambiente reflete o que valoriza: procedimentos, ritos e rotinas próprias. Ela direciona os comportamentos da equipe bem como o comportamento dos novos membros que nela se inserem. Não é totalmente estática, pode ser transformada por influência das pessoas.

Para Luck (2011, p. 25):

Uma escola é, pois, um sistema de ações e reações, de iniciativas e omissões expressas por conjuntos de pessoas, de forma explícita ou tacitamente, de modo a alcançarem objetivos almejados pelo grupo, sejam eles de caráter social ou individual, de médio e longo prazos ou imediatos, de enfoque educacional ou corporativista, dentre outros aspectos que podem influenciar o comportamento humano.

Toda cultura por mais estável que seja, é influenciada pelas pessoas que estão inseridas naquele ambiente ocasionando possíveis mudanças. Quando a cultura é trabalhada, se transforma em missão carregando propósitos e valores alinhados ao alcance dos objetivos em comum.

O que vai fundamentar uma cultura deve ser sempre a busca pela melhoria contínua de todos os processos realizados, assim como o respeito individualizado a cada um.

Essa cultura interna é o que diferencia cada organização uma da outra.

A cultura que o ambiente escolar pratica habitualmente age no desempenho tanto quanto os demais aspectos que permeiam o objetivo da oferta de uma educação de qualidade.

De acordo com Luck (2009, p. 120):

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Dessa forma a cultura é como uma personalidade que a escola constrói e que se torna parte do seu ambiente.

## 2. 2 CLIMA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA

Muitas escolas de regiões próximas, com estruturas parecidas e que atendem a uma mesma comunidade podem apresentar uma grande diferença na prestação de seus serviços. Isso pode ocorrer devido ao clima e cultura peculiar a cada organização.

Sobre a identidade da escola Luck (2011, p. 35) afirma

Pode-se compreender que, apesar de semelhanças entre si, cada estabelecimento de ensino apresenta seu modo próprio de ser, possui uma história diferenciada, uma identidade e imagem própria, explicável por um conjunto de fatores e de características subjetivas, devidas aos dinâmicos processos sociais que ocorrem no interior da escola.

Por ser formada por uma equipe de diferentes pessoas a organização da escola necessita de uma boa gestão de clima que segundo Teixeira (2017), deve seguir um caminho que leve à qualidade e eficiência de seus serviços, bem como manter um ambiente saudável e prazeroso aos colaboradores.

Cada pessoa tem características individuais que as tornam únicas em comportamentos, capacidades e motivações. Esses aspectos devem ser reconhecidos e se forem bem explorados, o envolvimento dos colaboradores se torna ainda mais evidente para o crescimento e alcance das metas que se buscam chegar.

O clima organizacional de uma escola pode ser gerenciado por meio de algumas ações que irão favorecer na compreensão dos relacionamentos entre seus colaboradores bem como no grau de satisfação no ambiente.

A tarefa de gerenciamento não é considerada fácil pois se inicia com a utilização de instrumentos de pesquisa do clima, uma investigação desenvolvida e direcionada a todos os funcionários, apontando planos de melhoria.

De acordo com Moro (2020, p. 20):

[...] o clima é um aspecto da educação escolar que merece ser aprofundado e amplamente investigado, porque, na medida em que se considera o contexto ambiental, as interações entre as pessoas na escola, percebidas pelos atores escolares, é possível contribuir para explicar o desempenho acadêmico e psicossocial dos estudantes e propiciar a expansão de aspectos avaliados por escolas, em vista de uma educação de qualidade.

A implementação de programas de sugestões, linhas diretas de comunicação e reuniões periódicas contribuirão muito para um bom relacionamento por proximidade entre a gestão e os demais envolvidos.

Segundo Luck (2011, p. 129):

Quando um grupo é envolvido em uma experiência organizada de modo a obter sucesso, mesmo que este venha a ser parcial, na medida em que o líder identifica e torna visível esse sucesso e reforça o caráter coletivo dessa realização dá início a um processo de mudança, de orientação cognitiva do campo para o sucesso, e facilita a criação de uma crença entre os participantes da escola, no sentido de autoria e responsabilidade por seus feitos. Essas circunstâncias têm forte poder motivacional e contribuem para a criação e manutenção de um clima favorável ao desenvolvimento



educacional que, continuamente reforçado, passa a se constituir num valor inerente às práticas escolares e, conseqüentemente a incorporar-se em sua cultura.

Uma pesquisa de clima bem elaborada permite o aprimoramento das práticas de reforço positivo, desta forma influenciará na motivação e satisfação dos funcionários da escola contribuindo com a efetivação de seus objetivos.

Para Luck (2011, p.100), “[... ] o objetivo maior da escola e seu maior desafio é melhorar a aprendizagem dos alunos e sua formação, e [...] tudo o mais que se realiza em seu interior deve ser meio para esse fim.”

É importante que a equipe gestora da escola se mantenha atenta e em constante monitoramento para que o ambiente se mantenha o mais agradável possível.

O clima escolar, para Silva (2001, p. 52), é “o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando as atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários”. Com liberdade para exporem suas ideias, sugestões e espaço de participação em tomadas de decisões de forma democrática, os colaboradores sentem-se mais confortáveis e valorizados, dessa forma a contribuição e o comprometimento se tornarão cada vez maiores. O excesso de cobranças e a pressão provocam a desmotivação. É importante que cada um entenda que não são somente números e sim pessoas atribuídas de importância e valor.

Uma prática permeada de boas relações contribui para uma menor rotatividade dos professores e funcionários.

#### 4- METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um levantamento bibliográfico, atendendo as características do método de pesquisa qualitativa.

Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas sim, com aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GOLDENBERG, 2004, p.14)

O levantamento dos dados foi realizado nos portais de periódicos da CAPES (*Web of Science e Psycinfo*) e Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), onde foram pesquisadas cinco produções científicas sobre a relação da gestão de clima no ambiente escolar, no período de 2018 e 2019. Ambas afirmam a importância do estudo do clima, pois o contexto ambiental é percebido instantaneamente e modifica os comportamentos da equipe. Os comportamentos por sua vez refletem no entusiasmo e conseqüentemente nos objetivos almejados.

No quadro 1, estão descritos os periódicos, títulos e ano de publicação.

**Quadro 1:** Periódicos utilizados na análise

Periódico/ universidade	Título	Ano	Tipo (artigo, dissertação, tese)
Unisecal	Clima Organizacional: A Satisfação dos Professores no Ambiente Escolar na Rede Pública de Ensino	2018	Artigo
Unoeste	Em Busca de Caminhos que Promovam a Melhora da Convivência na Escola: Investigando o Clima Escolar	2018	Artigo
Uniará	Os Estudos sobre a Cultura da Escola: Forma, Tradições, Comunidade, Clima, Participação, Poder	2018	Artigo
Unisinos	Gestão do Clima Escolar: A Formação de/em uma Comunidade de Liderança	2018	Dissertação
Unicamp	Fatores que afetam o Clima da Escola: A Visão dos Professores	2019	Artigo

Fonte: Autoras (2020)

No tópico a seguir apresenta-se a análise dos artigos selecionados. O processo de análise concentrou-se nos resultados e nas conclusões das publicações.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante do estudo mostra-se a importância da gestão de clima organizacional visando alcançar melhor desempenho oferecido pela escola, bem como as diferenças das escolas em decorrência de sua cultura e do clima. O bom relacionamento entre a equipe gera resultados motivadores.

No quadro 2 apresenta-se os resultados dos artigos analisados na pesquisa.

**Quadro 2: Resultados dos trabalhos analisados**

<b>Resultados</b>	<b>Autor</b>
Os resultados obtidos nesse estudo demonstram que a escola vem conseguindo satisfazer a maior parte do corpo docente pesquisado em relação a muitos aspectos.	Midhiã Pequena de Souza
Os atores escolares, de modo geral, tiveram uma percepção positiva sobre as dimensões do clima escolar. Contudo, a análise dos itens que compõem as dimensões revela pontos negativos e que se contestam entre os participantes.	Juliana Aparecida Matias Zechi, Monique Luzia de Souza, Ana Elisa Magalhães Tristão Sousa
Estudar a escola em seu funcionamento cotidiano é desafio difícil.	Ana Maria Falsarella
A análise integrada dos resultados, oriundos dos distintos movimentos da pesquisa-ação, apontou ausência de cultura de problematização sistemática do clima escolar com tendência à sua secundarização.	Alessandro França Quadrado
Os resultados mostraram que a avaliação dos professores das redes municipais e estaduais sobre a influência dos fatores externos em suas escolas é até três vezes maior do que na rede especial e privada	Antônio Carlos Miranda Regiane Helena Bertagna Luiz Carlos de Freitas

Fonte: Autoras (2020)

Uma vez identificado os resultados, apontaram-se que boa parte do corpo docente sentem-se confortáveis com o ambiente da escola, bem como expressam percepções positivas relacionadas ao clima. Pensando-se na importância das relações humanas entende-se a necessidade do estudo do clima, que de acordo com Chiavenato (1999, p. 440), “reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras [...], bem como o grau de satisfação com o contexto que as cercam.”

Vale ressaltar que há pontos negativos a serem observados devido ao difícil cotidiano do ambiente escolar, mas que estes podem ser trabalhados de forma que o ambiente se torne o mais agradável possível. As cobranças excessivas e a falta da ressaltar das qualidades geram a desmotivação.

O clima organizacional é uma maneira eficaz para esse trabalho, pois favorece o desempenho de seus colaboradores e isso identifica-se nos trabalhos analisados.

**Quadro 3: Conclusões dos trabalhos analisados**

<b>Conclusões</b>	<b>Autor</b>
Conclui-se que o clima organizacional da escola pesquisada, segundo a percepção dos docentes, pode ser considerado positivo.	Midhiã Pequena de Souza
O diagnóstico realizado permite um maior conhecimento sobre o clima escolar contribuindo com a elaboração de propostas de intervenções visando a melhora da qualidade da convivência na escola.	Juliana Aparecida Matias Zechi, Monique Luzia de Souza, Ana Elisa Magalhães Tristão Sousa
Traz ricas contribuições para a escola. Entender os conceitos e concepções requer que se estude o que ocorre dentro da escola	Ana Maria Falsarella

em relação ao que acontece no seu exterior, em um contexto de co determinações recíprocas.	
Não apenas professores puderam considerar a necessidade de deixar de monopolizar as falas e ações prescritivas no contexto das aulas, mas também educadores da equipe de coordenação puderam consolidar a visão de que poucos objetivos são atingidos, quando se planeja verticalmente para os diferentes sujeitos e não com eles.	Alessandro França Quadrado
Aponta a violência entre alunos e a interferência do tráfico de drogas como possíveis influências negativas no ambiente da escola.	Antônio Carlos Miranda Regiane Helena Bertagna Luiz Carlos de Freitas

Fonte: Autoras (2020)

Verifica-se através do quadro que segundo a percepção docente, o clima organizacional pode ser considerado positivo e toda organização cria sua própria cultura. A importância dos diagnósticos relacionados ao clima permite a elaboração de propostas de intervenções para com o surgimento de eventuais conflitos. O que se busca sempre é a melhoria da qualidade de convivência de todos na escola de forma mais pacífica possível, pois interfere nos resultados que se deseja alcançar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi compreender a importância da gestão do clima escolar no sentido de obter resultados de qualidade, produtividade e satisfação envolvendo toda a equipe gestora e demais funcionários.

Pode-se perceber que a cultura praticada por cada escola interfere no seu desempenho. Ela representa a percepção de todos os envolvidos dentro da organização e reflete aquilo que o ambiente valoriza, direcionando os comportamentos de quem entra ou já está inserido nele.

Deve se considerar que cada pessoa tem características individuais provenientes de suas experiências sociais e culturais. Essas experiências provocam modificações na cultura do outro que na maioria das vezes podem ser benéficas ao dia a dia da instituição, com diferentes formas de pensar e resolver conflitos.

O clima diferencia uma escola da outra e tem características perceptíveis relacionadas ao comportamento das pessoas que podem ser facilmente observadas. A relação entre a cultura e o clima de uma organização podem se confundir por estarem intrinsecamente relacionadas e muito próximas.

Ainda conforme os resultados e conclusões analisados dos trabalhos estudados, obteve-se o entendimento de que o clima é na maioria das vezes favorável, todavia podem ser previstos o surjimento de conflitos que podem ser amenizados, mas não extintos completamente.

Sugere-se então o constante acompanhamento, para que o clima se mantenha da forma mais amena e tranquila possível. A equipe precisa estar em sintonia e isso inclui as relações interpessoais e a empatia para que todas as ideias sejam compreendidas e respeitadas.

Ações estratégicas podem ser aplicadas permitindo que o clima escolar seja harmonioso e indutor de produtividade. Verificou-se também a importância da cultura tanto quanto a formação continuada dos professores.

Para um ambiente saudável se faz necessário um estudo detalhado da cultura e do clima, pois dessa forma, há a identificação de pontos negativos e o constante acompanhamento do trabalho no sentido de proporcionar momentos que a escola possa discutir o clima escolar e a possibilidade de mudanças.

Conclui-se com base nos dados que a pesquisa considera o estudo do clima benéfico na busca de uma melhor convivência dentro do ambiente de trabalho, bem como ao alcance dos melhores resultados de trabalhos oferecidos à comunidade escolar, buscando sempre pelo respeito e pela melhoria contínua em todos os aspectos.

## REFERÊNCIAS

BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FALSARELLA, A. M. Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradições, comunidade, clima, participação, poder. **UNIARA**, Campinas, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/es0101-73302018182991>. Acesso em: 18 abr. 2021.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

LUCK, Heloísa. **As Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Editora Positivo. Curitiba. 2009.

LUCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. 2 ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2011.

MIRANDA, A. C. BERTAGNA, R. H. FREITAS, L. C. Fatores que afetam o clima da escola: a visão dos professores. **Pro-Posições** vol.30 Campinas, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2016-0102>. Acesso em: 18 abr. 2021.

MORO, Adriano. **A avaliação do clima escolar no Brasil**: construção, testagem e validação de questionários avaliativos. 1 ed. Curitiba: Appris, 2020.

QUADRADO, A. F. Gestão do clima escolar: a formação de/em uma comunidade de liderança. **UNISINOS**, São Leopoldo, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7670>. Acesso em: 18 abr. 2021.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.

SILVA, Jerônimo J. C. **Gestão escolar participativa e clima organizacional**. Gestão em Ação. Salvador, v.4, n.2. 2001.

SOUZA, M. P. **Clima organizacional**: a satisfação dos professores no ambiente escolar na rede pública de ensino. SECAL Ponta Grossa, 2019. Disponível em: [https://unisecal.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/EIICS\\_2018\\_Clima\\_Organizacional.pdf](https://unisecal.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/EIICS_2018_Clima_Organizacional.pdf) Acesso em: 18 abr. 2021.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa. **Gestão de Pessoas na Administração Pública**: teorias e conceitos. Curitiba: InterSaberes, 2017.

ZECHI, J. A. M. SOUZA, M. L. SOUSA, A. E. M. T. Em busca de caminhos que promovam a melhora da convivência na escola: investigando o clima escolar. **Unoeste**, Mato Grosso, 2018. Disponível em: <http://journal.unoeste.br/index.php/ch/article/view/2666>. Acesso em: 18 abr. 2021.

*Recebido em 25/05/2021*

*Versão corrigida recebida em 30/05/2021*

*Aceito em 06/06/2021*

*Publicado online em 15/06/2021*