

A Influência Da Gestão Escolar Sobre O Clima Organizacional E Satisfação Docente: Uma Revisão Sistemática

Keila Lima Sanches¹, Lucas Alves De Oliveira Lima²,
Aylla Lorena Gomes Lôbo Palma³, Carolina Dutra Marques⁴,
Débora Da Paz Maciel Kimura⁵, Lucimar Graf⁶,
Silvana Maria Aparecida Viana Santos⁷, Alexander Aparecido Urso Silva⁸,
Ailton Leonel Balduino Junior⁹, José Leônidas Alves Do Nascimento¹⁰

¹(Instituto Federal De Brasília, Brasil)

²(Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro, Brasil)

³(Facultad Interamericana De Ciências Sociales (Fics), Brasil)

⁴(Facultad Interamericana De Ciências Sociales (Fics), Brasil)

⁵(Facultad Interamericana De Ciências Sociales (Fics), Brasil)

⁶(Facultad Interamericana De Ciências Sociales (Fics), Brasil)

⁷(Facultad Interamericana De Ciências Sociales (Fics), Brasil)

⁸(Facultad Interamericana De Ciências Sociales (Fics), Brasil)

⁹(Universidade Do Estado De Santa Catarina, Brasil)

¹⁰(Facultad Interamericana De Ciências Sociales (Fics), Brasil)

Abstract:

O objetivo deste artigo foi analisar a influência da gestão escolar sobre o clima organizacional e satisfação docente. No tocante ao método, tratou-se de uma revisão sistemática, a qual foi realizada sob a orientação das diretrizes do PRISMA. O levantamento dos artigos ocorreu nas plataformas Scielo e Google Acadêmico, onde foram selecionados somente artigos científicos de nacionalidade brasileira que foram publicados entre os anos de 2020 e 2023. Após o processo da revisão sistemática, obteve-se uma amostra de 7 artigos, onde foi possível constatar que a variável processual, intrinsecamente associada à gestão, desempenha um papel determinante no clima organizacional, abrangendo aspectos como comunicação, coordenação, políticas de recompensas e resolução de conflitos. Além disso, o estilo de liderança docente exerce impacto na motivação e envolvimento de alunos, professores e membros da equipe. Nesse cenário a eficácia da comunicação interna emerge como um fator crucial da gestão escolar, influenciando tanto o clima organizacional quanto a participação democrática dos docentes. A atuação dos Orientadores Educacionais na função de Mediadores demonstra contribuição positiva ao clima organizacional e satisfação docente, assim como a promoção da colaboração entre os membros da equipe. A diferenciação entre as escolas, associada à cultura e gestão escolar, requer a implementação de estratégias, incluindo a formação continuada dos professores. Assim, a variedade de estilos de liderança adotados pelos diretores enfatiza a necessidade de capacitação específica para fomentar ambientes educacionais propícios.

Key Word: Clima organizacional; Gestão escolar; Satisfação; Professores; Docente.

Date of Submission: 12-12-2023

Date of Acceptance: 22-12-2023

I. Introdução

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na moldagem do ambiente educacional, influenciando não apenas os processos administrativos, mas também o clima organizacional e a satisfação dos docentes. Em um contexto em constante evolução, onde as demandas educacionais e sociais estão em constante transformação, a forma como as escolas são administradas desempenha um papel crucial no sucesso global do sistema educacional (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

Conforme reiteram Barros et al. (2017), a influência da gestão escolar sobre o clima organizacional e a satisfação dos professores é um tema de grande relevância e complexidade, pois abrange diversos aspectos interligados que afetam diretamente a qualidade do ensino, o bem-estar dos profissionais da educação e, por consequência, o desempenho acadêmico dos alunos.

O clima organizacional em uma escola refere-se ao ambiente psicológico e emocional que permeia a instituição, influenciando as atitudes, comportamentos e desempenho dos membros da comunidade escolar. A

gestão desempenha um papel central na construção desse clima, pois as práticas, políticas e decisões moldam as relações interpessoais, a comunicação, a distribuição de recursos e a abordagem adotada para lidar com desafios institucionais (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015; OLIVEIRA; VASQUEZ-MENEZES, 2018).

A satisfação dos docentes, por sua vez, é um indicador crucial do bem-estar profissional e, conseqüentemente, da qualidade do ensino oferecido. Isto porque, professores satisfeitos tendem a ser mais engajados, motivados e eficazes em suas práticas pedagógicas, impactando positivamente o aprendizado dos alunos (RAMOS et al. 2016).

Assim a gestão escolar desempenha um papel central na construção do clima organizacional nas instituições de ensino, moldando relações interpessoais, comunicação, distribuição de recursos e a abordagem para enfrentar desafios institucionais. Este cenário complexo e interconectado destaca a importância de uma análise mais aprofundada sobre como a gestão escolar pode efetivamente moldar e otimizar o clima organizacional, influenciando positivamente a experiência educacional global.

Diante deste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da gestão escolar sobre o clima organizacional e satisfação docente. Espera-se que os resultados da pesquisa forneçam subsídios teóricos e práticos para a compreensão das dinâmicas subjacentes que ligam a gestão escolar, o clima organizacional e a satisfação dos docentes. Ao explorar essas interações, busca-se identificar práticas eficazes de gestão que promovam um ambiente escolar propício ao desenvolvimento profissional, bem-estar emocional e desempenho acadêmico positivo.

II. Materiais e métodos

A presente pesquisa caracterizou-se como uma revisão sistemática. A escolha dessa metodologia foi motivada pela necessidade de realizar uma investigação sobre a influência da gestão escolar no clima organizacional e satisfação docente, visando sintetizar e avaliar criticamente a evidência disponível na literatura sobre a temática em questão. Conforme reiteram Galvão e Ricarte (2019), a revisão sistemática permite uma análise crítica e comparativa dos estudos incluídos, contribuindo para a identificação de lacunas no conhecimento, bem como para a formulação de conclusões mais robustas e confiáveis.

Nesse estudo, a condução da revisão sistemática seguiu as diretrizes estabelecidas pelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), um protocolo que orienta a elaboração, condução e relato de revisões sistemáticas (BRIZOLA; FANTIN, 2016). A adesão a essas diretrizes contribuiu para a transparência e a qualidade do processo de revisão, facilitando a replicabilidade do estudo e garantindo um padrão ético na apresentação dos resultados.

O levantamento dos artigos foi realizado em duas plataformas Scielo e Google Acadêmico, as quais foram escolhidas devido à abrangência e representatividade na divulgação de trabalhos acadêmicos. Essas plataformas foram exploradas como fontes primárias para a busca de estudos relevantes que atendessem aos objetivos da pesquisa.

Durante o processo de levantamento dos artigos, foram utilizadas palavras-chave específicas relacionadas ao tema de interesse. Essas palavras-chave incluíram os termos “gestão escolar”, “clima organizacional”, “satisfação”, “docente”, “professor”, “gestor” e “liderança”. Cada termo foi escolhido para abranger diferentes aspectos da gestão escolar, focando especialmente no impacto do clima organizacional, na satisfação dos docentes e nas práticas de liderança e gestão adotadas por profissionais educacionais.

Para refinar a busca e direcionar os resultados de maneira mais específica, as palavras-chave foram combinadas utilizando operadores booleanos "AND" e "OR". A utilização desses operadores permitiu criar combinações lógicas entre os termos, estabelecendo relações precisas entre eles. O operador "AND" foi empregado para garantir que os artigos selecionados abordassem simultaneamente mais de um aspecto relevante, enquanto o operador "OR" foi utilizado para incluir estudos que tratassem de termos intercambiáveis ou relacionados.

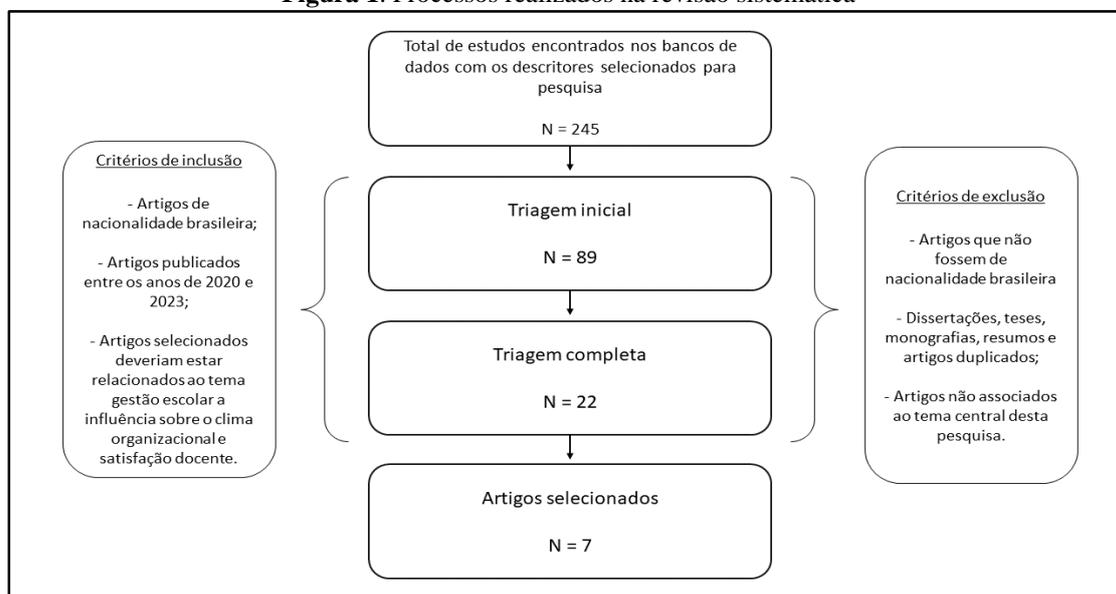
Os critérios de inclusão adotados foram fundamentais para delimitar a busca e garantir a seleção de estudos pertinentes. Foram incluídos apenas artigos de nacionalidade brasileira, escritos em português e publicados no período entre 2021 e 2023, desde que estivessem diretamente associados ao tema da pesquisa.

Para garantir a qualidade e relevância dos estudos incluídos, foram estabelecidos critérios de exclusão. Foram excluídas teses, dissertações, resumos, monografias, além de artigos duplicados e aqueles que não estavam diretamente relacionados ao tema central da pesquisa. Esses critérios foram aplicados de forma durante o processo de seleção, visando assegurar a integridade e a confiabilidade dos resultados obtidos na revisão sistemática.

A análise dos dados nesta pesquisa foi conduzida em duas fases distintas, cada uma delas desempenhando um papel crucial no processo de extração e interpretação das informações obtidas. Na primeira fase, os dados coletados foram organizados e categorizados de acordo com os critérios predefinidos. Esta etapa envolveu a criação de uma estrutura de classificação que permitisse agrupar os artigos de acordo com temas específicos relacionados à gestão escolar, clima organizacional, satisfação docente e práticas de liderança. Essa organização inicial foi fundamental para estabelecer uma visão geral dos diferentes aspectos abordados na literatura revisada.

Na segunda fase, a análise aprofundada dos dados foi realizada. Cada artigo incluído na revisão sistemática foi submetido a uma avaliação crítica e detalhada. Foram identificados padrões, tendências e discrepâncias nos resultados dos estudos revisados. Além disso, foram exploradas as metodologias utilizadas em cada pesquisa, a qualidade dos dados apresentados e as conclusões alcançadas pelos autores. Essa fase permitiu uma compreensão mais aprofundada das contribuições individuais dos estudos para o entendimento geral do tema em questão. A figura 1 evidencia os processos realizados nesta revisão sistemática.

Figura 1. Processos realizados na revisão sistemática



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

III. Resultados

Como resultado da revisão sistemática, foi possível obter uma amostra de 7 artigos científicos, conforme evidencia o quadro 1.

Quadro 1. Artigos selecionados na revisão sistemática

Autores	Objetivo	Metodologia	Conclusões
Hees e Pimentel (2021)	Descrever o papel do gestor escolar e sua influência no ambiente organizacional.	Pesquisa qualitativa	O artigo destaca a importância do clima organizacional nas instituições educacionais, enfatizando sua influência na satisfação dos docentes. A gestão escolar é apontada como um elemento crucial na construção desse clima, sendo responsável por moldar as relações interpessoais, a comunicação, a distribuição de recursos e a abordagem para enfrentar desafios institucionais. O clima organizacional é descrito como um conjunto de fenômenos que impactam mobilizações, adaptações, conflitos e formas de conduta dentro das instituições. A interação de variáveis comportamentais, estruturais e processuais é destacada como responsável pela configuração desse clima. A variável processual, em particular, depende da gestão, modos de comunicação, coordenação, política de recompensas, resolução de conflitos e relações de poder. O texto também aborda a relação entre o estilo de liderança escolar e o comprometimento dos docentes, destacando a importância de identificar essa conexão para recrutar e manter colaboradores na organização. O comprometimento é apresentado como um vínculo entre o funcionário e a organização, influenciado pelo estilo de liderança.
Soares et al. (2022)	Analisar a influência da comunicação da gestão escolar sobre o clima organizacional de uma escola de ensino médio da rede	Pesquisa qualitativa	Observou-se que a escola oferece espaços comunicativos que seguem uma abordagem clássica de "transmissão de informações" entre emissor e receptor passivo. No entanto, o processo de comunicação vai além disso, envolvendo o compartilhamento de sentidos e significados entre os membros da comunidade escolar. A comunicação identificada na escola impacta os sentimentos do ambiente organizacional, dificultando processos de participação democrática e o alcance das metas da instituição. Esse comportamento dos professores está relacionado ao tipo de liderança adotado pelo diretor e sua equipe.

	estadual do Rio Grande do Sul.		
Correia e Sá (2021)	Perceber a relação existente entre a liderança de um Diretor de uma escola/agrupamento e o clima organizacional	Revisão sistemática	Conclui-se que o líder desempenha um papel crucial na qualidade do clima organizacional. O diretor, como principal agente de liderança, deve influenciar positivamente o clima organizacional, impactando a motivação, envolvimento e senso de pertença de alunos, professores e funcionários. A postura do líder, seu perfil de liderança e a abertura à gestão colaborativa são fatores determinantes. A eficácia do líder é medida pela capacidade de criar um clima organizacional favorável, essencial para alcançar o bom desempenho, motivação e satisfação no ambiente escolar. O estudo destaca a estreita relação entre as práticas de liderança e o clima organizacional, observando que lideranças participativas tendem a favorecer um ambiente escolar produtivo e acolhedor.
Rosito et al. (2021)	Identificar se a mediação escolar utilizada como ferramenta da gestão democrática pode colaborar para a melhora do clima organizacional da instituição escolar.	Estudo de caso	O estudo identificou a presença da Gestão Democrática e Participativa, visando valorizar o diálogo, consenso, participação, discussão coletiva e autonomia. Embora a função de Orientador Educacional tenha sido instituída em 2015, o estudo revelou que os Diretores ainda desempenham essa função. A pesquisa apontou que a presença do Orientador Educacional como Mediador favorece o relacionamento na comunidade escolar, contribui para o processo educativo e melhora o clima organizacional. Limitações incluem a entrevista apenas de Diretores e Orientadores, sugerindo a necessidade de pesquisas envolvendo alunos e a comunidade educativa
Sanavria e Pazetto (2021)	Compreender a relação entre a reflexão sobre as práticas gestoras e o clima organizacional em um conjunto de campi dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia da região Centro-Oeste do Brasil.	Pesquisa qualitativa de natureza descritivo-explicativa	Os resultados sugerem que o envolvimento colaborativo dos servidores pode ter um impacto positivo no clima organizacional, mas ressaltam a necessidade de ações contínuas de monitoramento e busca de soluções com base nos resultados obtidos. A reflexão do gestor sobre suas práticas pode ser um elemento-chave na melhoria do clima organizacional, indicando uma abertura para que outros envolvidos no processo se sintam encorajados a expressar suas ideias e discutir as questões da escola.
Cruz, Silva e Rodrigues (2021)	Revisar a produção científica nacional indexada nos periódicos Scielo (Scientific Electronic Library Online) e CAPES (Web of Science e Psychinfo), entre 2018 a	Estudo bibliográfico	A cultura e gestão praticada por cada escola influencia seu desempenho, refletindo as percepções dos envolvidos e direcionando comportamentos. Cada pessoa traz características individuais, resultantes de suas experiências sociais e culturais, que podem enriquecer a cultura escolar. O clima, perceptível no comportamento das pessoas, diferencia as escolas e está intrinsecamente ligado à cultura. Embora a maioria dos climas seja favorável, a pesquisa sugere a prevenção de conflitos com acompanhamento constante, enfatizando a importância das relações interpessoais e da empatia. Ações estratégicas e a formação continuada dos professores são cruciais para um ambiente escolar harmonioso e produtivo. Conclui-se que o estudo do clima é benéfico para melhorar a convivência no ambiente de trabalho, buscando respeito e melhoria contínua em todos os aspectos.

	2019, sobre a gestão de clima organizacional no ambiente escolar		
Waiandt e Ferretti (2023)	Compreender o estilo de liderança de diretores escolares da educação infantil e sua influência no clima organizacional da escola	Pesquisa qualitativa com corte transversal	Foram identificados estilos de liderança e sua relação com o clima escolar, contribuindo teoricamente para a literatura sobre liderança e clima organizacional na educação. Na prática, destaca-se a influência dos diretores no clima organizacional e sugere-se que a Secretaria Municipal de Educação promova formações para aprimorar as habilidades dos diretores. No entanto, a pesquisa possui limitações, como a falta de abrangência de todas as etapas da educação básica e regiões do município, impedindo generalizações. Além disso, as entrevistas foram realizadas apenas com diretoras, refletindo a predominância feminina nesse cargo. Recomenda-se pesquisas futuras com a participação de diretores homens e em diferentes etapas de ensino, avaliando a influência dos estilos de liderança no clima organizacional. Conclui-se que os diretores escolares são fortes influenciadores do clima organizacional, sendo essencial investir em ações de formação para promover uma gestão democrática e alcançar objetivos educacionais.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base na revisão sistemática, foi possível analisar a influência da gestão escolar sobre o clima organizacional e satisfação docente. Conforme reiteram Hees e Pimentel (2021), a gestão escolar configura-se como um elemento crucial na formação do clima organizacional, sendo apontada como responsável por moldar diversos aspectos, tais como relações interpessoais, comunicação, distribuição de recursos e estratégias para enfrentar desafios institucionais.

Nesse sentido, a gestão exerce um papel fundamental na configuração do ambiente escolar, influenciando mobilizações, adaptações, conflitos e condutas adotadas dentro da instituição. A análise do clima organizacional considera a interação entre variáveis comportamentais, estruturais e processuais. No entanto, destaca-se a variável processual como particularmente dependente da gestão, incluindo modos de comunicação, coordenação, política de recompensas, resolução de conflitos e relações de poder. Essa perspectiva evidencia a importância da atuação efetiva da gestão escolar para criar um ambiente propício ao desenvolvimento educacional.

Os resultados da pesquisa de Soares et al. (2022) indicam que a escola em oferece espaços comunicativos que seguem uma abordagem clássica de "transmissão de informações", caracterizada por uma dinâmica unidirecional entre emissor (gestão escolar) e receptor passivo (comunidade escolar). No entanto, o estudo destaca que o processo de comunicação vai além dessa perspectiva, sendo mais abrangente e envolvendo o compartilhamento de sentidos e significados entre os membros da comunidade escolar.

A comunicação identificada na escola é apontada como um fator determinante que impacta os sentimentos do ambiente organizacional. Os pesquisadores observaram que essa comunicação inadequada dificulta os processos de participação democrática, bem como o alcance das metas estabelecidas pela instituição. Especificamente, o comportamento dos professores é mencionado como um elemento influenciado pelo tipo de liderança adotado pelo diretor e sua equipe.

A relação entre a comunicação, a liderança e o clima organizacional é um ponto chave destacado no estudo. O tipo de liderança exercido pela gestão escolar, especialmente pelo diretor, é apontado como um fator determinante na qualidade da comunicação e, por consequência, no ambiente organizacional da escola. Uma liderança que se baseia no diálogo, respeito mútuo e estimula a participação democrática é sugerida como uma abordagem mais eficaz para promover um clima organizacional positivo.

O trabalho de Correia e Sá (2021) consiste em uma revisão sistemática com o objetivo de compreender a relação entre a liderança exercida por um diretor de escola/grupamento e o clima organizacional. A análise revela conclusões significativas sobre o impacto do líder na qualidade do clima organizacional, ressaltando a importância do diretor como figura central na promoção de um ambiente escolar positivo.

O estudo enfatiza que o diretor desempenha um papel crucial na formação do clima organizacional, influenciando diretamente a motivação, o envolvimento e o senso de pertença de alunos, professores e demais funcionários. Destaca-se que a postura do líder, seu perfil de liderança e a disposição para adotar práticas de gestão colaborativa são fatores determinantes para o sucesso nesse aspecto.

A eficácia do líder é medida pela sua capacidade de criar um clima organizacional favorável, considerado como um elemento essencial para atingir o bom desempenho, a motivação e a satisfação no ambiente escolar. O estudo ressalta a estreita interligação entre as práticas de liderança e o clima organizacional, evidenciando que lideranças participativas tendem a favorecer um ambiente escolar mais produtivo e acolhedor.

No estudo conduzido por Rosito et al. (2021), a presença do Orientador Educacional desempenhando o papel de Mediador foi identificada como um fator determinante com impactos positivos significativos no contexto da comunidade escolar. Essa constatação ressalta a importância do papel desse profissional na dinâmica organizacional da instituição de ensino.

A atuação do Orientador Educacional como Mediador sugere um papel crucial na promoção do diálogo e na resolução de conflitos dentro da comunidade escolar. O termo "Mediador" implica que esse profissional desempenha um papel intermediário e facilitador nas interações entre os diferentes membros da comunidade, o que pode abranger alunos, professores, pais e demais funcionários.

Os impactos positivos identificados no relacionamento dentro da comunidade escolar sugerem que a presença do Orientador Educacional contribuiu para um ambiente mais harmonioso e colaborativo. O mediador pode ter desempenhado um papel na promoção de práticas comunicativas saudáveis, na facilitação da compreensão mútua e na mitigação de conflitos, elementos cruciais para a construção de um clima organizacional positivo.

Além disso, a contribuição para o processo educativo destaca a influência positiva desse profissional não apenas nos aspectos relacionados ao clima organizacional, mas também na efetividade das práticas pedagógicas. O mediador pode ter desempenhado um papel importante na criação de um ambiente propício à aprendizagem, promovendo a colaboração entre os membros da comunidade escolar e favorecendo o desenvolvimento acadêmico dos alunos.

A melhoria do clima organizacional, como resultado da atuação do Orientador Educacional, sugere que a presença desse profissional vai além das questões puramente educativas, abrangendo aspectos socioemocionais e relacionais que impactam diretamente a qualidade do ambiente escolar. Esse resultado destaca a importância de considerar e fortalecer o papel do Orientador Educacional como um agente estratégico na construção de uma comunidade escolar saudável e produtiva.

Sanavria e Pazetto (2021) destacam que o envolvimento colaborativo dos servidores exerce um impacto positivo no clima organizacional. Isso indica que a participação ativa e cooperativa dos membros da equipe pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A colaboração entre os servidores pode envolver a troca de ideias, compartilhamento de experiências e ações conjuntas para enfrentar desafios institucionais.

Os autores ressaltam a importância de ações contínuas de monitoramento e busca de soluções com base nos resultados obtidos. Isso sugere que o processo de melhoria do clima organizacional requer uma abordagem constante e proativa, com gestores e demais envolvidos no processo sempre atentos às dinâmicas e percepções que influenciam o ambiente de trabalho.

Uma contribuição significativa destacada no estudo é a reflexão do gestor sobre suas práticas como um elemento-chave na melhoria do clima organizacional. Essa conclusão sugere que a autorreflexão por parte dos líderes pode ser um fator determinante na promoção de mudanças positivas. Quando os gestores se engajam na análise crítica de suas práticas, isso pode indicar uma abertura para ouvir, compreender e responder às necessidades e preocupações dos demais membros da equipe.

Em última análise, o estudo de Sanavria e Pazetto (2021) destaca a interconexão entre as práticas gestoras, o envolvimento colaborativo dos servidores e o clima organizacional. Esses elementos estão intrinsecamente ligados, e a compreensão dessa dinâmica pode orientar estratégias eficazes para promover um ambiente escolar mais saudável, produtivo e positivo.

Uma das principais conclusões destacadas no estudo de Cruz, Silva e Rodrigues (2021) é a forte influência da cultura e gestão praticada por cada escola no desempenho institucional. A cultura, que representa as percepções dos envolvidos e direciona comportamentos, é moldada por gestores, professores e demais membros da comunidade escolar. A diversidade de características individuais, provenientes das experiências sociais e culturais, é vista como uma potencial fonte de enriquecimento para a cultura escolar.

O clima organizacional, perceptível no comportamento das pessoas, é identificado como um elemento que diferencia as escolas. A pesquisa destaca que, embora a maioria dos climas seja favorável, é importante prevenir conflitos por meio de um acompanhamento constante. A ênfase nas relações interpessoais e na empatia é apontada como crucial para manter um ambiente escolar saudável.

Ações estratégicas são apontadas como fundamentais para a promoção de um ambiente escolar harmonioso e produtivo. Nesse sentido, a formação continuada dos professores é destacada como uma medida crucial para o desenvolvimento profissional e a melhoria do clima organizacional. A pesquisa sugere que o investimento em estratégias de formação e desenvolvimento pode contribuir significativamente para o aprimoramento da convivência no ambiente de trabalho.

O estudo conduzido por Waiandt e Ferretti (2023) destaca a relevância de compreender os diferentes estilos de liderança adotados pelos diretores escolares e sua relação direta com o clima organizacional nas escolas. Os autores empenharam-se em identificar e analisar esses estilos, proporcionando uma contribuição valiosa para a literatura sobre liderança e clima organizacional na área educacional.

Ao investigar a prática dos diretores, os resultados obtidos pelo estudo evidenciam a expressiva influência desses líderes no clima escolar. A ênfase na importância dessa influência destaca o papel crucial desempenhado pelos diretores na configuração do ambiente organizacional da escola. Isso implica que as decisões, atitudes e abordagens dos diretores impactam diretamente as relações interpessoais, a dinâmica comunicativa, a distribuição de recursos e a forma como os desafios institucionais são abordados.

Ainda mais relevante é o reconhecimento prático de que os resultados desse estudo sugerem a necessidade de aprimorar as habilidades de liderança dos diretores. A proposta de promover formações específicas por parte da Secretaria Municipal de Educação demonstra uma abordagem proativa para capacitar esses líderes a desempenharem um papel mais eficaz na construção e manutenção de um clima organizacional saudável e produtivo.

Assim, as conclusões alcançadas por Waiandt e Ferretti (2023) realçam não apenas a diversidade de estilos de liderança existentes, mas também a relevância prática desses estilos na configuração do ambiente escolar. Isso enfatiza a importância de investir em iniciativas que promovam uma liderança mais eficaz, visando criar ambientes educacionais mais positivos e propícios ao alcance dos objetivos educacionais.

IV. Conclusão

Com a realização desta revisão sistemática, cujo objetivo foi analisar a influência da gestão escolar sobre o clima organizacional e a satisfação docente, foi possível constatar que a gestão escolar desempenha um papel crucial na configuração do ambiente escolar, moldando relações interpessoais, comunicação, distribuição de recursos e estratégias para enfrentar desafios institucionais.

A análise do clima organizacional, considerando variáveis comportamentais, estruturais e processuais, ressalta a variável processual como particularmente dependente da atuação efetiva da gestão escolar. Modos de comunicação, coordenação, política de recompensas, resolução de conflitos e relações de poder destacam-se como elementos essenciais a serem gerenciados pela gestão para criar um ambiente propício ao desenvolvimento educacional.

Nesse cenário, a variável processual, intrinsecamente ligada à gestão, incluindo modos de comunicação, coordenação, política de recompensas, resolução de conflitos e relações de poder, emerge como fator determinante na formação do clima organizacional.

O estilo de liderança adotado pela gestão, como destacado por diferentes estudos, revela-se como um ponto central na influência direta sobre a motivação, envolvimento e senso de pertença de alunos, professores e funcionários.

A comunicação interna, conforme indicado pelos resultados de pesquisas específicas, desempenha um papel crítico, impactando os sentimentos do ambiente organizacional. A qualidade da comunicação influencia diretamente processos de participação democrática e o alcance das metas institucionais, demonstrando a necessidade de uma abordagem mais abrangente e participativa.

A presença de profissionais como Orientadores Educacionais, atuando como Mediadores, emerge como um elemento positivo, contribuindo para a promoção do diálogo, resolução de conflitos e, por conseguinte, melhorando o clima organizacional. A colaboração entre servidores é apontada como um aspecto que contribui positivamente para o ambiente de trabalho, reforçando a importância de ações contínuas de monitoramento e reflexão do gestor sobre suas práticas.

A influência da cultura e gestão escolar na diferenciação entre as escolas, bem como a necessidade de ações estratégicas, incluindo a formação continuada dos professores, destaca a importância de abordagens proativas para manter um ambiente escolar harmonioso e produtivo.

Finalmente, os estilos de liderança adotados pelos diretores escolares enfatiza não apenas a diversidade desses estilos, mas também a necessidade de investir em formações específicas para aprimorar as habilidades de liderança. Essa constatação ressalta a relevância prática desses estilos na configuração do ambiente escolar, destacando a importância de lideranças mais eficazes para promover ambientes educacionais positivos e propícios ao alcance dos objetivos educacionais.

Referências

- [1]. Barros, C. N. V. Et Al. A Influência Da Reforma Gerencial Sobre A Cultura Organizacional No Âmbito Da Gestão Escolar. Revista Multidisciplinar E De Psicologia, V. 11, N. 37, 2017.
- [2]. Brizola, J.; Fantin, N. Revisão Da Literatura E Revisão Sistemática Da Literatura. Revista De Educação Do Vale Do Arinos - Relva, V. 3, N. 2, 2016.
- [3]. Correia, P.; Sá, S. Liderança Do(A) Diretor(A) Escolar E A Sua Relação Com O Clima Organizacional. Humanidades & Tecnologia, V. 29, Jan./Mar., 2021.
- [4]. Cruz, A. M. B.; Silva, S. S.; Rodrigues, S. A. M. Gestão De Clima Organizacional No Ambiente Escolar: Estudo Bibliográfico Em Periódicos Publicados Entre 2018 A 2019. Fac. Sant'ana Em Revista, Ponta Grossa, V. 5, P. 82 – 95, 1, 1. Sem. 2021.
- [5]. Galvão, M. C. B.; Ricarte, I. L. M. Revisão Sistemática Da Literatura: Conceituação, Produção E Publicação. Logeion: Filosofia Da Informação, Rio De Janeiro, Rj, V. 6, N. 1, P. 57–73, 2019.
- [6]. 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.

- [7]. Oliveira, I. C.; Vasques-Menezes, I. Revisão De Literatura: O Conceito De Gestão Escolar. Cad. Pesqui. [Online]., Vol.48, N.169, Pp.876-900, 2018.
- [8]. Ramos, M. F. H. Et Al. Satisfação No Trabalho Docente: Uma Análise A Partir Do Modelo Social Cognitivo De Satisfação No Trabalho E Da Eficácia Coletiva Docente. Estudos De Psicologia, V. 21, N. 2, P. 179-191, 2016.
- [9]. Rosito, M. M. B. Et Al. Mediação Escolar E Clima Organizacional. Rev. @Mbienteeducação, São Paulo, V. 14, N. 3, P. 518-536, Set./Dez. 2021.
- [10]. Sanavria, C. Z.; Pazetto, G. Z. O Gestor Escolar Reflexivo E A Consolidação Do Clima Organizacional A Partir Do Trabalho Colaborativo. Revista Administração Educacional - Ce - Ufpe Recife-Pe, V. 12, N. 1, P. 18-35, Jan./Jun., 2021.
- [11]. Soares, T. P. Et Al. Gestão Escolar E Clima Organizacional: A Influência Da Comunicação. Revista Educar Mais, V. 6, N. 2, 2022.
- [12]. Souza, T. A.; Campos Júnior, D. J. Magalhães, S. R. A Importância Do Clima Organizacional. Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde, Três Corações, V. 13, N. 1, P. 315-329, 2015.
- [13]. Waiandt, J. B. M.; Ferretti, A. S. Z. Direção Escolar Na Educação Infantil: Estilos De Liderança E Clima Organizacional Da Escola Pública. Scielo Preprints, 2023.