

Gestão Escolar E As Implicações Para O Clima Organizacional Em Instituições De Ensino

Jonas Martins De Lima Filho

(Universidade Federal De Tocantins, Brasil)

Christian Ricardo Silva Passos

(Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Da Bahia, Brasil)

Ananda Almeida Santana Ribeiro

(Universidade Federal De Sergipe, Brasil)

José Leonardo Diniz De Melo Santos

(Universidade Federal Rural De Pernambuco, Brasil)

Diego Silveira Siqueira

(Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul, Brasil)

Allan Berthier Silva Ferreira

(Must University, Brasil)

Adriano Franzoni Wagner

(Universidade Federal De Santa Catarina, Brasil)

Pedro Drummond Rodrigues

(Universidade Federal De Minas Gerais, Brasil)

Juliana Ramos Da Silva

(Universidade Estadual D, Brasil)

Rafael Rodrigues Gomides

(Faculdade Unibras Quatro Marcos, Brasil)

Resumo:

Este estudo teve como objetivo analisar as implicações da gestão escolar sobre o clima organizacional em instituições de ensino, adotando uma abordagem metodológica baseada nas diretrizes PRISMA. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura disponível nas plataformas Scielo e Google Acadêmico, empregando critérios de inclusão para a seleção de artigos brasileiros publicados no período compreendido entre 2021 e 2022. O processo de busca foi orientado por palavras-chave associadas através de operadores booleanos "AND" e "OR", sendo que a análise dos artigos ocorreu em duas fases distintas: triagem inicial e triagem completa. Como resultado, constatou-se que as implicações da gestão escolar no clima organizacional revela que a atuação dos gestores, principalmente diretores, exerce uma influência direta e significativa no ambiente das instituições de ensino. O estilo de liderança adotado emerge como fator crítico, impactando não apenas a dinâmica interna da escola, mas também o comprometimento e motivação dos envolvidos. A liderança é identificada como dimensão central no clima organizacional, desempenhando papel crucial na satisfação e motivação para o desempenho acadêmico e profissional. A revisão destaca o comprometimento organizacional como reflexo positivo das práticas de liderança, evidenciando sua influência em assiduidade, turnover e desempenho institucional. Além disso, a gestão democrática, representada pelo Conselho de Escola e pela função do Orientador Educacional, é reconhecida como componente relevante para um clima saudável. A comunicação na escola, influenciada pela liderança, é apontada como crucial, destacando

a necessidade de abordagens estratégicas e éticas para promover um ambiente colaborativo, comunicativo e democrático em prol do desenvolvimento e sucesso educacional.

Key Word: *Gestão Escolar; Clima Organizacional; Liderança; Educação; Gestor Escolar.*

Date of Submission: 26-12-2023

Date of Acceptance: 06-01-2024

I. Introdução

O clima organizacional, compreendido como o conjunto de características e elementos que influenciam a atmosfera interna de uma organização, emerge como um tema de significativa relevância no contexto contemporâneo. A forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e as políticas organizacionais influencia diretamente seu engajamento, motivação e satisfação laboral. Nesse sentido, as teorias contemporâneas sobre gestão organizacional têm enfatizado a importância de um clima propício ao desenvolvimento humano e profissional (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015).

No ramo da educação, o clima organizacional assume uma relevância ainda maior, dada a natureza intrínseca do processo educacional e a interdependência entre educadores, alunos e demais profissionais envolvidos. No contexto educacional, o clima organizacional não apenas afeta o desempenho individual dos educadores, mas também influencia diretamente a qualidade do aprendizado proporcionado aos alunos (LUCK, 2011).

O ambiente escolar, caracterizado por suas peculiaridades e dinâmicas específicas, molda a experiência de ensino e aprendizagem. A percepção dos educadores em relação à cultura escolar, liderança administrativa, suporte institucional e colaboração interpessoal desempenha um papel crucial na formação do clima organizacional educacional. A existência de um ambiente que estimula o diálogo construtivo, a inovação pedagógica e o apoio mútuo reflete-se positivamente na eficácia do processo educacional (CRUZ; SILVA; RODRIGUES, 2021).

Nesse cenário, a gestão escolar configura-se como um elemento capaz de afetar o clima organizacional em instituições de ensino, contribuindo significativamente para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico e pessoal dos envolvidos. A liderança administrativa desempenha um papel central na promoção de práticas e políticas que incentivam a colaboração, a transparência e a valorização dos profissionais da educação (TAMIARANA; TIMBÓ, 2017).

A gestão escolar, ao reconhecer a influência direta do clima organizacional na qualidade do ensino, deve adotar abordagens estratégicas que promovam a participação ativa dos educadores na tomada de decisões, incentivando um senso de responsabilidade compartilhada. Além disso, investir em programas de capacitação e desenvolvimento profissional, alinhados às necessidades específicas da equipe educacional, é fundamental para fortalecer as competências individuais e coletivas (OLIVEIRA; WALDHELM, 2016).

Diante desse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo desta pesquisa analisar as implicações da gestão escolar sobre o clima organizacional em instituições de ensino. Espera-se, com isso, contribuir para o avanço do conhecimento sobre a interação entre a gestão escolar e o clima organizacional.

II. Materiais e métodos

A presente pesquisa caracterizou-se como uma revisão sistemática, tendo em vista a necessidade de consolidar e analisar criticamente as evidências disponíveis na literatura sobre as implicações da gestão escolar no clima organizacional em instituições de ensino. A escolha por uma abordagem de revisão sistemática justificou-se pela sua capacidade de proporcionar uma sistematização das pesquisas já realizadas sobre o tema, permitindo a identificação de padrões, lacunas e tendências na literatura existente.

Conforme reiteram Brizola e Fantin (2016), a revisão sistemática é um tipo de pesquisa que adota procedimentos para identificar, analisar e sintetizar evidências relevantes em uma determinada área de estudo. Esse método permite uma abordagem sistemática e transparente na coleta e avaliação de estudos, minimizando vieses e assegurando que a revisão seja conduzida de maneira objetiva e criteriosa. Dessa forma, a escolha pela revisão sistemática como estratégia metodológica reforçou o compromisso com a qualidade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Para a realização da revisão sistemática, foram seguidas as diretrizes do PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), um protocolo que estabelece padrões para a elaboração e apresentação de revisões sistemáticas (PAGE et al., 2022). A utilização do PRISMA não apenas conferiu rigor metodológico à revisão sistemática, mas também facilitou a interpretação e avaliação dos resultados. Essa abordagem metodológica estruturada proporcionou uma base sólida para a análise crítica da literatura existente sobre a relação entre gestão escolar e clima organizacional, possibilitando uma contribuição substancial ao conhecimento já estabelecido na área.

O levantamento de busca dos estudos ocorreu nas plataformas Scielo e Google Acadêmico. Durante o levantamento, foram utilizadas palavras-chave como "gestão escolar", "clima organizacional", "impactos",

“implicações”, “gestor” e “liderança”. As palavras-chave foram utilizadas em associação com operadores booleanos “AND” e “OR”, a fim de refinar a busca e obter resultados mais específicos e relevantes.

As palavras-chave “gestão escolar” foram incluídas para abranger a dimensão administrativa e estratégica no contexto educacional. Já a expressão “clima organizacional” foi central para identificar estudos que explorem a percepção e a atmosfera interna nas instituições de ensino. A inclusão de termos como “impactos”, “implicações”, “gestor” e “liderança” permitiu uma abordagem mais específica, focalizando na relação entre a gestão escolar, a liderança e as consequências percebidas no clima organizacional.

A combinação dessas palavras-chave foi realizada por meio de operadores booleanos “AND” e “OR”. O operador “AND” foi empregado para garantir que os estudos selecionados abordassem simultaneamente as temáticas de gestão escolar e clima organizacional. Por outro lado, o operador “OR” foi utilizado para ampliar a busca, considerando diferentes termos relacionados ao impacto da gestão e liderança na atmosfera organizacional.

Durante o levantamento de busca, foram estabelecidos critérios específicos para a seleção dos artigos, visando identificar estudos recentes e pertinentes à temática proposta. Dessa forma, a pesquisa focou em artigos publicados entre os anos de 2021 e 2022, garantindo a inclusão de contribuições mais recentes e alinhadas com o contexto atual da gestão escolar e do clima organizacional.

Para restringir a busca ao contexto brasileiro e fortalecer a relevância local da pesquisa, foram selecionados exclusivamente artigos de origem brasileira. Essa escolha visou considerar as particularidades do sistema educacional do país, as políticas públicas vigentes e as características específicas das instituições de ensino brasileiras.

Outro critério de inclusão adotado foi a restrição aos artigos escritos em língua portuguesa, o que permitiu uma análise aprofundada e compreensão plena do conteúdo dos estudos. A escolha pela língua portuguesa também facilitou a disseminação dos resultados dentro do contexto educacional brasileiro.

Além disso, foram priorizados artigos completos publicados em periódicos científicos, assegurando a qualidade e a validade dos estudos selecionados. A publicação em periódicos científicos implicou uma revisão por pares, aumentando a confiabilidade e a credibilidade das informações apresentadas.

A acessibilidade e disponibilidade na internet foram consideradas critérios essenciais, garantindo que os artigos selecionados pudessem ser facilmente acessados pela comunidade acadêmica e demais interessados. A escolha por artigos gratuitos também visa promover a democratização do acesso ao conhecimento científico.

Por fim, para atender especificamente aos objetivos da pesquisa, foram incluídos apenas artigos que abordassem as implicações da gestão escolar sobre o clima organizacional em instituições de ensino. Essa restrição temática garantiu a relevância direta dos estudos selecionados para os propósitos da pesquisa, possibilitando uma análise consistente e aprofundada das relações entre esses dois elementos no contexto educacional brasileiro.

Sendo assim, foram excluídas teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos similares. A decisão de restringir a pesquisa a artigos publicados em periódicos científicos buscou garantir a consistência metodológica e a revisão por pares, características inerentes a esse tipo de publicação, as quais podem fornecer uma base mais robusta para a análise das implicações da gestão escolar no clima organizacional.

Outro critério adotado foi a exclusão de artigos provenientes de outras nacionalidades que não fossem brasileiros. A opção por focar exclusivamente em estudos de origem brasileira visa contextualizar a pesquisa no cenário educacional do país, considerando suas especificidades, políticas públicas e características intrínsecas às instituições de ensino brasileiras.

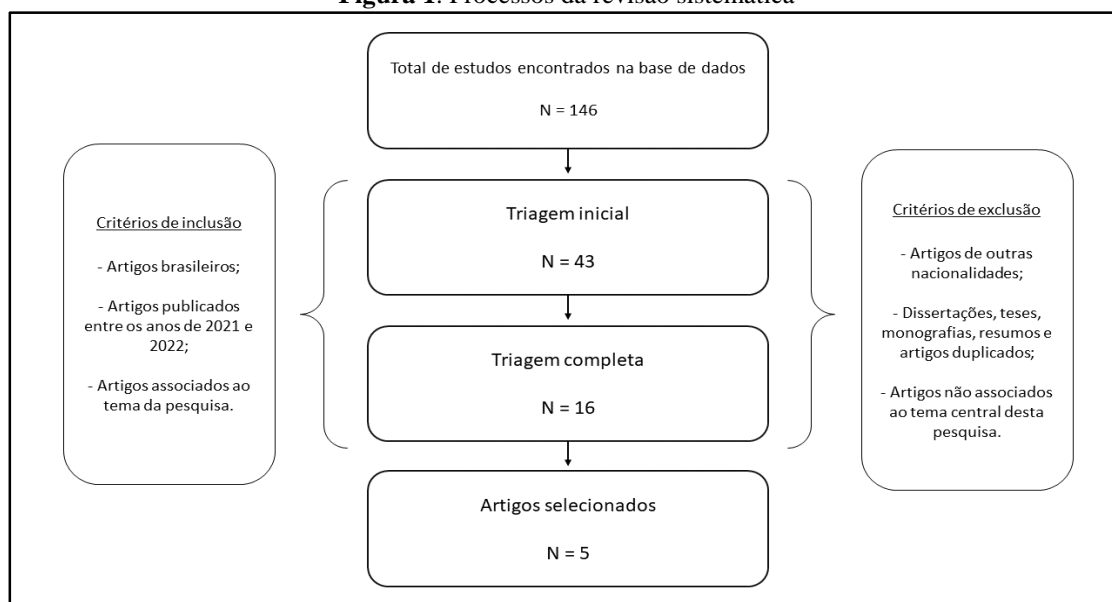
Adicionalmente, foram descartados artigos que não estivessem diretamente associados ao tema proposto, ou seja, estudos que não abordassem as implicações da gestão escolar no clima organizacional em instituições de ensino. Essa medida visou garantir a coerência e a relevância dos resultados em relação aos objetivos específicos da pesquisa, contribuindo para uma análise mais focalizada e aprofundada das relações entre gestão e clima organizacional no contexto educacional brasileiro.

Quanto à análise, os artigos foram analisados em duas etapas: a triagem inicial e a triagem completa. Na triagem inicial, realizou-se uma análise dos títulos e resumos dos artigos recuperados durante o levantamento de busca. O objetivo foi identificar de forma preliminar a pertinência e relevância dos estudos em relação aos critérios de inclusão. Durante essa etapa, foram descartados os artigos que claramente não atendiam aos requisitos estabelecidos, garantindo uma primeira filtragem eficiente.

A triagem completa foi realizada com os artigos que passaram pela triagem inicial, envolvendo a leitura minuciosa dos textos completos. Durante essa fase, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão de maneira mais detalhada, assegurando que cada estudo selecionado estivesse alinhado aos objetivos da pesquisa. A análise abordou aspectos como a metodologia utilizada, os resultados apresentados e a contribuição do estudo para a compreensão das implicações da gestão escolar no clima organizacional.

Como resultado do processo de análise, foram selecionados 5 artigos, conforme evidencia a figura 1.

Figura 1. Processos da revisão sistemática



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As principais informações dos artigos, como nome dos autores, data de publicação, objetivo da pesquisa, metodologia e conclusões da pesquisa. Os dados foram sintetizados em uma planilha para facilitar a organização e análise dos resultados.

III. Resultados e discussões

Como resultado da revisão sistemática, foi possível obter uma amostra composta por 5 artigos. Os artigos evidenciaram as implicações da gestão escolar sobre o clima organizacional em instituições de ensino, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1. Artigos selecionados na revisão sistemática

Autores	Objetivos da pesquisa	Metodologia	Conclusões da pesquisa
Hees e Pimentel (2021)	Descrever o papel do gestor escolar, os estilos de liderança e sua influência no ambiente organizacional.	Pesquisa bibliográfica	O artigo explora o conceito de "clima organizacional", destacando sua influência nas dinâmicas individuais e coletivas das instituições. A gestão escolar é apontada como determinante na formação desse clima, exigindo atenção aos resultados das relações no ambiente escolar ao longo do tempo. O estilo de liderança escolar é considerado crucial, impactando o clima organizacional e o comprometimento dos envolvidos. O comprometimento é definido como promessas mútuas, com evidências de suas implicações positivas na assiduidade, turnover e desempenho organizacional. O gestor é reconhecido como um agente que deixa marcas profundas na organização, influenciando o comportamento dos colaboradores.
Correia e Sá (2021)	Analisar 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 fundamental na qualidade do clima organizacional, podendo ser o principal gerador desse ambiente. A postura e o perfil de liderança do diretor impactam diretamente a motivação, envolvimento e senso de pertencimento de alunos, professores e funcionários, influenciando positivamente o empenho e a perseverança. A liderança é considerada a dimensão mais importante do clima organizacional, sendo responsável por gerar satisfação e motivação para o desempenho profissional e acadêmico. O texto ressalta a importância do líder canalizar esforços para criar um clima organizacional favorável, fundamental para o bom desempenho geral, e destaca a relação direta entre as práticas de liderança e o clima organizacional nas escolas, especialmente quando as lideranças são classificadas como participativas.
Rosito et al. (2021)	Identificar se a mediação escolar utilizada como ferramenta da	Estudo de caso	Observou-se a presença de princípios de gestão democrática alinhados com Libâneo (2018) e a existência do Conselho de Escola como órgão deliberativo. A função de Orientador Educacional, introduzida em 2015, ainda apresenta lacunas em sua implementação, atribuídas ao curto tempo no cargo. A pesquisa

	gestão democrática pode colaborar para a melhora do clima organizacional da instituição escolar		indicou que a presença do Orientador Educacional como Mediador favorece o relacionamento na comunidade escolar, contribuindo para o processo educativo e aprimorando o clima organizacional.
Sanavria e Pazetto (2021)	Analisar 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	Pesquisa qualitativa de natureza descritivo-explicativa	Os servidores, especialmente aqueles com funções gratificadas e envolvidos na gestão do campus, demonstram maior adesão à participação em processos decisórios, enquanto outros mostram menor envolvimento. Os gestores estão empenhados em motivar a participação e a discussão coletiva. Quanto à reflexão dos diretores sobre suas práticas, há disposição para mudanças, embora haja um caminho a percorrer para impactar positivamente o clima organizacional. O envolvimento colaborativo dos servidores pode influenciar positivamente o clima, mas são necessárias ações contínuas para verificar e melhorar esse ambiente. A reflexão dos gestores sobre suas práticas é vista como um fator crucial para melhorar o clima organizacional, proporcionando um ambiente aberto para discussões.
Soares et al. (2022)	Analisar a influência da comunicação na gestão escolar sobre o clima organizacional.	Estudo de caso qualitativo	O estudo observou os processos comunicativos em uma escola estadual no Rio Grande do Sul, analisando sua influência na gestão e clima escolar. Identificou-se que a comunicação na escola afeta o ambiente organizacional, impactando a participação democrática e o alcance das metas institucionais. A postura dos professores relaciona-se à liderança adotada pelo diretor, sugerindo a necessidade de uma liderança baseada no diálogo e respeito mútuo. Recomenda-se uma mudança na gestão, valorizando relações humanas e promovendo trabalho cooperativo, além de oferecer espaços para autoconhecimento e formação continuada. A pesquisa sugere que a valorização e confiança na liderança podem fortalecer o sentimento de pertencimento, promovendo um clima organizacional harmonioso.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base na revisão sistemática, evidenciou as implicações da gestão escolar sobre o clima organizacional. De acordo com Hees e Pimentel (2021), o clima organizacional influencia as dinâmicas individuais e coletivas das instituições de educação, com um enfoque especial na gestão escolar. Os autores ressaltam que a formação desse clima está intrinsecamente ligada às práticas de gestão ao longo do tempo, destacando a necessidade de atenção constante aos resultados das relações no ambiente escolar.

Um ponto central do estudo é a relevância do estilo de liderança escolar na configuração do clima organizacional e no comprometimento dos envolvidos. Reconhece-se que a liderança exerce um papel crucial nesse contexto, influenciando não apenas o ambiente de trabalho, mas também o comprometimento dos colaboradores. A definição de comprometimento como promessas mútuas é elucidativa, os autores destacam evidências positivas desse comprometimento na assiduidade, turnover e desempenho organizacional.

A figura do gestor é apresentada como um agente que deixa marcas profundas na organização, exercendo influência significativa no comportamento dos colaboradores. Essa perspectiva destaca a importância da atuação do gestor não apenas como um líder, mas também como um modelador do ambiente organizacional. A compreensão de que o comprometimento organizacional está diretamente ligado à liderança e ao estilo de gestão reforça a necessidade de uma abordagem estratégica e ética por parte dos gestores escolares.

A conclusão apresentada por Correia e Sá (2021) destaca o papel crucial desempenhado pelo líder na qualidade do clima organizacional, ressaltando que este pode ser o principal responsável pela criação e manutenção desse ambiente. A postura e o perfil de liderança adotados pelo diretor têm um impacto direto na motivação, envolvimento e senso de pertencimento de alunos, professores e funcionários, resultando em influências positivas no empenho e na perseverança desses membros da comunidade escolar.

A liderança é apontada como a dimensão mais significativa do clima organizacional, sendo atribuída a responsabilidade de gerar satisfação e motivação para o desempenho profissional e acadêmico. A conclusão destaca a importância da capacidade do líder em canalizar esforços na criação de um clima organizacional favorável, considerado fundamental para o bom desempenho geral da instituição de ensino.

A relação direta entre as práticas de liderança e o clima organizacional nas escolas é enfatizada, especialmente quando as lideranças são caracterizadas como participativas. Esse destaque ressalta a relevância de uma abordagem de liderança que valorize a participação e a colaboração, sugerindo que lideranças participativas têm um impacto mais positivo no ambiente escolar.

Rosito et al. (2021) resalta observações importantes sobre a gestão democrática e a função do Orientador Educacional em uma instituição de ensino. Os princípios de gestão democrática identificados são fundamentais

para um clima organizacional favorável. Além disso, a presença do Conselho de Escola como órgão deliberativo é destacada como uma evidência desses princípios na instituição.

A introdução da função de Orientador Educacional é mencionada, e a conclusão aponta para lacunas em sua implementação, atribuindo essas deficiências ao curto período de tempo desde sua instituição. Essa análise sugere que a função do Orientador Educacional ainda está em processo de consolidação e desenvolvimento. A pesquisa destaca que a presença do Orientador Educacional como mediador é benéfica para o relacionamento na comunidade escolar. A atuação desse profissional é apontada como um elemento que contribui para o processo educativo, além de aprimorar o clima organizacional da instituição.

Sanavria e Pazetto (2021) destacam observações relacionadas à participação dos servidores, especialmente aqueles envolvidos na gestão do campus. Foi identificado que os servidores com funções gratificadas e ligados à administração do campus apresentam uma maior adesão à participação em processos decisórios, enquanto outros mostram menor envolvimento.

Os gestores demonstram esforços significativos para motivar a participação e fomentar a discussão coletiva entre os servidores. Isso ressalta a importância atribuída à colaboração e ao envolvimento dos membros da equipe nos processos decisórios e nas questões relacionadas ao cotidiano da instituição.

Quanto à reflexão dos diretores sobre suas práticas, o estudo destaca que há uma disposição para mudanças, indicando uma abertura para revisar e aprimorar as práticas de gestão. No entanto, é reconhecido que ainda há um caminho a percorrer para que essas mudanças tenham um impacto significativo e positivo no clima organizacional.

A conclusão reforça a ideia de que o envolvimento colaborativo dos servidores pode influenciar positivamente o clima organizacional. No entanto, destaca-se a necessidade de ações contínuas para monitorar e melhorar esse ambiente, indicando que a construção de um clima organizacional favorável é um processo contínuo e dinâmico.

A reflexão dos gestores sobre suas práticas é enfatizada como um fator crucial para a melhoria do clima organizacional. A criação de um ambiente aberto para discussões e a disposição para mudanças são identificadas como elementos-chave para promover um clima mais positivo na instituição.

Soares et al. (2022) observaram que a comunicação na escola desempenha um papel crucial, afetando diretamente o ambiente organizacional, com impactos significativos na participação democrática e no alcance das metas institucionais. A postura dos professores está diretamente relacionada à liderança adotada pelo diretor da escola. Isso sugere a necessidade de uma liderança baseada no diálogo e respeito mútuo para promover uma comunicação eficaz e construir um clima organizacional mais positivo.

Os autores recomendam uma mudança na gestão escolar, valorizando as relações humanas e promovendo o trabalho cooperativo entre os membros da instituição. Além disso, destacam a importância de oferecer espaços para autoconhecimento e formação continuada, reconhecendo que essas práticas podem gerar mudanças efetivas na prática escolar e nos relacionamentos.

A pesquisa de Soares et al. (2022) sugere que a valorização e confiança na liderança são elementos-chave para fortalecer o sentimento de pertencimento dos membros da instituição, contribuindo para a construção de um clima organizacional mais harmonioso. Essa conclusão ressalta a importância de uma liderança que promova a colaboração, a confiança e o engajamento, criando um ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico e ao bem-estar de toda a comunidade escolar.

IV. Conclusão

Ao finalizar a revisão sistemática sobre as implicações da gestão escolar no clima organizacional, observou-se que a gestão escolar exerce uma influência direta no clima organizacional das instituições de ensino. O estilo de liderança adotado pelos gestores, especialmente diretores, emerge como um fator crítico na formação desse ambiente, impactando não apenas o funcionamento interno da escola, mas também o comprometimento e a motivação dos envolvidos.

Nesse cenário, a liderança é reconhecida como a dimensão relevante do clima organizacional, desempenhando um papel crucial na geração de satisfação e motivação para o desempenho profissional e acadêmico. A postura do gestor, suas práticas de liderança e a capacidade de promover um ambiente participativo e colaborativo são elementos-chave na construção de um clima organizacional favorável.

A revisão destaca que o comprometimento organizacional, entendido como promessas mútuas entre a liderança e os membros da comunidade escolar, reflete-se positivamente em aspectos como assiduidade, turnover e desempenho organizacional. A figura do gestor é apresentada como um agente que deixa marcas profundas na organização, moldando o comportamento dos colaboradores e influenciando o ambiente escolar.

Além disso, a gestão democrática é apontada como um componente relevante para a configuração de um clima organizacional saudável. A presença de órgãos deliberativos, como o Conselho de Escola, e a introdução de funções específicas, como o Orientador Educacional, são destacadas como aspectos que contribuem para um ambiente mais positivo.

Os estudos analisados também ressaltam a importância da comunicação na escola, evidenciando sua influência direta no ambiente organizacional, na participação democrática e no alcance das metas institucionais. A necessidade de uma liderança pautada no diálogo e respeito mútuo para promover uma comunicação eficaz é destacada como uma recomendação para a melhoria do clima organizacional.

Em resumo, a revisão sistemática reforça a ideia de que a gestão escolar desempenha um papel crucial na configuração do clima organizacional, sendo a liderança o elemento central nesse processo. As conclusões apontam para a importância de abordagens estratégicas, éticas e participativas por parte dos gestores, que devem promover um ambiente colaborativo, comunicativo e democrático para alcançar o desenvolvimento e sucesso educacional da comunidade escolar.

Referências

- [1]. Brizola, J.; Fantin, N. Literature Review And Systematic Literature Review. Revista De Educação Do Vale Do Arinos - Relva, V. 3, N. 2, 2016.
- [2]. 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.
- [3]. 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 E 2019. Faculdade Sant'ana Em Revista, V. 5, N. 1, P. 82 - 95.
- [4]. 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.
- [5]. Luck, H. Gestão Da Cultura E Do Clima Organizacional Da Escola. Editora Vozes, 2011.
- [6]. Oliveira, A. C. P.; Waldhelm, A. P. S. Liderança Do Diretor, Clima Escolar E Desempenho Dos Alunos: Qual A Relação?. Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio De Janeiro, V.24, N. 93, P. 824-844, Out./Dez. 2016.
- [7]. Page, M. J. Et Al. A Declaração Prisma 2020: Diretriz Atualizada Para Relatar Revisões Sistemáticas. Rev Panam Salud Publica, 46, 2022.
- [8]. Rosito, M. M. B.; Azevedo, C. Da R.; Nunes, C. N.; Moreira, F. L.; Pio, P. L. Mediação Escolar E Clima Organizacional. Revista @Mbioteeducação, São Paulo, V. 14, N. 3, P. 518-536, 2021.
- [9]. 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.
- [10]. Soares, T. P. Et Al. Gestão Escolar E Clima Organizacional: A Influência Da Comunicação. Revista Educar Mais, V. 6, 2022.
- [11]. 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.
- [12]. Tamiarana, E. L.; Timbó, R. C. O Clima Organizacional E Os Desafios Da Inclusão Social No Ambiente Escolar. Revista Plus Frj: Revista Multidisciplinar Em Educação E Saúde, Nº 3, 2017.