



Revista
Educar Mais

Alguns fatores que influenciam o clima organizacional na gestão de uma escola

Some factors that influence the organizational climate in the management of a school

Algunos factores que influyen en el clima organizacional en la gestión de una escuela

Garcia Lukombo¹  • José Simba Kumenda² 

RESUMO

O artigo trata sobre a gestão da escola, baseado em alguns factores determinantes, o mesmo tem como objetivos: identificar e descrever alguns factores que influenciam o clima organizacional na gestão da escola. Foi feita uma revisão bibliográfica e documental, a pesquisa é de tipo não experimental, exploratória e descritiva com abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário aos professores. Confirma-se que existe um conjunto de factores que influenciam a gestão da escola, devido ao grau de (in)satisfação das necessidades dos colaboradores. Recomenda-se portanto ao gestor escolar, aplicar uma gestão participativa, com uma atuação pedagógica e comprometedora, respeitando e fazer-se respeitar pelo coletivo, usando uma comunicação clara, onde predomina a partilha de problemas e soluções, respeitar e valorizar as competências dos colaboradores, incentivar e respeitar os factores motivacionais, criar condições para a existência de um clima organizacional favorável, implementar e respeitar a cultura organizacional, a participação dos colaboradores e da comunidade educativa, para se atingir os objetivos da instituição

Palavras-chave: Factores; Influência; Clima Organizacional; Gestão Escolar.

ABSTRACT

The article deals with school management, based on some determining factors, its objectives are: to identify and describe some factors that influence the organizational climate in school management. A bibliographic and documentary review was carried out, the research is non-experimental, exploratory and descriptive with a quantitative approach, a questionnaire was administered to teachers. It is confirmed that there is a set of factors that influence school management, due to the degree of (dis)satisfaction of employees' needs. It is therefore recommended that the school manager apply participatory management, with pedagogical and committed action, respecting and being respected by the collective, using clear communication, where the sharing of problems and solutions predominates, respecting and valuing the skills of employees, encouraging and respecting motivational factors, creating conditions for the existence of a favorable organizational climate, implementing and respecting the organizational culture, the participation of employees and the educational community, to achieve the institution's objectives.

Keywords: Factors; Influence; Organizational Climate; School Management.

¹ Licenciado em Gestão e Inspeção Escolar, Mestre e Doutorando em Educação (linha de pesquisa em Especialidade de Organização e Gestão de Centros) e Docente do Instituto Superior Universitário Nimi Ya Lukeni, Soyo, Província do Zaire, Angola. E-mail: lukombo1974@gmail.com

² Licenciado em Gestão e Inspeção Escolar, Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Docente do Instituto Superior Universitário Nimi Ya Lukeni, Soyo, Província do Zaire, Angola. E-mail: Kumendaj@gmail.com

RESUMEN

El artículo aborda la gestión escolar, a partir de algunos factores determinantes, sus objetivos son: identificar y describir algunos factores que influyen en el clima organizacional en la gestión escolar. Se realizó una revisión bibliográfica y documental, la investigación es no experimental, exploratoria y descriptiva con enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario a los docentes. Se confirma que existe un conjunto de factores que influyen en la gestión escolar, debido al grado de (in)satisfacción de las necesidades de los empleados. Por lo tanto, se recomienda que el directivo escolar aplique una gestión participativa, con acción pedagógica y comprometida, respetando y siendo respetado por el colectivo, utilizando una comunicación clara, donde predomine el compartir problemas y soluciones, respetando y valorando las habilidades de los empleados, incentivando y respetando los factores motivacionales, creando condiciones para la existencia de un clima organizacional favorable, implementando y respetando la cultura organizacional, la participación de los empleados y la comunidad educativa, para lograr los objetivos de la institución.

Palabras clave: *Fatores; Influencia; Clima Organizacional; Gestión Escolar.*

1. INTRODUÇÃO

A escola, como uma instituição educativa, revê-se no direito que lhe confere a constituição ser um espaço de pluralidade e socialização que permite, nos marcos da sua função social, servir os interesses de todos os que nela procuram uma determinada situação e conseqüentemente a resolução dos seus problemas. Como qualquer organização social, rege-se por normas e princípios, e neste contexto, para o seu funcionamento, existem critérios indispensáveis na estrutura organizacional, entre outros por imperativos legais e de direito, a existência de uma pessoa, sendo indicada (nomeada) pela estrutura administrativa do estado, que define e orienta as políticas educativas, como a pessoa responsável pelo processo de direção e de gestão da mesma infraestrutura, assumindo todos os processos que decorrem na instituição, desde que reúna as condições necessárias para assumir o cargo, legitimado por via do decreto (Angola, 93/21).

Entretanto, a existência do elemento anterior, não retira uma condição principal de que para que ela seja funcional, é necessário haver a participação de outros elementos, com destaque para os professores, funcionários administrativos, alunos, a comunidade e outros intervenientes que fazem da escola, como o principal espaço por excelência e como centro especializado para a formação multifacetada do tipo ou modelo de homem que se precisa na sociedade.

Sendo a gestão escolar um dos pilares essenciais da educação, que, por via dela, são apreciados, de maneira conjuntural e estrutural, todos os problemas que acontecem na escola e em todos os seus intervenientes. Para isso, é necessário que o gestor tenha capacidade de definir estratégias e encontrar possíveis soluções dos problemas que podem surgir na escola, posição partilhada com Luck (2000). Partindo da perspectiva de muitos autores, que definem uma organização como um conjunto de esforços de diferentes pessoas com objetivos e interesses comuns, a escola não fica à margem desta realidade, por ser também e obedecer aos mesmos padrões que definem uma organização.

Assim, podemos aqui afirmar que cada organização, dentro das suas prerrogativas, deve possuir uma estrutura e a mesma deve ser constituída por diferentes recursos, com destaque para os recursos humanos, recursos financeiros, recursos tecnológicos e outros indispensáveis para assegurar seu funcionamento. Para o gestor, só é possível haver um trabalho eficaz, quando se respeitam todos estes aspectos, é por isso que, na sua abordagem, Chiavenato (2008, p.11) afirma que "as pessoas constituem o principal ativo da organização, por isso, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários".

Nesta particularidade, destaca-se aqui a importância que se atribui ao capital humano, como o principal recurso de cada organização, e sua produtividade, tendo em conta a organização para poder atingir os objetivos a que se propõe, com eficiência e a eficácia, que pode ser condicionada com a possível resolução de um conjunto de fatores que podem levar a satisfação ou a insatisfação das necessidades da força de trabalho, devido aos diferentes fatores, podendo aqui destacar: o fator remuneração, fatores motivacionais, modelos de comunicação, modelos de gestão aplicadas na instituição, processos de delegação de tarefas, processos de tomada de decisão e outros que são transversais, que permitam por parte dos colaboradores, confirmar sobre a existência ou não, de um clima organizacional, que corresponda com as expectativas e os objetivos da organização que se pretendem atingir.

Quando as dificuldades são enormes, dificulta-se ao gestor poder desempenhar suas funções, devido aos altos índices de insatisfação, e como resposta a estas realidades, manifestam-se também, altos níveis de improdutividade. A motivação principal para esta pesquisa, decorre em função do tempo e da experiência que se tem no sector de educação, e ter vivido inúmeras situações em que muito se fala e se crítica sobre o papel ou as competências do gestor de escola, por vezes baseado numa análise simplista dos colaboradores, sem ao menos procurar entender e compreender as dificuldades que os mesmos enfrentam e ainda assim, muitos destes gestores conseguem desempenhar com zelo e dedicação suas responsabilidades, ultrapassando mesmo as inúmeras dificuldades de natureza política, técnica e administrativas, que enfermam as escolas e os demais processos decorrentes nas mesmas.

Assim, considera-se necessário que os gestores adotem um modelo de gestão que seja inclusiva, democrática e participativa, considerada por muitos como a melhor alternativa possível para se poder atingir os objetivos comuns, e com o esforço de todos. Na perspectiva de Paro (2002), quando se refere ao trabalho do gestor democrático, afirma que

[...] a administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma 'vontade coletiva', em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola, (p. 160).

A escola por ser uma instituição homogênea e complexa, para compreender o seu funcionamento, precisam ser conhecidos todos os possíveis aspetos tanto negativos como positivos, que podem influenciar o clima organizacional e conseqüentemente sua gestão, portanto, é nesta premissa que levam autores como Loh *et al.* (2019) afirmarem e considerarem que as pesquisas de clima organizacional são, essencialmente, instrumentos de gestão situacionais que não devem ser negligenciados, pois, se constituem com base nas políticas, práticas e procedimentos adotados pela organização esse aspecto mostra-se ainda mais presente nas organizações públicas, visto que, essas organizações apresentam diferentes configurações internas e maior complexidade institucional do que as organizações privadas

Segundo Lukombo (2022, p. 3), é por estas e outras situações que o gestor deve assumir o papel de integrar e auxiliar o processo de ensino aprendizagem, que passa acima de tudo por compreender a dinâmica da escola porque ele conhece melhor os alunos em situações de aprendizagem, o trabalho dos professores e o desempenho de cada um deles, assim a escola conta com um gestor dinâmico, democrático e que tenha uma visão para o alcance dos objetivos da educação buscando sempre a

participação de todos, nesse sentido sua ação surge como peça fundamental para que a escola funcione, em função e atenção com as expectativas e objetivos tanto do Estado, quanto da comunidade e família que insere seus filhos na escola visando sempre adquirir uma boa formação para o desenvolvimento da sua autonomia e consiga integrar-se na sociedade como seres que têm direitos e deveres a serem cumpridos e respeitados, ou seja, sujeitos formadores da sua própria história e opinião, mas respeitando também as ideias e opiniões dos outros.

Logo, é preciso reconhecer que os objetivos da escola como organização, dependem da interação de um conjunto de fatores considerados transversais, que podem determinar a existência de um clima organizacional, capaz de influenciar diretamente no processo de gestão da escola. Com base aos argumentos acima expostos, urge fazer-se um estudo partindo da seguinte questão problemática. Quais são os fatores que influenciam o clima organizacional na gestão da escola?

Em função da questão levantada e para responder ao conjunto de pressupostos, o presente artigo, tem como objetivos: i) apresentar fundamentos sobre os fatores que influenciam o clima organizacional na gestão da escola, ii) identificar e descrever os fatores que influenciam o clima organizacional na gestão da escola e iii) caracterizar os fatores que influenciam o clima organizacional na gestão da escola. Importa realçar que esta pesquisa decorreu numa instituição do ensino médio.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Na sua abordagem, Ulrich (1998, p. 233), ressalta ainda que as "empresas (escolas) bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente". Por sua vez, esta mudança vai suscitar dúvidas sobre o paradigma, permitindo aos gestores (re)discutir, (re)ver e (re)criar formas de pensar e agir relacionadas com a gestão de pessoas de forma aberta e flexível.

Assim sendo, Chiavenato (2006), reafirma que o clima organizacional, pode ser visto de diferentes maneiras e percepções, no caso de contextos que podem ser do meio interno de uma organização com sua atmosfera psicológica e característica própria da organização, assim como um verdadeiro ambiente de interação humana com propósitos e objetivos definidos que pode acontecer desde a macro até a microestrutura da organização.

Este processo de interação humana, nos remete relativamente à colaboração de todos os membros, sendo assim, Simba e Lukombo (2025), afirmam que:

procura-se criar um clima organizacional que propicie um ambiente laboral satisfatório, partindo das relações de trabalho instituídas e um ambiente favorável que ajuda na motivação dos integrantes da organização, uma vez que a presença dos membros de direção na escola serve para auxiliar o processo pedagógico, permitindo com que os objetivos definidos pela instituição sejam cumpridos" (p. 3).

Desse modo, faz-se necessário pensar e refletir sobre a importância da existência de um clima organizacional na escola porque influi na motivação dos seus funcionários.

Para Closs (2019), considera o clima organizacional como a convergência de fatores internos, externos, e todos outros pressupostos que fazem com que a relação entre o líder e liderado seja de maneira respeitosa, saudável, credível, tendo em conta que todos os integrantes, assumem um compromisso social e estes fatores mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, influencia de maneira direta ou indiretamente, nos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Para identificar sobre a realidade do clima organizacional, é possível realizar pesquisas com o tempo e analisar as diferentes opiniões de todos sobre diversos aspectos, como o local de trabalho, o que os desmotiva, o nível de conhecimento sobre as políticas e os valores da empresa (escola). Para Mattos *et al.* (2019), consideram que o clima organizacional envolve desde as formas como os trabalhadores se relacionam entre si, até como eles percebem as políticas e estratégias da organização, a valorização dos trabalhadores, os salários e benefícios recebidos, a atuação das chefias, incluindo o ambiente físico e outros aspectos diversificados do ambiente laboral.

Assim, deve-se compreender que o clima organizacional é, portanto, uma estratégia central para reunir informações quanto as inter-relações estabelecidas no ambiente de trabalho, considerando uma concepção ampla da organização e conforme a avaliação compartilhada daqueles que convivem cotidianamente no ambiente de trabalho (Mattos *et al.*, 2021).

Sendo assim, no contexto da escola, o clima organizacional depende exclusivamente da interação existente entre os diferentes autores envolvidos, partindo sempre da definição dos objetivos e das condições criadas para a consecução dos mesmos, assim como a dinâmica implementada pelo gestor, quanto à valorização dos colaboradores, a satisfação das necessidades dos mesmos desde que estejam ao seu alcance e sobre tudo o modelo de comunicação assim como o estilo de gestão (liderança) implementada, determinam em grande medida a organização existente e o seu comportamento quanto a natureza estrutural e funcional da mesma escola/organização. E para que os funcionários se sintam motivados e empenhados, é importante ter um clima organizacional agradável na organização. Para se criar um bom clima organizacional, tem que procurar satisfazer as necessidades dos colaboradores.

2.2 ALGUNS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Motivação

A análise de Santos *et al.* (s/d), na sua abordagem, consideram ser de suma importância que um líder hierárquico de uma organização entenda que motivar é algo a ser incentivado nas pessoas e para isso muitos recursos podem ser utilizados de maneira natural e satisfatória. As pessoas precisam perceber que têm potencial e capacidade para transformar algo que seria impossível em algo real na empresa e, para isso, precisam ser estimuladas a produzir cada vez mais e melhor. Os bons resultados serão alcançados, o planejamento elaborado pela empresa será executado mais eficientemente e atingirá os objetivos estabelecidos.

Para Maximiano (2007, p. 269), considera na sua abordagem que a "motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir, ou realizar uma tarefa, ou meta. Quando uma pessoa está motivada para o trabalho, ela apresenta disposição favorável para a realização do trabalho".

De maneiras a dar consistência na abordagem anterior, o mesmo autor, assegura que para se classificar a motivação, é preciso ter em vários motivos. Para ele existem dois motivos que influenciam no desempenho das pessoas, que são, os motivos internos consideradas como as necessidades, interesses, valores e habilidades das pessoas. São impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, e os motivos externos, são todas as recompensas, punições, estímulo ou incentivos oferecidos pelo ambiente, os objetivos que as pessoas perseguem, eles satisfazem as necessidades.

Na perspectiva de Robbins (2000, p. 342), afirma que "motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual".

Por isso, Chiavenato (2010, p. 312) afirma que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual. Por isso, podemos assim considerar que um dos fatores de extrema importância no funcionamento das organizações (escola), é a motivação, sendo ela uma força que incentiva e impulsiona o colaborador a prestar seu contributo para a instituição, entre tanto, por ser predominante de natureza psicológica, e sem descuidar o fator material, é preciso que por parte do gestor, existam políticas que procuram manter em alta os níveis motivacionais. Assim, um trabalhador motivado é uma garantia de produtividade numa organização, pois um colaborador motivado realiza sua função com prazer, alegria, trazendo melhores resultados para a empresa.

Comunicação

As organizações, dispõem de um conjunto de mecanismos que devem ser funcionais, para tornar também a mesma funcional. Entre os diferentes mecanismos existentes, não se pode descuidar do processo de comunicação dada a sua importância na organização. Sendo assim, a efetiva participação ocorre a partir de espaços comunicativos nos quais as informações estejam disponíveis para o conhecimento e posicionamento dos receptores sobre o que está acontecendo na organização, para o diálogo, a troca de ideias e a expressão de opiniões, e deve ser sempre de forma cordial, mesmo que seja tanto na vertical como na horizontal.

Na visão de Soares *et al.* (2022) afirmam que a comunicação na escola propicia a integração das pessoas que nela atuam em simultâneo, em que informa sobre o que acontece na mesma, de modo que se sintam parte dela, possibilitando assim o fortalecimento do relacionamento entre os diversos membros que a integram, o sucesso do trabalho em equipe e o aumento da eficácia das suas ações.

Sendo assim, a importância da comunicação como meio de fortalecimento das relações é apontada por Sandri (2018, p. 83) quando afirma que: "o conceito de comunicação é utilizado de forma ampla, com o intuito de deixar claro que comunicar é mais que informar, significa tornar comum, partilhar ato fundamental para a vida em sociedade". Por meio da comunicação, as pessoas estabelecem relacionamentos, trocam informações e experiências, expressam sentimentos.

Para Dos Santos Neves *et al.* (2021), consideram a comunicação como uma necessidade humana de expressão. Para esta pesquisa, selecionamos autores que abordam sobre a comunicação na perspectiva organizacional, considerando que concebemos a escola como uma instituição deste gênero.

Por tanto, não se pode falar de organização institucional, e ter que omitir contextos reais, para tal, tem que se ter em conta a importância que se atribui a comunicação, já que ela desde que sirva como fator de conexão entre os diferentes atores envolvidos, a comunicação serve para estimular a motivação para que os colaboradores se sintam importantes e pertencentes à organização, através da integração, participação nas decisões, envolvimento, comprometimento e valorização para garantir um clima organizacional adequado (Melo; Fomaggio, 2021).

Já na visão de Lacerda (2018, p. 17) considera que “a comunicação interna é um dos fatores críticos de sucesso nas organizações de qualquer natureza na sociedade contemporânea”. Na análise de diferentes autores segundo Soares *et al.* (2022), afirmam que a comunicação influencia o comportamento dos professores, seja positivamente ou negativamente, pois tanto pode ser como um meio de motivação e valorização, assim como também para fator de desmotivação, desinteresse e diminuição do engajamento.

Para que ela ocorra assertivamente torna-se necessário que os profissionais estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, além de sentirem-se acolhidos e seguros para participarem das decisões e expressarem suas opiniões e ideias. Para as pessoas que se sentem acolhidas pela instituição tendem a se envolver mais nas ações propostas, mantendo uma comunicação clara e aberta, o que proporciona um ambiente colaborativo com bom relacionamento interpessoal e torna as metas compreensíveis para todos (Souza, 2018).

Cultura organizacional

Segundo Carrilo (2000) ao definir a cultura organizacional, afirma que ela representa uma ação coletiva que ocorre em um dado lapso temporal no qual as ações se desenvolvem e são originadas das sucessivas interações do passado e do presente na busca por um processo constante de adaptação. A cultura organizacional tem um nível implícito que exprime crenças e valores, e um explícito, materializado na imagem da organização e em seus procedimentos materializados em normas, procedimentos, premiações, honrarias, jargões, entre outros.

Tendo em conta a proximidade entre os conceitos de cultura e clima organizacional, diversos estudos (Stringer, 2002; Martins, 2008; Holoway, 2012, *apud* Mattos *et al.*, 2021) evidenciam a relação entre os dois construtos. Dessa forma, a cultura organizacional constitui um padrão mais profundo que o clima e, por ser mais fortemente arraigada no comportamento, é mais estável e se materializa nas crenças, filosofias e valores que, muitas vezes, ultrapassam a capacidade de serem percebidas pelos trabalhadores, o que torna a cultura organizacional praticamente transparente e imperceptível aos que convivem no ambiente, na medida em que exprime comportamentos considerados corretos pela organização, sendo incorporada naturalmente na maneira de pensar e agir dos integrantes da organização.

Gestão

Conforme Araújo *et al.* (2021), a concepção de gestão passa a ter caráter mais democrático e participativo, pressupondo uma maior participação dos sujeitos envolvidos nos processos educacionais. Neste contexto Banov (2011), afirma que “a expressão gestão de pessoas se refere, às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomadas de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento” (p.5).

Transbordando a perspectiva no contexto das organizações educativas, apoiamo-nos na posição de Libâneo (2004, p. 100), quando afirma que a “gestão da escola tem o objetivo de promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem”.

Para Gentilini; Scarlatto (2017), na sua análise, demonstram por meio de diferentes perspectivas onde apresentam uma teoria de gestão que se fundamenta na racionalidade cultural e comunicativa, contemplando alguns pressupostos relacionados à gestão democrática. Desse modo, entendemos que organizações democráticas tratam daquelas que possibilitam um razoável grau de participação e intervenção, com uma comunicação clara e disponível para que todos possam se expressar.

Na literatura, existem muitos modelos de gestão, e cada gestor pode optar o que melhor lhe convém, só que, é preciso compreender que a escola, acima de tudo, é um espaço social e multicultural, seu funcionamento, exige a partilha de opiniões problemas e seus interesses, e a melhor opção para a sua gestão, é aquela que envolve a participação da comunidade educativa e os órgãos colegiais, na identificação dos problemas existentes e encontrar as possíveis soluções dos mesmos.

Assim, se considera que, na prática, a gestão democrática é uma construção coletiva, que supõe mudança na forma de compreender os objetivos e fins da educação, as relações que se estabelecem no contexto escolar e a função da escola enquanto instituição social. Para haver melhorias na qualidade da educação e das políticas educacionais, é preciso que se estabeleçam sinergias entre os vários atores sociais e também na criação de espaços de deliberação coletiva com condições adequadas (Lukombo, 2022).

2.3 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPA NAS ESCOLAS

A escola como organização, é uma estrutura coletiva que sua eficiência e eficácia, depende do envolvimento de esforços de todos seus intervenientes. Para se ter o sucesso é importante que se implemente um conjunto de critérios e entre eles, está o critério de saber definir quando devem existir equipas de trabalho e fazer os trabalhos em equipa, que consiste numa atividade desenvolvida por um número reduzido de pessoas com competências e habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pelo(s) mesmo(s) interesses e objetivo(s), e advém da necessidade histórica do homem que para alcançar certos objetivos e meta, não seriam alcançados isoladamente. Assim, para que a escola se afirme como organização de sucesso, é importante que se estabeleça um modelo de cooperação, que permita atingir o objetivo comum, esta é a essência do trabalho em equipa.

Segundo Katzenbach e Douglas (1993), o trabalho em equipa tem como essência a colaboração mútua e integrada. A palavra colaboração vem da frase em latim cum laborare, que significa “trabalhar junto”. “Junto” é a palavra-chave, entretanto ela por si só não define equipa, visto que uma equipa não é apenas um grupo que trabalha em conjunto. Para eles, afirmam que o desempenho de um grupo de trabalho é resultado da soma dos desempenhos individuais. O desempenho de uma equipa, além de incluir os resultados individuais, inclui o chamado resultado do trabalho coletivo. O resultado do trabalho coletivo é aquilo que dois ou mais membros precisam fazer em conjunto.

A responsabilidade é individual e as habilidades de cada membro do grupo são aleatórias e variadas. Os mesmos autores, afirmam que, as equipas geram uma cooperação em que os esforços individuais geram um desempenho maior que a soma das contribuições individuais, pois, o objetivo é o

desempenho coletivo, a responsabilidade é individual e mútua simultaneamente e as habilidades são complementares.

Na visão de Bação (2023) em suas abordagens, considera que o trabalho em equipa é uma das componentes fundamentais dos modelos de organização do trabalho atual, e é necessário que seja interpretado e desenvolvido com a relevância esperada, no que é considerado ser uma boa prática de gestão de recursos humanos. A especificidade de cada função é essencial para o alcance do principal objetivo de uma organização. Deste modo, é de grande importância que haja uma consciencialização da importância de cada membro no seu posto de trabalho.

A escola como instituição de formação de novas gerações, rege-se comparativamente ao funcionamento das demais organizações ou empresas, respeitando todos os critérios necessários para que como finalidade, que sejam atingidos os objetivos definidos, e neste contexto especial, entre os objetivos definidos pela escola, constam o da formação integral das novas gerações, desenvolvendo diferentes conhecimentos, habilidades, competências, valores e atitudes, assim como servir de uma estrutura transformadora e reflexiva para o desenvolvimento local e social das pessoas.

Sendo assim, a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade. Isso significa que a escola se encontra hoje como o centro de atenção da sociedade, uma vez que a educação na sociedade globalizada, centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, como condição importante para a qualidade de vida das pessoas.

Quando a abordagem é relacionada para as escolas, na definição das equipas de trabalho, pode-se assegurar que predominam as equipas permanentes e funcionais, tendo em conta que os objetivos da escola, não são definidos simplesmente pelo professor, mais, sim, a partir de um conjunto de pressupostos macro institucional, passando por diferentes etapas e níveis, até que terminam na escola como a instituição executora das políticas definidas superiormente para a materialização da formação das novas gerações.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de tipo exploratória e descritiva, com uma abordagem quantitativa, quanto aos meios, a pesquisa se caracterizou por ser uma revisão bibliográfica sobre clima organizacional e sua influência na gestão da escola, conforme (Lakatos, 2005): “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc” (p.18), assim como de campo, com objetivo de se obter informações acerca de um problema, ou ainda descobrir novos fenômenos, ou as relações entre eles

Foi aplicado um questionário para o corpo docente da escola previamente elaborados, tendo em conta as variáveis de análise, com predomínio em aspectos influentes do clima organizacional. O questionário aplicado foi elaborado com base nos pressupostos teóricos abordados na revisão da literatura. Desta feita, o questionário conteve 8 dimensões de análise, tal como consta na tabela abaixo.

Tabela 1 – Dimensões do questionário

Dimensão	Ordem de perguntas
Satisfação no trabalho	1ª a 4ª perguntas
Salário e recompensas	5ª a 7ª pergunta
Desenvolvimento na carreira	8ª a 12ª pergunta
Fatores motivacionais	13ª a 15ª pergunta
Clima organizacional	16ª a 19ª pergunta
Modelos de gestão	20ª a 24ª pergunta
Processo de tomada de decisão	25ª a 29ª pergunta
Estilos de comunicação	30ª a 34ª pergunta

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quanto a sua tipologia, o questionário foi do tipo estruturado com base a escala de Likert, constituído por 5 alternativas de respostas e a análise dos dados por meio de instrumentos tais como: levantamento bibliográfico, levantamento dos dados quantitativos.

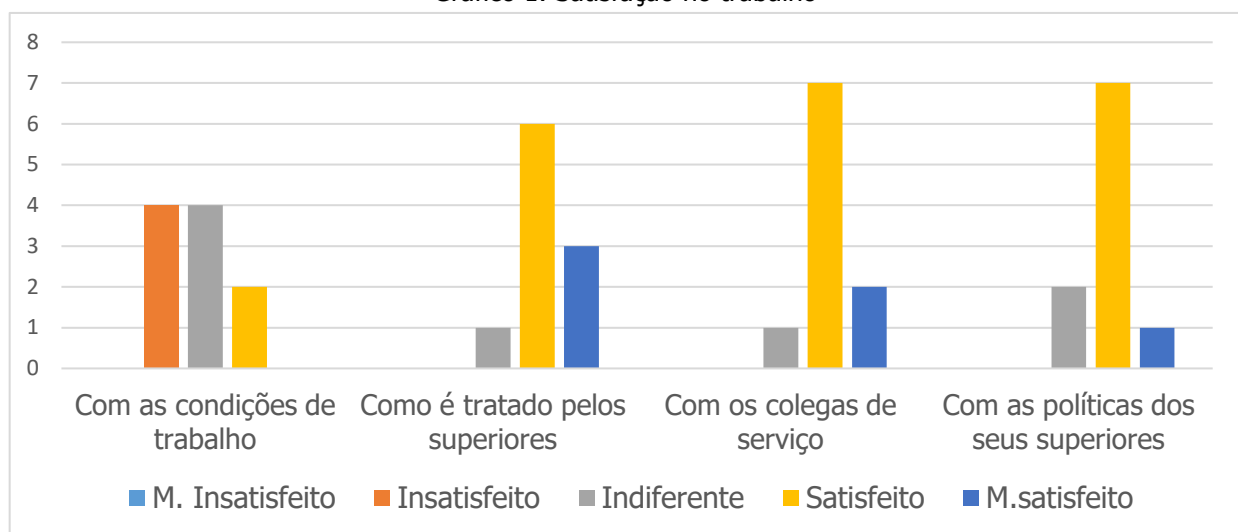
Portanto, quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho apresenta-se como um estudo de caso, realizado numa Instituição de Ensino Médio do Município do Soyo, o qual é “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos” (Gil, 2008, p. 57-58).

Para a interpretação dos resultados, fez-se o recurso ao método de análise percentual, que permitiu processar os dados e apresentá-los em forma de gráficos para interpretar e apresentar todos os resultados dos dados recolhidos durante a pesquisa.

4. RESULTADOS

Para o presente artigo, foi aplicado um questionário aos professores, e os resultados, são aqui apresentados. Quanto aos resultados do questionário aplicado aos professores, eles são apresentados nos diferentes gráficos, tendo em conta cada variável de análise e seus respectivos indicadores.

Gráfico 1. Satisfação no trabalho



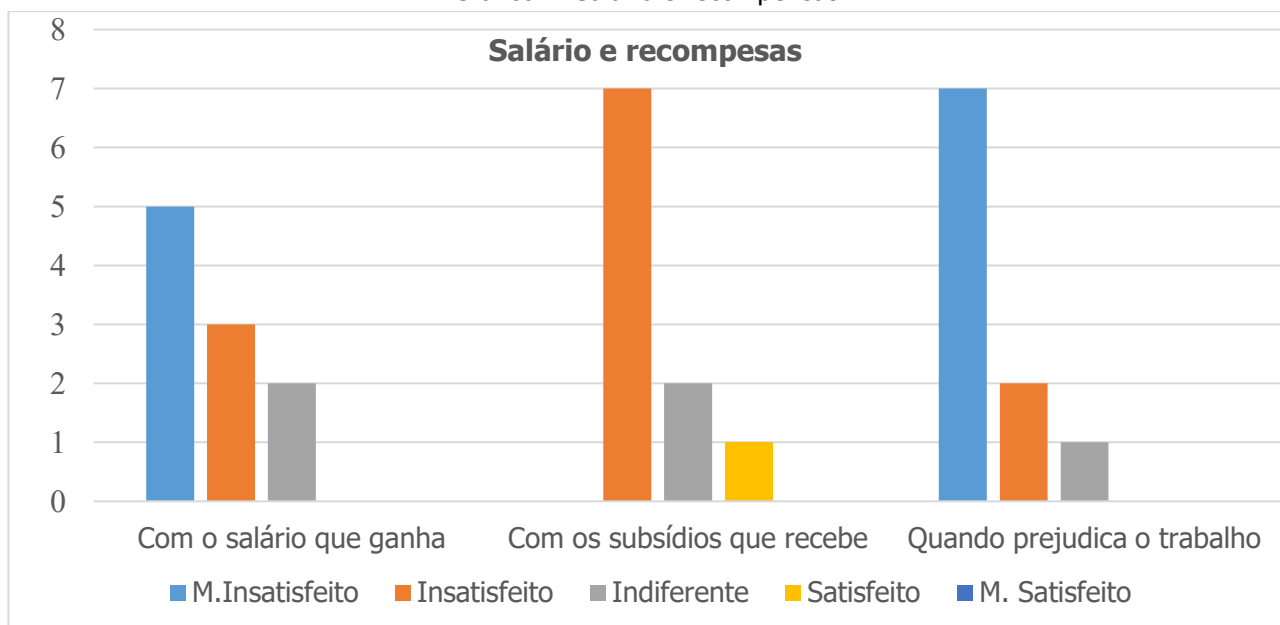
Fonte: Elaboração própria (2024).

Quanto a satisfação no trabalho, foram avaliadas algumas dimensões e os resultados apresentados demonstram uma determinada preocupação, como explicamos a seguir. Em relação às condições de trabalho, dos 100% de professores, 40%, consideram-se insatisfeitos, outros 40%, manifestam indiferença e 20%, sentem-se satisfeitos. Sobre o tratamento dado pelos superiores, dos 100% de professores, 10%, o consideram ser indiferente, 70%, sentem-se satisfeitos e os outros 20%, sentem-se muito satisfeitos, pela relação demonstrada entre os colegas.

Em relação aos colegas de serviço, dos 100% de professores, 10% consideram-se indiferentes, 60% sentem-se satisfeitos e os outros 20% sentem-se muito satisfeitos. Finalmente, quanto às políticas de trabalho dos superiores, os resultados demonstram que, dos 100% de professores, 20% consideram-se indiferentes, 70% sentem-se satisfeitos e os outros 10% sentem-se muito satisfeitos. Assim sendo, muitos autores, como Rego (2001), Harris (1989) e Fraser (1996), *apud* Marqueze e Moreno (2005), definem a satisfação a partir de diferentes perspectivas, a saber:

Para Rego, a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido. Para Harris, a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação total do trabalho. Já para Fraser, apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

Gráfico 2. Salário e recompensas



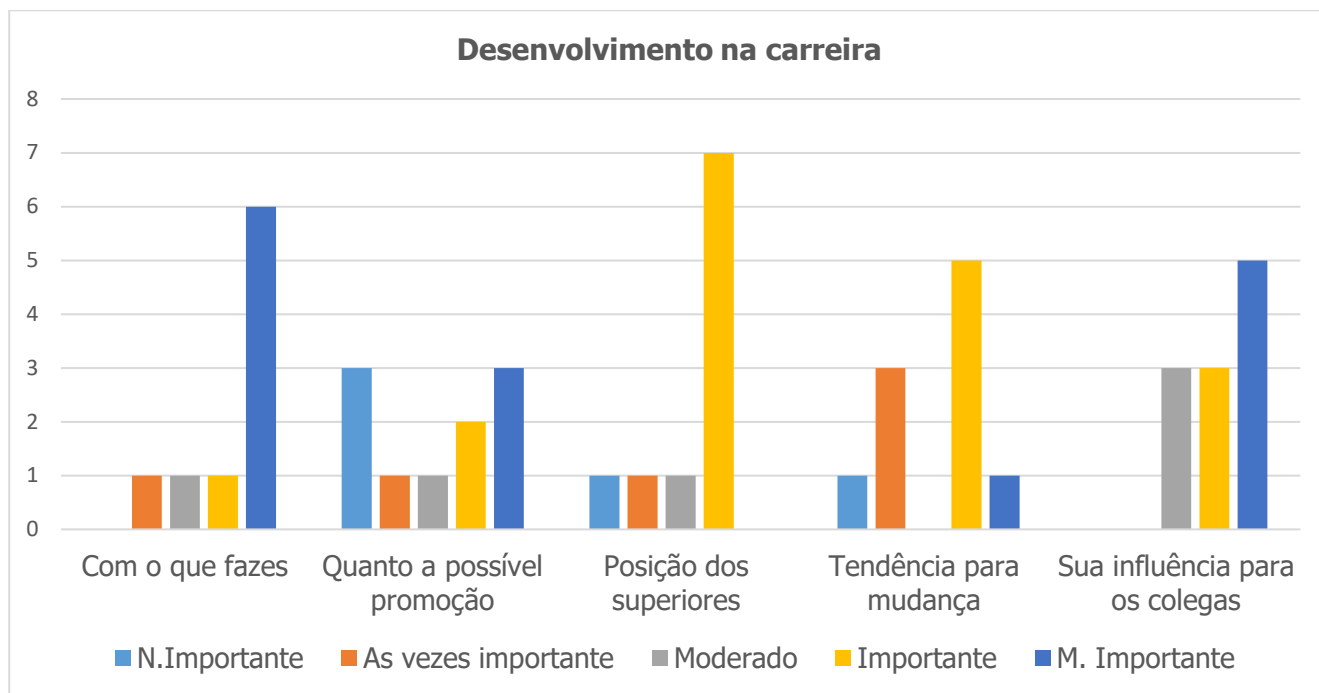
Fonte: Elaboração própria (2024).

Quanto ao fator, salários e recompensas, foram avaliadas 3 dimensões e os resultados apresentados demonstram uma determinada preocupação, como explicamos a seguir. Com relação ao salário, dos 100% de professores, 50%, sentem-se muito insatisfeitos, outros 30%, manifestam sua insatisfação e outros 20%, manifestaram sua indiferença.

Outra dimensão em análise, refere-se aos subsídios que recebem, dos 100% de professores, 70%, sentem-se muito insatisfeitos, 20%, manifestam sua indiferença e outros 10%, sente-se satisfeitos. Já concernente à questão relacionada com o prejudicar o trabalho quando o salário atrasa, aqui entre os 100% de professores, 70%, manifestam muita insatisfação em relação para os que assim se

procedem, 20%, manifestam se insatisfeito pela atitude e finalmente outros 10%, manifesta sua indiferença

Gráfico 3. Desenvolvimento na carreira

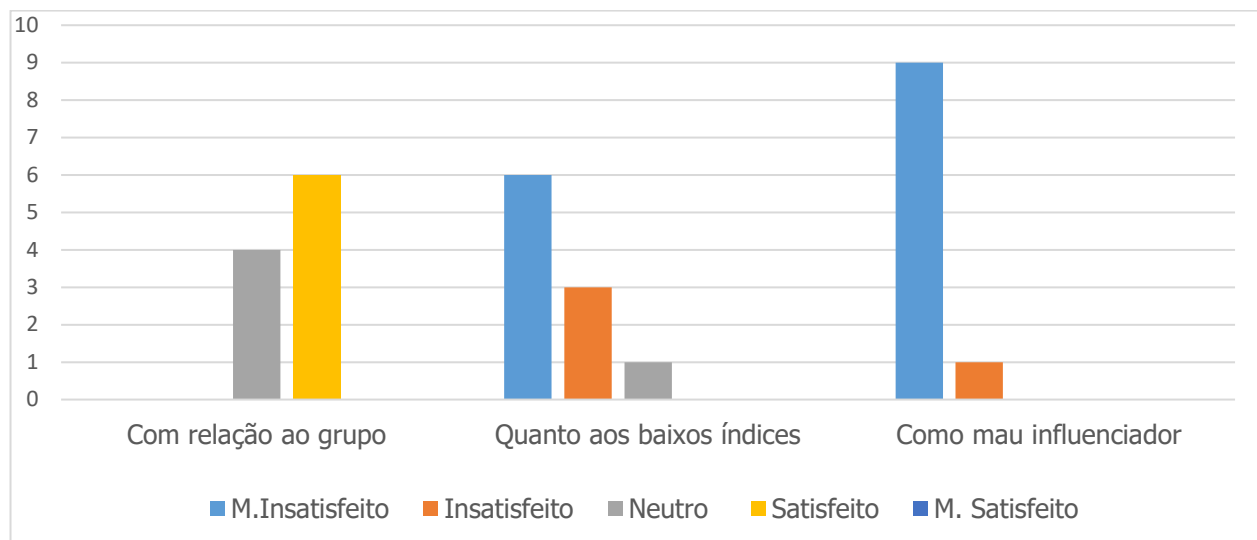


Fonte: Elaboração própria (2024).

Quanto ao fator de desenvolvimento de carreira, o questionário aplicado, procurou-se saber das diferentes dimensões. Em relação ao que fazem sobre seu desenvolvimento, dos 100% de professores, 10%, considera-o às vezes importante, 10%, considera-o moderado, 10%, considera-o importante e os 70%, consideram-no muito importante. Em relação a uma possível promoção para um cargo, existe uma dispersão de ideias e interesses dos inqueridos, portanto, dos 100% de professores, 30%, consideram não ser importante, 10%, consideram-no às vezes importante, 10%, consideram-no moderado, 20%, consideram-no importante e os outros 30%, consideram-no muito importante. Quanto ao papel da influência dos superiores no desenvolvimento da carreira dos colaboradores, dos 100% de professores, 10%, considera-o ser não importante, 10%, considera-o às vezes importante, 10%, considera-o moderado e os 70%, consideram-no ser importante.

Sobre a possibilidade de mudança de escola, como forma de continuar seu desenvolvimento, aqui as respostas, divergem, sendo dos 100% de professores, 10%, considera ser não importante, 30%, consideram-no ser às vezes importante, 50%, consideram-no importante e os outros 10%, considera-o ser muito importante. Já em relação a possível influência que exerce sobre os colegas, dos 100% de professores, 30%, consideram ser moderado, 30%, consideram-no ser importante e outros 60%, consideram-no ser muito importante.

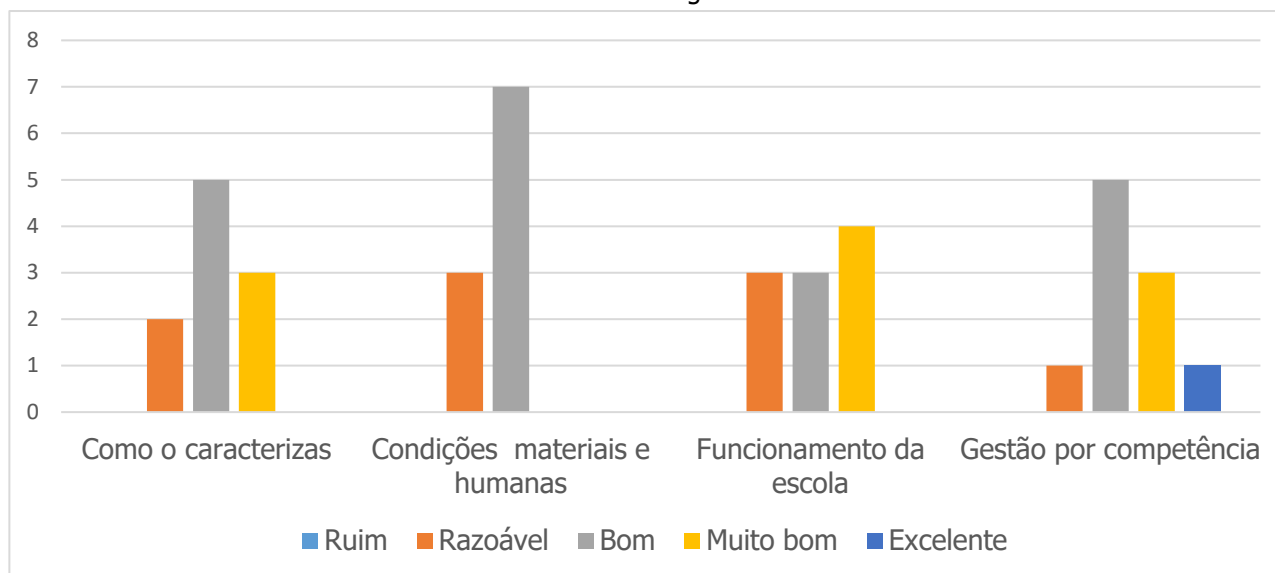
Gráfico 4. Fatores motivacionais



Fonte: Elaboração própria (2024).

Em relação aos fatores motivacionais, a análise feita em três dimensões, apresenta-nos resultados que podem influenciar o clima organizacional. Quanto aos fatores motivacionais em relação ao grupo, dos 100% de professores, 40%, manifestaram sua indiferença e 60%, consideram se satisfeitos. E quando se verificam baixos índices de motivação, dos 100% de professores, 60%, sentem-se muito insatisfeitos, 30%, sentem-se insatisfeitos e os 10%, demonstra sua indiferença. E quando se consideram ser mau influenciador, dos 100% de professores, 90%, sentem-se muito insatisfeitos, 10%, sente-se insatisfeito

Gráfico 5. Clima organizacional



Fonte: Elaboração própria (2024).

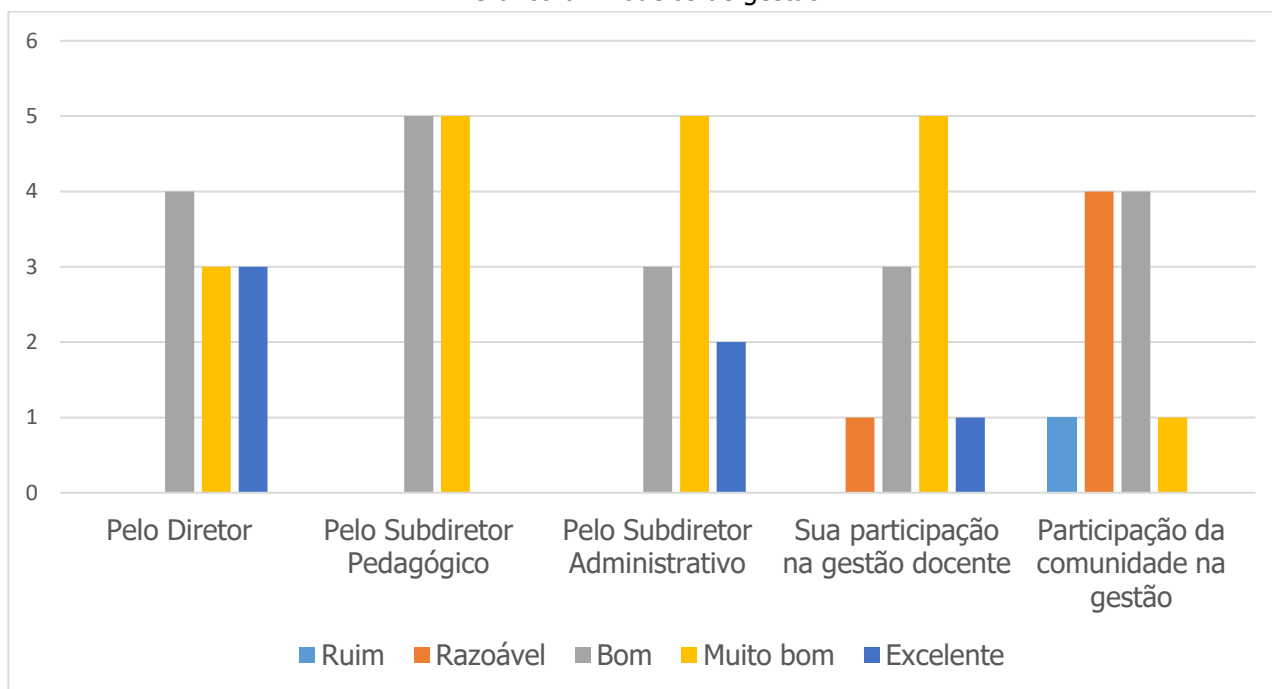
Para a qualidade do funcionamento da instituição, requiere que muitas variáveis, estejam interligados, neste contexto, o clima organizacional envolve muitos elementos como a seguir podemos aqui expor, em função dos resultados do questionário.

Quanto a sua caracterização, dos 100% de professores, 20%, deles o consideram razoável, 50%, o consideram bom e os outros 30%, o consideram ser muito bom. Em termos de condições materiais e humanos, dos 100% de professores, 30%, deles consideram serem razoáveis, e os 70%, o

consideram ser bom, em relação à realidade vivida. Quanto à existência da documentação necessária para o funcionamento da instituição em condições, dos 100% de professores, 30%, deles consideram serem razoáveis, 30%, deles consideram serem boas e os 40%, consideram ser muito boas.

Outro elemento fulcral na gestão do clima organizacional, é a existência de um processo de gestão por competência, a este respeito, dos 100% de professores, 10%, o considera ser razoável, 50%, deles consideram ser bom, 30%, deles consideram ser muito bom e os 10%, o considera ser excelente.

Gráfico 6. Modelos de gestão

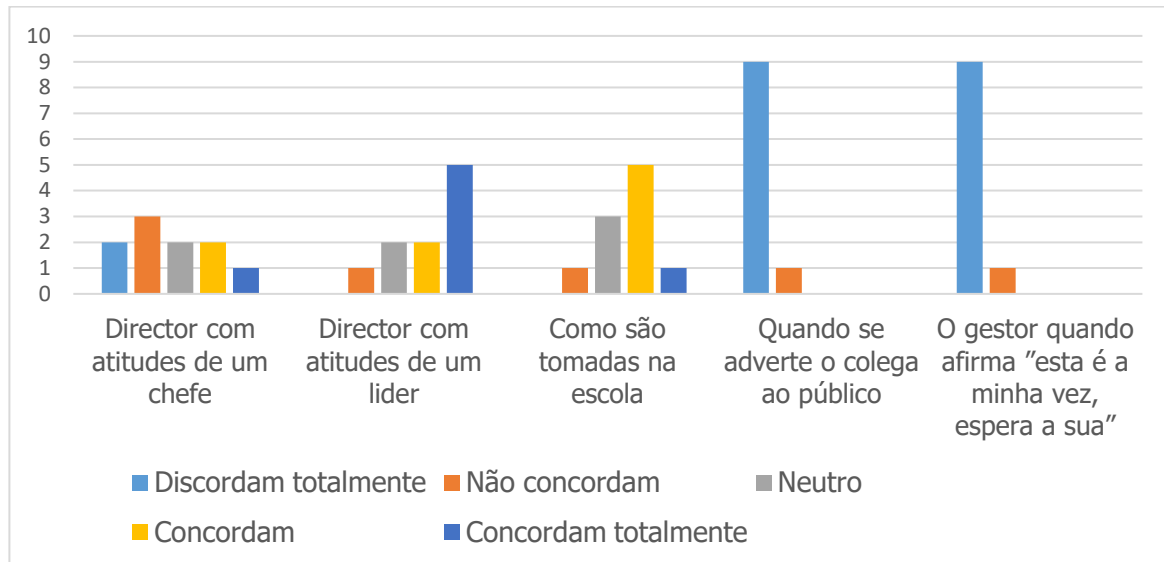


Fonte: Elaboração própria (2024).

Outro aspecto importante, que foi motivo de diagnóstico, está relacionado aos modelos de gestão que os responsáveis da escola aplicam no seu dia a dia, as respostas vindas dos professores, demonstram um equilíbrio com muitos pontos de convergência. Do modelo aplicado pelo Diretor, dos 100% de professores, 40%, manifestaram sua indiferença, 30%, o consideram ser muito bom e outros 30%, o consideram ser excelente. Para o Subdiretor Pedagógico, a apreciação feita, demonstra um equilíbrio onde dos 100% de professores, 50%, o consideram ser bom e outros 50%, o consideram ser muito bom.

Já ao Subdiretor Administrativo dos 100% de professores, 30%, o consideram ser bom, 50%, o consideram ser muito bom e outros 20%, o consideram ser excelente. Quanto a participação dos professores na gestão do processo docente, as posições foram algo controversas, onde dos 100% de professores, 10%, o considera ser razoável, 30%, o consideram ser bom, 40%, o consideram ser muito bom e outros 10%, o considera ser excelente. Quanto a participação da comunidade, também a tônica de equilíbrio, reinou sendo que dos 100% de professores, 10%, o considera ser ruim, 40%, o consideram ser razoável, 40%, o consideram ser boa, e os outros 10%, o considera ser muito boa.

Gráfico 7. Processo de tomada de decisão



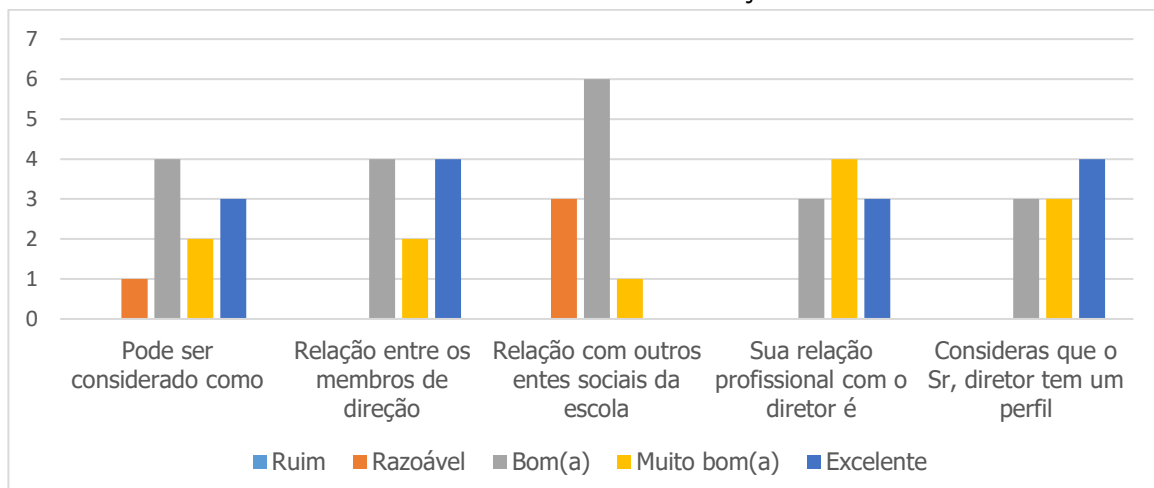
Fonte: Elaboração própria (2024).

O processo de tomada de decisão, um dos fatores-chave de uma gestão democrática e participativa, muito influente na gestão institucional. Em relação à atuação do diretor como chefe as respostas são divergentes e com equilíbrio nas posições, já que dos 100% de professores, 20%, discordam totalmente que ele assim se procede, 30%, não concordam, 20%, mantêm sua indiferença, 20%, concordam que ele age como chefe e o outro 10%, concordam totalmente que ele age como chefe.

Quanto a atuação do diretor como líder, há um predomínio das concordâncias nas posições, já que dos 100% de professores, 10%, não concordam, 20%, mantêm sua indiferença, 20%, concordam que ele é um líder e o outro 50%, concordam totalmente que ele age como um líder. Sobre a tomada de decisão, dos 100% de professores, 10%, não concordam, 30%, mantêm sua indiferença, 50%, concordam como são tomadas as decisões e o outro 10%, concordam totalmente como são tomadas as decisões.

Em relação às advertências aos colegas ao público, dos 100% de professores, 90%, discordam totalmente quando são feitas desta maneira e 10%, não concordam com o procedimento utilizado. Já quando a afirmação do gestor quando afirma que, esta é a minha vez, dos 100% de professores, 90%, discordam totalmente com esta posição e 10%, não concordam com o procedimento do gestor.

Gráfico 8. Estilos de comunicação



Fonte: Elaboração própria (2024).

Dentre os fatores influentes no clima organizacional, destacam-se sobretudo os modelos de comunicação que são usados, que consideram ser principais elos, das relações dos níveis de hierarquias na escola, e sua aplicabilidade de maneira eficaz, satisfaz o colaborador e sempre que o mesmo tenha a possibilidade de manifestar seus sentimentos, mais inclusivo se sentirá e também, mais comprometido com os objetivos da organização. Em relação a como consideram os estilos utilizados, a apreciação dos professores é a seguinte, dos 100% de professores, 10%, considera ser razoável, 40%, o consideram ser muito bom, 20%, o consideram ser muito bom e outros 30%, o consideram ser excelente.

Conjugando a questão em função da relação entre os diferentes membros de direção, a apreciação foi a seguinte, dos 100% de professores, 40%, consideram ser boa, 20%, o consideram ser muito boa, e outros 40%, o consideram ser excelente, demonstrando a existência de um verdadeiro trabalho de equipa.

Quanto a comunicação em relação aos outros entes sociais, a apreciação dos professores é a seguinte, dos 100% de professores, 30%, consideram ser razoável, 60%, a consideram ser boa e outros 10%, o considera ser muito bom. Analisando a relação profissional com o Diretor, a apreciação dos professores é a seguinte, dos 100% de professores, 30%, consideram ser boa, 40%, a consideram ser muito boa e outros 30%, o consideram ser excelente.

Um aspecto indispensável para a qualidade do clima organizacional e assim como na gestão da escola, está relacionada com o perfil do gestor, e a apreciação dos professores é a seguinte, dos 100% de professores, 30%, consideram que seu perfil é bom, 30%, consideram que é muito bom e os outros 40%, a consideram ser excelente. Esta apreciação dos professores, demonstre quanto são realistas na emissão de opiniões e também, se justifica pelo tipo de relações demonstradas ao longo do funcionamento da mesma escola.

5. DISCUSSÃO

Quanto a satisfação no trabalho

Em relação à satisfação no trabalho, pode-se concluir que esses fatores exercem um papel fundamental na manutenção de um clima organizacional favorável à gestão escolar. Segundo Locke (1969, 1976, *apud* Marqueze; Moreno, 2005), a satisfação no trabalho é um estado emocional, pois a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo. Por tratar-se de um estado emocional, a satisfação apresenta dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento ou desprazer (insatisfação). Ainda assim, para a análise dos determinantes da satisfação no trabalho, devem ser considerados dois componentes: o componente afetivo-emocional (relacionado ao sentimento sobre como a pessoa se sente no trabalho) e o componente cognitivo (relacionado à racionalidade do indivíduo em relação ao trabalho).

Um aspecto indispensável para a qualidade do clima organizacional e assim como na gestão da escola, está relacionada com o perfil do gestor, e a apreciação dos professores é a seguinte, dos 100% de professores, 30%, consideram que seu perfil é bom, 30%, consideram que é muito bom e os outros 40%, a consideram ser excelente. Esta apreciação dos professores, demonstre quanto são realistas na emissão de opiniões e também, se justifica pelo tipo de relações demonstradas ao longo do funcionamento da mesma escola.

Quanto aos salários e recompensas

A análise que se pode fazer aqui, com relação ao fator salário e recompensas considera-se ser preponderante tendo em conta que existe uma relação de reciprocidade no desenvolvimento do clima organizacional, na prestação de serviços dos colaboradores, quando se sentem insatisfeitos com relação a sua remuneração, eleva também os índices de confiança, e sempre que não estejam satisfeitos com o problema em questão, este elemento pode influenciar de maneira negativa no seio da organização.

A motivação por sua vez é volátil e geralmente influenciada pelo sistema de recompensas estabelecido. Assim, pode-se sustentar esta afirmação, tendo em conta a posição de Pereira (2007), quando afirma que sucesso das grandes companhias se dá devido aos resultados de um clima com motivação e integração, que tem a desenvoltura de motivar e acalorar os servidores a se empregarem de maneira total para o sucesso da organização. Uma atmosfera organizacional é capaz de estimular e harmonizar seus servidores para um contentamento plausível. O servidor é um ser com vida, é por meio dessa energia de sua vida que as companhias os fazem se apaixonar e se motivar no seu ambiente de trabalho.

Um trabalhador que disponibiliza a sua força e o seu talento, deseja obviamente a melhor recompensa possível, isto é, almeja receber aquilo que vai ao encontro da satisfação das suas necessidades e o projete para o alcance dos maiores anseios e realizações. Um sistema bem montado é tão forte que pode moldar o indivíduo e o seu comportamento. Assim, a dedicação e entrega do colaborador pelo trabalho, depende muito do fator recompensa que um trabalhador recebe pode determinar a sua continuidade ou rotura com a entidade empregadora (Armstrong, 2002),

Quanto ao desenvolvimento da carreira

A análise deste fator, permite nos afirmar que por parte dos funcionários, há uma necessidade de se valorizar o processo, apesar da diversidade de dimensões, existe uma divergência enquanto aos aspetos em análise, com destaque a importância que se dá ao que fazem, a importância da posição do superior, assim como outros elementos considerados preponderantes, para a evolução profissional dos colaboradores. As pessoas passam boa parte da vida numa organização, e, para desenvolver é necessário operar, produzir e competir, para isso acontecer é necessário serem vistas como um recurso produtivo.

Para Chiavenato (2006), afirma que a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: (a) as pessoas como seres humanos; (b) as pessoas como mero recursos (humanos) organizacionais; (c) as pessoas como parceiros da organização. Reforça-se aqui, a posição de Schomberger (1985), ao dizer que a organização deve valorizar a subjetividade das percepções de seus profissionais, para poder viabilizar o engajamento das pessoas, levando-se em consideração as diferenças entre o indivíduo e a organização. É necessário que esses indivíduos tenham formação flexível, que tenha noções que compreende a realidade específica do trabalho.

Já na perspectiva de Bressan (2004), garante que as estratégias de mudança, para se obterem sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização na totalidade. É necessário identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou não, e pode se apresentar como vantagens para os gerenciantes da mudança, aumentando a eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência

Quanto aos fatores motivacionais

Na análise dos fatores motivacionais, pode-se confirmar que eles são determinantes para a qualidade do clima organizacional, pois a motivação é considerada a força impulsionadora dos nossos atos. Segundo Chiavenato (2009, *apud* Guimarães *et al.*, 2023), devem ser feitas suposições de que as pessoas têm motivos específicos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais, influenciando o comportamento apenas quando provocadas. A provocação desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pela pessoa. As propriedades específicas do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos, isto é, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por um estímulo ambiental apropriado. Mudanças no ambiente percebido causarão uma mudança no padrão de motivação provocada; cada tipo de motivação é voltado para atender a um tipo diferente de necessidade. O padrão de motivação despertado determina o comportamento, e a mudança nesse padrão resultará em mudanças de comportamento.

Quanto ao Clima organizacional

A implementação deste fator, procura demonstrar o valor e o respeito que se deve dar ao funcionário, quando o mesmo é considerado pelas suas competências e não por oportunismo ou aproveitamento das influências. Tanto assim que na organização deve se ter em conta da existência de indicadores de satisfação que permita a entrega e dedicação dos colaboradores na missão que lhes é designada, tendo em conta que quando o clima é acolhedor, os seus integrantes demonstram haver alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos colaboradores (Luz, 2003). Portanto, o clima organizacional é, segundo o autor, o “meio ambiente psicológico” da organização”. Portanto, a escola deve apresentar um clima organizacional bom, que haja alegria no local de trabalho, uma boa convivência, que resulta na amizade, respeito e consideração entre os membros do grupo, satisfação e comprometimento com o trabalho que exercem.

Assim, Gomes (2002. p. 96), afirma que “as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados.

Quando os resultados são visíveis em termos de entrega, dedicação e participação, por parte dos colaboradores, pode-se aferir como diz Chiavenato (2010), que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (p. 53).

Quanto aos modelos de gestão

A análise prévia em relação ao fator em causa, tem sua relevância, tendo em conta que os modelos de gestão, determina uma das características principais para uma gestão democrática e participativa, que quando ela é utilizada numa escola, demonstram haver envolvimento de todos na causa social da mesma.

Portanto, o modelo de gestão reflete os anseios da instituição, pois, de acordo com Perez Junior, Pestana e Franco (*apud* Tome; Reis, 2018), sua base estrutura-se firmemente nos conceitos instituídos na missão, crenças e valores da empresa, buscando, de forma planejada, alcançar os objetivos presentes e futuros. Do mesmo modo, Padoveze (*apud* Tome; Reis, 2018) descreve um conjunto de características estruturais que devem compor um modelo de gestão.

- O processo de gestão do sistema de empresa: planificação, execução, controlo;
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores; responsabilidade pelos resultados das áreas das suas responsabilidades;
- O processo decisório: centralização ou descentralização;
- O comportamento dos gestores: motivação-empresendedores.

Quanto ao processo de tomada de decisão

Como são tomadas certas decisões por parte de alguns gestores, demonstram o verdadeiro carácter que apresenta o responsável, quanto a gestão dos diferentes processos que decorrem na escola. Uma decisão mal tomada, pode criar um clima de conflito e conseqüentemente, minar o clima de confiança entre os líderes e os liderados, portanto deve prevalecer numa instituição, as relações de cordialidade, mesmo respeitando as diferenças na sua estrutura cultural.

Assim, reconhece-se que numa instituição onde se aplica uma gestão democrática os desafios enfrentados, devem ser sanados mediante formação e trabalho em equipa como forma de conhecer os seus deveres e as suas respectivas funções. A participação da comunidade escolar nas decisões tomadas, algo indispensável para a gestão democrática e uma educação pública de excelência e de qualidade.

Quanto a comunicação

Por tanto, os resultados deste fator, valorizam os aspectos aqui diagnosticados e reforçar que os níveis de respostas apresentadas, são considerados favoráveis para a existência de um clima organizacional que facilita a gestão da escola, quando assim acontece, demonstra que existe um alinhamento dos objetivos entre os líderes e os liderados.

Por ser um fator preponderante para a disseminação das informações, considera-se que, para uma boa comunicação faz-se necessária a implantação de espaços para encontros que promovam a integração e a discussão aberta e livre entre todos os participantes, para atingir os objetivos da organização e atender às suas necessidades individuais (Gentilini; Scarlatto, 2017; Lück, 2017; Souza, 2018). Isso porque a “[...] comunicação interna tem o potencial de criar e modelar as condições de existência das instituições” (Lacerda, 2018, p. 17).

De maneira geral, corroboramos com a posição de Gil (2007), quando na sua abordagem, recomenda que para as organizações sejam funcionais, devem cumprir um conjunto de critérios como a: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças. Essa série de recomendações se aplicadas poderão contribuir para a motivação dos colaboradores e gerar bons resultados para a organização e neste contexto específico, a escola.

6. CONCLUSÃO

Após a análise dos resultados, fruto dos instrumentos de coleta de dados, pode-se aqui concluir de que, existe na literatura atualizada, com informação necessária e suficiente que facilita construir um construto sobre a identificação dos fatores que influenciam o clima organizacional na gestão da escola, na sua maioria convergindo sobre a importância capital que se lhes atribui para a existência de um bom clima organizacional.

Neste contexto, podem ser aqui transcritos, mais cabe aqui ressaltar que cada indicador pode conter uma série de dimensões que são transversais e sua aplicabilidade, não deve ser encarada de maneira isolada no clima organizacional, porque existe uma interação e interdependência entre todos os fatores, partindo da satisfação do trabalho, a cultura organizacional, até aos modelos de gestão e comunicação, sem descurar o processo de tomada de decisão.

Ao caracterizar os diferentes fatores, deve-se ter em conta suas diversas variáveis que determina ou podem influenciar o clima organizacional na gestão da escola, sabe-se que o impacto que elas têm para a qualidade do clima organizacional, exigem aos gestores que devem ter conhecimentos profundos sobre a gestão de pessoas e procurar-se fazer uma conexão que resulte em um trabalho coletivo, que visa defender os objetivos da escola, por tanto, sua forma de fazer gestão, deverá estar mais inclinada para a implementação de um modelo de gestão que seja inclusivo, participativo e dinâmico em todas as vertentes.

Em uma constatação realista, Chiavenato (1999, p. 52, *apud* Guimarães *et al.*, 2023) afirma que “o clima é o ambiente interno de uma organização, o ambiente psicológico e as características que existem em qualquer organização”. O clima é o ambiente no qual as pessoas, em uma organização, realizam seu trabalho. Ele não pode ser visualizado, mas pode ser fortemente percebido, pois se manifesta de diversas maneiras, sendo algumas mais sensíveis do que outras em relação a diferentes aspectos do clima.

Assim, segundo Guimarães *et al.* (2023) deve-se reconhecer que as organizações são constituídas por pessoas com diferentes características, que possuem necessidades, desejos, expectativas pessoais e profissionais, por isso é imprescindível compreender como funcionam e como interagem dentro da organização, ou seja, um conjunto de comportamentos distintos.

7. REFERÊNCIAS

ANGOLA. **Decreto Presidencial nº 93/21, de 16 de abril de 2021**. Regime jurídico para o exercício de cargos de direção e chefia nas instituições públicas de educação pré-escolar, ensino primário e secundário. Diário da República, I Série, nº 67, 2021.

ARAÚJO, Antônia Silva; MENESES, José Marques; VASCONCELOS, Francisco Lucas Venuto. Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2021.

ARMSTRONG, Michael. **Employee Reward**, ed. 3ª, McGraw-Hill, London. 2002

BAÇÃO, Ana Sofia dos Santos. **Desenvolvimento do trabalho em equipa num contexto de cultura de safety**: estudo de caso numa empresa da indústria mineira. (Évora): (U.É). Dissertação de Mestrado em Gestão, Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora. 2023.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de Gestão de negócios**, São Paulo, v. 1, 2004.

CARRILLO, Sonia Palma. Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. **Revista de Investigación em Psicologia**, Lima, v. 3, n. 1, p. 11-21, jan. /jul. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Fundamentos: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo, 3 reimpr. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLOSS, Daniéli. **Cultura Organizacional: Tudo o que você Precisa saber para Transformar a da sua Empresa**, 2019.

DOS SANTOS NEVES, Wagner Felipe; CORREA JUNIOR, António Jorge Silva; DIAS, André Lucas de Lima; SONOBE, Helena Megumi; SANTANA, Mary Elizabeth de. Prototipação de um recurso de comunicação alternativa para a pessoa com traqueostomia por câncer de laringe. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. 1-10, 2021.

GENTILINI, João Augusto; SCARLATTO, Elaine Cristina. A relevância da racionalidade comunicativa para a gestão educacional. **Revista Exitus**, v. 3, n. 1, p. 47-59, 2017.

GIL, António Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 42, n. 2, p. 95–103, 2002.

GUIMARÃES, Camille Yasmin Silva; SILVA, Raiara Brandão; MONTEIRO, Walmir. A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.9.n.05. 2023.

KATZENBACH, Jon R; SMITH, Douglas K. The discipline of teams. **Harvard Business Review**, março/abril 1993

LACERDA, Dayse Mara Martins. **Comunicação interna como estratégia de gestão educacional: realidade de uma escola particular confessional de educação básica**. (São Leopoldo). (UNISINOS). Dissertação de Mestrado em Gestão Educacional. Universidade do Vale dos Sinos, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LOH, May Young; IDRIS, Mohd Awang; DORMANN, Cristão; MUHAMMAD, Haslina. Clima organizacional e resultados de saúde dos funcionários: uma revisão sistemática. **Ciência da Segurança**. 118. 442-452, 2019.

LÜCK, Heloísa (Org.) **Gestão Escolar e Formação de Gestores**. In: **Revista em aberto**, v. 17, Brasília 2000.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Editora Vozes Limitada, 2017.

LUKOMBO, Garcia. O Gestor escolar, sua influência na gestão democrática e participativa no magistério do Soyo. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (POLIGES)**, v. 2, n. 3, p. 4-31, 2022. DOI: 10.22481/poliges.v2i3.9711.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MARQUEZE, **Elaine Cristina**; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 30 (112): 69-79, 2005.

MATTOS, Carlos André Corrêa de; COSTA, Nilson Luiz; LAURINHO, Saraiva Laurinho; DIAS, Nazaré da Silva Dias. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará. **Revista GUAL**, Florianopolis, v. 12, n. 1, p. 25-48, jan./abr.-2019.

MATTOS, Carlos André Corrêa de; GUERRA, Maria Helena Tavares; FRANCO, Bianca Suelem do Nascimento; MANCEBO, Carlos Henrique Andrade. Ambiente de trabalho: o que realmente influencia no clima organizacional de uma instituição federal de ensino superior? **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 6, p. 62-80, 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Carmem Najara Sousa; FORMAGGIO, Filomena Maria. Influência da comunicação na rotatividade de pessoal nas organizações. **Bioenergia em revista: diálogos**, v. 11, n. 2, P. 178-198, julho/dez. 2021.

NUNES, Fernanda Maria Guadalupe; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. **Indícios da influência do fator salário no clima organizacional de um instituto público de pesquisas**. (XXX Encontro nacional de engenharia de produção Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente). São Carlos, SP, Brasil, 2010.

PEREIRA, R. C. **Funcionário motivado**: um bem imensurável. R&H. com.br, Artigo, n. 4878, 2007.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública***Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.28, n.2, p. 11-23, jul./dez. 2002

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANDRI, Cátia Simone Pinto. **Estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise de imagem em instituição pública de ensino**. (Brasil), UFRGS. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

SIMBA, Abraão; LUKOMBO, Garcia. A influência do clima organizacional na motivação dos funcionários da escola do ensino primário N.º 08 – Soyo. **RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber**. São Paulo-SP Ano V, v.1, n.1, 2025.

SCHOMBERGER, Richard. **Técnicas industriais japonesas**. São Paulo. 1985.

SOARES, Tatiani, Prestes; SILVA, Louise de Quadros da; JUNG, Hildegard Susana; FOSSATTI, Paulo. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. **Revista Educar Mais** Volume 6, 372 a 381. 2022.

SOUZA, Delca Rodrigues de. **Comunicação interna:** a sua importância para os colaboradores com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de um clima positivo e favorável nas organizações. (Brasil), (UniCEUB/ICPD), Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas & Coaching) - Centro Universitário de Brasília, 2018.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998

TOME, Alexandre Scherrer; REIS, Rebeca Kizzay Crespo dos. "A importância da controladoria na gestão empresarial", **Revista Observatório de la Economía Latinoamericana**. (marzo 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/gestao-empresarial.html/hdl.handle.net/20.500.11763/oel1803gestao-empresarial>

Submissão: 11/02/2025

Aceito: 02/04/2025