

CLIMA ESCOLAR E LIDERANÇA RELACIONAL PELA ÓTICA DE PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PRIVADA

Roseane Netto Vinte¹
Antônio Moreira de Carvalho Neto²
Daniela Diniz³

Resumo: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa que analisou a relação entre clima organizacional e liderança relacional no contexto escolar. Para tanto, foram realizadas entrevistas com doze professores de diferentes instituições privadas de ensino de quatro estados brasileiros. Os achados revelam que os professores percebem a liderança como fundamental para a criação de um clima organizacional positivo. Relações caracterizadas por elevados níveis de confiança, comunicação, colaboração e transparência foram consideradas cruciais para o exercício de uma liderança efetiva, aspectos que coincidem com os pressupostos da liderança relacional. As conclusões do estudo sugerem que investir na formação de líderes escolares com foco em práticas relacionais pode ser uma estratégia eficaz para melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, a qualidade da educação oferecida.

Palavras-chave: Clima organizacional. Liderança. Educação. Diretor escolar.

SCHOOL CLIMATE AND RELATIONAL LEADERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF BASIC EDUCATION TEACHERS FROM THE PRIVATE NETWORK

Abstract: This article presents the results of a qualitative study that analyzed the relationship between organizational climate and relational leadership in the school context. To this end, interviews were conducted with twelve teachers from different private educational institutions in four Brazilian states. The findings reveal that teachers perceive leadership as fundamental to creating a positive organizational climate. Relationships characterized by high levels of trust, communication, collaboration and transparency were considered crucial for the exercise of effective leadership, aspects that coincide with the assumptions of relational leadership. The conclusions of the study suggest that investing in the training of school leaders with a focus on relational practices can be an effective strategy to improve the organizational climate and, consequently, the quality of education offered.

Keywords: Organizational climate. Leadership. Education. School director.

¹ Doutoranda em Administração pela PUC Minas. Mestre em Administração pela PUC Minas. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade do Estado de Minas Gerais (2007) e graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Minas Gerais (2010), especialista em Educação a Distância pelo SENAC MG e em Gestão Pedagógica pela Faculdade Batista. Pós-graduação em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Itajubá (2024). Atualmente é Gerente de Unidade do Sesi Minas Gerais. Email: roseanevinte@gmail.com.

² Professor do PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de MG (PUC Minas) desde 2001. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPQ desde 2012. Doutor em Administração pela UFMG (1999). Mestre em Administração pela UFMG (1995). Especialista em Relações de Trabalho pelo Queen Mary College da London School of Economics (1990). Email: carvalhoneto@pucminas.br.

³ Professora da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), vinculada ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - DECAC. Professora do Mestrado PROFNIT (Programa Stricto Sensu em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação da UFSJ). Doutora em Administração pela UFMG na linha de 'Gestão e Tecnologias Gerenciais'. Mestre em Administração pela PUC Minas na linha de 'Inovação e Conhecimento'. E-mail: danidiniz09@yahoo.com.br

CLIMA ESCOLAR Y LIDERAZGO RELACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA RED PRIVADA

Resumen: Este artículo presenta los resultados de una investigación cualitativa que analizó la relación entre clima organizacional y liderazgo relacional en el contexto escolar. Para ello, se realizaron entrevistas a doce profesores de diferentes instituciones educativas privadas en cuatro estados brasileños. Los hallazgos revelan que los docentes perciben el liderazgo como fundamental para crear un clima organizacional positivo. Las relaciones caracterizadas por altos niveles de confianza, comunicación, colaboración y transparencia fueron consideradas cruciales para el ejercicio de un liderazgo efectivo, aspectos que coinciden con los supuestos del liderazgo relacional. Las conclusiones del estudio sugieren que invertir en la formación de líderes escolares con enfoque en prácticas relacionales puede ser una estrategia eficaz para mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, la calidad de la educación ofrecida.

Palavras-clave: Clima Organizacional. Liderazgo. Educación. Director De Escuela.

Introdução

O clima organizacional é um construto de grande relevância no campo do comportamento organizacional e têm sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações (Menezes; Gomes, 2010; Lima; Quelhas; Neto; Sant'Anna; Menna; Silva 2019). Diversos estudos evidenciam o impacto que o clima organizacional exerce sobre o comportamento e o desempenho dos indivíduos nas organizações, sendo um importante aspecto a ser considerado nas políticas e práticas de recursos humanos (Puente-Palacios; Freitas, 2016; Barros; De Melo, 2016; Chiavone *et al.*, 2021).

De modo semelhante, ao se analisar os fatores que podem afetar o desempenho das escolas, muitos autores identificam o clima como uma das variáveis mais relevantes (Mata; Monteiro; Peixoto, 2014; Jones; Shindler, 2016; Wang, Degol, 2016; Sampermans; Isac; Claes, 2018; Veiga, 2020).

Para Tubbs e Garner (2008), diversos estudos sobre o clima organizacional no contexto escolar evidenciam que essa variável exerce uma influência significativa no desempenho das instituições de ensino. O clima escolar apresenta um impacto amplo, afetando diferentes áreas e pessoas dentro da escola. Alguns autores, como Palermo, Silva e Novellino (2014), relacionam o clima escolar à qualidade de vida e à produtividade de docentes e alunos, destacando-o, portanto, como um fator crítico para a eficácia da escola.

Dentre os fatores que podem influenciar o clima da organização, a liderança surge com particular relevância (Omar, 2011; Monteiro, 2014; Cunha; Monteiro; Lourenço, 2016; Rigo;

Maciel; Oliva; Baggio; Campos 2017), uma temática amplamente estudada, nos mais variados contextos, inclusive no ambiente escolar (Oliveira; Waldheim, 2016; Costa, 2018; Tavares, 2018; Correia; Sá, 2021).

Não obstante, a literatura sobre gestão educacional tende a concentrar-se na definição de perfis ideais de liderança, frequentemente desconsiderando os atributos que os próprios professores julgam importantes em um líder. Além disso, ainda persiste uma resistência à adoção de práticas gerenciais e de liderança no contexto escolar, como se educação e administração fossem esferas incompatíveis devido à natureza pedagógica das instituições escolares (Costa; Castanheira, 2015; Vinte; Carvalho Neto; Diniz, 2023). Ademais, são escassos os estudos nacionais que abordam a liderança relacional no ambiente escolar.

Tomando como ponto de partida tal lacuna, o objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre clima organizacional e liderança relacional no contexto escolar. Buscou-se analisar como a liderança exercida por diretores em escolas de ensino médio influenciam o clima organizacional.

Clima Organizacional

O clima organizacional, entendido como uma manifestação da cultura organizacional, pode ser utilizado como uma variável explicativa dos comportamentos dos indivíduos dentro das organizações (Lima; Albano, 2002; Rocha; Pelogio; Añez, 2013).

Embora este tema ocupe uma posição de destaque dentro da clássica psicologia industrial e da moderna psicologia organizacional, a quantidade de definições, técnicas de mensuração, bem como resultados de pesquisas muitas vezes contraditórios têm evidenciado a complexidade do construto (Menezes; Gomes, 2010). Kubo *et al.* (2015) afirmam que o clima tem sido abordado de várias maneiras, com inúmeras definições e modelos que o explicam, não havendo consenso sobre sua definição e mensuração. Isto ocorre porque vários pesquisadores do comportamento humano nas organizações já tratavam do tema, mesmo que de maneira implícita, desde os anos 1930 (Rocha; Pelogio; Añez, 2013; Kubo; Gutierrez Castro; Domingues Nunes; Thiago 2015; Locatelli; Sgarbossa; Mozzato, 2023).

Analisando os diferentes estudos sobre clima organizacional é possível identificar três momentos distintos. Entre os anos 1930 e 1960, houve significativa ênfase no modelo

organizacional, em taxonomias e na estrutura do clima (Katz; Kahn, 1966; Lawrence; Lorsch, 1967), com destaque para Forehand e Gilmer (1964) que definiram clima organizacional considerando diferentes níveis de análise: indivíduo, organização e outras organizações.

Menezes e Gomes (2010) consideram que o segundo período de produções, compreendido entre os anos 1970 e 1980, se concentrou na diferenciação entre os conceitos de clima e cultura. Desde a década de 1960, Forehand e Gilmer (1964), Katz e Kahn (1966) já destacavam que tais termos eram muitas vezes compreendidos de forma igual, sendo aspectos distintos. Enquanto a cultura é formada por artefatos, valores, crenças e regras que influenciam o comportamento dos indivíduos, sendo, portanto, mais estável e sólida; o clima refere-se ao ambiente psicológico e emocional momentâneo percebido pelos funcionários em uma organização e é influenciado pela cultura (Schneider; Salvaggio; Subirats, 2002).

Para Martins (2008), o clima organizacional está relacionado às percepções e interpretações dos indivíduos sobre as atividades realizadas, o ambiente de trabalho e as políticas da empresa. Menezes e Gomes (2010) consideram que o clima organizacional é uma condição temporária formada por meio dos significados construídos pelos indivíduos, que guiam as suas ações no ambiente organizacional.

Para Coda (1997), o clima organizacional está relacionado à percepção das pessoas sobre como a organização tem cuidado das necessidades das pessoas no ambiente de trabalho. Monteiro (2014), Correia e Sá (2021), por sua vez, incluem as interações sociais na análise do clima organizacional e apontam que a referência que o indivíduo tem sobre o ambiente de trabalho influencia diretamente em sua motivação.

Ehrhart e Kuenzi (2017) afirmam que o clima organizacional é um fenômeno de nível organizacional (macro), não se limitando a percepções individuais, embora tenha origem nelas. Essas percepções, ao serem compartilhadas e sustentadas coletivamente, formam um entendimento comum entre os membros da organização, a partir da atribuição de significados semelhantes aos eventos vivenciados no ambiente organizacional.

Menezes e Gomes (2010) e Lima *et al.* (2019) consideram que a percepção sobre o clima é formada com base na interação entre características pessoais e organizacionais, sendo influenciada por diferentes aspectos, tais como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outros.

Alguns dos modelos de clima organizacional mais reconhecidos são os de Litwin e Stringer (1968), o de Levering (1997), de Coda (1997), de Rizzatti (2002) e de Bispo (2006). Especificamente no Brasil, Souza (1977) foi o responsável por difundir e aplicar pesquisas de clima organizacional no país, realizando diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer (1968).

Embasado nos modelos que em que as dimensões mais representativas eram estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões, Souza (1977) promove adaptações e definiu sete dimensões, sendo elas de conformidade, responsabilidade, padrões, recompensa, clareza, apoio e liderança que norteiam suas pesquisas.

Dentre os fatores que impactam o clima, a liderança é considerada destaque e está presente em diversos modelos de clima organizacional, como os de Coda (1997), de Rizzatti (2002), de Bispo (2006) e de Rigo *et al.* (2017).

Com base no exposto, o presente estudo considerou as categorias de clima organizacional relacionadas ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho que privilegie a dimensão relacional da liderança que pode ser caracterizada pelo interesse e preocupação com as pessoas e com os relacionamentos. Nesse sentido, foram analisadas as dimensões de comunicação, confiança, colaboração, identificação com a organização, alinhamento com as diretrizes da instituição e liderança.

Liderança Relacional

A evolução histórica das teorias de liderança levou a maioria dos estudos atuais a redesenhar a base teórica clássica da liderança. A liderança relacional, que tem Mary Uhl-Bien (2003, 2006) como precursora, está entre essas abordagens de liderança contemporâneas (Akram; Hussain; Haider; Akram 2016; D'ávila; Oliveira; Diniz; Santa'Anna, 2020).

A liderança relacional propõe uma superação das teorias tradicionais centradas no indivíduo, em seus traços e competências, ao questionar a desconsideração das conexões interpessoais e das interações entre os sujeitos e as organizações (Uhl-Bien; Arena, 2018; Mendes; Sant'Anna; Diniz, 2021). A necessidade de repensar a liderança torna-se ainda mais evidente diante da expansão de setores não industriais, especialmente os chamados serviços

profissionais, como saúde, educação, consultoria e serviços jurídicos.

A teoria relacional da liderança, além de enfatizar a relação entre líder e liderado, amplia a análise ao considerar as múltiplas relações que ocorrem em diferentes instâncias e direções. Essa abordagem abrange as dimensões individuais, coletivas, organizacionais e sociais, reconhecendo a complexidade e a interdependência dos contextos em que a liderança se manifesta (Lima *et al.*, 2019; Mendes; Sant’Anna; Diniz, 2021). Assim, as dinâmicas de liderança relacional enfatizam as relações por meio das quais interações inter, intraorganizacionais e societais são construídas, ativadas, exercidas e reconfiguradas (Fairhurst; Uhl-Bien, 2012).

Essa mudança do foco da liderança da ação individual para um processo de construção coletiva abre espaço para o exercício de liderança por parte de todos os membros da organização, com impactos positivos no desempenho de grupos e organizações (Sobral; Furtado, 2019).

Os relacionamentos e os papéis de líder e liderado devem ser mutuamente reconhecidos e validados, o que reforça a perspectiva de que essas posições não existem de forma isolada, mas se constituem em um processo dinâmico e complexo de interações multilaterais (Sant’Anna; Nelson; Carvalho Neto, 2015; Akram *et al.*, 2016; Uhl-Bien; Mendes; Sant’Anna; Diniz, 2021).

Nessa direção, líder e liderados são seres relacionais que se constituem como tal em um ambiente relacional dinâmico em contínua transformação (Fairhurst; Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien; Carsten, 2018; D’ávila *et al.*, 2020). Logo, a problemática central está em compreender os processos relacionais nos quais a liderança surge e é exercida (Vinte; Carvalho Neto; Diniz, 2023).

Clima nas escolas e a liderança relacional do diretor

O clima nas instituições educacionais, denominado de clima escolar é considerado um conceito multidimensional (Mata; Monteiro; Peixoto, 2014; Jones; Shindler, 2016; Sampermans; Wang; Degol, 2016) e tem sido alvo de diversos estudos recentes (Isac; Claes, 2018; Veiga, 2020; Santos; Adam, 2022).

Em um contexto histórico, Perry (1908) em seu livro “*The Management of a City*

School”, é considerado o primeiro estudo a caracterizar teoricamente as nuances do clima e sua relação com a gestão das escolas (Veiga, 2020; Lima, 2022; Santos; Adam, 2022). Mas foi por meio dos trabalhos de Halpin e Croft (1963), que aplicaram o conceito a partir de estudos empíricos, que a noção de clima escolar se disseminou no meio educacional. Halpin e Croft (1963) construíram o primeiro instrumento de avaliação do clima escolar: o *Organizational Climate Description Questionnaire*.

Halpin e Croft (1963) evidenciam que o clima escolar é uma combinação das percepções que cada indivíduo constrói em relação ao seu trabalho, aos papéis que ele desempenha na organização e às relações sociais que vivenciam (Hoy; Miskel, 2015; Santos; Adam, 2022). Para Hees *et al.* (2018) e Hees e Pimentel (2021), o clima organizacional é constituído pelas percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre os processos de organização política, liderança e relações estabelecidas.

A linha de pesquisa sobre desempenho e eficácia das escolas começou a se desenvolver na década de 1970, com estudos pioneiros como os de Bloom (1976) e Rutter *et al.* (1979). Como consequência, a noção de clima escolar passou a ganhar destaque, por sua influência significativa sobre o desempenho acadêmico (Palermo; Silva; Novellino, 2014).

O conceito de clima escolar pode ser compreendido de diferentes maneiras (Jones; Shindler, 2016; Wang; Degol, 2016; Sampermans; Isac; Claes, 2018). No entanto, há consenso de que o clima escolar envolve todas as pessoas que participam, direta ou indiretamente, do processo educativo — incluindo alunos, professores, funcionários administrativos e membros da comunidade escolar. Isso se traduz em relações multilaterais e multidirecionais, nas quais as experiências dos envolvidos tanto influenciam quanto são influenciadas pelo tipo de clima predominante na instituição (Veiga, 2020).

Embora a literatura aponte a existência de diversos fatores que impactam o clima escolar, há consenso em torno da importância do fator humano e relacional na construção de um bom clima (Dorman, 2002; Scherman, 2005). Nesse ponto, emergem as discussões em torno do papel da liderança no clima escolar.

Brito e Costa (2010) destacam a figura do diretor escolar como um elemento fundamental para criação de um clima favorável nas escolas. Nessa direção, estudos realizados por Leithwood e Hallinger (2002), Day *et al.* (2008), Costa e Castanheira (2015), Price (2015),

Gurr (2015) apontam que diretores escolares que compartilham os objetivos da escola com o grupo e promovem um clima de trabalho saudável e positivo contribuem para a identificação do professor com a escola, afetando, consequentemente, o seu engajamento no trabalho.

O atributo liderança é um dos fatores mais avaliados quando se investiga o clima de uma organização por sua capacidade de influenciar nas dinâmicas organizacionais e na forma como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho (Omar, 2011; Monteiro, 2014; Cunha; Monteiro; Lourenço, 2016).

Para Correia e Sá (2021), por exemplo, o diretor, como líder, deve buscar mobilizar todos os professores, técnicos-administrativos e alunos com base em objetivos comuns, buscando envolvê-los nos processos educacionais e trabalhando de forma colaborativa em direção aos objetivos organizacionais.

Trigo e Costa (2008) afirmam que a escola necessita de um líder que coloque no centro das suas ações a relação entre as pessoas, o diálogo, a ética, a moral, os valores, as pessoas, aspectos que coincidem com os atributos associados à noção de liderança relacional.

Correia e Sá (2021) realizaram uma pesquisa teórica sobre a liderança do diretor e sua relação com o clima escolar. Os resultados indicaram, de forma unânime, uma relação direta e positiva entre a liderança exercida pela direção e o clima escolar, influenciando, consequentemente, o desempenho dos professores e da escola como um todo. Os autores destacam, ainda, que uma liderança pautada em princípios relacionais por parte do diretor contribui para um maior engajamento da comunidade escolar com a missão institucional, resultando em níveis mais elevados de satisfação entre os membros da escola.

Nessa direção, pesquisa de Hees e Pimentel (2021) e de Correia e Sá (2021) apontam evidências de que o estilo de liderança escolar influencia o clima organizacional e, consequentemente, o comprometimento dos indivíduos envolvidos no ambiente escolar. Para os autores, lideranças de perfil mais democrático, transformacional e abertas à participação contribuem positivamente para a melhoria do clima organizacional.

Metodologia

Considerando a intenção de captar a perspectiva dos liderados, a abordagem qualitativa mostrou-se a mais adequada por valorizar a visão dos sujeitos e possibilitar a exploração de

aspectos subjetivos e contextuais que são essenciais para compreender a dinâmica das relações (Yilmaz, 2013). A pesquisa delimitou-se ao estudo das relações estabelecidas entre líderes (diretores escolares) e liderados (professores).

Ressalta-se que a pesquisa empírica aqui apresentada é resultado de uma trajetória investigativa mais ampla, desenvolvida ao longo do tempo por uma das autoras deste artigo. Essa trajetória teve início com uma dissertação de mestrado e foi aprofundada posteriormente em uma tese de doutorado, ambos trabalhos conduzidos pela referida pesquisadora.

A entrevista semiestruturada foi o principal instrumento de coleta adotado na pesquisa empírica (Triviños, 1987). O instrumento foi composto por três blocos de perguntas sobre: i) o perfil dos docentes (sexo, idade, tempo de docência); ii) a percepção dos professores sobre liderança e o relacionamento com o diretor escolar; iii) o impacto do estilo de liderança no clima escolar.

As entrevistas foram realizadas com doze professores de quatro estados (Bahia, Distrito Federal, Minas Gerais e Rio de Janeiro) que lecionam em escolas privadas. A rede relacional de um dos pesquisadores, que é diretor(a) de escola, foi utilizada para a seleção dos primeiros entrevistados, que foram indicando outros potenciais participantes, tomando como referência a técnica da bola de neve, uma estratégia de amostragem que se utiliza de redes de referência (Vinuto, 2014).

Os critérios de seleção dos entrevistados foram: ser docente de escola da rede privada; ter curso superior; estar há mais de um ano no Colégio e não exercer cargos de gestão; lecionar diferentes disciplinas para captar profissionais com diferentes visões. O Quadro 1 contempla outros dados dos entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos professores

Entrevistados	Faixa Etária	Disciplinas	Tempo de Magistério	Estado
E1	Acima de 50	Física	Mais de 30 anos	MG
E2	40 a 45	Geografia	10 a 20 anos	RJ
E3	35 a 40	Educação Física	10 a 20 anos	MG
E4	40 a 45	Química	5 a 10 anos	MG
E5	Acima de 50	Artes	Mais de 30 anos	MG
E6	Acima de 50	Matemática	Mais de 30 anos	RJ
E7	40 a 45	Matemática	20 a 30 anos	MG
E8	35 a 40	Artes	10 a 20 anos	DF
E9	35 a 40	Língua Portuguesa	5 a 10 anos	BA
E10	40 a 45	Ensino Religioso	10 a 20 anos	MG
E11	35 a 40	Biologia	20 a 30 anos	MG
E12	40 a 45	Inglês	20 a 30 anos	MG

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que os participantes foram informados sobre os objetivos científicos da pesquisa, garantido o anonimato e a participação voluntária. A duração média das entrevistas foi de 45 minutos e todos os áudios foram gravados e transcritos para facilitar a etapa de tratamento e análise dos relatos. Para a análise dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2004). As falas dos professores entrevistados foram sendo lidas, interpretadas, recortadas e agrupadas, à luz das seguintes categorias de análise: 1. Influência da liderança no relacionamento da equipe; 2. Comunicação; 3. Confiança; 4. Colaboração no Ambiente de Trabalho; 5. Habilidades Requeridas ao Líder; 6. Impactos Negativos da Liderança; 7. Identificação e alinhamento com as Diretrizes da Instituição.

Análise dos dados

Dez dos doze entrevistados evidenciaram, em suas respostas, a relação direta entre o clima escolar e a liderança exercida pelo diretor. Os professores relataram que a maneira como o diretor estabelece relações com os liderados influencia o relacionamento de toda a equipe, refletindo também nas interações com alunos e familiares.

Nos relatos dos professores, observou-se que, quando os líderes cultivam relacionamentos positivos com a equipe, o clima organizacional é impactado favoravelmente. Isso torna o ambiente de trabalho mais prazeroso, aumenta o engajamento dos docentes com a escola e fortalece o comprometimento em seguir as diretrizes da liderança, conforme demonstram os depoimentos coletados:

Se não for uma relação capaz de influenciar ele não é líder, ele é uma autoridade simples e ponto, ele não é nem gestor, é apenas um autoritário. (Entrevistada 07).

Você tem uma pessoa que sabe conversar, sabe cobrar, nossa você vai fazer de tudo para nunca decepcionar a pessoa que está cobrando você, sempre tentar fazer a coisa da melhor forma possível (Entrevistado 10).

Os professores que associaram o clima positivo no ambiente escolar às relações estabelecidas com o líder, indicaram que isso afeta também a forma como interagem com os alunos. Os Entrevistados 5 e 9 reforçaram o impacto desse relacionamento na condução de suas aulas e de suas ações, como se pode observar nas falas do docente entrevistado:

A gente se sente parte e ao sentirmos parte, a gente é capaz de juntos, produzir, de criar, de melhorar, de apresentar coisas criativas, para que as pessoas possam valorizar o que é feito dentro da instituição, com esses alunos (Entrevistada 05).

A volta do líder que a gente tinha, que valorizava o relacionamento com a equipe, fez com que as pessoas voltassem a ter o brilho nos olhos, aquela vontade de fazer. A liderança quando ela tem essa preocupação com as relações, ela acaba impactando diretamente no clima ali dentro da escola, e isso acaba refletindo na relação com nossos alunos (Entrevistada 09).

A habilidade mais mencionada pelos liderados, em relação à influência do diretor no clima escolar, foi a comunicação do líder, especialmente sua capacidade de escuta e diálogo — aspectos centrais na teoria relacional de liderança. Conforme definido por Fairhurst e Uhl-Bien (2012) e Sant’Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015), um líder eficaz é aquele que possui competências em comunicação, negociação e escuta ativa.

Todos os professores destacaram a importância do diálogo transparente e da sensação de serem ouvidos de maneira sincera e atenta pelo diretor, ressaltando que essa escuta é fundamental para a construção coletiva das estratégias da escola (Leithwood; Hallinger, 2002). Esse envolvimento, sem dúvida, exerce influência positiva na qualidade do clima escolar:

Esse é um ambiente de diálogo fica mais vantajoso, eu procuro trabalhar em lugares que eu sinto que a minha fala vai ser ouvida (Entrevistado 04).

Na educação você tem que ter muita flexibilidade, ter que aprender muito a ouvir. O diretor que está sempre ouvindo todo mundo ele aprende também, é

importante ele entender que não é dono da verdade, é ver que ele vai ouvir muitas pessoas e ele vai tomar a decisão (Entrevistado 01).

Nesse ponto, em que os entrevistados destacam a importância do diálogo e da capacidade de escuta é possível identificar a teoria relacional que busca superar o vínculo da liderança de posições e estruturas mais hierarquizadas, defendendo o debate das relações humanas e do ambiente em que se processam, sendo marcante a valorização do contexto e de ambiências organizacionais, aderentes à efetiva dinâmica da liderança (Sant'Anna *et al.*, 2017; Mendes; Sant'Anna; Diniz, 2021).

A percepção desses liderados corrobora os estudos de Cunliffe e Eriksen (2011), Price (2015), Sant'Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015) e Priyono e Anggorowati (2020), que afirmam que, na liderança relacional, não basta apenas criar oportunidades para o diálogo responsivo. É fundamental também considerar os tipos de relacionamentos estabelecidos entre as pessoas, a necessidade de respeito mútuo, a construção de confiança e a garantia de que todos possam se expressar livremente.

Além disso, as entrevistas revelaram que o clima organizacional é positivamente influenciado quando o diretor se empenha em construir e manter laços baseados na confiança dentro do ambiente de trabalho, conforme evidenciado nas falas dos professores entrevistados:

Você muda a percepção que você tem do seu trabalho quando o líder estabelece uma relação de confiança, uma situação onde você tem liberdade para fazer, e onde você sabe que o seu líder confia no que você está fazendo. (Entrevistado 09).

Se existe uma relação de confiança dessa gestão seja com os funcionários, seja com as famílias, com a comunidade escolar, isso influencia nas tomadas de decisão, no ambiente e no clima escolar. (Entrevistado 03).

A dimensão da confiança, presente na percepção dos professores, coincide com as pesquisas de Cilento, Sant'Anna e Bernardes (2022) que associam a confiança ao exercício da liderança como importante fator de mobilização e engajamento dos agentes envolvidos, sendo assim, apontada como fator crítico nos relacionamentos entre agentes que coexistem em diferentes níveis intra e interorganizacionais.

A confiança pode ser compreendida como um construto eminentemente relacional e

constitui um pré-requisito fundamental para os relacionamentos de poder e influência inerentes à liderança (Cilento; Sant'Anna; Bernardes, 2022). Dessa forma, a liderança e a confiança podem favorecer o alcance dos objetivos planejados por meio da internalização de comportamentos e decisões, da construção de metas compartilhadas e da influência coletiva (Sonpar; Handelman; Dastmalchian, 2009). Turano e Cavazotte (2016) complementam que relacionamentos de alta qualidade entre líder e seguidores promovem resultados superiores àqueles marcados pela ausência de respeito mútuo e confiança.

Para Cilento et al. (2022), existe uma relação íntima entre confiança e liderança, especialmente na abordagem relacional, que associa a liderança à responsabilidade de construir relacionamentos capazes de fortalecer laços sólidos de confiança.

A análise dos aspectos relacionados à colaboração e cooperação, enquanto fatores que influenciam o clima organizacional, revela uma relação direta com os laços de confiança estabelecidos de maneira multidirecional, envolvendo todos os atores do ambiente educacional, conforme ilustrado na seguinte fala:

Porque escola é um local do diálogo, não é? [...] A comunidade escolar tem muito a dizer para a equipe de formação, tem muito a equipe a dizer para os líderes, e é a equipe como um todo assim... Se a gente não tiver a capacidade de fazer trocas, de colaborar, de fazer diálogo é... Então a gente não está formando ninguém (Entrevistado 07).

A relação entre as dimensões confiança e colaboração são identificadas na literatura. Cilento *et al.* (2022), por exemplo, afirmam que para diversos autores, a efetividade dos relacionamentos profissionais depende diretamente da confiança, na medida em que favorece aspectos como a cooperação e a previsibilidade, promove a colaboração entre as pessoas a abertura para a comunicação e comprometimento e a satisfação das equipes.

A percepção dos professores coincide com as pesquisas de Omar (2011), Monteiro (2014), Cunha, Monteiro e Lourenço (2016), Correia e Sá (2021) que relacionam a liderança e o clima à capacidade de influenciar nas dinâmicas organizacionais e identificam o fator humano, relacional, as interações entre todas as pessoas da escola como estruturantes para a definição do clima escolar (Dorman, 2002; Scherman, 2005).

Em relação às habilidades requeridas ao líder que influenciam no clima escolar, a

comunicação, relacionada à capacidade de escuta, diálogo, já discutida na análise de dados, foi a habilidade mais mencionada pelos liderados. Na sequência, sete relatos salientaram a importância do apoio e acompanhamento do trabalho dos professores pelo líder. Nesse sentido os entrevistados consideraram a relevância de suas atividades serem validadas, legitimadas pelo líder como um elemento importante para permitir que os professores sintam segurança e satisfação com o trabalho o que repercute positivamente no clima escolar (Oliveira; Carvalho, 2018).

O acompanhamento, reconhecimento e validação por parte do líder geram nos professores uma sensação de segurança para o desenvolvimento de seu trabalho (Brito; Costa, 2010; Price, 2015). Isso ocorre porque os docentes percebem que suas atividades estão legitimadas pelo diretor e sentem-se valorizados pela instituição, o que impacta diretamente o clima organizacional. Os relatos a seguir ilustram essa discussão:

O que me faz trabalhar satisfeita é a credibilidade que o líder dá ao meu trabalho, à minha capacidade de desenvolver o meu conteúdo em sala de aula, tanto na parte teórica, quanto na parte prática (Entrevistada 05).

Quando o líder valida seu trabalho, quando ele te dá poder para tomar suas decisões, para você poder fazer acontecer, dar sua aula, você tem essa confiança, essa liberdade para poder criar, para poder fazer, [...] acho que é o sonho de todo professor (Entrevistado 09).

A melhor instituição que eu trabalhei foi uma escola em que tinha acompanhamento do líder, um retorno para o professor em relação àquilo que ele vem está fazendo sala de aula, o que estava dando certo, o que não estava dando certo [...] então eu acho que a boa liderança ela se comunica né? (Entrevistado 04).

Por sua capacidade de influenciar nas dinâmicas organizacionais e na forma como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho, os achados da pesquisa confirmam a relevância do atributo liderança como um dos fatores mais relevantes quando se investiga o clima de uma organização (Omar, 2011; Monteiro, 2014; Cunha; Monteiro; Lourenço, 2016; Correia; Sá, 2021).

Os professores relataram também os impactos negativos da liderança no clima, para os entrevistados, isso ocorre quando o diretor não estabelece diálogos com a equipe, não envolve os liderados nas discussões e não constrói relações próximas com eles, como se pode depreender da seguinte fala:

Eu acho que a boa liderança se comunica. E isso é muito incomum. Nas escolas, é comum o diretor te chamar em um canto [...] e fala pelo corredor. Não merecia ser uma instrução, merecia ouvir minha opinião, né? Pra eu poder debater e não é feito nada disso, hoje em dia tem o *WhatsApp*, não é? Pior do que o corredor é o *WhatsApp*, tem que ficar atento ao grupo da escola, porque uma coisa muito importante pode ter sido ser “cuspida” ali, se você não é um cara atento ao grupo você se perde (Entrevistado 02).

Os Entrevistados 01 e 09 relataram também que um estilo de liderança autoritária interfere negativamente no clima escolar, reduzindo o engajamento dos docentes na escola, como apresentado nos estudos de Schyns e Schilling (2013), Braun, Kark e Wisse (2018) e Priyono e Anggorowati (2020) e confirmado nos relatos:

A questão do ambiente saudável! Cada escola tem um perfil diferente, tem escolas em que o ambiente não é saudável de forma alguma, outras escolas sim, e se vem lá de cima a questão de não se ter relações saudáveis, com certeza isso vai interferir em quem está lá “embaixo”... a realidade do professor é que você trabalha em mais escolas para poder ter uma graninha a mais né, então seria muito cômodo eu ficar onde não tem que cobrança, onde eu posso trabalhar do jeito que eu quero, e não, a maioria das vezes a gente opta em ficar em uma escola particular em que o ambiente é saudável, as coisas são mais organizadas, as coisa fluem melhor, tem muita cobrança, mas tudo depende de como é cobrado, sabe (Entrevistada 09).

Tem muito diretor que eu já tive que jamais ouviu o grupo dele, a gente reunia, discutia, tinha ideias muitos boas, mas chegava no diretor ele já tinha tudo do jeito dele, então a gente perdia o estímulo de criar alguma coisa, então eu acho essa uma característica fundamental é não ser uma pessoa autoritária (Entrevistado 01).

Embora haja uma considerável lacuna no cenário nacional sobre a temática relacionada à má liderança (Abelha *et al.*, 2020), na última década houve um crescente reconhecimento entre os pesquisadores de que o comportamento destrutivo dos líderes é tão importante para uma organização quanto aqueles positivos e desejáveis mais comumente estudados. Os estudos na área indicam que a negligência do líder afeta a satisfação de liderados com o trabalho e com o comprometimento com a organização (Duffy; Ganster; Pagon, 2002) e relaciona-se com a geração de conflitos no ambiente.

Para Abelha *et al.* (2020) a má liderança acarreta a falta de motivação e alta rotatividade de empregados, no comprometimento dos interesses legítimos da organização, bem como nos prejuízos no compartilhamento do conhecimento e na postura colaborativa nas organizações,

elementos que influenciam diretamente na constituição do clima organizacional.

Os relatos dos entrevistados coincidem com os estudos de Priyono e Anggorowati (2020), que consideram que a liderança, por meio de um longo processo, é capaz de evocar a paixão das pessoas, ou, inversamente (liderança destrutiva), torná-las deprimidas e ansiosas (Schyns; Schilling, 2013; Braun; Kark; Wisse, 2018).

Outro aspecto emergente dos dados refere-se à influência da liderança no fortalecimento da identidade da equipe com a escola, por meio do alinhamento às diretrizes institucionais. Para os entrevistados, líderes que mantêm relações próximas com os professores, compartilhando as orientações da instituição, as expectativas quanto ao desempenho docente e as necessidades de ajustes comportamentais, conseguem promover um clima escolar positivo ao favorecer a identificação dos docentes com a instituição, como evidenciado no seguinte relato:

O diretor tem uma carga de questões financeiras e administrativas que como um professor eu não consigo opinar muito, mas, os diretores que fazem diferença para mim são aqueles que me chamam para conversar e compartilhar sobre o que está acontecendo no negócio deles e que também está ouvindo aquilo que eu tenho para dizer [...] então é eu acho que o diálogo e organização são muito importantes. A organização nesse sentido é fazer com que os protocolos da escola estejam compartilhados e muito bem definidos, né? (Entrevistado 04).

Foi relatado pela maioria dos professores que o clima escolar é afetado a partir da clareza e transparência do líder em fornecer as diretrizes institucionais e as expectativas em relação ao trabalho que desempenham, por meio de relações próximas e sadias. Nesse sentido, os professores relataram que escolas com esse perfil geram um clima positivo e saudável para se trabalhar (Day, *et al.*, 2008; Brito; Costa, 2010; Costa; Castanheira, 2015; Gurr, 2015; Price, 2015; Oliveira; Carvalho, 2018).

Os aspectos apontados pelos professores relacionados à clareza do líder, ao compartilhamento de informações e diretrizes institucionais e às expectativas em relação ao trabalho docente remetem à teoria relacional de liderança, que descreve a troca de informações entre os indivíduos, confiança e orientação para objetivos coletivos aspectos importantes para o exercício da liderança (Uhl-Bien, 2006; Price, 2015; Akram *et al.* 2016). A liderança ganha legitimidade e produz resultados por meio dos processos de construção social que refletem

entendimentos comuns oriundos das relações (UHL-Bien, 2006; Ospina; Kersh; Quick, 2014), pois conforme salientado por Uhl-Bien (2006), Mendes, Sant’Anna e Diniz (2021), a liderança relacional é um processo de influência social resultante dos vínculos entre o indivíduo, a organização e o ambiente no qual eles se inserem.

Como consequência dessa forma de liderança, a equipe desenvolve uma identificação com a escola (Brito; Costa, 2010; Price, 2015), impactando diretamente na qualidade do clima escolar.

De todo o exposto, a análise evidencia que o clima organizacional nas escolas privadas está fortemente condicionado ao estilo de liderança exercido pelos diretores. Ao considerar que a escola é, antes de tudo, um espaço educativo e formativo, torna-se evidente que a qualidade das relações estabelecidas entre gestores e docentes não apenas influencia o engajamento da equipe, mas também reverbera na prática pedagógica e no processo de ensino-aprendizagem. Como indicam Leithwood e Hallinger (2002), lideranças educacionais eficazes conseguem articular uma visão compartilhada, envolvendo professores em processos decisórios e gerando um ambiente escolar mais coeso e colaborativo.

Por fim, o quadro 2 reúne os principais achados da pesquisa empírica.

Quadro 2: Categorias e resultados

Categorias	Resultados
Influência da liderança no relacionamento da equipe.	A forma como o diretor constrói relações com os liderados influencia no relacionamento de toda a equipe.
	A relação do diretor com os liderados reflete na relação da equipe com os alunos e familiares.
	Quando os líderes criam relacionamentos positivos com a equipe, o clima organizacional é afetado positivamente.
Comunicação	A habilidade mais mencionada pelos liderados sobre a influência do diretor no clima escolar foi a comunicação do líder relacionada à sua capacidade de escuta e diálogo.
	O diálogo transparente e a escuta sincera, por parte do líder, influenciam na qualidade do clima escolar.
	Escuta da equipe para a construção das estratégias coletivas da escola.
Confiança	O clima é afetado positivamente quando o diretor busca construir laços baseados em confiança no ambiente trabalho.
	A confiança afeta a segurança dos professores para realização de seus trabalhos.
Colaboração no Ambiente de Trabalho	A colaboração entre as pessoas é influenciada pelos laços de confiança e influenciam no clima escolar.
Habilidades Requeridas ao Líder	Comunicação, capacidade de escuta e diálogo
	Apoiar e acompanhar o trabalho dos professores.
	Reconhecer e validar o trabalho dos professores.
Impactos Negativos da Liderança	Liderança autoritária interfere negativamente no clima escolar.
	Redução do engajamento dos docentes com a escola.

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerações Finais

Sob a ótica educacional, a comunicação e a escuta ativa emergiram como elementos estruturantes da liderança relacional. O reconhecimento dos professores de que o diálogo transparente e a valorização da escuta qualificam o clima escolar corrobora a ideia de que a escola não pode ser compreendida apenas como uma organização formal, mas como uma comunidade de aprendizagem. Assim, diretores que cultivam práticas dialógicas criam um espaço pedagógico fértil para que os docentes desenvolvam autonomia, criatividade e senso de pertencimento, fatores que influenciam diretamente a qualidade da formação dos alunos.

Outro ponto de destaque refere-se à confiança como dimensão essencial para a construção de vínculos pedagógicos e institucionais. Quando professores percebem que sua atuação é validada e legitimada pela liderança, desenvolvem maior segurança para exercer o trabalho docente e maior comprometimento com os objetivos escolares. Nesse sentido, a confiança não se limita a um recurso de gestão, mas constitui um fundamento pedagógico, uma vez que favorece o desenvolvimento de práticas inovadoras e colaborativas que impactam a experiência de aprendizagem dos estudantes (Cilento, Sant'Anna & Bernardes, 2022).

Os relatos sobre os efeitos negativos da liderança autoritária no clima escolar reforçam a necessidade de se pensar a gestão educacional em termos de práticas relacionais e não meramente hierárquicas. No campo da educação, a liderança que centraliza decisões e negligencia o diálogo compromete não apenas o engajamento dos professores, mas também a missão pedagógica da escola, uma vez que enfraquece a identidade coletiva e a motivação docente. Dessa forma, ao reconhecer a escola como um espaço relacional, compreende-se que a liderança eficaz é aquela que promove colaboração, respeito mútuo e confiança, configurando condições favoráveis para um clima organizacional saudável e para a efetivação da aprendizagem.

Os dados da pesquisa revelam ainda que a liderança relacional, ao priorizar a construção de confiança, comunicação e colaboração, mostra-se fundamental para a criação de um ambiente escolar positivo, no qual os professores se sentem valorizados, apoiados e motivados. Ao focar na perspectiva dos professores e evidenciar como as relações entre diretor e corpo docente impactam o clima de trabalho, este estudo amplia a compreensão das dinâmicas escolares e contribui para as investigações sobre liderança enquanto processo relacional no contexto educacional, a partir da visão dos liderados.

Constatou-se também que o clima escolar, diretamente influenciado pela liderança, afeta as relações dos professores com os alunos e com as famílias, desencadeando um efeito em cadeia. Esse achado corrobora a dimensão multilateral da liderança relacional, que enfatiza as interações subjacentes às dinâmicas de influência em diversos níveis — do individual ao coletivo, incluindo as esferas contextual, organizacional e social.

Por fim, os achados sugerem que a liderança relacional pode favorecer a construção de um clima escolar positivo, promovendo valores como respeito mútuo, apoio e cooperação, o que contribui para a criação de um ambiente onde professores, alunos e demais membros da comunidade escolar se sentem valorizados e motivados a participar ativamente do processo educacional.

Quanto às suas contribuições, a pesquisa é relevante ao fornecer *insights* para futuras investigações sobre as relações entre liderança escolar e clima organizacional sob a ótica da liderança relacional, recorte inédito na literatura da área. Nas pesquisas na área de educação, especificamente, são raros os estudos nacionais que investigaram a liderança a partir das percepções dos professores em relação aos diretores. Por fim, outra contribuição do estudo está em apontar caminhos para melhorar o clima escolar, focando em práticas de liderança relacional que promovam um ambiente mais colaborativo e inclusivo.

Quanto às limitações, o estudo focou exclusivamente em instituições privadas em quatro estados brasileiros, o que pode limitar a generalização dos achados para outras regiões do Brasil ou para escolas públicas. Outro ponto é que a pesquisa utilizou entrevistas semiestruturadas com professores como única fonte de dados. Por fim, não foram incluídas as perspectivas de outros atores importantes no contexto escolar, como os próprios diretores, coordenadores pedagógicos, alunos e famílias.

Referências

ABELHA, D. M. et al. O lado sombrio da força: a má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 55, 2020.

AKRAM, T. et al. Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. **Future Business Journal**, v. 2, n. 2, p. 116-126, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Universitas Gestão e TI**, v. 6, n. 2, 2016.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258–273, 2006.

BLOOM, B. S. **Human characteristics and school learning**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1976.

BRAUN, S.; RONIT KARK, R.; WISSE, B. Fifty shades of grey: exploring the dark sides of leadership and followership. **Frontiers in Psychology**, v. 9, 1877, 2018.

BRITO, M. S. T.; COSTA, M. Práticas e percepções docentes e suas relações com o prestígio e clima escolar das escolas públicas do município do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 45, p. 500-10, 2010.

ÇETIN-DINDAR, A.; KIRBULUT, Z. D.; BOZ, Y. Modelling between epistemological beliefs and constructivist learning environment. **European Journal of Teacher Education**, v. 37, n. 4, p. 479-496, 2014.

CHIAVONE, F. B. T. et al. Clima organizacional em uma Unidade de Terapia Intensiva: percepções da equipe de enfermagem. **Enfermería global**, v. 20, n. 62, p. 390-425, 2021.

CILENTO, M. F. et al. Liderança e confiança na implementação de estratégia: Um estudo de caso na Syngenta Brasil. **Teoria E Prática Em Administração**, v. 12, n. 1, 2022.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CORREIA, P.; SÁ, S. Liderança do(a) diretor(a) escolar e a sua relação com o clima organizacional. **Humanidades e Tecnologia (finom)**, v. 29, n. 1, jan./mar., 2021.

COSTA, Marta Alexandra Correia. **A Criatividade e Liderança como Fator Competitivo nas Empresas**. 2018. Dissertação de Mestrado. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.

CUNHA, P.; MONTEIRO, A. P.; LOURENÇO, A. Clima de escola e táticas de gestão de conflito – Estudo quantitativo com estudantes portugueses. **Um. CES Psicol.**, v. 9, n. 2, p. 1-11, 2016.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. **Human Relations**, v. 64, n. 11,

p.1425-1449, 2011.

D'ÁVILA, P. R.; OLIVEIRA, F. B.; DINIZ, D. M.; SANTA'ANNA, A. S. Brazilian army leadership in mission in Haiti. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 4, p. 1-19, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.47191>. Acesso em: [Data de Acesso].

DAY, C. et al. Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: Policy and research contexts. **School leadership & management: formerly school organisation**, v. 28, n. 1, p. 5-25, 2008.

DORMAN, J. Classroom environment research: Progress and possibilities. **Queensland Journal of Educational Research**, v. 18, n. 2, p. 112-140, 2002.

DUFFY, M. K.; GANSTER, D. C.; PAGON, M. Social undermining in the workplace. **Academy of management Journal**, v. 45, n. 2, p. 331-351, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/3069350>. Acesso em: [Data de Acesso].

EHRHART, M. G.; KUENZI, M. The impact of organizational climate and culture on employee turnover. In: GOLDSTEIN, H. W. et al. (Eds.). **The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention**. Hoboken: Wiley Blackwell, 2017. p. 494-512.

FAIRHURST, G. T.; UHL-BIEN, M. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 6, p. 1043-1062, 2012.

FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

GURR, D. A model of successful school leadership from the International Successful School Principalship Project. **Societies**, v. 5, n. 1, p. 136-150, 2015.

HALPIN, A. W.; CROFT, D. B. **The Organizational Climate of Schools**. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago, 1963.

HEES, L. W. B. et al. Inserção de professores em início de carreira no Ensino Universitário. **Indagatio Didactica**, v. 10, n. 5, p. 67-86, 2018.

HEES, L. W. B.; PIMENTEL, M. R. P. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 5, 2021.

HOY, Wayne K.; MISKEL, Cecil G.; TARTER, C. John. **Administração educacional: teoria, pesquisa e prática**. Penso Editora, 2015.

JONES, A.; SHINDLER, J. Exploring the school climate--student achievement connection: making sense of why the first precedes the second. **Educational Leadership And**

Administration: Teaching And Program Development, v. 27, p. 35-51, 2016.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1966.

KUBO, E. K. D. M. et al. Frankenstein and organizational climate: Bibliographic study on an indefinite construct. **Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.**, v. 11, n. 1, p. 35-54, July 2015.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.

LEITHWOOD, K.; HALLINGER, P. (Eds.). **Second International Handbook of Educational Leadership and Administration**. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2002.

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

LIMA, D. H.; PERES, M. F. T. As pesquisas sobre o clima escolar e saúde no Brasil - uma revisão de escopo. **Ciência & saúde coletiva**, v. 27, n. 9, p. 3475-3485, 2022.

LIMA, G. B. A. et al. Análise da influência do clima organizacional na satisfação discente: o caso de uma instituição de ensino superior no Rio de Janeiro. **Conhecimento & Diversidade**, v. 11, n. 23, p. 78-96, jul. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/rcd.v11i23.5284>.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOCATELLI, M. A.; SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, v. 31, n. 2, 2023.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MATA, L.; MONTEIRO, V.; PEIXOTO, F. Escala de Clima de Sala de Aula (ECSA). In: **Instrumentos e Contextos de Avaliação Psicológica** (vol. II). Coimbra: Almedina, 2014.

MENDES, L. D.; SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M. Liderança relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia de Belém do Pará. **Revista Direito GV**, v. 17, n. 3, p. e2140, 2021.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MENEZES, I. G. et al. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: Desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos De Psicologia**, v. 26, n. 3, 2022.

MONTEIRO, O. **A liderança e o clima de escola na promoção de práticas pedagógicas supervisivas**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2014.

MORO, A.; MORAIS, A. de; VINHA, T. P.; TOGNETTA, L. R. P. Avaliação do clima escolar por estudantes e professores: construção e validação de instrumentos de medida. **R. Educ. Públ.**, v. 27, n. 64, p. 67-90, 2018.

OLIVEIRA, A. C. P. de; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, v. 24, n. 93, p. 824-844, dez. 2016.

OLIVEIRA, A. C. P. de; CARVALHO, C. P. de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Rev. Bras. Educ.**, n. 23, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>. Acesso em: [Data de Acesso].

OMAR, A. Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. **Liberavit**, n. 17, p. 129-137, 2011.

OSPINA, S. M.; KERSH, R.; QUICK, K. S. Taking a relational turn in leadership studies. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 542-544, 2014.

PACZYK, R. **Qualidade educacional, métodos pedagógicos e clima escolar: análise dos resultados da Prova Brasil e TALIS 2013**. 2015. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

PALERMO, G.; SILVA, D. B.; NOVELLINO, M. S. F. Fatores associados ao desempenho escolar: uma análise da proficiência em matemática dos alunos do 5º ano do ensino fundamental da rede municipal do rio de janeiro. **Revista Brasileira De Estudos De População**, v. 31, n. 2, p. 367-394, 2014.

PERRY, A. C. **The management of a city school**. New York, NY: Macmillan, 1908.

PRICE, H. E. Principals' social interactions with teachers. **Journal of Educational Administration**, v. 53, n. 1, p. 116-139, 2015.

PRIYONO, D.; ANGGOROWATI, R. Development of Relational Leadership Model for Kindergarten Principal. In: *1st International Conference on Early Childhood Care Education and Parenting* (ICECCEP 2019). Atlantis Press, 2020. p. 142-145.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PORTO, J. B.; MARTINS, M. C. F. A emersão na articulação de níveis em Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 4, p. 358-366, 2016.

RIGO, C. et al. Clima organizacional: um estudo em uma Indústria e Comerciante de Ferragens. **Revista Espacios**, v. 38, n. 18, p. 03-18, 2017.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: Um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013.

SAMPERMANS, D.; ISAC, M. M.; CLAES, E. Can schools engage students? Multiple perspectives, multidimensional school climate research in England and Ireland. **Journal Of Social Science Education**, v. 17, n. 1, p. 13-28, 2018.

SANT'ANNA, A. D. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. **Dom – Revista da Fundação Dom Cabral**, v. 9, p. 16-21, 2015.

SANT'ANNA, A. S. et al. Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, 2017.

SANTOS, J. M. V.; ADAM, J. M. **Clima escolar: perspectivas e possibilidades de análise** [online]. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2022. 136 p.

SANTOS, L. J.; PARANHOS, M. S. **Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional**. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

SCHERMAN, V. **School climate instrument: a pilot study in Pretoria and environs**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Psicologia, University of Pretoria, Pretoria, 2005.

SCHYNS, B.; SCHILLING, J. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. **Leadersh. Q.**, v. 24, p. 138–158, 2013.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N.; SUBIRATS, M. Climate strength: a new direction for climate research. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 220- 229, 2002.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual review of Psychology**, v. 64, p. 361-88, 2013.

SILVA, E. H. B. da. et al. Clima escolar: uma revisão sistemática de literatura. **Rev. NUFEN**, v. 13, n. 1, p. 83-97, 2021.

SILVA, J. M. **Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas: Protagonistas, práticas e impactos**. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2010.

SILVA, R. C.; BARBOSA, R. P. Cultura e clima organizacional como estratégia de melhoria no desempenho: um estudo da faculdade Estácio do Pará. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 5, p. 1-13, 2016.

SILVA, N. Cultura e clima organizacional. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 261-271.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407-442.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 209–214, 2019.

SONPAR, K.; HANDELMAN, J. M.; DASTMALCHIAN, A. Implementing New Institutional Logics in Pioneering Organizations: The Burden of Justifying Ethical Appropriateness and trustworthiness. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 3, p. 345, 2009.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun., 1977.

SOUZA, M. P. **Clima organizacional: a satisfação dos professores no ambiente escolar na rede pública de ensino**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Evento Interinstitucional de Iniciação Científica (EIICS), [Local], 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBBS, J.; GARNER, M. The impact of school climate on school outcomes. **Journal of College Teaching & Learning (TLC)**, v. 5, n. 9, p. 17-26, 2008.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006.

UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives. In: **Leadership Horizons**. Greenwich: Information Age Publishing, 2012.

UHL-BIEN, M. et al. Followership theory: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 83-104, 2014.

UHL-BIEN, M.; ARENA, M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 89–104, 2018.

VEIGA, F. H. **Envolvimento dos Alunos na Escola: Perspectivas da Psicologia e Educação - Inclusão e Diversidade**. Coimbra: Almedina, 2020.

VINTE, R. N.; CARVALHO NETO, A. M.; DINIZ, D. M. O que os liderados esperam da liderança? Um estudo com professores da educação básica. **Capital Científico**, v. 21, n. 2, 2023.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

YILMAZ, Kaya. Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. **European journal of education**, v. 48, n. 2, p. 311-325, 2013.

WANG, M. T.; DEGOL, J. L. School climate: A review of the construct, measurement, and impact in student outcomes. **Educ Psychol Rev**, v. 28, p. 315-352, 2016.

Submetido em: 12/12/2024

Aceito em: 08/09/2025

Citações e referências
conforme normas da:



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA
DE NORMAS
TÉCNICAS