

(X) Graduação () Pós-Graduação

GESTÃO ESCOLAR E A RELAÇÃO COM A CULTURA ESCOLAR, CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

**Aline Soares da Silva,
UFMS/CPNV,
aline_ss2009@hotmail.com**

**Anderson Esteves Machado,
UFMS/CPNV,
aemachado_10@hotmail.com**

**Franciele Simões de Oliveira,
UFMS/CPNV,
fransimoes2013@gmail.com**

**Gislaine Fernandes da Silva,
UFMS/CPNV,
gislainef.s123@gmail.com**

**Maria das Graças Fernandes de Amorim dos Reis,
UFMS/CPNV,
gmgrg46@gmail.com**

RESUMO

O artigo apresenta um estudo acerca da temática Gestão Escolar, destacando a relação entre cultura escolar, clima organizacional e liderança na condução do trabalho da escola. Tem como objetivo apresentar como se dá essa relação no ambiente escolar, bem como as implicações daí decorrentes. Para desenvolvimento do estudo foi realizado um levantamento bibliográfico, com a finalidade de subsidiar a caracterização da relação apresentada, além de breve pesquisa de campo a partir da aplicação de questionário a dois gestores de escolas públicas estaduais, para explicitar e enriquecer mais significativamente a abordagem. De modo geral, percebeu-se que há um elo entre os aspectos relacionados, sendo que a atuação de liderança do gestor pode influenciar a cultura e o clima organizacional de modo a favorecer o êxito do trabalho e das inter-relações no cotidiano escolar em busca da qualidade da educação.

Palavras-chave: Gestão da Escola; Gestão Democrática; Cotidiano Escolar.

1 INTRODUÇÃO

O artigo apresenta um estudo realizado acerca da Gestão Escolar, destacando a relação entre cultura escolar, clima organizacional e liderança na condução do trabalho escolar.

O estudo foi proposto pela disciplina de Gestão Educacional, oferecida para a turma do 7º semestre do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Naviraí, sendo desenvolvido no período de março a junho em 2021, apresentando-se, entre outros, como um conteúdo importante para formação de pedagogos, os futuros professores, coordenadores e gestores das escolas públicas.

O principal objetivo é apresentar como se dá a relação destacada no ambiente escolar, bem como as implicações daí decorrentes a partir da compreensão alcançada sobre a temática. Para tal, o estudo foi realizado mediante pesquisa bibliográfica a partir de autores dedicados a área da gestão escolar, e tendo em vista enriquecer a abordagem, também foi realizada breve pesquisa de campo a partir da participação de 2 gestores escolares de instituições públicas, respondendo ao questionário proposto.

O texto está organizado de forma a abordar inicialmente sobre gestão escolar, cultura escolar, clima organizacional e liderança. Na sequência, apresenta considerações quanto a metodologia do estudo, traz a apresentação e discussão dos dados coletados por meio dos questionários; e, por fim as considerações finais e referências.

O estudo foi significativo ao proporcionar uma compreensão consistente sobre a temática proposta a partir da articulação entre a produção teórica selecionada e a manifestação dos gestores escolares sobre o cotidiano escolar.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO ESCOLAR

Para compreendermos o que é Gestão Escolar, primeiramente se faz necessário buscar conhecer o que é, e como nasceu o conceito. Conforme Vieira e Bussolotti (2019), o conceito de Gestão Escolar surge da concepção de que o termo Administração Escolar é limitado diante da complexidade que envolve o trabalho de direção de uma escola. A Administração Escolar era centrada na figura do diretor, que conforme as autoras

[...] atuava como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, como controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas

pelo sistema de ensino (VIEIRA, BUSSOLOTTI, 2019, p. 50).

Este modelo estava atrelado, conforme Campos e Silva (2009) aos conceitos expressos pela Administração Científica ou Escola Clássica para administração geral de empresas, mas, como esse modelo não contemplava as especificidades da instituição escolar, surge no final dos anos 1970 e início dos anos 1980 a Escola Crítica que "dá indícios, de que compreende a condução política e pedagógica da escola e da educação, de onde emergiria um campo de conhecimento da administração educacional" (p. 1864).

As determinações a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, possibilitaram uma forma de descentralização, democratização e autonomia, que

[...] passaram a constituir novas formas de mecanismos e ações no interior das Unidades Escolares, oportunizando a participação da comunidade escolar e local nas decisões que envolvem as questões educacionais, ampliando a responsabilidade e atuação do gestor escolar (CAMPOS; SILVA, 2009, p. 1864).

Neste sentido, começa um modelo de gestão escolar que busca contemplar todas as especificidades que o espaço escolar possui, objetivando uma organização de todos os processos envolvidos, que promova a aprendizagem e formação dos alunos, a partir de então por meio do diálogo e participação, os princípios da gestão democrática.

Conforme pontua Lück (2009, p. 23),

Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

Diante dessa nova forma de conduzir o trabalho escolar, o papel do diretor também passa e/ou deveria passar por uma transformação, deixando de ser aquele agente centralizador descrito anteriormente por Vieira e Bussolotti (2019), e passa a ser considerado como o de um "[...] líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional" (LÜCK, 2009, p. 23).

A autora ainda destaca que

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos (LÜCK, 2009, p. 18).

Concordamos com a autora ao ressaltar que o trabalho do diretor enquanto gestor da escola não deve ser fracionado, ficando com ele a responsabilidade pela parte burocrática e administrativa, e o trabalho pedagógico responsabilidade da equipe técnico-pedagógica somente. Esse trabalho deve ser desenvolvido em conjunto com a equipe, em regime de coliderança, pois ao "diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos"(LÜCK, 2009, p.23).

2.2 CULTURA ESCOLAR

Antes de falarmos sobre cultura escolar, é fundamental que recordemos a finalidade da cultura na sociedade em geral. Neste sentido, Freitas (2021, s.p.) ressaltar a ideia de que cultura é "tudo que é adquirido historicamente, ou que cresce e se transforma dentro de uma sociedade, que se manifesta através de hábitos, valores, pensamentos e formas de organizar e desenvolver os espaços sociais". O autor ainda menciona a ideia de que

[...] na escola não é diferente, é necessário que ela tenha um espaço organizado, e que além da característica comum de toda instituição de ensino, a de transmitir conhecimentos sistematizados, ela precisa ser autora de um jeito próprio de ser e de manifestar seus hábitos e valores (FREITAS, 2021, s.p.)

Sendo assim, cabe a cada instituição escolar organizar sua forma de transmitir essa cultura aos seus educandos, a partir das relações entre todos os participantes do cotidiano escolar.

Segundo Silva (2001, p. 127) "o conceito de cultura organizacional foi transportado para a área de educação na década de 70", tendo como finalidade analisar as possíveis formas de organização escolar, a fim de atingir objetos específicos dentro de cada instituição.

Barroso (2004, p. 1) afirma que "o conceito de cultura escolar tem sido utilizado para pôr em evidência a função da escola como transmissora de uma cultura específica no quadro do processo de socialização e integração nacional das crianças e dos jovens". Assegura ainda que "uma abordagem política e sociológica da escola não pode ignorar a sua dimensão cultural, quer numa perspectiva global, no quadro da relação que ela estabelece com a sociedade em geral quer numa dimensão mais específica"(BARROSO, 2004, p. 1).

Barroso (2004, p. 1) enfatiza a ideia de que "é necessário analisar as diferentes dimensões da cultura escolar tendo em conta, entre outros fatores, a diversidade de abordagens teóricas utilizadas na sua definição e a identificação das práticas que a materializam". O autor

sustenta a ideia de que "[...]a escola tem como finalidade transmitir os princípios de uma "cultura geral" duma geração para outra, através de um processo de aculturação específico que permite passar de uma cultura familiar de grupo, para uma cultura global e social"(BARROSO, 2004, p. 3).

Sendo assim, é possível identificarmos três perspectivas básicas de cultura escolar:

[...] perspectiva funcionalista, a "cultura escolar" é a Cultura (no seu sentido mais geral) que é veiculada através da escola. A instituição educativa é vista como um simples transmissor de uma Cultura que é definida e produzida exteriormente e que se traduz nos princípios, finalidades e normas que o poder político (social, económico, religioso) determina como constituindo o substrato do processo educativo e da aculturação das crianças e dos jovens.

[...] perspectiva estruturalista, a "cultura escolar" é a cultura produzida pela forma escolar de educação, principalmente através da modelização das suas formas e estruturas, seja o plano de estudos, as disciplinas, o modo de organização pedagógica, os meios auxiliares de ensino, etc.

[...] perspectiva interacionista, a "cultura escolar" é a cultura organizacional da escola. Neste caso, não falamos da Escola enquanto instituição global, mas sim de cada escola em particular. O que está em causa nesta abordagem é a "cultura" produzida pelos atores organizacionais. Nas relações uns com os outros, nas relações com o espaço e nas relações com os saberes. (BARROSO, 2004, p. 2).

Diante dos expostos, identifica-se dois elementos constitutivos da cultura escolar, as normas e as práticas, "numa perspectiva funcionalista e determinista poderemos dizer que as segundas (as práticas) se limitam a ser uma consequência das primeiras (as normas), e que umas e outras se limitam a ser uma tradução escolar de finalidades sociais gerais" (BARROSO, 2004, p. 3).

Silva (2006, p. 204) afirma que "a cultura perpassa todas as ações do cotidiano escolar, seja na influência sobre os seus ritos ou sobre a sua linguagem, seja na determinação das suas formas de organização e de gestão, seja na constituição dos sistemas curriculares". Neste sentido, ressalta a ideia de que "[...]a cultura escolar seria resultado de um processo interativo, em que o universo dos símbolos e significados estariam constantemente sendo reinterpretados e a realidade construída" (SILVA, 2001, p. 128).

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Mello e Piassa (2012), o clima organizacional pode ser considerado o "meio ambiente psicológico" da organização, tendo por objetivo identificar quais os fatores que atingem de forma negativa ou positiva a motivação dos que compõem a organização/instituição.

Ainda seguindo por este viés, Souza (2018, p.3) destaca que "o clima organizacional se refere às relações humanas dentro trabalho, que contribuem para a satisfação ou insatisfação na

organização", ressalta também que o clima não poder ser tocado, mas que pode ser sentido e, portanto, pode influenciar diretamente na motivação, desempenho e satisfação das pessoas.

Posto isto, é relevante ressaltar a importância da pesquisa de clima organizacional, que tem por finalidade identificar as áreas que necessitam de uma maior atenção, bem como, possíveis mudanças organizacionais, sendo assim se faz necessário estar atento ao clima para prevenir a insatisfação, e o desprazer dos colaboradores.

Neste sentido, pesquisa de clima "é uma ferramenta segura e objetiva, busca analisar e diagnosticar a situação atual através das respostas dadas pelos colaboradores"(SOUZA, 2018, p.10). Sendo assim, os resultados de uma pesquisa de clima organizacional, propicia ao gestor subsídios para que crie um ambiente favorável, estimulando a motivação, a criatividade, o desempenho, entre outros aspectos.

Segundo Souza (2018), ao realizar uma pesquisa de clima, como resultado alguns aspectos podem ser encontrados, como: o grau de satisfação, a forma de interação entre a equipe, a atmosfera psicológica que influenciará na ação e reação, bem como o desempenho e rendimento escolar. O autor aponta a existência de alguns indicadores que podem facilitar o diagnóstico e a compreensão, permitindo assim oportunizar um clima organizacional favorável a qualquer indivíduo, são eles: comunicação interna: que consiste em observar e conversar com a equipe; rotatividade: se esta tiver um índice superior a 5% pode ser um sinal de alerta; absenteísmo: está relacionado as faltas e atrasos; produtividade: equipe motivada traz melhores resultados; avaliação de desempenho: se estiver ruim o clima também estará; conflitos interpessoais: se forem constantes, merecem atenção; oportunidade de crescimento: averiguar o quanto os colaboradores sabem sobre as oportunidades dadas pela organização, e se elas existem.

Assim, percebe-se que o clima organizacional é circular, no qual envolve a gestão, coordenação, professores, e toda a equipe de funcionários da escola. Este refletirá na situação da escola, portanto, é o elo entre a estrutura organizacional e cabe ao gestor ter como objetivo a construção de um clima organizacional favorável, saudável e positivo.

Enfatizamos ainda que quando o ambiente é positivo, os colaboradores se manifestam mais satisfeitos, resultando em melhores desempenhos, inclinam-se a falarem bem da instituição/organização, são propícios a trabalharem em equipe, assim como também, são mais dispostos a exercerem além de suas funções. Enquanto que, num ambiente desfavorável acontece o inverso, a equipe tende a faltar mais, tem-se impontualidades, improdutividade, e um maior número de demissão.

2.4 LIDERANÇA

Segundo o site Significado (2014), liderança está associado ao ato de comandar pessoas, e influenciar de forma positiva mentalidades e comportamentos, sendo assim, pode ser de forma natural, ou seja, quando não se depende de um cargo específico, sendo este um modelo informal, ou ainda no seu modelo formal, que é quando se é eleito e passar a exercer uma função de liderança dentro da organização.

Becker, Souza, Pardal e Silva (2016, p. 396) apontam que o conceito de liderança no âmbito escolar é recente, antes utilizado em outros contextos, como, "[...] político, empresarial e desportivo". E ao diretor escolar concerne o papel de líder, em uma relação de coliderança com demais agentes escolares. (LÜCK, 2009).

Neste sentido, a liderança é fundamental para o funcionamento de uma organização composta por sujeitos que buscam objetivos comuns, apesar de possuírem interesses pessoais diferentes (CORREIA; SÁ, 2021).

No âmbito educacional, compreendendo a escola como uma organização social, "[...] a forma de agir e pensar de seus gestores reflete-se sobre a qualidade do seu desempenho e, conseqüentemente, da educação". (SOUZA; MARTINS; CARVALHO, 2017, p. 21)

Dentro do conceito de liderança, destacam-se três estilos: o autocrático, o democrático, e o laissez-faire, que conforme Becker, Souza, Pardal e Silva (2016, p. 397) se caracteriza da seguinte forma:

O autocrático é o que assume um estilo autoritário centralizado no dirigente, de quem as pessoas esperam permissão para tomar a iniciativa, considerando a cultura organizacional em segundo plano e a tomada de decisões como processos formais, onde o sucesso é apenas atribuído ao gerente.

O estilo democrático, por sua vez, é aquele no qual a liderança é compartilhada entre os membros da organização e é determinada coletivamente, pois se fortalece mediante o desenvolvimento das competências pelo compartilhamento de decisões e ações, que são distribuídas mediante processo de reflexão e informações, e assim o trabalho é atribuído ao conjunto.

O laissez faire, marcado pela falta de liderança, considera que seus membros sejam dotados das competências necessárias para assumir as suas responsabilidades sociais de forma totalmente autônoma, porém esta não corresponde à escola, mas apenas a grupos livres.

Destaca-se então, que o líder pode ser uma ‘chave’ principal da organização, na qual desempenha função decisória na motivação da equipe liderada, cabendo a ele a responsabilidade de incentivá-los à participação, colaboração e união do grupo. (CORREIA; SÁ, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi desenvolvido a partir da atividade de pesquisa bibliográfica em autores que se dedicam a temática da gestão escolar, bem como aos outros aspectos relacionados, com seleção das ideias e conceitos pertinentes a proposição do estudo.

A fim de subsidiar e enriquecer a discussão, foi realizada também breve pesquisa de campo a partir do contato com duas escolas públicas estaduais e convite aos gestores para participarem respondendo a um questionário objetivo com questões sobre a gestão, cultura, clima, liderança, bem como a relação entre eles. Os contatos, envio e recebimento do questionário ocorreram via *WhatsApp* e *e-mails*. A aplicação do questionário teve por objetivo levantar a compreensão que os gestores possuem sobre os aspectos abordados.

Em relação aos participantes do estudo, o primeiro gestor, aqui identificado como "Gestor 1", reside na cidade de Naviraí/MS, formado em Magistério de 2º Grau, Ensino Superior em Letras com habilitação em Português/Inglês e Literaturas, especialização em Língua Portuguesa. Atua no magistério há 30 anos, sendo 15 anos em sala de aula, 10 anos como Supervisor de Gestão Escolar e 05 anos como Gestor Escolar em escola da rede pública estadual.

O segundo gestor, aqui identificado como "Gestor 2", reside na cidade de Itaquiraí/MS, formado em Graduação de Curta duração em Ciências, Habilitação em Matemática, Bacharel em Direito, Pós-graduado em Ensino de Matemática. Professor há 22 anos, dos quais 15 anos na gestão escolar em escola da rede pública estadual.

Observa-se, portanto, que ambos apresentam significativa experiência na área da gestão e suas manifestações são destacadas a seguir por meio dos trechos mais pertinentes as questões propostas.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados por meio dos questionários respondidos pelos dois gestores escolares convidados se referem ao entendimento sobre gestão escolar, cultura escolar, clima organizacional e liderança.

Inicialmente, quando perguntado aos profissionais sobre **a gestão escolar na atualidade**, eles responderam:

(...), a cada dia que passa o sistema educacional e a sociedade tem apresentado muitas exigências dos gestores. O gestor atual necessita ter a capacidade de

atuar em várias direções, não atua somente na função administrativa, mas deve atuar na área pedagógica, gerenciar as finanças da escola, os recursos humanos, a relação escola comunidade, o planejamento de atividades, implementação de projetos pedagógicos e exercer o papel de liderança propiciando uma gestão democrática que atenda o objetivo principal da escola que é oferecer uma educação de qualidade. (Gestor 1)

A gestão escolar deve ser uma ação intencional emanada de um líder, onde vários agentes fazem parte dessa ação, com papéis bem definidos. A gestão escolar deve ser democrática e compartilhada, porém não fragmentada, ou seja, cada agente deve ter consciência da sua função dentro da organização escolar para atingir o objetivo da escola que é o de oferecer uma educação de qualidade. (Gestor 2)

Verifica-se que as respostas apresentadas demonstram, por parte dos gestores, uma compreensão sobre a gestão escolar, ambos tratam de aspectos apresentados no referencial teórico, destacando a complexidade da atuação do gestor em função da escola alcançar seus objetivos por meio de uma educação de qualidade. Há ainda claramente a manifestação quanto aos princípios da gestão democrática para a condução do trabalho, o acompanhamento do diretor nas diversas áreas da escola, não se omitindo da participação na parte pedagógica, a centralidade do trabalho escolar.

Em relação a **cultura escolar**, pontuaram:

A cultura escolar se constitui em duas vertentes que são: programas de formação cultural oferecidos pela escola e os saberes ou conhecimentos de cultura familiar e social que são apresentadas pelos estudantes e refere-se as práticas de diferentes conteúdos, comportamentos e normas sociais realizados na escola. (Gestor 1)

Cultura escolar é o conjunto de valores, enraizados no seio escolar através de seus autores. São os mitos, as crenças, os costumes, os princípios presentes de forma explícita (em seu Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar) e implícita nas ações existentes dentro da escola. A Cultura escolar é durável e não depende da ação imediata do gestor, ou de outros atores, ou seja; ela pode até ser mudada, mas é a longo prazo, o que perpassaria várias gestões para percebermos mudanças significativas na cultura escolar. (Gestor 2)

Os dois gestores manifestaram-se sendo mais formais do que espontâneos, mas ainda sim, demonstraram conhecer aspectos referentes a cultura escolar e função da escola enquanto responsável por transmitir a cultura geral, também destacaram que dentro da escola existe cultura própria. Ressalta-se que o Gestor 2 enfatiza a cultura escolar de forma mais abrangente a partir das práticas dos envolvidos no cotidiano, além de incluir as perspectivas de processo, de tempo e possibilidades de mudanças da cultura escolar.

Quanto ao entendimento sobre **clima organizacional**, indicaram:

O clima organizacional refere se a fatores positivos ou negativos que afetam a motivação dos servidores administrativos, professores, pais e alunos que

atuam no ambiente escolar. Esse clima organizacional é representado pelas boas relações entre as pessoas da comunidade escolar, criando assim um ambiente que gera confiança, melhora na qualidade do ensino aprendizagem, melhora a participação dos pais e da comunidade e proporciona espaços de participação e de resolução de problemas de forma democrática. (Gestor 1)

O clima escolar é determinado pela relação que cada agente tem com a unidade escolar, com seus gestores, com seus regulamentos, ou seja, é mais propício a mudanças do que a cultura escolar. O clima escolar é mais facilmente mudado pelo gestor e seus agentes, a partir do momento que os envolvidos no processo compreendam e participam das ações escolares de forma intencional, ou seja, “vestem a camisa” da unidade escolar. Podemos dizer que o clima escolar é diretamente ligado a participação ativa ou não de seus agentes, podendo sofrer interferência direta pela forma de agir do gestor e de seus agentes. (Gestor 2)

É notório que ambos os gestores possuem conhecimento e compreensão acerca do conceito de clima organizacional, bem como, a clareza do que pode interferir nele. O clima, embora possa ser mudado em menos tempo, influencia a cultura escolar. Apontam na mesma direção para a ideia de que o clima positivo influencia / propicia um ambiente de trabalho favorável, quando realizado na perspectiva coletiva e democrática.

Em relação **a liderança**, afirmaram:

Liderança é a capacidade que o gestor tem de formar e envolver sua equipe de funcionários administrativos, professores e alunos a fim de desenvolverem seu trabalho com um objetivo principal que é uma educação de qualidade que resultem em melhores resultados em todas as áreas da escola. (Gestor 1)

Liderança é o atributo que algumas pessoas têm pela função ou cargo que ocupam de agregar outras pessoas ou agentes em prol de um objetivo pré-estabelecido e conhecido de todos. É um bom líder aquele que consegue agregar pessoas para atingir o objetivo almejado pela instituição, que no caso da escola é o de oferecer uma educação de qualidade. (Gestor 2)

Ambos os gestores demonstraram compreender o conceito de liderança, e como ela se relaciona com o perfil e atuação do diretor, apontando implicitamente o gestor como o responsável por guiar a equipe e motivá-la para alcançar os objetivos da escola por meio de uma educação qualidade. Neste sentido, ambos participantes parecem defender a ideia de que o gestor deve ser sempre um líder, para atender aos quesitos do cargo e suas atribuições, e assim sendo, levará todos a desenvolverem um bom trabalho na escola.

Quando perguntado sobre **a relação entre a sua atuação de gestor e a cultura escolar, o clima organizacional e a liderança**, eles responderam:

A atuação do gestor deve ser no sentido de harmonizar as diferentes vertentes entre cultura, clima e liderança, proporcionando a oportunidade de uma real integração entre os mais diversos atores num clima de respeito e valorização das contribuições que cada um pode oferecer para o bom desenvolvimento das atividades educacionais (Gestor 1)

(...) em nossa escola uma gestão democrática compartilhada. Essa gestão democrática é realizada através de consultas aos diversos órgãos escolares que auxiliam a gestão que são: Colegiado Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Coordenação Pedagógica, Assembleias de Pais e Direção Escolar. Todas ações da gestão escolar passam pelo crivo destas esferas de representação dando assim maior credibilidade as ações da gestão escolar. (Gestor 1)

Enquanto gestor escolar, o principal objetivo é fazer uma gestão democrática, ou seja, com a participação de vários segmentos e organizações existentes dentro da escola, quais sejam: Associação de Pais e Mestres, Colegiado Escolar, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe, entre outros. Se a gestão é democrática, com a participação efetiva dos diversos segmentos nas tomadas de decisão, fica mais fácil a longo prazo mudar a cultura escolar, e a curto prazo o clima escolar, fazendo com que cada envolvido no processo de ensino aprendizagem façam sua parte, de modo a termos um ambiente harmônico e agradável, onde o objetivo de um seja o objetivo de todos. (Gestor 2)

Para que seja melhorado o clima escolar e a cultura escolar é necessário que o gestor seja um líder que tenha capacidade de articulação para que os envolvidos no processo sintam-se corresponsáveis pelo sucesso e insucesso da unidade escolar e que todos tenham claro onde querem chegar, e quais caminhos devem percorrer para obter os resultados almejados pela equipe, (...).(Gestor 2)

É perceptível nas manifestações que ambos os gestores relacionam claramente a gestão com cultura escolar, clima organizacional e liderança, destacando que nesse processo há integração, há envolvimento de todos, há colaboração e valorização das contribuições, premissas que correspondem a ideia de participação, diálogo, portanto, são imprescindíveis para o exercício da gestão democrática no cotidiano escolar que apontaram a partir das instâncias de participação existentes nas escolas públicas.

De modo geral, defendem a ideia de que para uma boa gestão é preciso um bom líder, que compreenda como todos esses elementos estão interligados (cultura, clima e liderança), e se fazem necessários para um ambiente escolar exitoso, harmonioso, democrático e que propicie uma educação de qualidade.

5 CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho foi possível compreender e apresentar a estreita relação existente entre a gestão escolar, cultura escolar, clima organizacional e liderança. O exercício da gestão democrática possibilita o engajamento de toda a comunidade escolar para que a escola cumpra sua função social e proporcione uma educação de qualidade.

A atuação de um bom gestor se equipara a atuação de um bom líder, que lidera a equipe

de forma a favorecer um bom clima organizacional e a adequada valorização da cultura escolar, bem como sua construção ou transformação. Atenta-se sempre para manter um equilíbrio entre esses elementos que se fazem necessários para um ambiente escolar saudável, positivo e harmonioso, cujo objetivo se volta para a formação dos educandos.

Por meio dos dados coletados nos questionários com os gestores, foi possível avaliar que os participantes que estão nas escolas compreendem essa relação e que trabalham de forma a proporcionar um ambiente democrático onde atuam.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, João. Cultura, cultura escolar, cultura de escola. **Caderno de formação: formação de professores**: Bloco, v. 3, 2004. Acesso em: 20 maio 2021. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1_d26_v1_t06.pdf. Acesso em: 20 maio 2021.
- BECKER, Mirian Mirna; SOUZA, Marcos Lopes de; PARDAL, Poliana Priscila Matos; SILVA, Janecley Martins. Os desafios da liderança participativa e democrática na gestão escolar. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, v. 8, n. 16, p. 394-407, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/538>. Acesso em: 21 maio 2021.
- CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. In: **IX congresso nacional de educação–educere, III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia**. 2009. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/cd2009/pdf/2736_1234.pdf. Acesso em: 23 maio 2021.
- CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525 acesso em: 22 maio 2021.
- FREITAS, Giuliano Martins de. **Educação e Cultura Escolar**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/educacao/educacao-cultura-escolar.htm>. Acesso: em 20 maio 2021.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <http://files.diretortecniconpe.webnode.com/200000067-5f5ce614de/dimensoes-gestao-escolar.pdf>. Acesso em: 23 maio 2021.
- MELLO, Patrícia Luz Pereira de; PIASSA Zuleika Aparecida Claro. O professor pde e os desafios da escola pública paranaense, volume II. 2012. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2012/2012_uel_ped_pdp_patricia_luz_pereira_de_mello.pdf. Acesso em: 25 maio 2021.
- SIGNIFICADO de Liderança. O que é liderança. 2014. Disponível em: <https://www.significados.com.br/lideranca/>. Acesso em: 23 maio 2021.

SILVA, Fabiany de Cássia Tavares. Cultura escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa. **Educar em revista**, n. 28, p. 201-216, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/w6kJ5hdSGVRnhRWTVP68D3P/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2021.

SILVA, Joyce Mary Adam de Paula. Cultura escolar, autoridade, hierarquia e participação: alguns elementos para reflexão. **Cadernos de Pesquisa**, n. 112, p. 125-135, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/BJvv8h4pQRFxjQcQndMSx7S/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2021.

SOUZA, Laura Tereza de; MARTINS, Alcina Manuela de Oliveira; CARVALHO; Margarida Alice. Influência da liderança na qualidade da gestão democrática de uma escola pública. **Revista Liberato**, v. 18, n. 29, p. 19-28, 2017. Disponível em: http://www.revista.liberato.com.br/ojs_lib/index.php/revista/article/view/525. Acesso em: 29 maio 2021.

SOUZA, Midhiã Pequena de. **Clima organizacional**: a satisfação dos professores no ambiente escolar na rede pública de ensino. Evento interinstitucional de Iniciação científica-eiics. 2018. Disponível em: https://unisecal.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/EIICS_2018_Clima_Organizacional.pdf. Acesso em: 24 maio 2021.

VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro; BUSSOLOTI, Juliana Marcondes. Gestão escolar: um estudo de caso sobre escolas técnicas. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 20, n. 1, p. 45 - 70, 11 mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167>. Acesso em: 22 maio 2021.