

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

SUELLEN DE ALMEIDA LIMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
O TRABALHO DAS LIDERANÇAS ACADÊMICAS A PARTIR DA PERSPECTIVA  
DOCENTE NO COLÉGIO DOS JESUÍTAS – JUIZ DE FORA/MG**

Porto Alegre

2024

SUELLEN DE ALMEIDA LIMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
O TRABALHO DAS LIDERANÇAS ACADÊMICAS A PARTIR DA PERSPECTIVA  
DOCENTE NO COLÉGIO DOS JESUÍTAS – JUIZ DE FORA/MG**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2024

L732c

Lima, Suellen de Almeida.

Clima organizacional : o trabalho das lideranças acadêmicas a partir da perspectiva docente no Colégio dos Jesuítas – Juiz de Fora/MG / por Suellen de Almeida Lima. – 2024.

96 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa em Gestão Educacional, Porto Alegre, RS, 2024.

“Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral”.

1. Clima organizacional. 2. Gestão educacional. 3. Liderança acadêmica. 4. Percepção docente. 5. Colégio dos Jesuítas. I. Título.

CDU: 371:65.013

SUELLEN DE ALMEIDA LIMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
O TRABALHO DAS LIDERANÇAS ACADÊMICAS A PARTIR DA PERSPECTIVA  
DOCENTE NO COLÉGIO DOS JESUÍTAS – JUIZ DE FORA/MG**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Aprovado em 13 de novembro de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia de Salles Stadtlober  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Clarissa Socal Cervo  
Universidade Federal Fluminense – UFF

Porto Alegre  
2024

Dedico este estudo aos meus pais, por me ensinarem a nunca desistir dos meus sonhos. Aos meus avós, por tantos ensinamentos na simplicidade. Ao meu esposo, por ser meu suporte em todos os momentos. E à minha filha, por quem luto todos os dias!

## AGRADECIMENTOS

Não poderia iniciar estes agradecimentos sem antes agradecer a Deus, que nunca desistiu de mim. Em Sua infinita bondade, Ele me mostra todos os dias o quanto me ama e me guia em cada passo da vida. Sou grata por Sua presença constante e por me proporcionar força e esperança em todos os momentos.

A meus grandes amores, que sempre me apoiaram e compreenderam minhas inúmeras ausências, dedico um agradecimento especial: minha filha, Maria Eduarda, é a mais linda expressão da minha vida, a fonte de minha alegria, esperança e amor incondicional. Seu sorriso ilumina meus dias e me dá forças para seguir adiante. Ao meu amor e companheiro de vida, Dudu, sou grata por estar ao meu lado em cada desafio, contribuindo para a realização dos meus sonhos. Metade deste título é seu. Sou feliz por compartilhar esta jornada contigo. Te amo para além da vida!

A meus pais, Marcelo e Elyana, agradeço por me formarem para a vida desde sempre. Tudo que sou e conquistei deve-se a vocês. Sou grata pelo amor incondicional, pelo suporte constante e pelos valores que me ensinaram, os quais me trouxeram até aqui.

A minha irmã, Danielle, minha melhor amiga, agradeço por estar ao meu lado em todos os momentos. Sua presença, seu apoio e sua amizade são fundamentais em minha vida, e sou grata por poder contar com você.

A minha incrível rede de apoio, que nunca me desamparou, mesmo nos dias mais difíceis. Em especial, Guanaira, Allan, Clara e Rapha, obrigada por todo o carinho e suporte, sobretudo por estarem ao lado de Maria Eduarda durante minhas ausências.

A minha orientadora, professora doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, agradeço por caminhar ao meu lado com tanta compreensão e generosidade. Sua orientação foi essencial para a concretização deste trabalho.

Aos colegas da turma V, sou grata pelas trocas e aprendizados ao longo desta caminhada. Em especial, às meninas do “nuh”, que tornaram essa experiência ainda mais especial. Vocês são incríveis!

Aos meus colegas de trabalho, em especial Camila, Larissa, Lu e Mari, por estarem presentes no meu cotidiano, compartilhando ideias, aprendizagens, dificuldades e conquistas. Vocês foram parte importante desta jornada.

Não posso deixar de mencionar uma colega de trabalho e amiga querida, Gi, que se tornou uma parceira ao longo deste percurso. Compartilhar cada passo, desafio e conquista com você tornou essa jornada mais leve e significativa. Sua amizade e seu apoio foram essenciais. Que privilégio ter vivido tudo isso ao seu lado!

Agradeço também a todos os professores e gestores que participaram desta pesquisa. Sua colaboração e generosidade foram fundamentais para a construção deste estudo. O compartilhamento de experiências, insights e reflexões enriqueceu meu estudo. Sou grata pelo papel que desempenharam nesta jornada.

Por fim, agradeço ao Colégio dos Jesuítas, lugar onde me senti acolhida e pelo qual desenvolvi um profundo sentimento de pertencimento. Agradeço por acreditar no meu potencial e por proporcionar as condições que tornaram este sonho possível. Amo esse lugar de todo o meu coração e sou grata pelas oportunidades vividas.

*“O líder compreende que seus valores e métodos de trabalho devem formar um todo integrado que reforça a si mesmo ou, como os jesuítas chamam, um modo de proceder.”*

*(Chris Lowney)*



## RESUMO

Este estudo tem como tema o clima organizacional, com ênfase no papel da gestão sob a perspectiva dos docentes. Nesse sentido, investiga-se como as lideranças acadêmicas podem gerenciar, de modo eficaz, o clima organizacional, considerando as percepções dos professores. O objetivo é propor práticas de gestão do clima organizacional para as lideranças acadêmicas, embasadas na análise das percepções dos docentes. A pesquisa foi realizada no Colégio dos Jesuítas, em Juiz de Fora/MG, pertencente à Rede Jesuíta de Educação, com a participação de representantes do corpo docente e da liderança acadêmica. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, classificada como exploratório-descritiva. Utilizaram-se, como instrumentos de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas direcionadas tanto aos professores quanto aos gestores acadêmicos. Para a análise dos dados, empregou-se a interpretação das informações empíricas, estabelecendo conexões com a teoria que fundamentou a pesquisa. Os resultados indicaram que os docentes possuem uma percepção positiva sobre o clima organizacional do Colégio dos Jesuítas, destacando a importância da filosofia e dos valores institucionais. No entanto, as entrevistas também revelaram áreas que necessitam de atenção por parte da gestão, sugerindo pontos de melhoria na gestão do clima organizacional. As entrevistas com os representantes da liderança acadêmica do Colégio dos Jesuítas revelaram uma convergência entre as percepções dos gestores e as dos professores sobre o clima organizacional. Os líderes reconhecem seu papel central na promoção de um ambiente institucional positivo e ressaltam o bem-estar coletivo. O projeto de intervenção propõe um *framework*, apresentado como um *card* de recomendações, que serve como um guia prático para o Colégio dos Jesuítas. As descobertas desta pesquisa podem fornecer subsídios para a reflexão crítica e a ação efetiva das lideranças acadêmicas, contribuindo para a construção de um clima organizacional saudável e estimulante, essencial para o fortalecimento da comunidade educacional.

**Palavras-chave:** clima organizacional; gestão educacional; liderança acadêmica; percepção docente.

## ABSTRACT

This study focuses on organizational climate, emphasizing the role of management from the perspective of teachers. The central question investigates how academic leaders can effectively manage organizational climate by considering teachers' perceptions. The main objective is to propose organizational climate management practices for academic leaders, based on the analysis of teachers' perceptions. The research was conducted at Colégio dos Jesuítas in Juiz de Fora/MG, part of the Jesuit Education Network, involving representatives from both the teaching staff and academic leadership. A qualitative case study methodology was employed, classified as exploratory-descriptive. Data were collected through semi-structured interviews with both teachers and academic managers. The analysis involved interpreting empirical data and establishing connections with the theoretical framework underpinning the research. The results indicate that teachers have a positive perception of the organizational climate at Colégio dos Jesuítas, highlighting the significance of the institution's philosophy and values. However, interviews also identified areas requiring greater attention from management, suggesting points for improvement in managing organizational climate. The discussions with academic leaders revealed a convergence between the perceptions of managers and teachers regarding the organizational climate. Leaders acknowledge their central role in fostering a positive institutional environment and emphasize the importance of collective well-being. The intervention project proposes a framework, presented as a recommendations card, serving as a practical guide for Colégio dos Jesuítas. Finally, it is concluded that the findings of this research can offer important support for critical reflection and effective action by academic leaders, contributing to the construction of a healthier and more stimulating organizational climate, essential for strengthening the educational community.

**Keywords:** organizational climate; educational management; academic leadership; teacher perception.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vista aérea do Colégio dos Jesuítas e seu entorno .....	58
Figura 2 – Biblioteca do Colégio dos Jesuítas.....	59
Figura 3 – Parte do Recanto Manresa .....	60
Figura 4 – Capela do Recanto Manresa.....	60
Figura 5 – <i>Framework</i> .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantitativo de pesquisas por descritor .....	26
Quadro 2 – Pesquisas selecionadas .....	26
Quadro 3 – Quantitativo por descritor .....	34
Quadro 4 – Artigos selecionados .....	34
Quadro 5 – Composição dos sujeitos da pesquisa .....	61
Quadro 6 – Estrutura da coleta de dados.....	62
Quadro 7 – Roteiro da entrevista semiestruturada – Lideranças estratégicas e corpo docente .....	63
Quadro 8 – Abordagens metodológicas utilizadas na pesquisa .....	66
Quadro 9 – Síntese das ações propostas .....	81

## LISTA DE SIGLAS

ANEAS	Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Conselho de Ética e Pesquisa
CLIMOR	Escala de Clima Organizacional
CO	Comprometimento Organizacional
ESUL	Escala de Suporte Laboral
ETE	Escola Técnica Estadual
FLACSI	Federação Latino-Americana de Colégios da Companhia de Jesus
FUCAPE	Fundação de Pesquisa e Ensino
IES	Instituições de Ensino Superior
ILEE	<i>Investigación Latinoamericana de Enseñanza Eficaz</i>
MEC	Ministério da Educação
NSSC	National School Climate Council
PEC	Projeto Educativo Comum
RJE	Rede Jesuíta de Educação
RJE-BRA	Rede Jesuíta de Educação do Brasil
SQGE	Sistema de Qualidade e Gestão Escolar
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNASP	Centro Universitário Adventista de São Paulo
UNOPAR	Universidade Pitágoras
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	18
1.2 PROBLEMA .....	18
1.3 OBJETIVOS .....	19
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>19</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	20
1.5 TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA E SUA RELAÇÃO COM O TEMA DA PESQUISA.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
2.1 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO .....	25
2.2 DISTINÇÕES E TRANSVERSALIDADE ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	39
2.3 UMA GESTÃO ESCOLAR PAUTADA NA LIDERANÇA INACIANA.....	46
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>56</b>
3.1 DELINEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA .....	57
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA .....	61
3.4 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	62
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	64
3.6 CONDIÇÕES ÉTICAS DO ESTUDO .....	65
3.7 SÍNTESE METODOLÓGICA .....	66
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: CONEXÃO COM A ANÁLISE TEÓRICA</b> .....	<b>67</b>
4.1 PERCEPÇÕES SOBRE O CLIMA .....	67
<b>4.1.1 Pontos fortes</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1.2 Áreas de melhoria</b> .....	<b>73</b>
4.2 PAPEL DAS LIDERANÇAS NA GESTÃO DO CLIMA.....	74
4.3 SUGESTÕES DE PRÁTICAS DE INTERVENÇÃO.....	78
<b>5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	<b>82</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>87</b>

<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO LIDERANÇA ESTRATÉGICA DO COLÉGIO DOS JESUÍTAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PROFESSOR(A) .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE D – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Entender que a escola atua na disseminação do conhecimento é uma das premissas essenciais para destacar a relevância dessa instituição na sociedade. No entanto, é necessário ampliar essa análise para considerar outros elementos que contribuem para o desenvolvimento das interações dentro desse ambiente, a exemplo do clima organizacional nas instituições educacionais.

Destarte, percebe-se que as instituições têm se preocupado em cuidar do clima organizacional. Isso porque, segundo Keller e Aguiar (2020, p. 92), “o clima organizacional tem sido considerado fator de relevância para a gestão organizacional”. Essa preocupação se reflete no crescente interesse em promover um ambiente de trabalho saudável, com a implementação de programas e práticas que contribuem para a melhoria do clima organizacional.

Assim, o clima organizacional pode ser entendido como o estado de espírito predominante em uma organização, refletindo a satisfação, a lealdade e o comprometimento dos colaboradores a curto e médio prazos, e sua avaliação depende da coleta de opiniões e percepções dos funcionários (Fagundes, 2000).

Para Campos *et. al* (2009), o estudo e a gestão do clima organizacional atuam para o acompanhamento do comportamento humano dentro das organizações. Nesse sentido, a gestão do clima organizacional influencia as atitudes, os comportamentos, os níveis de satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas. Isso ocorre porque ela permite a avaliação de diversos aspectos, como processos de comunicação, colaboração em equipe, liderança, tomada de decisões, engajamento e condições físicas do ambiente de trabalho.

Por conseguinte, Souza (1982 *apud* Keller; Aguiar, 2020) enfatiza que a análise do clima organizacional oferece um diagnóstico abrangente da organização, identificando áreas que exigem atenção especial. Não é suficiente perceber que o clima está ruim, é essencial determinar onde, por que e de que maneira intervir para promover melhorias.

Nesse sentido, as lideranças se destacam na gestão do clima organizacional em qualquer contexto, incluindo o educacional. Grande parte das ações e dos comportamentos das lideranças interferirá no clima organizacional, mediante práticas eficazes na promoção de uma comunicação aberta e valorização da equipe. Os gestores têm a responsabilidade de criar um ambiente organizacional propício à



comunicação aberta e eficaz, promovendo a harmonia na escola (Soares *et. al*, 2022). Isso é fundamental para alcançar os objetivos da instituição e garantir o engajamento e o comprometimento dos professores. Assim, a gestão do clima organizacional tem como objetivo identificar e resolver questões que antes não eram priorizadas pelas empresas, constatando, então, a necessidade do cuidado com o clima organizacional (Resende; Benaiter, 1997).

Posto isso, fica evidente que o cuidado com o clima organizacional em um contexto escolar influencia o ambiente de aprendizado e o bem-estar de todos os envolvidos na comunidade escolar. Um clima organizacional positivo, caracterizado por uma atmosfera de respeito, confiança, colaboração e motivação, cria condições ideais para o desenvolvimento acadêmico e emocional dos estudantes. Além disso, professores e funcionários tendem a ser mais produtivos e satisfeitos em um ambiente no qual se sentem valorizados e apoiados.

Logo, o cuidado com o clima organizacional não apenas fortalece o comprometimento dos educadores com a missão da escola, mas também contribui para a construção de relações saudáveis entre todos os membros da comunidade escolar. Portanto, investir na promoção de um clima organizacional saudável é fundamental para o bem-estar de todos os envolvidos na escola.

O Colégio dos Jesuítas é uma das 17 unidades de educação básica que compõem a Rede Jesuíta de Educação (RJE). Um de seus princípios é o cuidado com a pessoa, com base em um ambiente acolhedor e humanizado, em que todos sintam prazer de estar. Situado em Juiz de Fora/Minas Gerais, o colégio vem, há 67 anos, estabelecendo mudanças físicas e estruturais, a fim de acompanhar a evolução da sociedade e desenvolver a sua missão institucional. O objetivo é promover uma educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, além de contribuir para a formação de cidadãos conscientes, competentes, compassivos, comprometidos e criativos (Colégio dos Jesuítas, 2018).

Nesse contexto, sob um viés de mudanças e atendendo ao chamado da RJE, a gestão atual do Colégio dos Jesuítas tem princípios e valores pautados na valorização e no cuidado com estudantes e colaboradores, no intuito de promover uma “postura acolhedora expressa por meio do diálogo e da abertura ao outro, respeitando a dignidade de cada um, de modo que todos se responsabilizem mutuamente e aprendam uns com os outros” (Colégio dos Jesuítas, 2023, n.p.).

Em suma, as escolas da RJE primam por um ambiente personalizado e centrado no estudante como protagonista do processo escolar, bem como assumem um compromisso solidário e comunitário na sociedade. É por meio desse modo de proceder que se revelam e evidenciam os valores básicos direcionados à formação da pessoa e à construção de um clima institucional favorável às aprendizagens.

Entre abril e julho de 2022, o Colégio dos Jesuítas passou pela segunda autoavaliação do Sistema de Qualidade e Gestão Escolar (SQGE), uma ferramenta proposta pela Federação Latino-Americana de Colégios da Companhia de Jesus (FLACSI) que permitiu avaliar resultados e práticas na instituição. O objetivo era realizar um ciclo permanente de avaliação, reflexão, mudança e melhoria, além de identificar oportunidades e ameaças com base em evidências, e não apenas em impressões ou subjetividade. No que se refere ao clima escolar, uma das fraquezas identificadas nessa avaliação foi a falta de registros e evidências que avaliem o sentimento de pertença, adesão e identidade na instituição. Essa rubrica zero indica a necessidade de se proporem melhorias para tal fragilidade do Colégio dos Jesuítas.

Para o SQGE, no âmbito do clima escolar, são consideradas “as condições e características próprias do ambiente e do clima que se espera como ‘modo de proceder’ de um centro educativo associado à Companhia de Jesus” (FLACSI, 2022, p. 45). Nesse sentido, destaca-se a “convivência e interação entre os diversos membros da comunidade educativa, como fator-chave para a formação e para a aprendizagem dos estudantes” (FLACSI, 2022, p. 45). Assim, é no cuidado com cada colaborador da instituição que se fortalece e institucionaliza a vocação centrada na formação integral dos estudantes.

Sob esse viés, Marcela Román, em seu texto *Investigación Latinoamericana de Enseñanza Eficaz* (ILEE), afirma que o clima em sala de aula é um dos principais fatores que determinam a aprendizagem dos estudantes:

O clima de sala de aula, entendido como a qualidade das relações entre os alunos e entre estes e o professor, é, segundo este estudo, o fator que mais afeta o desempenho dos alunos. De acordo com o exposto, o que realmente caracteriza uma sala de aula em que os alunos aprendem é a qualidade do ambiente que se estabelece para estimular e provocar a aprendizagem de meninos e meninas (Román, 2015, p. 211, tradução livre da autora).

Portanto, a busca por essa formação integral não se torna possível se, dentro da escola, não há um clima favorável, uma atmosfera que não proporciona motivação e interesse. Desse modo, assim como em qualquer organização, existe um clima que

caracteriza o ambiente, e seus efeitos são significativos para todos os envolvidos no processo – estudantes, comunidade e colaboradores. Sendo assim, “quando o clima de uma organização é satisfatório, seus colaboradores estão motivados a desempenhar trabalhos de qualidade e o nível de comprometimento é elevado” (Campos *et al.*, 2009, p. 1), o que resulta em melhores desempenhos.

## 1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O tema *clima organizacional* é bastante difundido e estudado no meio administrativo. Todavia, cuidar do clima de uma organização passou a ser uma ação estratégica necessária para todas as instituições que buscam oferecer cada vez mais qualidade no serviço prestado. Além disso, o processo de agregar valor é dependente das pessoas, em especial quando se trata de aspectos não materiais (Luz, 2003).

O estudo sobre o clima organizacional destaca-se no que se refere ao processo de análise e avaliação da satisfação e do bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, assim como seu comprometimento e engajamento com a organização. Dessa maneira, observa-se um número crescente de instituições escolares reconhecendo a relevância do cuidado com o clima organizacional e seus efeitos.

No que concerne ao ideário de uma instituição pertencente à RJE não é diferente. O Projeto Educativo Comum (PEC), um dos documentos norteadores do trabalho educativo no segmento da educação básica, apresenta o clima institucional como uma das dimensões que necessitam de renovação e qualificação nos processos das unidades educativas.

Assim, a intenção deste estudo não é apenas abordar a relevância do clima organizacional para o Colégio dos Jesuítas e apontar as percepções que o corpo docente tem sobre ele, mas sim investigar a importância no tratamento dos resultados que os gestores darão com base nas pesquisas realizadas.

## 1.2 PROBLEMA

É inegável que, mesmo com objetivos distintos e características singulares, as instituições educacionais são organizações. Elas estabelecem uma cultura própria que guia suas missões e seus objetivos. Apesar de o clima organizacional nas escolas receber pouca atenção no contexto da educação, ele desempenha papel significativo

não apenas no funcionamento e no planejamento das atividades escolares, mas também relaciona-se com a manifestação de diversos desafios educacionais.

Sob esse viés, Lima *et al.* (2023, p. 43) enfatizam que “a forma como a escola é administrada e os princípios adotados pelos gestores têm impactos diretos sobre a dinâmica interna, as relações interpessoais e, conseqüentemente, na qualidade do ambiente educacional”. Ademais, no âmbito acadêmico, nota-se uma abordagem limitada das questões relacionadas ao clima organizacional, uma vez que tradicionalmente não são consideradas elementos centrais da gestão pedagógica.

No contexto do Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora/MG, percebe-se a ausência de um trabalho sistemático e estruturado de gestão do clima organizacional. Diante disso, surge a necessidade de compreender como as lideranças acadêmicas podem gerenciar o clima organizacional de forma efetiva, considerando a percepção dos docentes. Esse entendimento é essencial para promover o bem-estar dos profissionais e contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador.

Com base nessa abordagem, o questionamento que orienta a investigação é: como as lideranças acadêmicas podem gerenciar de forma efetiva o clima organizacional, considerando as percepções dos docentes?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Propor práticas de gestão do clima organizacional para as lideranças acadêmicas do Colégio dos Jesuítas, considerando as percepções docentes e as necessidades institucionais identificadas.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as percepções dos docentes acerca do clima organizacional, identificando fatores que contribuem para um ambiente positivo e aspectos que requerem melhoria.
- b) Explorar, junto às lideranças acadêmicas, a relação entre práticas de gestão e as percepções docentes sobre o clima organizacional.

- c) Propor práticas de intervenção que favoreçam a gestão do clima organizacional, fortalecendo a identidade institucional do Colégio dos Jesuítas.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Os resultados obtidos na segunda autoavaliação do SQGE apontaram rubricas zero no que tange ao clima organizacional do Colégio dos Jesuítas. Contudo, não é possível afirmar que existem problemas nessa área do colégio. Esse resultado é um alerta para que haja um delineamento de estratégias em prol de um ambiente que valorize o cuidado com os professores, apoiado no modo de proceder da Companhia de Jesus. Isso no intuito de motivá-los e fazê-los se sentirem parte do todo e, assim, repassarem essa sensação de sentimento de pertença aos estudantes, contribuindo para a formação integral deles.

Martins, Mendonça e Vazquez (2021) corroboram tal concepção ao declararem que estudantes aprendem melhor à medida que seus professores apresentam mais vontade e esforço. Em síntese, quando os professores se identificam e se reconhecem como parte integrante da organização e, por consequência, com os princípios da instituição, amplia-se o compromisso e a motivação para o *Magis*<sup>1</sup>, enfatizado nos documentos da Companhia de Jesus.

É nesse cenário que as organizações escolares podem apresentar melhores desempenhos, e cabe às lideranças da escola compreenderem que interferem “diretamente na motivação, no envolvimento, no sentido de pertença, entre outros, de todos os constituintes da escola (alunos, professores e funcionários), o que potencializa em grande escala o empenho, a perseverança e o sentido de pertença de todos” (Correia; Sá, 2021, p. 206).

Diante do exposto, verifica-se o papel que a gestão possui na constituição de um bom clima organizacional. Segundo Lück (2011, p. 166):

(...) é de responsabilidade dos gestores contribuírem para que as escolas assumam valores e perspectivas educacionais proativas e empreendedoras de orientação da aprendizagem e formação dos alunos e que, para fazê-lo, cabe-lhes se debruçar sobre o material humano social que constitui a escola,

---

<sup>1</sup> Expressão latina que significa *mais*. Na Pedagogia Inaciana, o conceito *Magis* refere-se ao chamado para buscar sempre o melhor de si, ir além das expectativas, buscar a excelência em tudo o que se faz, visando ao aprimoramento pessoal que potencializa a busca pela melhor versão de si mesmo.

seus processos e história devidamente contextualizada, isto é, sua cultura e seu clima organizacional.

Esse pensamento de Lück é, pois, corroborado por Campos *et al.* (2009), ao mencionarem que o estudo do clima organizacional é uma ferramenta significativa para a gestão no que tange ao gerenciamento dos problemas identificados e no trabalho desenvolvido acerca do que há de positivo no clima da organização.

Álvaro Marchesi (2008) fornece outra contribuição sobre a influência dos gestores na organização do ambiente de trabalho na escola. O autor argumenta que o contexto escolar é valioso, sobretudo quando trata do bem-estar docente. Ademais,

O desajustamento entre as tarefas que os professores devem realizar e as condições e apoios que recebem para desempenhá-las são uma das variáveis que mais influenciam [no mal-estar docente]. As demandas conflitantes que vivenciam os docentes também foram consideradas como fator gerador de tensão e desânimo, assim como a ambiguidade do papel do professor (Marchesi, 2008, p. 55).

Sendo assim, existem vários fatores que afetam a qualidade do clima organizacional dentro da escola. Por isso, é preciso considerar o papel do gestor na coordenação e no acompanhamento dos processos que tangem à estruturação da rotina dos professores em uma instituição de ensino. Isso vai ao encontro do PEC da RJE, o qual prevê que “a qualidade do clima institucional está diretamente associada à qualidade da gestão realizada nos diversos espaços da organização escolar” (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 52).

Esta pesquisa justifica-se, portanto, pela relevância que o clima organizacional tem entre os docentes, refletindo-se na formação integral dos estudantes. Ademais, a relevância desta pesquisa vai ao encontro da proposta da RJE, visto que, de acordo com o artigo 75 do PEC:

o clima institucional de uma Unidade Educativa Jesuíta constrói-se a partir do que chamamos de “modo de proceder” da Companhia de Jesus e observa-se cotidianamente na convivência e na interação entre os diversos membros da comunidade, assim como na realização das tarefas e no uso do poder. Implica considerar a comunicação e a relação de todos os atores educativos; a participação nos diversos espaços de ação e decisão; a motivação, o compromisso e a identificação com as finalidades da Unidade Educativa; os mecanismos de resolução de conflitos; os eventuais episódios de desrespeito entre ou para com os estudantes. Conforme o Tradição Viva, nossas Unidades Educativas devem promover e garantir ambientes livres de qualquer forma de abuso (n.º 172) (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 50).

Sendo assim, o contexto educacional atual exige cuidado nas tratativas organizacionais, sobretudo no que se refere ao cuidado e à motivação de todos os envolvidos no processo. Portanto, acredita-se na relevância deste estudo por possibilitar reflexões para qualificação dos gestores, valorização dos professores e formação integral dos estudantes.

## 1.5 TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA E SUA RELAÇÃO COM O TEMA DA PESQUISA

Sempre gostei de estudar, por isso, logo que terminei a graduação em Pedagogia, busquei formas de manter-me atualizada. Tive a felicidade de, no decorrer de minha vida acadêmica, contar com educadores que me inspiraram e que despertaram em mim um olhar atencioso para a educação. Realizei a primeira especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Mais tarde, iniciei o curso de Especialização em Educação Jesuítica: aprendizagem integral do sujeito e contemporaneidade, a qual muito agregou para a compreensão e o aprofundamento da Pedagogia Inaciana. Nessa oportunidade, comecei a me interessar pela temática *clima institucional e sentimento de pertença*.

Passei, e ainda passo, grande parte da minha vida dentro do ambiente educacional. Alguns anos como estudante, outros como professora ou colaboradora da gestão pedagógica no Colégio dos Jesuítas. Experiências que, de alguma forma, contribuem para a reflexão sobre a minha prática profissional.

Entre 2008 e 2009, participei do processo seletivo do Colégio dos Jesuítas para assistente de coordenação. Foi assim que minha história na instituição começou e meu amor por ela também. Permaneci quatro anos como assistente do 4º e do 5º ano do Ensino Fundamental. Em dezembro de 2012, fui convidada para assumir uma turma de 3º ano do Ensino Fundamental como professora regente. Mais um sonho realizado! Foram dois anos nessa série. Em 2015, assumi uma turma de 5º ano do Ensino Fundamental, na qual permaneci até 2018, ano em que engravidei.

Minha gestação não foi das mais tranquilas. A previsão para o nascimento de Maria Eduarda era março de 2019. Entretanto, eis que um “serzinho” de 30cm e 658g resolveu vir ao mundo em 28 de dezembro de 2018, com 27 semanas de gestação. Vivenciei uma experiência incrível e um milagre também. Foram três longos meses de

internação, mas que fizeram de Maria Eduarda uma menina forte e decidida, esbanjando saúde e alegria.

Quando ela teve alta hospitalar, faltavam dois meses para minha licença-maternidade terminar. Em meio a tantas perguntas, se eu iria retornar ao trabalho, o sentimento que nutro por essa instituição não me gerou dúvidas. Em maio de 2019, eu estava de volta para encarar um novo desafio: substituir uma professora regente da Pré-Escola I. Etapa tão desafiadora, a qual demandou um olhar diferenciado e atento, mas, ao mesmo tempo, encantadora. Sou grata pela oportunidade de viver essa experiência que tanto me fez crescer como profissional.

No ano seguinte, retornei para o Ensino Fundamental como professora do 4º ano. Com a pandemia, veio também a necessidade de reinventar e redescobrir estratégias para auxiliar a aprendizagem das crianças. Foi mais uma experiência agregada à minha vida profissional. Em dezembro, acreditava que permaneceria na mesma série em 2021, porém recebi o convite para uma nova missão: estar como coordenadora adjunta da Unidade II do colégio, que compreende do 3º ao 7º ano do Ensino Fundamental. Aceitei o convite com muita alegria e disposição. Esforço-me diariamente para atender as expectativas que em mim foram depositadas e espero poder contribuir para a instituição.

A experiência como mãe de um bebê prematuro e os dois meses em que estive com Maria Eduarda entre a alta hospitalar e o término da licença-maternidade justificam minha escolha por esta pesquisa. Isso porque, com essas vivências, pude perceber que, quando um estabelecimento tem um bom clima institucional, o colaborador sente-se acolhido, entusiasmado e motivado a assumir sua missão com responsabilidade na formação integral dos estudantes.

Nesse sentido, desejo desenvolver, por meio deste estudo, formas de intervenção que favoreçam as lideranças na gestão do clima organizacional, com base no modo de proceder característico das escolas da Companhia de Jesus, que preveem a promoção do sentimento de pertença dos atores educativos e o cuidado pessoal com cada membro do corpo docente, que lidam direta e diariamente com os estudantes.

Portanto, ao observar o contexto em que está inserida uma instituição pertencente à Companhia de Jesus, posso dizer que encontrei o caminho profissional em que acredito. Não há como negar que existem dúvidas e inquietações, porém



conto com o desejo de aprender e contribuir para a instituição em que atuo e pela qual tanto tenho apreço e, por conseguinte, para a formação integral dos estudantes.

Sendo assim, passa-se para a abordagem do referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será abordado o conceito de clima organizacional sob a perspectiva de diferentes autores, bem como os conceitos correlatos que dialogam com o ambiente organizacional, tais como o clima escolar e a cultura organizacional. Além disso, explorar-se-á uma das características distintivas da identidade jesuíta: o sentimento de pertença. Por fim, será discutido o papel da gestão em relação ao clima organizacional, sobretudo no que se refere a uma gestão pautada em traços da liderança inaciana.

### 2.1 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Ao explorar a literatura existente, é possível identificar teorias, conceitos e descobertas que contribuem para a compreensão e o exame do problema de pesquisa deste estudo, contextualizando o tema, identificando lacunas de conhecimento e estabelecendo conexões entre estudos anteriores e a pesquisa atual. Portanto, é por meio do levantamento e da análise crítica desses estudos que se constrói uma sólida base teórica, enriquecendo e fundamentando o trabalho acadêmico.

A fim de embasar este estudo, foi utilizado como fonte de dados o portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)<sup>2</sup>, do Ministério da Educação (MEC), escolhido em função de sua credibilidade e ampla disponibilidade de títulos acadêmicos. A pesquisa envolveu a consulta de teses e dissertações relacionadas à área de clima organizacional, dentro de um recorte temporal entre 2019 e 2023. Esse período foi selecionado com o objetivo de focar trabalhos recentes.

Para a pesquisa, utilizaram-se os descritores “Clima Organizacional” e “Educação”, “Clima Organizacional” e “Professores”, “Clima Organizacional” e “Gestão”, “Clima Organizacional” e “Engajamento Docente” e “Clima Organizacional Escolar”, para uma seleção refinada dos trabalhos realizados. Ao efetuar a primeira pesquisa com os descritores mencionados, notou-se uma quantidade significativa de estudos sobre clima organizacional. No entanto, ao aplicar o filtro referente aos

---

<sup>2</sup> <http://bancodeteses.capes.gov.br>.

trabalhos realizados nos últimos cinco anos, ficou claro que o número de títulos encontrados é menor, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Quantitativo de pesquisas por descritor

<b>Descritores</b>	<b>Dissertações</b>	<b>Teses</b>	<b>Total</b>
“Clima Organizacional” e “Educação”	40	10	50
“Clima Organizacional” e “Professores”	3	---	3
“Clima Organizacional” e “Gestão”	43	3	46
“Clima Organizacional” e “Engajamento Docente”	28	10	38
“Clima Organizacional Escolar”	2	---	2
Total de pesquisas levantadas		139	

Fonte: elaborado pela autora.

Durante a análise dos títulos e a leitura dos resumos, constatou-se que várias pesquisas sobre clima organizacional abordam esse assunto em conexão com outros contextos. Os principais temas encontrados nesses estudos incluem competências profissionais, desempenho, absenteísmo, rotatividade e aspectos relacionados à saúde no trabalho, a exemplo do burnout. Portanto, a seleção dos títulos para esta pesquisa baseou-se na relevância direta desses temas com os objetivos específicos do estudo.

Além disso, excluíram-se documentos repetidos ou aqueles que, após a análise do resumo e das palavras-chave, não demonstraram qualquer relação com a temática do presente trabalho ou com o contexto educacional. Assim, considerando os títulos que se repetem, nos diferentes descritores, o levantamento dos trabalhos é finalizado com 11 dissertações, as quais se encontram discriminadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Pesquisas selecionadas

<b>Título</b>	<b>Autor(a)</b>	<b>Universidade</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipo de publicação</b>
<i>Sentido de pertença em uma escola jesuíta: contribuições do design thinking para um projeto de intervenção</i>	Ariana Aguiar Prevedello	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos	2020	Dissertação
<i>Efeitos do clima organizacional escolar nos processos de ensino e de aprendizagem</i>	Samantha Franciele Dorabiato de Matos	Universidade Pitágoras – Unopar	2019	Dissertação
<i>Estilo de gestão escolar: indicadores sobre o comprometimento dos docentes no espaço organizacional</i>	Magnum Pimentel	Centro Universitário Adventista de São Paulo – Unasp	2020	Dissertação

<i>Liderança Inaciana: O papel dos líderes educacionais em um colégio da Rede Jesuíta de Educação</i>	Ana Lúcia de Oliveira Vieira	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos	2019	Dissertação
<i>Participação e clima organizacional: elementos mobilizadores de qualidade nas práticas de gestão do ambiente escolar</i>	Jorge Luiz Gouvêa dos Santos	Universidade de Pernambuco	2021	Dissertação
<i>Engajamento no trabalho e clima organizacional: relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da Universidade Federal do Pará</i>	Ícaro Duarte Pestana	Universidade Federal do Pará	2020	Dissertação
<i>Comprometimento organizacional no Ensino Superior: Estudo de caso com docentes de licenciaturas em uma universidade pública</i>	Ana Maria Biavati Guimarães	Universidade Federal de Lavras	2019	Dissertação
<i>Gestão e cultura escolar: pontes para o envolvimento de professores e pais</i>	Felipe Fernandes Altoé	Fundação de Pesquisa e Ensino – Fucape	2020	Dissertação
<i>Clima organizacional como ponto de partida para melhoria de processos corporativos</i>	Joyce Romanelli	Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo	2020	Dissertação
<i>Clima organizacional na Universidade Federal da Paraíba: A percepção dos servidores lotados no Departamento de Ciências Jurídicas</i>	Emanuel Caetano da Silva	Universidade Federal da Paraíba – UFPB	2020	Dissertação
<i>Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo comparativo</i>	Gesuino Carlos Caninde Silva	Universidade Federal do Pará	2023	Dissertação

Fonte: elaborado pela autora.

A dissertação de Ariana Aguiar Prevedello, cujo título é *Sentido de pertença em uma escola jesuíta: contribuições do design thinking para um projeto de intervenção* (2020), examinou o sentido de pertencimento dos colaboradores da escola em relação ao clima organizacional, considerando uma piora nesse aspecto nos últimos anos. Para alcançar o objetivo, Prevedello adotou o *Design Thinking* como estratégia metodológica para a coleta de dados e, também, para propor uma intervenção baseada na investigação.

Colaboradores do colégio participaram de um workshop de *Design Thinking*, selecionados por sua representatividade em relação à função e ao tempo de trabalho na instituição. A fundamentação teórica da pesquisa abordou discussões sobre clima organizacional, sentido de pertencimento e identidade jesuíta e inaciana, com

contribuições de diversos autores. Com base nos resultados da pesquisa, a autora elencou subsídios para um planejamento estratégico que visa fortalecer o sentido de pertencimento e melhorar o clima organizacional, tanto para o Colégio Catarinense como para outras instituições interessadas no estudo.

O trabalho *Efeitos do clima organizacional escolar nos processos de ensino e de aprendizagem*, de Samantha Franciele Dorabiato de Matos (2019), mostrou que a literatura apresenta estudos sobre ambiente, atmosfera e clima escolar, realizados para obtenção de títulos de mestrado e doutorado. Entretanto, até o momento do estudo, não havia no Brasil um instrumento de pesquisa específico e validado para essa temática, o que motivou a realização do estudo. O objetivo geral da pesquisa foi investigar os efeitos do clima organizacional escolar nos processos de ensino e aprendizagem.

Baseado em referenciais teóricos nacionais e internacionais, o trabalho utilizou conceitos como cultura, *ethos* docente e pirâmide das motivações humanas para criar o instrumento de pesquisa *Pirâmide das necessidades básicas para o ensino e aprendizagem*. O instrumento consiste em um questionário baseado na escala Likert. A pesquisa de campo de caráter qualitativo com análise descritiva foi realizada com alunos e professores do 1º, 2º e 3º anos do Ensino Médio de sete escolas públicas estaduais na região central do estado do Paraná. O questionário aplicou opiniões, percepções, valores, atitudes e grau de conformidade dos participantes em relação à qualidade de vida escolar.

A dissertação de Magnum Pimentel (2020), intitulada *Estilo de gestão escolar: indicadores sobre o comprometimento dos docentes no espaço organizacional*, abordou a relação entre estilo de liderança escolar, clima organizacional e comprometimento docente. Investigou como o estilo de liderança da gestão afeta o comprometimento dos docentes em quatro escolas no interior de São Paulo, utilizando questionário como coleta de dados. Tratou-se de um estudo quantitativo e qualitativo de natureza exploratória. Os resultados mostraram que há um alto índice de comprometimento docente quando o gestor adota o estilo de liderança transformacional.

Ana Lúcia de Oliveira Vieira, na dissertação *Liderança Inaciana: o papel dos líderes educacionais em um colégio da Rede Jesuíta de Educação* (2019), apresentou o papel dos líderes educacionais como líderes inacianos no Colégio Santo Inácio, no Rio de Janeiro. A abordagem metodológica da pesquisa foi qualitativa, com

abordagem exploratório-descritiva, tendo como estratégia o estudo de caso. A autora utilizou entrevistas semiestruturadas com funcionários da gestão da instituição, observação e análise documental para atingir seu propósito.

O estudo destacou a importância de aprofundar o papel do líder como disseminador da cultura organizacional. Entre os aspectos identificados pelos líderes estava a formação profissional que recebem da instituição, a qual os capacita a se tornarem líderes incipientes. Como líderes incipientes, na busca incessante pelo *Magis*, eles reconhecem a necessidade de criar meios contínuos para a formação profissional e para o processo de avaliação desses profissionais.

Já a dissertação de Jorge Luiz Gouvêa dos Santos, de 2021, intitulada *Participação e clima organizacional: elementos mobilizadores de qualidade nas práticas de gestão do ambiente escolar*, abordou a gestão do ambiente escolar em uma Escola Técnica Estadual (ETE) do Agreste de Pernambuco. O estudo investigou a relação entre participação e clima escolar, buscando entender como o estímulo à participação e a adequação do clima podem melhorar as práticas de gestão ante problemas como clima escolar desfavorável, falta de participação e apatia colaborativa. O pesquisador adotou uma abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa-ação como metodologia.

Ademais, utilizou referências teóricas, incluindo concepções sobre educação profissional em Pernambuco, gestão e clima organizacional, qualidade social, trabalho colaborativo e planejamento participativo. A coleta de dados ocorreu em por meio de observação participante, questionário e diário de campo. O estudo também buscou a inserção social ao criar um Grupo Operativo na ETE para discutir e solucionar problemas da rotina escolar. Os resultados indicaram melhorias na qualidade das práticas de gestão e comunicação institucional. O conhecimento adquirido foi aplicado em uma proposta de formação continuada, apresentada como um projeto de extensão nomeado *Gestão do ambiente escolar em contexto de transformações sociais* para gestores da organização escolar.

Por sua vez, o estudo *Engajamento no trabalho e clima organizacional: relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da Universidade Federal do Pará*, de Ícaro Duarte Pestana (2020), buscou verificar a relação entre engajamento no trabalho e clima organizacional na administração superior da Universidade Federal do Pará. A pesquisa de campo utilizou abordagem quantitativa com análise estatística descritiva. O engajamento no trabalho foi definido como um

estado positivo de realização laboral, enquanto o clima organizacional mede a satisfação dos trabalhadores com diversos aspectos da organização. Os resultados indicaram que o engajamento se relaciona com a satisfação com o trabalho no clima organizacional, evidenciando a influência de variáveis do clima no comportamento dos trabalhadores. Essa descoberta pode embasar estratégias de gestão de pessoas na Administração Pública.

Na concepção de Ana Maria Biavati Guimarães (2019), em sua dissertação *Comprometimento organizacional no ensino superior: estudo de caso com docentes de licenciaturas em uma universidade pública*, existe uma linha de estudos dedicada ao Comprometimento Organizacional (CO), que se refere ao vínculo que os indivíduos estabelecem com suas instituições de trabalho. Segundo a autora, o tema permitiu compreender os motivos que levam as pessoas a permanecerem em uma organização. O objetivo da pesquisa era analisar os tipos de CO presentes entre os docentes de uma universidade pública federal.

Para a investigação, a pesquisadora adotou um modelo analítico que considera três dimensões de CO: afetiva, normativa e instrumental. A dimensão afetiva está relacionada ao sentimento de gostar, ao orgulho e ao encantamento em relação à organização; a dimensão normativa refere-se ao compromisso moral e ao sentimento de pertencimento; e, por fim, a dimensão instrumental leva em conta os custos e os benefícios de estar na organização e a falta momentânea de alternativas de trabalho.

Os participantes da pesquisa foram docentes que concordaram em responder aos questionários e participar de entrevistas semiestruturadas. O primeiro questionário buscou traçar um perfil profissional dos participantes, ao passo que o segundo mensurou as dimensões do comprometimento organizacional. As entrevistas foram realizadas para aprofundar os dados coletados. A análise dos dados, por sua vez, foi conduzida por meio de métodos estatísticos e análise de conteúdo. Com base nos dados obtidos e triangulados, foi possível identificar os tipos de CO existentes na instituição, sendo o comprometimento afetivo o predominante.

No estudo qualitativo de Felipe Fernandes Altoé (2020) – *Gestão e cultura escolar: pontes para o envolvimento de professores e pais* –, foram identificadas práticas adotadas por gestores escolares para envolver professores e pais na cultura organizacional e no contexto escolar. A fim de alcançar esse objetivo, Altoé entrevistou gestores de escolas de Ensino Fundamental em Vitória, com auxílio de entrevistas semiestruturadas. Assim, coletou dados sobre a quantidade de alunos, o

nível socioeconômico dos estudantes, os resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica das escolas e informações relativas às práticas de gestão.

Para o exame dos dados, foram utilizadas as lentes da liderança transformacional, instrucional e da cultura organizacional. Efetuou-se a análise por meio da codificação por eixos, com abordagem aberta e seletiva. Os resultados indicaram que a representatividade dos segmentos escolares e o diálogo são elementos-chave para o envolvimento dos pais e professores, o que pode contribuir para a formação dos gestores escolares e orientar políticas públicas voltadas para o envolvimento dos pais no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

Joyce Romanelli (2020), no estudo *Clima organizacional como ponto de partida para melhoria de processos corporativos*, afirmou que, a fim de garantir a prestação de serviços de excelência no sistema de saúde, torna-se imperativo considerar a perspectiva dos profissionais de saúde, dado que a insatisfação generalizada e o desgaste desses profissionais estão associados a desfechos desfavoráveis. Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional emerge como uma ferramenta capaz de mensurar essa perspectiva, proporcionando indicadores significativos para a gestão ao traduzir o impacto concreto dos processos institucionais no âmbito das pessoas, do ambiente e dos negócios.

A metodologia do estudo fundamentou-se em uma abordagem qualitativa, caracterizada por sua natureza aplicada, exploração de ideias e estratégia de pesquisa-ação, cujo ponto de partida foi o resultado de uma pesquisa de clima organizacional, conduzida em abril de 2019. No entanto, para a apresentação dos resultados, Romanelli optou por utilizar um formato quantitativo simples. Com amparo nos achados, ela constituiu grupos de trabalho que, com base em abordagem colaborativa e uso de ferramentas de qualidade, elaboraram planos de ação para as questões identificadas com os piores desempenhos.

A avaliação objetiva do impacto positivo das ações implementadas no clima organizacional foi realizada por meio de uma nova pesquisa de clima, em novembro de 2019, utilizando a mesma metodologia da primeira pesquisa para fins comparativos. Embora os índices obtidos na segunda pesquisa não tenham atingido os patamares iniciais desejados, foi possível reconhecer a importância de estabelecer metas para alcançar altos níveis de satisfação dos colaboradores, adotar uma abordagem participativa para transformar resultados em ações e valorizar o processo de identificação e implementação das melhorias. Sendo assim, é fundamental que a



liderança valorize o progresso realizado e as oportunidades criadas, não se limitando apenas aos valores quantitativos absolutos.

No estudo *Clima organizacional na Universidade Federal da Paraíba: a percepção dos servidores lotados no Departamento de Ciências Jurídicas*, do pesquisador Emanuel Caetano da Silva (2020), o enfoque se deu em examinar a percepção do clima organizacional entre os servidores técnicos administrativos e superiores imediatos lotados no Departamento de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba. A construção da temática baseou-se em conceitos relativos à instituição, ao ambiente organizacional, à cultura organizacional, ao clima organizacional e às suas inter-relações (cultura, percepção e satisfação). Além disso, foram considerados estudos anteriores sobre esse tema em Instituições de Ensino Superior (IES).

O trabalho foi conduzido com uma abordagem qualitativa e quantitativa, mediante métodos exploratórios, documentais e bibliográficos. A coleta de dados ocorreu por meio de um formulário eletrônico, e a amostra englobou 20 servidores. Estes tiveram a oportunidade de expressar suas percepções por meio de categorias de análise relacionadas ao ambiente organizacional em que atuam.

Em acréscimo, Silva observou que esse tipo de pesquisa não era realizado na Universidade Federal da Paraíba. Contudo, ao longo do estudo, ficou evidente a relevância de compreender o clima organizacional, uma vez que as instituições também podem beneficiar-se ao aprenderem com seus colaboradores internos, visando atender às suas necessidades. Por fim, constatou-se que, nos eixos investigados, a situação do clima organizacional era favorável, indicando um ambiente de trabalho harmonioso e predominância de um clima positivo.

Por último, o propósito de Gesuino Carlos Caninde Silva (2023), em seu estudo cujo título é *Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo comparativo*, foi investigar 129 servidores pertencentes a quatro institutos de uma IES, com foco nos aspectos relacionados à liderança e ao clima organizacional no ambiente de trabalho. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adotou uma abordagem descritiva correlacional, de natureza quantitativa, aplicada aos servidores mediante a utilização de dois formulários adaptados de trabalhos prévios. Os resultados do estudo indicaram que o estilo de liderança predominante foi o democrático, e o clima organizacional foi percebido de forma positiva. Em suma, o estudo proporcionou aos

gestores públicos uma melhor compreensão sobre os estilos de liderança e sua potencial influência no clima organizacional.

Diante desse cenário, é possível explorar uma gama de perspectivas e pesquisas que embasaram a compreensão dessa temática no contexto de uma instituição escolar. Notou-se ainda que, mesmo em contextos de culturas diferentes e em diversos setores, a gestão escolar, o clima organizacional, o comprometimento e o engajamento dos colaboradores desempenham papéis cruciais na atuação e na eficácia das instituições de ensino e nas organizações em geral.

Esses estudos destacam que é preciso abordar esses aspectos de maneira estratégica e consciente, adaptando as práticas de gestão e liderança para promover ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, independentemente do contexto específico. Portanto, as pesquisas oferecem um panorama valioso sobre as relações entre liderança, clima organizacional e comprometimento dos colaboradores, fornecendo insights que podem beneficiar gestores e líderes em diferentes cenários.

Outra análise realizada por meio da seleção dos trabalhos foi a identificação de lacunas e oportunidades de pesquisa. Esses estudos, embora diversificados em termos de contexto e abordagem, ainda deixam espaço para uma investigação abrangente em diferentes setores e contextos culturais, como em uma instituição da Companhia de Jesus, por exemplo, que possui valores e missões bem definidos. Essas lacunas oferecem, pois, um guia para pesquisas futuras que visam aprofundar a compreensão a respeito dos temas relacionados à gestão escolar, ao clima organizacional e ao comprometimento dos colaboradores em uma variedade de contextos organizacionais.

Os conceitos fundamentais e as experiências compartilhadas nessas análises possibilitaram enriquecimento no arcabouço teórico deste estudo. Outrossim, este trabalho se diferencia das pesquisas mencionadas, não apenas por seus objetivos e problemática únicos, mas por sua realização em um colégio da Rede Jesuíta de Educação, que segue a filosofia da Companhia de Jesus. Desse modo, marca uma distinção referente às bases das escolas abordadas.

Além da investigação concernente aos trabalhos acadêmicos, examinaram-se artigos científicos com potencial contributivo para esta pesquisa. Tal levantamento foi realizado por meio das plataformas SciELO<sup>3</sup> e Google Acadêmico<sup>4</sup>, escolha

---

<sup>3</sup> <https://scielo.org>.

<sup>4</sup> <https://scholar.google.com.br/?hl=pt>.

fundamentada na credibilidade e na quantidade de títulos disponíveis nesses repositórios de dados científicos. O critério temporal utilizado, assim como para os trabalhos acadêmicos, abarcou os últimos cinco anos.

Na condução da pesquisa, foram empregados descritores específicos “Clima organizacional” e “Escola”, “Gestão” e “Clima Organizacional” e “Liderança” e “Clima Organizacional”, com o intuito de realizar uma seleção dos estudos abordados. No Quadro 3, consta o quantitativo de artigos identificados por descritor.

Quadro 3 – Quantitativo por descritor

<b>Descritor</b>	<b>Quantidade total</b>
“Clima organizacional” e “Escola”	4
“Gestão” e “Clima Organizacional”	8
“Liderança” e “Clima Organizacional”	9

Fonte: elaborado pela autora.

Durante a avaliação dos artigos emergentes na segunda pesquisa, observou-se que diversos trabalhos abordavam a temática com foco na área da saúde. Nesse sentido, a seleção dos títulos baseou-se na pertinência desses temas com o objetivo geral da pesquisa. Em adição, procederam-se a exclusão de documentos duplicados e a eliminação daqueles que, após uma análise dos resumos e das palavras-chave, não apresentavam relevância para a temática deste estudo ou para o contexto educacional em análise. Após essa exclusão, o levantamento totalizou oito artigos, os quais se encontram descritos no Quadro 4.

Quadro 4 – Artigos selecionados

<b>Título</b>	<b>Autores(as)</b>	<b>Ano de publicação</b>
<i>Gestão escolar e os impactos sobre a cultura e clima organizacional no trabalho docente</i>	Lucas Alves de Oliveira Lima; Raimundo Cazuzza da Silva Neto; Fátima Stela Bezerra Viana Barbosa; Keithy Juliane de Oliveira; Simone Aparecida Simões Rocha; Maraisa do Nascimento; Abner Eliezer Lourenço; Marcel Thiago Damasceno Ribeiro; Fabiane Lemos Leite	2023
<i>A influência da Gestão Escolar sobre o clima organizacional e satisfação docente: Uma revisão sistemática</i>	Keila Lima Sanches; Lucas Alves de Oliveira Lima; Aylla Lorena Gomes Lôbo Palma; Carolina Dutra Marques;	2023

	Débora da Paz Maciel Kimura; Lucimar Graf; Silvana Maria Aparecida Viana Santos; Alexander Aparecido Urso Silva; Ailton Leonel Balduino Junior; José Leônidas Alves do Nascimento	
<i>Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação</i>	Tatiani Prestes Soares; Louise de Quadros da Silva; Hildegard Susana Jung; Paulo Fossatti	2022
<i>Satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional do corpo docente</i>	Gema Pamela Zambrano Álvarez; Diana Zambrano Montesdeoca	2022
<i>Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional</i>	Paulo Correia; Susana Sá	2021
<i>Clima Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior</i>	Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino; Maria Auxiliadora Monteiro de Oliveira	2021
<i>A gestão diretiva como potenciadora da melhoria do clima organizacional e da convivência nas instituições de ensino secundário superior</i>	Evangelina López Ramírez; Luis Fernando García Hernández; Jorge Eduardo Martínez Iñiguez	2019
<i>Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas</i>	Hugo Ferrari Cardoso, Julia Basile Forlini, Jhenifer Prescilla Dias	2019

Fonte: elaborado pela autora.

O artigo *Gestão escolar e os impactos sobre a cultura e clima organizacional no trabalho docente*, de Lima *et al.* (2023), teve como objetivo analisar os impactos da gestão escolar na cultura e no clima organizacional no trabalho docente em uma escola pública no interior do Rio de Janeiro. Os autores utilizaram uma abordagem exploratória quantitativa, com uma amostra de 26 professores, cujos dados foram coletados por meio de um questionário fechado baseado nos modelos de Luz (2003) e Bispo (2006). Os resultados apontaram resistência à gestão, falhas na comunicação e pouca promoção de trabalho em equipe, afetando o clima organizacional. A liderança enfrenta desafios de aceitação, e há insatisfação generalizada nas avaliações dos docentes, o que compromete sua motivação e a qualidade do ensino. A fim de superar esses desafios, são necessárias melhorias na liderança, comunicação e colaboração, além de uma revisão nos processos avaliativos.

Sanches *et al.* (2023), no artigo *A influência da Gestão Escolar sobre o clima organizacional e satisfação docente: uma revisão sistemática*, analisaram a influência da gestão escolar no clima organizacional e a satisfação docente, por meio de uma revisão sistemática, seguindo as diretrizes do *Preferred Reporting Items for*

*Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Prisma), um protocolo que orienta a elaboração, a condução e o relato de revisões sistemáticas. Examinaram artigos publicados entre 2020 e 2023 nas plataformas SciELO e Google Acadêmico, resultando em uma amostra de sete estudos. Os achados indicaram que a gestão escolar, em especial a variável processual, desempenha papel crucial na definição do clima organizacional, afetando a comunicação, a coordenação, as políticas de recompensa e a resolução de conflitos.

O estilo de liderança exerce, do mesmo modo, impacto significativo na motivação e no envolvimento de professores e alunos, com a comunicação interna emergindo como fator determinante para a participação democrática e o clima organizacional. A presença de orientadores educacionais atuando como mediadores contribui para a melhora do clima escolar e a satisfação docente, reforçando a necessidade de estratégias como a formação continuada dos professores e o aprimoramento das habilidades de liderança dos gestores escolares.

No artigo *Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação*, Soares *et al.* (2022) investigaram a influência da comunicação na gestão escolar em uma escola de Ensino Médio da rede estadual do Rio Grande do Sul. Utilizando uma abordagem qualitativa e um estudo de caso, realizaram observações diretas dos processos comunicativos na escola. Os resultados apontaram que, apesar da existência de diversos espaços informativos, a gestão do clima organizacional poderia ser mais assertiva, melhorando o manejo dos conflitos interpessoais e as decisões comunicativas.

Entende-se que a comunicação assertiva, fundamental para o clima organizacional, está ligada ao estilo de liderança do diretor e sua equipe. O estudo concluiu que a valorização das relações humanas e o trabalho cooperativo são essenciais para uma gestão escolar eficaz. Recomendaram, assim, a criação de espaços de autoconhecimento, formação continuada e momentos de troca para promover o sentimento de pertencimento à instituição. Além disso, sugeriram a exploração de novas ferramentas de Inteligência Artificial para melhorar o acesso à informação e a comunicação. A principal limitação do estudo foi a falta de dados empíricos sobre as percepções individuais dos professores, indicando a necessidade de pesquisas futuras.

O estudo *Satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional do corpo docente*, de Álvarez *et al.* (2022), investigou os elementos da satisfação

profissional que impactam o clima organizacional entre professores de cinco escolas privadas em Calceta, Bolívar e Manabí, com 156 participantes. Com auxílio de um questionário baseado em Ortega Santos (2016 apud Álvarez *et al.*, 2022) e no *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, revelou-se que a satisfação intrínseca, sobretudo relacionada a propósitos, objetivos e mecanismos de apoio, tem maior influência no clima organizacional.

Além disso, os autores pontuaram que há uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o clima organizacional, tanto nos aspectos extrínsecos quanto nos intrínsecos. As limitações dessa pesquisa incluíram a exclusão de entidades públicas, em função de políticas de privacidade. Os autores recomendaram futuros estudos para explorar o comportamento organizacional e expandir para outros setores, como microempresas ou ensino universitário, a fim de contribuir para a tomada de decisões e para a pesquisa de campo.

Paschoalino e Oliveira (2021), por seu turno, analisaram a percepção dos professores sobre o clima organizacional de uma instituição, por meio de uma abordagem qualitativa. Para tanto, focaram quatro fatores: relacionamento e cooperação, oportunidades de crescimento, política e economia e saúde física e mental. Os resultados mostraram que, apesar de desafios, os professores sentem satisfação e orgulho em fazerem parte da instituição, valorizando as oportunidades de crescimento e a cooperação em pequenos grupos. Todavia, há preocupações com a instabilidade política e econômica, as quais afetam o clima organizacional e a saúde dos docentes. A conclusão destacou, por fim, que é preciso compreender e trabalhar esses fatores para melhorar o ambiente organizacional.

Correia e Sá (2021), no artigo intitulado *Liderança do(a) diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional*, utilizaram a metodologia Prisma para uma revisão sistemática da literatura. A pesquisa destacou que lideranças democráticas, transformacionais e participativas melhoram o clima organizacional, influenciando de modo positivo a motivação, o envolvimento e o sentido de pertencimento de alunos, professores e funcionários.

O estudo concluiu que há uma conexão significativa entre liderança e clima organizacional nas escolas. O líder escolar influencia diversos aspectos das organizações escolares, impactando a motivação, o envolvimento e o sentido de pertencimento de todos os membros da instituição, incluindo alunos, professores e funcionários. Além disso, o diretor deve ser capaz de criar um clima organizacional

favorável, essencial para a motivação e a satisfação no trabalho, as quais, por sua vez, são cruciais para um bom desempenho profissional e acadêmico. A revisão sugeriu que um clima organizacional positivo depende das práticas de liderança, e lideranças participativas são eficazes para promover um ambiente escolar saudável e produtivo.

No sétimo artigo, *A gestão diretiva como potenciadora da melhoria do clima organizacional e da convivência nas instituições de ensino secundário superior*, Ramírez, Hernández e Iñiguez (2019) examinam o papel dos diretores e das equipes de gestão em escolas de ensino secundário superior na gestão do clima organizacional e na interação com a comunidade escolar. Mediante uma abordagem qualitativa com questionários, constataram que os professores estão insatisfeitos com a liderança dos gestores, o que impacta de maneira negativa a aprendizagem dos alunos.

O estudo identificou que é essencial para os gestores promoverem trabalho colaborativo e comunicação aberta nas escolas. Além de práticas pedagógicas eficazes, os gestores devem criar vínculos harmoniosos com a comunidade escolar. A gestão deve, pois, ser flexível, inclusiva e respeitosa, integrando as expectativas da comunidade para fomentar o progresso socioeconômico.

Por último, Cardoso, Forlini e Dias (2019) investigaram a percepção de clima e suporte organizacionais em 300 trabalhadores, utilizando a Escala de Clima Organizacional (Climor) e a Escala de Suporte Laboral (Esul). Os autores obtiveram como achados que tanto o suporte organizacional quanto o clima organizacional, quando percebidos positivamente, funcionam como variáveis protetivas.

Organizações que valorizam e reconhecem seus funcionários, via remuneração, condições de trabalho e benefícios (suporte material) ou apoio interacional (suporte afetivo), tendem a promover bem-estar e produtividade. Funcionários que percebem apoio contribuirão para a manutenção de um ambiente de trabalho agradável, melhorando a produtividade e a qualidade de vida no trabalho.

O estudo ainda recomendou futuras pesquisas com amostras maiores para comparar dados, sobretudo considerando diferentes ramos de atividade. Além disso, sugeriu-se a realização de estudos longitudinais para examinar as influências do suporte laboral e do clima organizacional em indicadores de absenteísmo, rotatividade e saúde mental dos trabalhadores.

Essas análises forneceram uma base para o referencial teórico deste estudo, garantindo que as abordagens selecionadas estivessem alinhadas com o propósito de investigação, e contribuirão para o avanço do conhecimento sobre o clima organizacional no Colégio dos Jesuítas e sua importância no contexto educacional. Ao integrar os insights obtidos nos artigos revisados, entende-se que as lideranças acadêmicas do Colégio dos Jesuítas podem desenvolver uma gestão eficaz do clima organizacional. A valorização das relações humanas, a comunicação assertiva, a liderança participativa e o suporte organizacional são elementos essenciais que, combinados, podem criar um ambiente de trabalho motivador, produtivo e harmonioso.

As recomendações dos artigos para futuras pesquisas indicam, logo, a necessidade de expandir os estudos sobre clima organizacional para diferentes setores educacionais.

## 2.2 DISTINÇÕES E TRANSVERSALIDADE ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional possui alguns paralelos, e um deles é com o clima escolar. Por isso, é preciso abordar um pouco desses conceitos.

Brooke e Rezende (2020) defendem que o clima escolar corresponde ao conjunto das relações que ocorrem entre todos os atores da escola (alunos, professores, gestores, demais funcionários e famílias). Por envolver essa gama de percepções e olhares, identifica-se dificuldade em sua mensuração. Ele se refere ao ambiente social, emocional e educacional vivenciado por estudantes, professores e funcionários em uma instituição de ensino, abrangendo aspectos como a relação entre os membros, o grau de apoio e respeito, bem como a efetividade do processo de aprendizagem (Brooke; Rezende, 2020).

De acordo com Perkins (2006 *apud* Quadrado e Cabral, 2019, p. 3),

o clima escolar corresponde ao ambiente de aprendizagem gerado por meio da interação de relações humanas, dos espaços da escola e da atmosfera psicológica, sendo influenciador de estudantes, professores e membros do staff, com influência no desempenho dos alunos.



Para a *National School Climate Council* – NSCC (2007)<sup>5</sup>, o clima escolar é um fator que colabora para o desenvolvimento de políticas educacionais eficazes. A organização argumenta que, ao negligenciarem o clima escolar, as escolas podem enfrentar desafios na implementação de reformas educacionais e no alcance de melhorias nos resultados acadêmicos.

Embora ambos os climas, o organizacional e o escolar, estejam relacionados ao bem-estar e ao desempenho das pessoas envolvidas, suas dinâmicas e seus fatores influenciadores podem diferir, em virtude dos contextos e objetivos específicos de cada ambiente. Nessa perspectiva, tem-se no conceito de clima escolar uma diferença essencial quando comparado ao conceito de clima organizacional: o clima escolar considera a aprendizagem dos estudantes, e não somente o grau de satisfação dos membros da organização.

Destarte, Brooke e Rezende (2020) abordam o clima escolar como fator influenciador do ambiente de aprendizagem, que é moldado pela interação entre as relações humanas, as características físicas dos espaços da escola e a atmosfera psicológica presente. Essa conjunção de elementos impacta estudantes, professores e membros do staff da instituição de ensino, refletindo-se no desempenho dos alunos. Um clima escolar positivo, com relações saudáveis, ambiente acolhedor e apoio emocional, pode contribuir para a motivação dos estudantes e a efetividade do processo de aprendizagem, bem como para o bem-estar e a satisfação de professores e demais colaboradores.

Por outro lado, um clima escolar negativo, marcado por tensões, conflitos e falta de suporte emocional, pode comprometer a qualidade do ensino, a retenção dos alunos e a satisfação da equipe escolar. Portanto, é essencial que gestores e educadores atentem-se à criação e à manutenção de um ambiente escolar favorável, no qual todos os envolvidos sintam-se respeitados, motivados e capazes de alcançar seu pleno potencial educacional.

Na literatura, existem mais referências à cultura organizacional do que ao clima, em função de sua natureza duradoura e impactante no comportamento da organização como um todo. Contudo, o clima organizacional é mais estudado por sua

---

<sup>5</sup> A NSCC é uma organização norte-americana dedicada à promoção de um clima escolar positivo. Fundada em 2007, ela fornece diretrizes, recursos e apoio para ajudar escolas a desenvolverem ambientes educacionais que sejam seguros, acolhedores e propícios ao aprendizado. A organização também realiza pesquisas e publica relatórios que destacam a importância do clima escolar para o sucesso acadêmico e o bem-estar de toda a comunidade escolar.

facilidade de observação e pesquisa, bem como sua influência direta sobre o comportamento e as dinâmicas organizacionais (Lück, 2011).

Santos *et al.* (2020, p. 22) corroboram essa perspectiva e complementam ao enfatizarem que “na literatura que versa sobre cultura e clima organizacional, observa-se uma amplitude de conceitos que, em muitas ocasiões, se assemelham entre si”. Isso por serem compreendidos de maneira associada e possuírem aspectos interligados. Além disso, os autores destacam que, além da necessidade de definir esses conceitos, é necessário entender as diferenças entre eles, a fim de facilitar sua aplicabilidade e, desse modo, promover melhor desempenho da organização. Isso porque cultura e clima organizacional são elementos fundamentais para a efetividade e o desenvolvimento das organizações, sendo cada vez mais objeto de estudo e análise.

Embora não configure o enfoque deste estudo, o conceito de cultura organizacional relaciona-se, assemelha-se e complementa-se ao conceito de clima organizacional. Porém, eles “exercem influências diferenciadas no fazer pedagógico” (Lück, 2011, p. 53). Sendo assim, é imperativo traçar a transversalidade entre as duas noções, visto que a cultura organizacional exerce, sobremaneira, efeitos sobre o clima de uma empresa.

A cultura organizacional atua, pois, na orientação do comportamento dos funcionários e na moldagem do ambiente de trabalho, sendo formada por pressupostos compartilhados que influenciam a maneira como os membros de uma organização percebem, pensam e respondem aos desafios e às situações (Schein, 2009). Já sob o olhar de Lück (2011, p. 71), a cultura organizacional está ligada à personalidade da escola, às suas particularidades, ao seu modo de ser e de fazer, retratando o “conjunto de tradições, conhecimentos, crenças, manifestações pelo senso comum, cujo conteúdo é passado de uns para os outros [...]. Corresponde, portanto, ao folclore das organizações”. Assim, é possível notar uma dimensão mais profunda e estável.

Anele e Cabral (2015, p. 4) explicam que a cultura organizacional é “o conjunto de valores e atitudes que permeia a organização” e pode ser percebida no primeiro contato com a instituição. Barros (2019, p. 2) acrescenta que ela é composta pelos valores característicos da organização e pode ser definida como

um modo de vida, um sistema de valores e crenças. Enfim, são as características próprias da organização e dos seus valores. Pode ainda definir-se como um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal, produzindo normas de comportamento.

Ainda sob a perspectiva de Barros (2019), a cultura organizacional é uma ferramenta eficaz e eficiente no gerenciamento de pessoas, dirimindo inseguranças e incertezas nas práticas diárias, a fim de se atingirem os resultados desejados pela organização. É a partir de seus membros que se manifestam os seus valores, por meio das histórias, dos rituais, dos símbolos e da linguagem. O autor também enfatiza que a cultura organizacional se destaca no que concerne ao espaço da escola, por ser uma fonte de estabilidade e de continuidade. Proporciona aos envolvidos (colaboradores e estudantes) ter um olhar e uma representação da instituição, pois a cultura, além de preestabelecer os valores da organização, permeia a missão e a visão, reforçando os princípios da sua identidade.

Nesse cenário, Lück (2011, p. 53) retoma o viés de conformidade e continuidade entre os conceitos de cultura e de clima organizacional e afirma que

enquanto a cultura organizacional influencia na formulação de missão, estratégia de crescimento e no estabelecimento de diretrizes de qualidade dos serviços prestados, o clima organizacional enquanto [sic] identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais.

Com amparo nessa abordagem, Bispo (2006) define que, por meio do clima organizacional, é possível mensurar a conexão entre os funcionários e a organização, tendo uma percepção coletiva que os colaboradores têm da instituição. Nesse sentido, Campos *et al.* (2009) ressaltam que o clima organizacional é um elemento-chave para que instituição e colaboradores tenham um diálogo legítimo.

No que se refere ao ideário de Heloísa Lück (2011), o clima organizacional diz respeito ao conjunto de percepções, crenças, valores e atitudes compartilhadas pelos colaboradores dentro de uma organização, influenciando seu comportamento, sua motivação e sua satisfação no trabalho. Ao encontro dessa perspectiva, Álvarez e Montesdeoca (2022) asseguram que a avaliação e a análise do clima organizacional no ambiente de trabalho colaboram para a busca pela melhoria do local de trabalho. Identificar fatores relacionados ao clima e à satisfação no trabalho possibilita, portanto,

avançar em direção à eficiência, ao desenvolvimento e à melhoria da qualidade do ambiente organizacional.

Santos *et al.* (2020) enfatizam que não existe unanimidade na definição do conceito de clima organizacional, mas que se observa um consenso em relação à percepção comportamental. Fagundes (2000, p. 130), por sua vez, reforça essa visão ao afirmar que “o clima de uma organização é seu ‘estado de espírito’ ou ânimo das pessoas que predomina na organização e, portanto, tem uma perspectiva temporal de curto/médio prazo”.

A satisfação dos colaboradores é uma referência quase unânime nas definições de clima. Em outras palavras, o clima da organização está associado à satisfação dos funcionários. Conforme discorre Coda (1993, p. 259), “o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização”.

Álvares e Montesdeoca (2022) complementam que a satisfação no ambiente de trabalho é um conceito estudado com frequência no âmbito do comportamento organizacional. Ela representa um dos fatores correlacionados com a atitude, o comportamento e a motivação dos funcionários, constituindo variáveis essenciais na composição de uma empresa.

Destarte, Lück (2011, p. 69) aponta que o clima é formado com amparo em “fatores internos (através dos modelos de gestão e das lideranças e pelas tomadas de decisões), porém é influenciado por fatores externos (condições de saúde do colaborador, família, entre outros)”. Além disso, a autora destaca que o clima organizacional pode se manifestar mediante as percepções dos colaboradores, os discursos e os indicadores de satisfação. Todavia, para se sustentar, vai depender do modelo de gestão e das lideranças, além de variar com os níveis de motivação e da situação psicológica das pessoas na organização.

Sob esse panorama, Cardoso, Forlini e Dias (2019) indicam que o conceito de clima não se limita apenas a indicadores como a motivação ou a satisfação dos funcionários. Ele abrange eventos, práticas e processos dentro da organização, incorporando várias dimensões do ambiente de trabalho. Dessa forma, o clima organizacional é uma representação abrangente das percepções e experiências dos colaboradores em relação à cultura, às relações interpessoais, à liderança, à comunicação e aos demais aspectos que influenciam a dinâmica do local de trabalho.

Existem diversos componentes para a compreensão do clima organizacional, que podem ser analisados com base nas categorias propostas por Bispo (2006, p. 263).

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. [...] Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado.

Entre os fatores internos de influência, autor destaca (Bispo, 2006):

- a) ambiente de trabalho;
- b) assistência aos funcionários;
- c) grau de burocracia;
- d) cultura organizacional;
- e) estrutura organizacional;
- f) nível sociocultural;
- g) incentivos profissionais;
- h) remuneração;
- i) segurança profissional;
- j) transporte e vida profissional.

Outro aspecto de destaque são os fatores externos de influência, que também impactam o clima organizacional. Entre esses fatores, Bispo (2006) destaca:

- a) a convivência familiar;
- b) férias e lazer;
- c) investimentos e despesas familiares;
- d) política e economia;
- e) saúde;
- f) segurança pública;
- g) situação financeira;
- h) time de futebol e vida social.

Esses fatores externos, embora não controlados diretamente pela organização, afetam a motivação e a produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Dessa forma, ao propor um novo modelo de pesquisa de clima organizacional, Bispo (2006) destaca que a compreensão do clima organizacional vai além das políticas e práticas internas, exigindo também uma consideração cuidadosa dos fatores externos, que influenciam direta ou indiretamente o comportamento e o bem-estar dos funcionários dentro da organização.

Posto isso, a gestão eficiente desses elementos desempenha um papel fundamental na formação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, representando um investimento para o sucesso e a sustentabilidade da organização. É imperativo que as empresas estejam atentas aos componentes do clima organizacional, uma vez que atuam na construção de um ambiente de trabalho saudável. Avaliar esses elementos possibilita identificar pontos fortes a serem reforçados e áreas que demandam melhorias. Portanto, a atenção dedicada a esses fatores não apenas beneficia os funcionários, mas também contribui para o alcance dos objetivos da organização (Menezes; Gomes, 2010).

Ademais, a satisfação, a motivação e a produtividade são influenciadas pelo clima da organização, e conhecer bem a atmosfera que envolve o ambiente contribui para a qualidade de vida dos colaboradores, bem como otimiza e qualifica o desempenho (Martins; Mendonça; Vazquez, 2021). Corroborando essa perspectiva, Correia e Sá (2021, p. 185) afirmam que o clima organizacional “corresponde a um fenômeno que envolve duas componentes psicológicas, tais como motivação e satisfação”.

As organizações servem, então, como um dos principais contextos para o desenvolvimento de relações interpessoais. Tais interações, seja em âmbito pessoal ou profissional, possibilitam a formação e a manutenção do ambiente organizacional. Esse ambiente, por sua vez, exerce influência tanto nas atitudes quanto no desempenho dos indivíduos envolvidos na organização. Logo, conclui-se que o clima é relevante para a compreensão do comportamento e da eficácia da organização (Palacios; Freitas, 2006).

Depreende-se, pois, que o clima organizacional possui maior volatilidade, e sua labilidade é observável quando comparado à cultura. Isso porque nele estão associados o humor, o ânimo, o estado de espírito e o grau de satisfação dos colaboradores com a instituição em um determinado momento, além de influenciar o desempenho. Em outros termos, quando se fala em clima organizacional, refere-se à atmosfera psicológica que envolve a relação entre a instituição e seus colaboradores.

Nesse sentido, Campos *et al.* (2009) destacam que o clima organizacional é um instrumento para que instituição e colaboradores tenham um diálogo legítimo.

O ambiente de trabalho adequado tornou-se um diferencial na satisfação dos colaboradores, já que eles passam a maior parte do tempo nas dependências da empresa. Nesse cenário, Spier, Juchem e Cavalheiro (2009) caracterizam o clima organizacional como a expressão da satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da empresa. Esse clima vincula-se à motivação, à fidelidade e à colaboração entre os membros da equipe e aos relacionamentos internos, tanto em nível individual quanto coletivo, que se desenvolvem no contexto organizacional.

Na visão de Correia e Sá (2021), um clima organizacional positivo é caracterizado por um ambiente favorável dentro da instituição, em que há colaboração e coesão entre os membros da equipe em direção a objetivos comuns. Isso resulta em um aumento do desempenho individual e em grupo, além de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos. Em um clima organizacional positivo, há confiança, comunicação aberta, apoio mútuo e um senso de pertencimento à organização. Esses elementos promovem um ambiente de trabalho saudável e produtivo, no qual os funcionários se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da instituição.

Sendo assim, ao refletir sobre o conceito de clima, há a possibilidade de compreender a relação entre colaborador e organização e, quando essa relação é positiva, verifica-se qualidade no serviço prestado. Como o presente estudo refere-se ao ambiente escolar, ter qualidade no serviço promove excelência na aprendizagem dos estudantes, a qual é priorizada nas escolas da Companhia de Jesus.

### 2.3 UMA GESTÃO ESCOLAR PAUTADA NA LIDERANÇA INACIANA

Nas últimas duas décadas, a liderança emergiu como tema de destaque na literatura de administração. Isso representa um avanço significativo, pois associa a gestão não só ao desempenho empresarial, mas também ao papel das pessoas nesse processo (Lowney, 2015).

Lück (2015, p. 20) afirma que os gestores têm buscado a qualificação das práticas de gestão em educação por meio do aperfeiçoamento contínuo e do desenvolvimento de competências, pois “gestão é processo de enfrentamento de desafios e não de classificação de problemas”.

Uma gestão pautada em traços da liderança inacioniana, em especial a gestão educacional, abarca

bons procedimentos de administração bem resolvidos e os supera mediante ações de sentido mais amplo, maior compromisso de pessoas com processos sociais. Dessa forma, constroem-se perspectivas promissoras de transformação das instituições e práticas educacionais, concomitante com a transformação das próprias pessoas (Lück, 2015, p. 111).

No tocante às escolas que compõem a RJE, a gestão do clima está prevista em um dos artigos do PEC e postula que

a gestão do clima institucional envolve, de acordo com as especificidades das funções e responsabilidades, a interação e a comunicação entre os diversos membros da comunidade educativa e o acompanhamento dos profissionais, no nível que corresponda a cada um, nos processos de ensino e aprendizagem. O que constrói um bom clima institucional é a adesão, o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da Unidade Educativa (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 51).

A partir dos anos 1990, a gestão assumiu papel de destaque no contexto escolar. À época, reconheceu-se a importância de uma abordagem abrangente e estratégica para administrar as instituições de ensino. A gestão escolar deixou de ser apenas uma questão de administração burocrática e passou a ser entendida como um processo complexo que envolve liderança, planejamento estratégico, tomada de decisões baseada em indicadores, mobilização de recursos e envolvimento da comunidade escolar.

Essa mudança de perspectiva trouxe a necessidade de se adotarem práticas e políticas que promovam a melhoria da qualidade educacional e o desenvolvimento integral dos estudantes. Nesse sentido, Lück (2011) ressalta que a compreensão da gestão escolar vai além de administrar e de uma simples mudança de terminologia. Na verdade, trata-se de uma transformação significativa nos princípios, valores, diretrizes e abordagens que têm sido adotados, situando-se no contexto da educação e na maneira como ela é estruturada e liderada.

Quanto a esse aspecto, Klaus (2016) explica que as concepções de gestão e administração diferenciam-se. A administração escolar relaciona-se às atividades de caráter burocrático e operacional, envolvendo a organização dos recursos materiais, financeiros e humanos da escola. Por outro lado, a gestão escolar vai além da administração e abrange a liderança estratégica da escola, o estabelecimento de



metas e diretrizes pedagógicas, a promoção de uma cultura escolar positiva, a criação de um ambiente propício à aprendizagem e a articulação com a comunidade. A preocupação está no desenvolvimento educacional integral dos alunos, na melhoria da qualidade do ensino e no alcance dos objetivos educacionais estabelecidos.

Enquanto a administração se concentra nos aspectos operacionais e de rotina, a gestão escolar assume uma abordagem estratégica, voltada para o aprimoramento constante da educação. Assim, a gestão busca uma visão de longo prazo, toma decisões estratégicas, promove a inovação educacional e trabalha para envolver todos os atores da comunidade escolar em prol do sucesso dos estudantes. Nesse contexto, Lück (2009, p. 23) destaca que

a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Ficou evidente um crescente interesse por novas abordagens na gestão educacional, as quais valorizam a inovação e promovem a colaboração, a participação e o espírito empreendedor dos indivíduos. Nesse cenário, os gestores devem ser abertos e flexíveis, adaptando-se à realidade em constante transformação. No ambiente escolar, essa responsabilidade recai sobre a equipe diretiva, a qual deve impulsionar uma gestão participativa, fomentar a inovação e alcançar os objetivos por meio do envolvimento de toda a comunidade escolar (Klaus, 2016).

Destarte, mesmo com todas as responsabilidades atribuídas à equipe diretiva, nota-se o envolvimento ativo e a participação de todos os membros da comunidade educativa nas tomadas de decisões. A gestão participativa faz com que as decisões e as ações relacionadas à escola sejam compartilhadas e construídas de forma coletiva (Lück, 2013). Desse modo, leva em consideração diferentes perspectivas e experiências, fortalece a democracia e a transparência na escola e permite que estudantes, pais, professores, funcionários e demais membros da comunidade tenham voz ativa nas questões que afetam a instituição. Isso cria um ambiente inclusivo, no qual todas as partes interessadas se sentem valorizadas e respeitadas.

Ao envolver diferentes atores nas tomadas de decisões, a gestão participativa promove um senso de pertencimento, engajamento e responsabilidade compartilhada, o que, por sua vez, estimula a criatividade, a inovação e a resolução

colaborativa de problemas. Por reunir diferentes perspectivas e habilidades, surgem ideias diversas e soluções eficazes. O diálogo e o trabalho em equipe tornam-se ferramentas na construção de uma educação de qualidade, além de fomentarem um profundo senso de pertença no colaborador, ao envolvê-lo ativamente nas decisões e nos processos da organização, validando sua voz.

Ademais, Lück (2013, p. 47) afirma que

o engajamento representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas.

O sentimento de pertencimento, uma das marcas da identidade jesuíta, está ligado ao engajamento dos indivíduos em uma organização. Quando os membros de uma equipe ou comunidade se sentem integrantes do ambiente em que estão inseridos, é provável que se engajem nas atividades e nos objetivos coletivos. Esse sentimento de pertencer gera uma sensação de conexão, identificação e valorização, o que fortalece o vínculo entre os indivíduos e a organização. Essa conexão emocional, por seu turno, é um impulsionador para o engajamento, pois motiva os colaboradores a contribuírem de forma proativa, participarem das decisões e iniciativas e se esforçarem para alcançar os resultados desejados. Portanto, o cultivo do sentimento de pertencimento é fundamental para promover um alto nível de engajamento e fomentar uma cultura organizacional positiva e produtiva (Pestana, 2020).

O engajamento, por sua vez, fortalece o sentimento de pertencimento, visto que os resultados positivos alcançados em conjunto reforçam a sensação de fazer parte de uma comunidade que valoriza e reconhece suas contribuições. Assim, esse ciclo virtuoso entre pertencimento e engajamento impulsiona a produtividade, a criatividade e a colaboração dentro da organização, criando um ambiente de trabalho enriquecedor para todos os envolvidos. Por isso, investir no fortalecimento do sentimento de pertencimento e fomentar o engajamento dos membros da equipe são estratégias que bons líderes devem ter para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, criando um ciclo positivo que beneficia os colaboradores e a organização como um todo.

Em suma, a gestão participativa no contexto escolar fortalece a democracia, promove o engajamento de todos os envolvidos, estimula a criatividade, contribui para o desenvolvimento de habilidades sociais nos estudantes, além de criar uma atmosfera de colaboração e compromisso, possibilitando uma educação de qualidade (Lück, 2013). Outrossim, deve adotar uma liderança fundamentada na participação e na escuta, por meio de uma abordagem democrática que reconheça a importância de uma comunicação clara e objetiva, capaz de ouvir atentamente todos os envolvidos na comunidade escolar, incluindo estudantes, pais, professores e funcionários.

Sob essa ótica, a comunicação é um elemento para promover participação, seja em uma escola, seja em qualquer outro contexto social. Isso porque “sem comunicação não há como existir participação” (Soares *et al.*, 2022, p. 375). Além disso, para que a comunicação organizacional ocorra de forma eficaz, é essencial que os profissionais estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho.

Indivíduos que se sentem acolhidos pela organização tendem a se envolver nas atividades propostas, resultando em uma comunicação transparente e aberta. Esse ambiente propício à colaboração fomenta relacionamentos interpessoais saudáveis e torna os objetivos compreensíveis para todos os membros da equipe. É preciso, então, estabelecer um processo de comunicação eficaz para possibilitar interação, compartilhamento de significados e participação nas decisões em um ambiente em que todos têm conhecimento do que está ocorrendo, o diálogo é promovido e os colaboradores se sentem satisfeitos.

Um dos principais objetivos da comunicação interna é fomentar a motivação, de modo que os colaboradores se percebam como peças fundamentais da organização. Isso é alcançado por meio da integração, da participação nas decisões, do envolvimento ativo, do comprometimento e da valorização de suas contribuições. Esse processo fortalece o senso de pertencimento e a sensação de importância de cada membro da equipe dentro da organização (Soares *et al.*, 2022).

O diálogo efetivo colabora para se compreenderem as necessidades, preocupações, ideias e perspectivas de cada membro da comunidade escolar. Isso permite que suas vozes sejam ouvidas e levadas em consideração na tomada de decisões e no planejamento das ações da escola, demonstrando respeito, empatia e abertura para diferentes pontos de vista. Os diálogos criam um ambiente acolhedor e inclusivo, encorajando a participação de todos e valorizando a diversidade de experiências e opiniões. Além disso, conseguem identificar os desafios enfrentados

pela comunidade escolar, bem como suas aspirações e necessidades. Isso permite que as tomadas de decisões aconteçam de maneira consistente e colaborativa, o que, por conseguinte, afeta o clima da organização, promovendo uma cultura de confiança, respeito mútuo e engajamento (Lück, 2013).

Tanto a gestão participativa como a liderança compartilham do objetivo de envolver e capacitar os colaboradores. Por isso, elas estão interligadas. A abordagem participativa promove a colaboração e o diálogo, permitindo que as habilidades individuais se destaquem, ao passo que os líderes atuam como facilitadores desse processo. A gestão participativa, portanto, torna-se uma ferramenta nas mãos de líderes eficazes, capacitando os colaboradores a contribuírem para o sucesso coletivo da equipe e da organização.

Nessa perspectiva, Lück (2014) salienta que a liderança na escola é uma característica intrínseca à gestão escolar e que, não obstante suas distinções, a gestão e a liderança encontram uma sinergia ao se complementarem de maneira harmoniosa. Enquanto a gestão oferece uma estrutura sólida para a eficiência operacional e a realização de tarefas com precisão, a liderança inaciana traz a dimensão inspiradora e orientadora, motivando os membros da equipe.

A abordagem de liderança inaciana, enraizada nos princípios de discernimento, cuidado pessoal e desenvolvimento integral, enriquece a prática de gestão, enfatizando não apenas os resultados tangíveis, mas também o crescimento humano e espiritual de cada indivíduo. Ao encontro dessa perspectiva, Lück (2014) ratifica que uma organização busca uma combinação de habilidades de liderança e gestão para garantir um equilíbrio saudável entre visão, execução, motivação e eficiência.

O processo de liderança auxilia na promoção de um bom clima organizacional. Isso requer, segundo Correia e Sá (2021), uma comunicação eficaz com todos os membros da estrutura escolar que está sob liderança. A liderança não é apenas sobre direcionar e tomar decisões, mas também envolver, motivar e apoiar a equipe escolar. Mediante uma comunicação aberta e transparente, os líderes podem transmitir metas e expectativas, fornecer orientação, ouvir as preocupações e ideias de outros membros da equipe e promover uma cultura de colaboração e respeito. Portanto, uma liderança sólida e uma comunicação eficaz fomentam a construção de um clima escolar no qual todos se sintam motivados a alcançar os objetivos educacionais da instituição.

Liderança, de acordo com o dicionário Significados, define-se como “a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos” (Liderança, 2023). Nesse esteio, sabe-se que a liderança afeta as dinâmicas e os processos que acontecem no dia a dia da escola. Dessa forma, Correia e Sá (2021, p. 179) afirmam que “o líder é a principal personagem de uma organização, desempenhando um papel determinante na motivação dos seus seguidores, incentivando-os a participar, a colaborar e a mantendo o grupo unido”.

Acerca do papel das lideranças, Correia e Sá (2021, p. 178) entendem que “qualquer sociedade e/ou estrutura só sobrevive e evolui com esta figura agregadora, de forma a tornar todos os processos organizados e não anárquicos”. Do mesmo modo, os autores indicam que a saúde e o bem-estar dos colaboradores dependem do trabalho exercido pelos líderes.

Para Lück (2011), compete aos líderes das escolas a qualidade do que é oferecido e a qualificação do trabalho exercido, a fim de gerar condições para a aprendizagem efetiva dos estudantes. Assim, o trabalho exercido pelos gestores educacionais interfere:

nos processos educativos da escola, em acordo com seu papel e responsabilidade assumidos, necessitam compreender a influência desses aspectos na constituição do modo de ser e de fazer do colégio, envolvendo, dentre outros aspectos, a reação das pessoas aos desafios apresentados à escola, seu modo de representar e enfrentar os desafios – isto é, do seu clima e da cultura organizacional (Lück, 2011, p. 19-20).

No que respeita aos atributos do gestor escolar, Lück (2011) estabelece que é a capacidade de identificar, perceber e gerenciar o clima organizacional. A gestão adequada dos elementos que constituem o clima da organização não apenas cria um ambiente de trabalho agradável, mas também interfere no desempenho, na retenção de talentos e na realização dos objetivos estratégicos da instituição.

Os insights extraídos das análises de clima organizacional oferecem aos líderes a capacidade de estabelecer ambientes propícios para um clima organizacional positivo em suas unidades, promovendo a motivação individual, o desempenho, a criatividade e a satisfação dos colaboradores. A pesquisa de clima organizacional revela-se valiosa ferramenta estratégica para o apoio à gestão nas organizações (Mello; Piassa, 2012). Seguindo esse raciocínio, Bedani (2006) argumenta que a

gestão do clima organizacional possibilita o acompanhamento do comportamento humano dentro das organizações.

A importância da gestão de pessoas para enfrentar os desafios demandados pelo atual contexto organizacional tem sido cada vez mais destacada, com ênfase nos aspectos comportamentais. De acordo com Campos *et al.* (2009, p. 1 *apud* Bedani, 2006):

o estudo e a gestão do clima organizacional é uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações. Segundo o entendimento desse autor, a gestão do clima organizacional influencia as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas, uma vez que permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além dos aspectos físicos do ambiente de trabalho.

Contudo, é possível inferir que um gestor em uma escola da Companhia de Jesus possui características singulares que se alinham com a missão educacional e espiritual da instituição. Assim como um gestor escolar, o líder inaciano orienta e direciona a comunidade escolar. Ele promove a formação integral, valorizando o desenvolvimento acadêmico, como também o crescimento moral, social e espiritual dos estudantes.

A cultura institucional presente nos colégios da Companhia de Jesus carrega a influência indelével de seu fundador, Santo Inácio de Loyola (Vieira, 2019). Desde sua fundação, determinados traços têm caracterizado de maneira exclusiva a abordagem jesuíta em relação às suas práticas e concepções. Desse modo, Inácio e seus companheiros conseguiram adotar um ritmo intenso e pessoal, que resistiu ao tempo; esse ritmo se mantém como uma característica singular da estrutura organizacional. Portanto, os líderes engajados nas iniciativas jesuítas são chamados a adotarem uma postura consciente diante dessa cultura na qual estão inseridos.

Para Lowney (2015), a história dos jesuítas revela uma abordagem bem-sucedida para enfrentar desafios que ainda ecoam nas grandes empresas contemporâneas. Ao forjarem equipes multinacionais, os jesuítas demonstraram habilidade em minimizar atritos e alcançar sinergia entre membros de diferentes origens culturais. Além disso, sua capacidade de motivar desempenhos inspirados impulsionou suas missões e continua sendo uma lição valiosa para as organizações. Os jesuítas também se destacaram ao manter-se prontos para mudanças, adaptando-se de forma ágil a diferentes estratégias em resposta aos cenários variáveis. Essas

lições históricas oferecem insights para o mundo empresarial contemporâneo em busca de eficácia e sucesso duradouro. O autor acrescenta que

Com a Companhia de Jesus sendo atirada a este mundo cada vez mais complexo e em constante transformação, não é de se surpreender que seus arquitetos organizacionais valorizassem a mesma mentalidade e o mesmo comportamento que as empresas modernas valorizam no ambiente igualmente tumultuado de hoje: a capacidade de inovar, de manter-se flexível e adaptar-se constantemente, de estabelecer metas ambiciosas, de pensar em termos globais, de movimentar-se rapidamente, de assumir riscos (Lowney, 2015, p. 14).

Outra característica de um líder inaciano e, também, de um bom gestor é o cuidado com as pessoas. Com base em uma preocupação genuína pelo bem-estar dos estudantes, professores, funcionários e demais membros da comunidade escolar, ele valoriza as relações interpessoais, promove uma cultura de respeito e incentiva o diálogo aberto e construtivo. Dessa maneira, esforça-se para criar um ambiente acolhedor e inclusivo, no qual todos se sintam valorizados e apoiados em seu desenvolvimento.

Ademais, o líder inaciano é um educador comprometido com a excelência. Ele busca constantemente o aprimoramento pessoal e profissional, incentivando o crescimento contínuo de sua equipe. Esse líder inspira os outros a superarem desafios, a buscarem soluções criativas e a alcançarem resultados excepcionais. A busca por fazer mais e melhor é uma motivação constante, incorporando os ensinamentos de Inácio de Loyola em sua liderança, cultivando a espiritualidade, promovendo a justiça social e buscando o *Magis* em todas as áreas da vida escolar (Vieira, 2019).

Sob o ideário de Ramírez, Hernández e Iñiguez (2019), por meio de uma liderança eficaz, os gestores desempenham um papel central para o corpo docente das instituições de ensino. Uma gestão eficaz estimula o desempenho e o desenvolvimento dos professores, motivando-os a estabelecer metas e objetivos que não apenas beneficiam o seu próprio crescimento, mas também impulsionam o desempenho global da organização. Esse enfoque promove o progresso individual e nutre o compromisso em contribuir para o avanço e o sucesso contínuo da organização. A responsabilidade de um líder institucional deve, portanto, estar focada na promoção de um ambiente de colaboração.

No contexto da gestão escolar, o papel do líder na gestão do clima organizacional assume centralidade, sobretudo em instituições alinhadas aos princípios da liderança inaciana. Cabe ao líder promover um ambiente de engajamento, pertencimento e corresponsabilidade, conforme enfatizado no PEC da RJE (Rede Jesuíta de Educação, 2021). Isso exige uma atuação que transcenda a administração burocrática, englobando habilidades de escuta ativa, mediação de conflitos, incentivo à inovação e construção de relações interpessoais saudáveis.

Por meio de práticas de comunicação clara e transparente, líderes podem fortalecer a confiança e o diálogo entre os membros da comunidade educativa, criando um espaço no qual todos se sintam valorizados e motivados a contribuir. Dessa forma, a liderança na gestão do clima escolar não apenas impulsiona a produtividade e o comprometimento, bem como reforça a missão institucional, promovendo um ambiente que favorece tanto a excelência educacional quanto o bem-estar de seus integrantes.

Tendo em vista esse horizonte, no próximo capítulo será abordada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo.



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda o percurso metodológico que orientou a investigação. Nele serão apresentados o delineamento e a caracterização do estudo, a contextualização do campo empírico, a descrição dos sujeitos, os procedimentos e os instrumentos de coleta de dados, o tratamento dos dados, as considerações éticas do estudo e, por fim, uma síntese metodológica.

A pesquisa é um instrumento central na Ciência, fundamental para explorar e compreender a realidade que se pretende investigar. É um processo em constante evolução, que busca se aproximar da realidade, fornecendo informações essenciais para uma intervenção efetiva no mundo real (Gerhard; Silveira, 2009). Essa atividade científica busca questionar e compreender a realidade, alimentando o processo de ensino e mantendo-o atualizado diante das demandas do mundo.

Nesse contexto,

Só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar a resposta. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa. As razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser agrupadas em razões intelectuais (desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer) e razões práticas (desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficaz) (Gerhard; Silveira, 2009, p. 12).

Gil (2002) complementa essa perspectiva, ressaltando que o propósito da pesquisa é oferecer soluções para os problemas que surgem. Ela se faz necessária quando a informação existente é insuficiente para responder ao problema ou quando está desorganizada.

#### 3.1 DELINEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia desta pesquisa foi elaborada com o objetivo de alinhar os procedimentos de monitoramento e a gestão do clima organizacional no Colégio dos Jesuítas. Para tanto, empregou-se uma abordagem de natureza qualitativa. Como estratégia metodológica, foi adotado o estudo de caso, “que envolve uma análise aprofundada e detalhada de um ou poucos objetos” (Gil, 2002, p. 54). Além disso, a pesquisa, de caráter exploratório-descritivo, não se limitou a descrever o fenômeno

em estudo, mas também buscou explorar novas perspectivas e *insights* que pudessem emergir do processo investigativo.

Como produto desta pesquisa, foi desenvolvido um *framework*, apresentado na forma de um *card* de recomendações, que servirá como um guia prático de intervenção direcionada à instituição em estudo. Esse *framework* inclui práticas positivas, que devem ser incentivadas e implementadas para a promoção de um clima organizacional positivo, e práticas a serem evitadas, as quais podem comprometer a efetividade da gestão e o bem-estar dos membros da instituição. O objetivo é fornecer um instrumento prático e aplicável que auxilie na melhoria contínua do ambiente organizacional.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA

Delimita-se o campo empírico desta pesquisa ao contexto do Colégio dos Jesuítas, uma das unidades da Rede Jesuíta de Educação do Brasil – RJE-BRA, pertencente à Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola em 1534.

A opção pela instituição se justifica por ser a experiência profissional vivenciada pela pesquisadora e por ser o local onde se pretende implementar as intervenções desta pesquisa. A gestão do clima organizacional é uma abordagem abrangente, capaz de compreender toda a organização. Por isso, considera-se relevante direcionar o foco para essa unidade de análise.

O Colégio dos Jesuítas é uma instituição sem fins lucrativos, que possui como Entidade Mantenedora<sup>6</sup> a Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social (Aneas). Em meados do século XX, como muitas famílias desejavam a instalação de uma escola da Companhia de Jesus em Juiz de Fora, algumas se mobilizaram, e a Chácara das Palmeiras foi entregue aos jesuítas em 1945, que se tornaria, 11 anos depois, a primeira sede do Colégio Nossa Senhora Imaculada. Em 1967, já denominado Colégio dos Jesuítas, dos 700 alunos matriculados, apenas seis eram mulheres, sendo a primeira vez em que meninas eram aceitas na instituição (Colégio dos Jesuítas, 2018).

O Colégio dos Jesuítas fica localizado no Centro da cidade de Juiz de Fora, onde há, em seu entorno, estabelecimentos comerciais e prédios residenciais. Conta

---

<sup>6</sup> Mantenedora são as pessoas jurídicas registradas junto ao Ministério da Receita Federal e que possuem as responsabilidades civis, comerciais e tributárias.

com cerca de 300 colaboradores e 1.830 estudantes, distribuídos desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, nos turnos matutino e vespertino. As aulas são ofertadas da seguinte forma: das 7h10 às 12h40 do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental; das 7h10 às 12h50 da 1ª à 3ª série do Ensino Médio matutino; das 9h10 às 17h40 da 1ª à 3ª série do Ensino Médio integral (que atende os estudantes da filantropia); das 13h às 18h20 estudantes da Educação Infantil (Maternal III à Pré-Escola II) e do Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano).

O Colégio dos Jesuítas possui área de 80 mil metros quadrados, conforme se observa na Figura 1, sendo que cerca de 40 mil são de Mata Atlântica, utilizados para caminhadas ecológicas e aulas de diferentes componentes curriculares. O colégio conta com o maior e mais completo espaço educacional da cidade.

Figura 1 – Vista aérea do Colégio dos Jesuítas e seu entorno



Fonte: Colégio dos Jesuítas (2023a).

A instituição possui diferentes espaços didáticos que contribuem para a aprendizagem integral dos estudantes. Citam-se como exemplo salas amplas e equipadas para atender às necessidades dos diferentes componentes curriculares (quadros interativos, sala de música e de teatro), áreas de convivência, laboratórios (biologia, física e química), parquinho infantil, quintal com horta e centro poliesportivo com ginásio, piscina coberta e aquecida, quadras cobertas, campo de futebol e biblioteca, apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Biblioteca do Colégio dos Jesuítas



Fonte: Colégio dos Jesuítas (2023b).

Essa estrutura física permite a realização de um trabalho efetivo e criativo, além da atuação conjunta dos profissionais da escola, que buscam desenvolver os estudantes em todas as suas dimensões, por meio de diversas atividades e projetos interdisciplinares. Da mesma maneira, há a vivência de práticas desportivas tanto nas aulas de Educação Física quanto nas atividades extracurriculares da Escola de Esportes e Cultura, a qual disponibiliza aulas de balé, basquete, coral, desenho, futebol de campo e futsal, ginástica artística e de trampolim, caratê, natação, pilates, vôlei, violão e xadrez.

Além disso, o Colégio dos Jesuítas conta com um campus avançado, o Recanto Manresa, exibido na Figura 3, onde são realizados encontros formativos, momentos de espiritualidade e de convivência, entre outras atividades que proporcionam diferentes aprendizagens a estudantes e educadores. O espaço possui quartos, cozinha, salão para eventos com área gourmet, piscina, horta e quadras para lazer.

Figura 3 – Parte do Recanto Manresa



Fonte: Colégio dos Jesuítas (2023c).

O local dispõe, ainda, de uma capela integrada à natureza, consoante Figura 4. Foi projetada com cuidado, a fim de que interviesse o mínimo possível na Casa Comum. A disposição das cadeiras do local foi pensada com o intuito de proporcionar a melhor visualização da natureza, estimulando a oração, a meditação e a contemplação.

Figura 4 – Capela do Recanto Manresa



Fonte: Colégio dos Jesuítas (2023d).

Como mencionado, o Colégio dos Jesuítas tem buscado ações que visam implementar processos qualificados e assertivos no que se refere à aprendizagem integral dos estudantes e, por conseguinte, ao clima da instituição. Assim, os

resultados desta pesquisa poderão ser relevantes para que adequações possam ser realizadas e novas estratégias possam ser implementadas.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com três representantes da liderança estratégica do Colégio dos Jesuítas e nove professores, selecionados de forma intencional, conforme a metodologia proposta por Saunders e Townsend (2019). Para assegurar uma representatividade adequada, os docentes escolhidos refletiram a diversidade de perspectivas presentes na escola, abrangendo diferentes níveis de ensino, desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, e distintas áreas do conhecimento. Além disso, incluíram-se professores com variados anos de experiência na instituição, o que possibilitou uma compreensão ampla do clima organizacional do Colégio dos Jesuítas.

O critério de inclusão para a participação dos professores e das lideranças acadêmicas foi a aceitação expressa por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme detalhado nos Apêndices A e B. O critério de exclusão consistiu na recusa em participar da entrevista ou na presença de menos de um ano de serviço na instituição. A coleta de dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2024.

São apresentados no Quadro 5 os dados sociodemográficos dos participantes.

Quadro 5 – Composição dos sujeitos da pesquisa

	<b>Entrevista realizada</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo na instituição</b>	<b>Função</b>
Entrevistado 1	Presencial	Feminino	5 anos	Professor
Entrevistado 2	Presencial	Feminino	20 anos	Professor
Entrevistado 3	Presencial	Masculino	4 anos	Professor
Entrevistado 4	Presencial	Feminino	15 anos	Professor
Entrevistado 5	Presencial	Feminino	3 anos	Professor
Entrevistado 6	On-line	Feminino	5 anos	Professor
Entrevistado 7	On-line	Masculino	8 anos	Professor
Entrevistado 8	Presencial	Feminino	3 anos	Professor
Entrevistado 9	On-line	Feminino	5 anos	Professor
Entrevistado 10	Presencial	Feminino	17 anos	Liderança

Entrevistado 11	On-line	Feminino	23 anos	Liderança
Entrevistado 12	On-line	Feminino	14 anos	Liderança

Fonte: elaborado pela autora.

O processo para escolha dos sujeitos da pesquisa buscou, portanto, contribuir de maneira significativa para a construção de um panorama fiel e detalhado da realidade institucional.

### 3.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, nas quais foram exploradas quatro questões distintas com dois públicos-alvo: o primeiro público, composto por nove professores, buscou elucidar suas percepções sobre o clima organizacional da instituição. O segundo público foi constituído por três representantes da liderança acadêmica do Colégio dos Jesuítas. Dessa maneira, a coleta de dados começou após autorização do Conselho de Ética e Pesquisa (CEP) e consentimento dos participantes. Com a assinatura do TCLE, a pesquisadora marcou a entrevista, que foi realizada individualmente, de forma presencial ou on-line (via plataforma Microsoft Teams), gravada e transcrita posteriormente. Cada entrevista teve, em média, uma hora de duração.

As percepções obtidas durante as entrevistas proporcionaram uma oportunidade para elucidações, por meio de uma interação direta, espontânea e personalizada. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), um dos objetivos desse método é obter respostas variadas para a mesma pergunta, permitindo, assim, uma comparação abrangente e enriquecedora.

No Quadro 6, detalham-se a estrutura e a organização da coleta de dados da pesquisa.

Quadro 6 – Estrutura da coleta de dados

<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Participantes da pesquisa</b>	<b>Roteiro</b>	<b>Questões abertas</b>	<b>Tipo de análise</b>
Entrevista semiestruturada	Professores	Apêndice A	4	Qualitativa: análise textual discursiva – Moraes (1999)

Entrevista semiestruturada	Lideranças acadêmicas	Apêndice B	4	Qualitativa: análise textual discursiva – Moraes (1999)
----------------------------	-----------------------	------------	---	---

Fonte: elaborado pela autora.

As perguntas norteadoras – roteiro – apresentadas no Quadro 7 foram elaboradas para alinhar-se com os objetivos da pesquisa.

Quadro 7 – Roteiro da entrevista semiestruturada – Lideranças estratégicas e corpo docente

<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Público</b>
Realizar uma análise detalhada do clima organizacional no Colégio dos Jesuítas, considerando a percepção dos docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais motivos que fazem você trabalhar nesta instituição?</li> <li>• O que você entende como clima organizacional? Quais palavras e sentimentos surgem ao refletir sobre o assunto?</li> <li>• Qual é a sua opinião/concepção a respeito da importância do clima organizacional para o exercício da sua função?</li> <li>• Você percebe preocupação dos gestores do colégio com o clima organizacional? Se sim, em que momentos ou lugares?</li> </ul>	Representantes do corpo docente
Problematizar com os gestores o papel das lideranças no que se refere ao clima organizacional a partir da perspectiva docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que você entende como clima organizacional? Quais palavras e/ou sentimentos surgem ao refletir sobre o tema?</li> <li>• Na sua perspectiva, quais são os elementos que considera como componentes essenciais do clima de uma organização?</li> <li>• Você se considera um bom gestor do clima organizacional para os seus liderados? Comente sobre.</li> </ul>	Representantes das lideranças acadêmicas



Propor práticas de intervenção que favoreçam a gestão do clima organizacional, fortalecendo a identidade institucional do Colégio dos Jesuítas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais práticas de intervenção podem favorecer a gestão do clima organizacional e fortalecer a identidade institucional do Colégio dos Jesuítas?</li> </ul>	Representantes das lideranças acadêmicas
---	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

Desse modo, o roteiro de perguntas orientou as entrevistas, assegurando a coleta de dados alinhados aos objetivos da pesquisa. A flexibilidade das entrevistas semiestruturadas possibilitou uma exploração aprofundada das percepções, permitindo uma melhor compreensão do clima organizacional no Colégio dos Jesuítas.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise de dados refere-se aos procedimentos utilizados para compreender e interpretar as informações empíricas, bem como para relacioná-las com a teoria que fundamentou o projeto de pesquisa ou com outras abordagens teóricas e interpretativas consideradas relevantes durante o trabalho de campo (Minayo, 2010).

Os dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, conforme detalhado na seção 3.4, foram tratados segundo os procedimentos da Análise Textual Discursiva. Para Moraes e Galiazzi (2006, p. 118), “a análise textual discursiva é uma abordagem de análise de dados que transita entre duas formas consagradas de análise na pesquisa qualitativa que são a análise de conteúdo e a análise de discurso”. Ainda segundo os autores, o processo começa com uma etapa de unitarização intensa e aprofundada, na qual os textos são divididos em unidades de significado. Essas unidades podem gerar novas unidades resultantes da interação entre o material empírico, a teoria e a interpretação do pesquisador.

A análise envolveu a leitura das transcrições das entrevistas, seguida pela organização e codificação das respostas, garantindo a precisão e a validade do processo. Esse procedimento facilitou a subsequente categorização e identificação de padrões, temas e significados, proporcionando um suporte estruturado para a análise detalhada do material examinado. Convém mencionar que as categorias de análise foram estabelecidas *a priori*, com base nos objetivos da pesquisa e no referencial

teórico. Nesse sentido, a análise dos materiais coletados nas entrevistas foi fundamental para identificar e selecionar os conteúdos que, de fato, correspondiam aos objetivos da pesquisa, conforme orientado por Moraes (1999).

Para a apresentação dos resultados, optou-se pela categorização em três áreas de análise. A primeira categoria, intitulada *Percepções do clima*, foca a identificação e a interpretação das impressões dos participantes sobre o ambiente organizacional, permitindo uma compreensão dos aspectos percebidos como positivos e negativos. A segunda categoria aborda *O papel das lideranças na gestão do clima*, enfatizando a influência e a responsabilidade das lideranças no contexto organizacional. Por fim, a terceira categoria apresenta *Sugestões práticas de intervenção*, que reúne propostas concretas para o aprimoramento do clima institucional.

Por fim, elaborou-se uma síntese interpretativa, na forma de um texto, que conectou os tópicos abordados aos objetivos, às questões e aos fundamentos teóricos da pesquisa. Com a conclusão da análise dos dados, identificaram-se ações para o aprimoramento da gestão do clima organizacional na instituição estudada.

Esses resultados foram apresentados em um *framework*, proporcionando à equipe gestora do Colégio dos Jesuítas subsídios para a proposição de novas estratégias voltadas à melhoria da qualidade do clima organizacional. No entanto, conforme destaca Minayo (2010), o ciclo de uma pesquisa nunca se encerra completamente, uma vez que todo estudo gera novos conhecimentos e levanta novas questões a serem exploradas.

### 3.6 CONDIÇÕES ÉTICAS DO ESTUDO

O presente estudo foi submetido e protocolado junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Unisinos, por estar relacionado com seres humanos. O início da coleta de dados ocorreu após aprovação do projeto, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) n.º 77912224.5.00000.5344 (Apêndice D).

Destaca-se que este trabalho foi conduzido em conformidade com os princípios éticos aplicáveis à pesquisa envolvendo seres humanos. No Apêndice A, encontra-se o TCLE assinado pelas lideranças estratégicas do Colégio dos Jesuítas participantes da pesquisa. O Apêndice B apresenta o TCLE correspondente à amostra de professores que também foram entrevistados. Ademais, o Apêndice C contém a carta

de anuência emitida pela instituição, Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora/MG, autorizando a realização da pesquisa no referido contexto.

### 3.7 SÍNTESE METODOLÓGICA

No Quadro 8, apresenta-se uma síntese da metodologia adotada nesta pesquisa, destacando-se as principais etapas e procedimentos utilizados no estudo.

Quadro 8 – Abordagens metodológicas utilizadas na pesquisa

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
Campo empírico	Colégio dos Jesuítas – Juiz de Fora/MG
Estratégia metodológica	Estudo de caso
Tipo de pesquisa	Qualitativa de caráter exploratório-descritivo
Produto da pesquisa	<i>Framework: card</i> de recomendações
Sujeitos da pesquisa	Três representantes da liderança acadêmica e nove professores
Instrumentos de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas
Tratamento dos dados	Análise de conteúdo: codificação e categorização a priori, com síntese interpretativa

Fonte: elaborado pela autora.

Esse percurso metodológico contribuiu para a solidez das conclusões e recomendações que serão apresentadas no próximo capítulo.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: CONEXÃO COM A ANÁLISE TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma análise dos dados obtidos nesta pesquisa. As informações discutidas resultam de 12 entrevistas individuais, nas quais foram aplicadas quatro perguntas a dois públicos distintos: representantes das lideranças acadêmicas e professores do Colégio dos Jesuítas – Juiz de Fora/MG.

Essa tríade estabelece uma conexão direta com o problema de pesquisa e com os objetivos delineados no estudo e foi estruturada de sorte a facilitar a conexão dos dados empíricos com o referencial teórico apresentado.

### 4.1 PERCEPÇÕES SOBRE O CLIMA

As entrevistas realizadas com os docentes proporcionaram a compreensão das percepções sobre o clima organizacional. A análise de conteúdo das entrevistas permitiu a categorização das respostas em duas subcategorias: *pontos fortes* e *áreas a serem aprimoradas*. Os professores entrevistados demonstraram uma visão positiva em relação à proposta do Colégio dos Jesuítas, reconhecendo a relevância de sua filosofia e seus valores institucionais.

Esse alinhamento entre os profissionais e a missão do colégio reflete-se na motivação para atuar na instituição, evidenciando a presença da categoria *identidade*, abordada por Bispo (2006). De acordo com o autor, o clima organizacional positivo se fortalece quando os membros de uma organização compartilham um sentimento de pertencimento, o que emerge nas falas dos professores ao se identificarem com os valores da instituição. Essa sintonia entre os valores pessoais e organizacionais não só reforça o engajamento, mas também contribui para a cooperação e o senso de pertencimento, elementos fundamentais para um clima positivo.

Na pergunta 1, *Quais são os principais motivos que fazem você trabalhar nesta instituição?*, os professores apontaram os fatores que os motivam, a exemplo da identificação com a proposta do Colégio dos Jesuítas. Esse alinhamento foi destacado, sobretudo, nas respostas dos Entrevistados 3, 4 e 7, que expressaram como a filosofia e os valores da instituição se conectam com suas próprias convicções profissionais, reforçando o significado que o colégio manifesta em suas trajetórias:

A questão de valores, de princípios, de amizade (...) (Entrevistado 3).

Eu acredito no trabalho que é desenvolvido, eu acredito nos projetos que são desenvolvidos, eu gosto da maneira como todos são respeitados lá dentro de maneira igualitária (...) (Entrevistado 4).

Desde quando iniciei a minha vida profissional, busquei colégios que fossem reconhecidos pela excelência na missão de educar. Hoje, escolho permanecer nesta instituição por esta excelência, por todo o reconhecimento profissional e pela oportunidade de ter minhas filhas estudando no colégio (Entrevistado 7).

Essas falas mostram a importância da categoria de *cultura organizacional* destacada por Bispo (2006), na qual os valores compartilhados na organização destacam-se na formação de um ambiente coeso e motivador. A conexão entre os valores dos professores e a cultura do colégio fortalece o sentimento de coesão entre os membros da organização, criando uma base sólida para o clima organizacional positivo. Segundo Schein (2009), quando há essa identificação entre os valores individuais e a cultura da organização, há uma maior satisfação e motivação no ambiente de trabalho, o que favorece a criação de um clima organizacional saudável.

Além disso, o clima organizacional é percebido pelos colaboradores com base em suas interações cotidianas e práticas de gestão (Bispo, 2006). A percepção positiva dos professores a respeito da missão e dos valores do Colégio dos Jesuítas pode ser entendida como uma expressão da eficácia das práticas organizacionais, refletindo a categoria de estrutura organizacional. A coerência entre o discurso e a prática cria um ambiente acolhedor e justo, características essenciais para o fortalecimento da motivação e da cooperação.

Todos os professores entrevistados, ao serem questionados *O que você entende como clima organizacional? Quais palavras e sentimentos surgem ao refletir sobre o assunto?*, apresentaram definições que se alinham com os conceitos teóricos de clima organizacional. De acordo com Lück (2011, p. 63),

o clima organizacional é a expressão do conjunto de percepções dos participantes da organização em relação aos aspectos mais amplos da vida organizacional. Reflete a cultura da organização, os valores, crenças e atitudes predominantes que orientam os comportamentos e as relações interpessoais.

Nas respostas dos entrevistados, destacaram-se termos como *acolhimento*, *cooperação*, *respeito* e *bem-estar*, elementos que refletem as condições emocionais e interpessoais no local de trabalho. Esses vocábulos podem ser associados às

categorias *ambiente de trabalho* e *vida profissional*, destacadas por Bispo (2006), que abordam um espírito de camaradagem, ajuda mútua e apoio no ambiente organizacional, além da identificação com a empresa. Tais percepções indicam que as relações interpessoais dentro da organização estão pautadas por valores que promovem um ambiente de apoio e colaboração, imperativos para a construção de um clima organizacional saudável.

O Entrevistado 6 resumiu essa percepção ao afirmar que “Para mim, o clima organizacional é o ambiente emocional e social que vivenciamos dentro de uma instituição, incluindo as relações com os colegas, a comunicação, os valores que compartilhamos e o sentimento de pertencimento”. Essa fala reforça o conceito de que o clima organizacional não é apenas uma questão estrutural, mas envolve os aspectos emocionais e sociais da experiência no trabalho, como afirmam Cardoso, Forlini e Dias (2019, p. 67),

pode-se afirmar que o clima organizacional é formado pelos sentimentos, positivos ou negativos, que os trabalhadores compartilham em relação à organização e que refletem, e também podem ser a causa, de determinados comportamentos no contexto de trabalho.

Portanto, a ênfase em sentimentos como acolhimento e cooperação nas respostas dos professores é um indicativo de que eles percebem a organização como um espaço de relacionamento interpessoal saudável e valorização mútua, o que, por conseguinte, é um dos fatores que contribuem para a criação e a manutenção de um clima organizacional positivo. Essa percepção está em consonância com a ideia de que o clima organizacional é moldado pela qualidade das interações sociais e emocionais no ambiente de trabalho, refletindo a cultura e os valores predominantes na organização.

Por fim, ao serem questionados *Qual é a sua opinião/concepção a respeito da importância do clima organizacional para o exercício da sua função?*, houve unanimidade entre os professores quanto à relevância do clima organizacional para o desempenho das atividades. Os docentes enfatizaram que um ambiente de trabalho positivo impacta a motivação e a qualidade do ensino que desenvolvem em sala de aula. Essa percepção vai ao encontro de Lück (2011), o qual argumenta que o clima organizacional influencia a eficácia das práticas educacionais, impactando a capacidade de os profissionais engajarem e motivarem seus alunos. Nas palavras do Entrevistado 5:

Na minha opinião, o clima organizacional é fundamental para o exercício da minha função como professora. Um ambiente de trabalho positivo não só impacta diretamente a minha motivação e satisfação, mas também influencia a qualidade do ensino que ofereço aos meus alunos.

Nesse cenário, fica evidente que o professor conecta o clima organizacional à motivação pessoal e à qualidade do trabalho docente, refletindo como o ambiente escolar atua como um fator de suporte emocional e profissional. De acordo com Bispo (2006), o clima organizacional afeta a autoestima e o bem-estar dos profissionais, o que pode, por sua vez, influenciar o desempenho pedagógico.

O Entrevistado 2 expandiu essa ideia ao falar sobre o impacto do clima em seu cotidiano: “Então, é muito importante porque eu vivo mais aqui do que na minha casa. Quando tem um clima favorável é como se fosse uma onda vibratória. Se o clima está adequado, o professor se adequa, os alunos, você é o reflexo daquilo que você vive”.

Esse depoimento reforça, pois, a noção de que o clima organizacional é percebido de forma sistêmica, afetando não apenas o professor, mas também sua relação com os alunos e o ambiente de sala de aula. Esse efeito cascata é destacado por Lück (2011), que afirma que o clima organizacional influencia a eficácia das práticas educacionais, impactando a capacidade dos profissionais de engajar e motivar seus alunos.

#### **4.1.1 Pontos fortes**

Nesta subcategoria, destacam-se as percepções dos professores entrevistados acerca da preocupação demonstrada pelos gestores do Colégio dos Jesuítas com o clima organizacional. Um ponto de concordância entre todos os entrevistados é o fato da atenção constante das lideranças em promoverem um ambiente de trabalho positivo e acolhedor, evidenciando um compromisso institucional com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Dois professores exemplificaram essa percepção:

Eu percebo a preocupação, mais do que isso, eu percebo a ocupação dos gestores nessa questão (Entrevistado 1).

Sim, percebo claramente a preocupação dos gestores do Colégio dos Jesuítas com o clima organizacional. Essa preocupação se manifesta em várias situações e espaços dentro da escola (Entrevistado 7).

A literatura sobre gestão do clima organizacional corrobora essas percepções, reiterando o papel das lideranças no cuidado com um clima organizacional saudável. Lück (2011) salienta que a gestão deve promover um ambiente de trabalho acolhedor, o que é corroborado por Correia e Sá (2021), que enfatizam que o diretor escolar exerce um papel fundamental na promoção de um clima positivo, impactando a motivação, o envolvimento e o senso de pertença dos colaboradores.

Um ponto de realce reconhecido pelos entrevistados são as Reflexões Pedagógicas. Esse é um momento semanal, realizado às terças-feiras, no qual os docentes se reúnem para refletir e discutir uma temática ou proposta específica. Os participantes da pesquisa ressaltaram esse encontro como um aspecto positivo, reconhecendo-o como uma iniciativa da instituição voltada para a formação continuada. Essa prática, na percepção dos entrevistados, ultrapassa a capacitação profissional, configurando uma forma de cuidado que abrange, além do desenvolvimento profissional, o desenvolvimento pessoal e se alinha com a ideia de que o clima organizacional não se limita às relações de trabalho.

Do mesmo modo, o momento abrange o cuidado com o indivíduo em sua totalidade, conforme indicado por Cardoso, Forlini e Dias (2019). Estes defendem a necessidade de iniciativas que integrem o desenvolvimento de habilidades com o bem-estar emocional. Além disso, as Reflexões Pedagógicas podem ser vistas como um exemplo de como o clima organizacional e a cultura organizacional se entrelaçam. Para Schein (2009), a cultura organizacional reflete-se nas práticas e nas rotinas da organização que, por sua vez, influenciam o clima. Nesse caso, ao instituir momentos de reflexão e diálogo entre os professores, a liderança promove um espaço de acolhimento e troca colaborativa, elementos essenciais para a construção de um ambiente de trabalho saudável e motivador.

As Reflexões Pedagógicas refletem os valores da instituição, mostrando preocupação com o desenvolvimento técnico, o bem-estar emocional e a integração dos colaboradores. Isso porque a cultura organizacional se manifesta nas práticas diárias e impacta o clima organizacional (Bispo, 2006). Ademais, as *relações interpessoais* e a *cooperação*, categorias definidas pelo autor, são reforçadas por esses encontros. As Reflexões Pedagógicas promovem diálogo, troca de experiências e apoio mútuo entre os docentes, criando um ambiente colaborativo. Nesse sentido, a liderança da instituição também é essencial nessa dinâmica. Promover momentos de reflexão e desenvolvimento contínuo indica uma liderança proativa, comprometida



com o diálogo e o acolhimento, o que impacta direta e positivamente a percepção do clima organizacional.

Sob esse viés, ao serem questionados *Você percebe preocupação dos gestores do colégio com o clima organizacional? Se sim, em que momentos ou lugares?*, os professores confirmaram essa preocupação, mencionando as Reflexões Pedagógicas como um dos momentos significativos em que essa atenção ao clima organizacional é evidente:

(...) eu acredito que essas atividades sejam atividades que a formação cristã prepara, sejam as atividades que podem até parecer rotineiras, como o espaço da reflexão pedagógica, elas favorecem a gente numa vivência de um clima melhor (...) (Entrevistado 8).

Portanto, os incentivos profissionais, sobretudo a forma de capacitação pessoal e profissional, desempenham um papel crucial na melhoria do clima organizacional (Bispo, 2006). Bispo (2006) destaca que os funcionários sentem que estão em constante desenvolvimento e são valorizados. Destarte, Lima *et al.* (2023, p. 43) afirmam que,

a formação continuada dos professores é destacada como uma medida crucial para o desenvolvimento profissional e a melhoria do clima organizacional. A pesquisa sugere que o investimento em estratégias de formação e desenvolvimento pode contribuir significativamente para o aprimoramento da convivência no ambiente de trabalho.

Dessa forma, as percepções dos professores sobre a atuação das lideranças do Colégio dos Jesuítas sinalizam como o clima organizacional é uma construção contínua, fundamentada em ações e práticas que refletem os valores da organização e atendem às necessidades dos colaboradores, promovendo um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Ainda na quarta indagação, alguns respondentes ressaltaram os espaços de interação criados pelo colégio, como a Sala de Convivência e o Espaço do Educador. Esses ambientes foram mencionados por cinco dos nove entrevistados como evidências do cuidado da instituição com o clima organizacional. A ausência de segregação funcional nesses espaços – exemplificada pela inexistência de uma sala exclusiva para professores, conforme apontado pelo Entrevistado 5 – facilita o contato e a interação entre diferentes colaboradores da escola, promovendo um ambiente de trabalho integrado e colaborativo, conforme se observa nesta resposta: “Vejo na

construção daquele espaço, espaço do educador, que a gente é convidado a todo tempo. Não é à toa, ele não foi feito só para estar lá um prédio bonito, é para aproximar pessoas” (Entrevistado 2).

Corroborando essa perspectiva, Bispo (2006) propõe que o ambiente de trabalho influencia o clima organizacional, por meio dos relacionamentos entre os colaboradores. Argumenta, por fim, que um ambiente que promove interações saudáveis e colaborativas contribui para um clima organizacional positivo.

#### 4.1.2 Áreas de melhoria

Nas entrevistas conduzidas com representantes do corpo docente, identificaram-se áreas que demandam a atenção dos gestores no que se refere ao clima organizacional do Colégio dos Jesuítas. Esses aspectos revelam percepções negativas por parte dos professores, sugerindo a necessidade de melhorias na instituição.

Um desses apontamentos remete à ausência de espaço e momentos para escuta. Nesse contexto, o Entrevistado 2 afirma: “Sinto falta de espaço para ouvir todo mundo. Isso eu não vejo de forma pessoal. Tem alguma coisa te desagradando? Essa pergunta nunca chega”.

Portanto, é essencial criar espaços de integração e diálogo aberto entre os membros da organização, de modo a promover uma comunicação eficaz que contribua tanto para o alcance dos objetivos institucionais quanto para a satisfação das necessidades individuais (Soares *et al.*, 2022). Ao instituir canais formais de escuta e promover encontros regulares, nos quais os docentes possam expressar suas preocupações e sugestões, a gestão não apenas demonstrará seu compromisso com o bem-estar do corpo docente, mas também cultivará um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo.

Outro ponto identificado nas entrevistas foi a ausência de *feedback* contínuo aos professores, conforme relatado pelo Entrevistado 6:

Elogios, eu acho que chegam poucos. A gente sabe que o colégio tem muitos méritos, mas às vezes falta isso para saber o medidor. Está dando certo mesmo aquilo que eu estou fazendo ou não está? A gente não sabe se está bom ou se não está, e isso eu acho que falta.

A literatura reforça a importância do *feedback* como um mecanismo vital para a melhoria contínua e a satisfação no trabalho. Um ambiente em que o *feedback* é escasso pode gerar insegurança e frustração entre os professores, como ilustrado pelo depoimento do Entrevistado 6. Para Soares *et al.* (2022), uma gestão eficaz deve garantir o *feedback*, reconhecendo tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessitam de desenvolvimento. Isso não só melhora o clima organizacional, mas também promove um ciclo de aprendizagem e aprimoramento contínuo, essencial para a evolução do ambiente educacional.

Assim, a integração de práticas de escuta ativa e *feedback* regular não é apenas desejável, mas essencial para cultivar um clima organizacional positivo. Ao implementar essas melhorias, a gestão do Colégio dos Jesuítas poderá atender às expectativas dos professores, bem como criar um ambiente motivador e produtivo, favorecendo o sucesso educacional de todos os envolvidos.

#### 4.2 PAPEL DAS LIDERANÇAS NA GESTÃO DO CLIMA

As entrevistas conduzidas com os três representantes da liderança acadêmica do Colégio dos Jesuítas tiveram como objetivo explorar e problematizar, sob a ótica dos gestores, o papel das lideranças na gestão do clima organizacional. Esse diálogo buscou verificar as percepções dos líderes quanto às suas responsabilidades e influências no cultivo de um ambiente institucional favorável ao desenvolvimento e ao bem-estar coletivo.

Os três entrevistados, ao serem indagados sobre a compreensão do clima organizacional, destacaram que o concebem como a percepção que os colaboradores constroem em relação ao ambiente de trabalho. Em suas respostas, enfatizaram que essa percepção é moldada por diversos fatores, como relações interpessoais, condições de trabalho e a comunicação institucional, os quais influenciam o bem-estar e a motivação da equipe: “Entendo clima organizacional como a percepção que os colaboradores possuem sobre o ambiente de trabalho, que pode ou não refletir motivação” (Entrevistado 10).

Esse depoimento sugere que a motivação não é um estado intrínseco, mas uma consequência da percepção do colaborador sobre seu ambiente. Assim, a liderança acadêmica contribui para essa percepção, sendo responsável por criar um ambiente que favoreça a motivação e o bem-estar dos colaboradores. O Entrevistado

11 complementa essa visão ao afirmar: “Eu penso que o clima é como a comunidade escolar se comporta. E isso interfere muito em como as pessoas da comunidade escolar se sentem nesses espaços da instituição”.

Essa declaração ilustra a interdependência entre o comportamento da liderança e a dinâmica do clima organizacional. A maneira como os líderes interagem com a equipe, as decisões que tomam e as práticas que implementam têm um impacto direto nas relações interpessoais e, por conseguinte, na percepção do clima. Essa visão está alinhada à categoria de *liderança* destacada por Bispo (2006), na qual as atitudes e os comportamentos dos líderes interferem no ambiente de trabalho e no engajamento dos colaboradores. Desse modo, as práticas de gestão, quando direcionadas ao fortalecimento do diálogo e da escuta ativa, contribuem para a criação de um ambiente colaborativo, no qual a cooperação entre os membros da equipe é valorizada.

Ademais, a visão dos entrevistados está em consonância com a abordagem de Cardoso, Forlini e Dias (2019, p. 67) ao afirmarem que o “clima organizacional é formado pelos sentimentos, positivos ou negativos, que os trabalhadores compartilham em relação à organização e que refletem e também podem ser a causa, de determinados comportamentos no contexto de trabalho”. Essa perspectiva destaca que o clima não é apenas um reflexo do ambiente, mas também pode moldar comportamentos e atitudes no local de trabalho. Isso implica que as lideranças têm a responsabilidade não apenas de observar, mas de cultivar, em caráter ativo, um clima organizacional positivo.

As lideranças devem ser proativas na identificação de áreas que necessitam de atenção, utilizando ferramentas como *feedback* contínuo, espaços de escuta e promoção da colaboração. Essas práticas, quando implementadas de forma eficaz, podem promover um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sintam valorizados e motivados. Isso se alinha ao que Sanches *et al.* (2023) afirmam sobre a importância de uma gestão que não apenas administre, mas que também se envolva de maneira participativa e atenta às necessidades dos colaboradores. Portanto, é preciso que as lideranças desenvolvam uma consciência crítica sobre suas práticas e interações.

Ao responderem à pergunta *Na sua perspectiva, quais são os elementos que considera como componentes essenciais do clima de uma organização?*, os Entrevistados 10 e 11 apontaram a comunicação, ressaltando que a transparência nas informações estabelece um ambiente de confiança. Nesse sentido, Soares *et al.*

(2022, p. 373) confirmam que a comunicação organizacional “influencia o comportamento dos professores, seja positiva ou negativamente, pois tanto pode ser meio de motivação e valorização quanto fator de desmotivação, desinteresse e diminuição do engajamento”.

Essa influência é um aspecto a ser considerado, pois uma comunicação clara e transparente serve como meio de motivação e valorização e, ainda, para a prevenção de desmotivação e desinteresse. Portanto, a maneira como a liderança se comunica e compartilha informações pode impactar a motivação, o engajamento e a satisfação dos colaboradores, evidenciando que a comunicação é um componente da gestão do clima organizacional.

Para além da comunicação, o Entrevistado 12 considerou importantes “as dimensões da escuta, do diálogo, da partilha e do acolhimento”. Essa visão encontra respaldo na abordagem de Lowney (2015), que reforça que líderes eficazes, em especial em instituições jesuítas, devem cultivar a confiança e o diálogo aberto, promovendo um ambiente em que todos se sintam ouvidos e valorizados, incentivando um senso de pertencimento e comprometimento com a missão institucional.

A prática da escuta ativa e do acolhimento reforça a ideia de que os líderes devem ser transmissores de informações, bem como facilitadores de um ambiente em que todos possam expressar suas preocupações e ideias. A combinação de comunicação clara e transparente, escuta ativa e diálogo aberto forma uma base sólida para um clima organizacional positivo. Para os líderes do Colégio dos Jesuítas, o desafio reside em integrar essas práticas no cotidiano da gestão, garantindo que todos os membros da comunidade escolar se sintam parte integrante do processo educativo e da cultura organizacional. Investir no desenvolvimento dessas condições institucionais e competências pode fortalecer o clima organizacional e impulsionar a eficácia e o sucesso da instituição.

Para o questionamento *Você se considera um bom gestor do clima organizacional para os seus liderados? Comente sobre.*, os respondentes mostraram um compromisso com a promoção de um ambiente positivo para suas equipes, apesar de terem reconhecido a complexidade dessa tarefa: “Embora não consiga afirmar ser um bom gestor, busco constantemente promover um ambiente onde todos se sintam ouvidos e respeitados. Valorizo a comunicação, criando espaços para a escuta dos professores e de toda a equipe de gestão” (Entrevistado 10).

A ênfase na valorização da comunicação e na criação de espaços para a escuta revela um entendimento de que um clima organizacional saudável depende da capacidade dos gestores de fomentarem diálogos abertos e acolhedores. Essa perspectiva é sustentada por Soares *et al.* (2022), que argumentam que a comunicação eficaz é um componente vital para a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Já o Entrevistado 11 relata:

Eu me considero uma pessoa dedicada em buscar um bom clima organizacional para os meus liderados. Tento encontrar estratégias quando percebo que algo está acontecendo e o clima não esteja tão favorável assim, mas sempre me dedico em proporcionar um ambiente de união e satisfação.

Essa disposição para agir ante os desafios fomenta uma gestão proativa, capaz de se adaptar às dinâmicas do ambiente escolar. O reconhecimento de que a tarefa de gerir o clima organizacional é complexa e multifacetada reflete a visão de Sanches *et al.* (2023), os quais reforçam o papel da gestão escolar na configuração das relações interpessoais e na abordagem dos desafios institucionais.

Na perspectiva do Entrevistado 12, “Sim. Busco estar atenta aos detalhes, como se sentem, como respondem as demandas do trabalho e quando observo algo que me preocupa, converso, acolho. Acho que esse é o papel do gestor”. Nesse sentido, evidencia que a gestão do clima não se restringe a ações formais, mas envolve uma atenção às necessidades emocionais e sociais da equipe. Esse enfoque na escuta e no acolhimento reforça a ideia de que os gestores desempenham um papel crucial na formação de um clima organizacional positivo (Sanches *et al.*, 2023).

Dessa forma, os entrevistados evidenciaram uma consciência sobre o papel que desempenham na gestão do clima organizacional, reconhecendo suas responsabilidades e a necessidade contínua de desenvolvimento e adaptação para atender às demandas de suas equipes. Essa compreensão auxilia para que os líderes implementem estratégias eficazes que promovam um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Não obstante esse reconhecimento, surgem áreas que ainda demandam melhorias significativas, como a criação de espaços para a escuta ativa e a oferta de feedback contínuo, conforme mencionados.

Embora os gestores mostrem-se dedicados em cultivar um clima organizacional favorável, a ausência de um sistema formalizado para a escuta e o *feedback* pode

comprometer sua eficácia. A falta de momentos específicos para ouvir as preocupações dos colaboradores e reconhecer seus esforços pode criar um ambiente de trabalho com um clima desfavorável. Isso porque a comunicação transparente e o *feedback* positivo fortalecem o sentimento de pertencimento e motivação (Soares *et al.*, 2022).

A fim de que o Colégio dos Jesuítas atinja seus objetivos institucionais, as lideranças devem se comprometer a estabelecer processos que assegurem uma comunicação eficaz, reconhecendo e valorizando as contribuições de cada membro da equipe. Essa abordagem não apenas fortalece o engajamento dos colaboradores, como também fomenta um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, essencial para o sucesso coletivo da instituição.

#### 4.3 SUGESTÕES DE PRÁTICAS DE INTERVENÇÃO

Na análise das sugestões de práticas de intervenção, a comunicação emergiu como um elemento central nas percepções de professores e gestores. Os docentes reconhecem a comunicação como uma área a ser aprimorada. Essa necessidade de aprimoramento pode indicar que, para alguns professores, a comunicação atual não atende suas expectativas e, outrossim, pode comprometer seu engajamento e sua motivação. Em contrapartida, os gestores identificam a comunicação como uma ferramenta estratégica.

As intervenções sugeridas pelos gestores entrevistados, como o fortalecimento de diálogos abertos e a criação de espaços dedicados à escuta ativa, refletem o entendimento da gestão sobre a necessidade de uma comunicação clara e transparente. Esse enfoque sinaliza o compromisso da liderança em promover uma cultura institucional pautada na confiança e na partilha, em que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados. Essas ações, além de atenderem às demandas do corpo docente, têm o potencial de colaborar para a construção de um ambiente organizacional saudável e alinhado com os princípios e valores do Colégio dos Jesuítas. Contudo, a eficácia dessas práticas não depende apenas da implementação, mas também da disposição dos gestores em criar uma comunicação clara, transparente e uniforme.

As respostas dos gestores acadêmicos ao questionamento *Quais práticas de intervenção podem favorecer a gestão do clima organizacional e fortalecer a*

*identidade institucional do Colégio dos Jesuítas?* alinham-se com as percepções manifestadas pelos professores entrevistados. Logo, convergem nas avaliações sobre os pontos positivos do clima organizacional, bem como sinalizações de áreas que requerem melhorias. Os gestores e professores coincidiram ao identificarem que práticas de integração e reconhecimento fortalecem a identidade institucional e promovem um ambiente colaborativo. No entanto, é preciso reconhecer que essa sinergia não é suficiente por si só: ações concretas devem ser realizadas para que essa concordância se traduza em melhorias tangíveis no clima organizacional.

Além disso, ambos os públicos sublinharam a necessidade de uma comunicação eficaz e de intervenções proativas, a fim de abordarem preocupações específicas, sugerindo um compromisso mútuo com o aprimoramento contínuo do ambiente escolar. Essa convergência nas percepções reflete uma visão compartilhada acerca da importância de uma boa gestão do clima organizacional e atenta às demandas da comunidade educacional, conforme se evidencia:

Acredito que oferecer atividades de integração, fortalecendo as relações entre os colaboradores fortalece a identidade institucional. Além disso, o reconhecimento do Colégio com relação à atuação de cada um na missão também fortalece os laços com a empresa. Penso que a realização de pesquisas periódicas poderá contribuir para entender as percepções e sentimentos da equipe (Entrevistado 10).

O depoimento do Entrevistado 10 aborda, pois, as atividades de integração e reconhecimento do trabalho dos colaboradores. Essa necessidade de reconhecimento é um tema recorrente nas discussões sobre clima organizacional, visto que a valorização das contribuições individuais aumenta o comprometimento e a motivação da equipe. Entretanto, o reconhecimento deve ser autêntico e baseado em práticas consistentes, não em ações pontuais que podem ser percebidas como superficiais.

Ademais, pode-se afirmar que as pesquisas de clima organizacional são capazes de identificar as percepções que os indivíduos têm sobre uma realidade em um dado momento, fornecendo uma visão instantânea das opiniões e dos sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho (Cardoso; Forlini; Dias, 2019).

O Entrevistado 11 menciona que as práticas de intervenção podem surgir de forma espontânea, sugerindo uma flexibilidade que pode ser benéfica em um ambiente escolar dinâmico: “São várias práticas e muitas vezes elas não são nem



planejadas para que aconteçam, e vão acontecendo de acordo com as demandas e com o contexto. [...] Os encontros, sejam individuais ou coletivos, favorecem muito” (Entrevistado 11). Logo, o participante indica que promover encontros individuais e coletivos como formas de fortalecer a identidade e o pertencimento à instituição é essencial.

Contudo, essa perspectiva deve ser complementada por uma análise crítica das estruturas existentes que podem dificultar esse pertencimento: “Outro ponto é a escuta ativa, não no sentido de acatar desejos, mas de ouvir pontos de vista diferentes. Destaco também, a dimensão do cuidado e valorização da pessoa. Cuidar de quem colabora conosco” (Entrevistado 12). Posto isso, a comunicação não deve se limitar a acatar desejos, mas promover a valorização do ponto de vista de cada colaborador. Essa visão, alinhada com o conceito de cuidado, sugere uma abordagem humanizada da gestão, que pode impactar de maneira positiva as relações interpessoais e o clima organizacional. Entretanto, convém pontuar que a implementação dessa escuta ativa requer comprometimento genuíno dos líderes em criarem espaços nos quais todos se sintam à vontade para expressarem suas opiniões e preocupações.

Lima *et al.* (2023) reforçam a ideia de que a gestão escolar afeta a cultura e o clima organizacional, bem como atua para a qualidade do ambiente educacional. A relação entre a forma como a escola é administrada e a qualidade das interações no ambiente escolar não pode ser subestimada. Assim, as reflexões dos entrevistados, quando analisadas sob uma perspectiva crítica, evidenciam que a gestão eficaz do clima organizacional extrapola as práticas de intervenção. Ela requer um entendimento das dinâmicas institucionais e um compromisso contínuo para atender às necessidades e expectativas dos membros da comunidade escolar.

Sendo assim, as ações propostas não devem ser vistas como soluções pontuais, mas como parte de um processo contínuo de construção de um ambiente escolar no qual os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e comprometidos com a missão institucional. A eficácia das intervenções reside na capacidade da liderança de ouvir, adaptar-se e implementar mudanças que, de fato, ressoem na comunidade educacional do Colégio dos Jesuítas.

As reflexões dos entrevistados, amparadas no embasamento teórico, evidenciam que a gestão eficaz do clima organizacional vai além da consolidação da identidade institucional. Ela tem um papel decisivo na criação de um ambiente escolar

colaborativo, no qual o corpo docente encontra nas ações da gestão um incentivo concreto para o seu comprometimento com a missão institucional e o seu desempenho profissional. Ao promover uma comunicação aberta e estratégias de intervenção contínuas, a liderança acadêmica impulsiona a motivação e a coesão entre os colaboradores, resultando em uma escola integrada e focada no alcance dos objetivos educacionais.

Nesse horizonte, no Quadro 9 constam a síntese dos principais resultados e as ações propostas.

Quadro 9 – Síntese das ações propostas

<b>Área de intervenção</b>	<b>Ação proposta</b>
Cuidado com o colaborador	Implementar práticas de cuidado e valorização da pessoa, com programas de formação continuada e capacitação profissional, promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, reforçando o senso de valorização e engajamento no ambiente de trabalho.
Comunicação	Aprimorar a clareza e a transparência nas comunicações, fortalecendo a confiança e o alinhamento entre todos os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso.
Escuta ativa e diálogo	Estabelecer uma cultura de comunicação em que os colaboradores se sintam genuinamente ouvidos e valorizados.
Feedback	Implementar um programa de feedback contínuo, promovendo o crescimento profissional e o desempenho individual e coletivo por meio de retornos construtivos.
Gestão do clima organizacional	Estabelecer um processo contínuo de gestão do clima, com comitês ou grupos de trabalho permanentes para monitorar o ambiente de trabalho, analisando de forma estratégica os resultados das pesquisas.

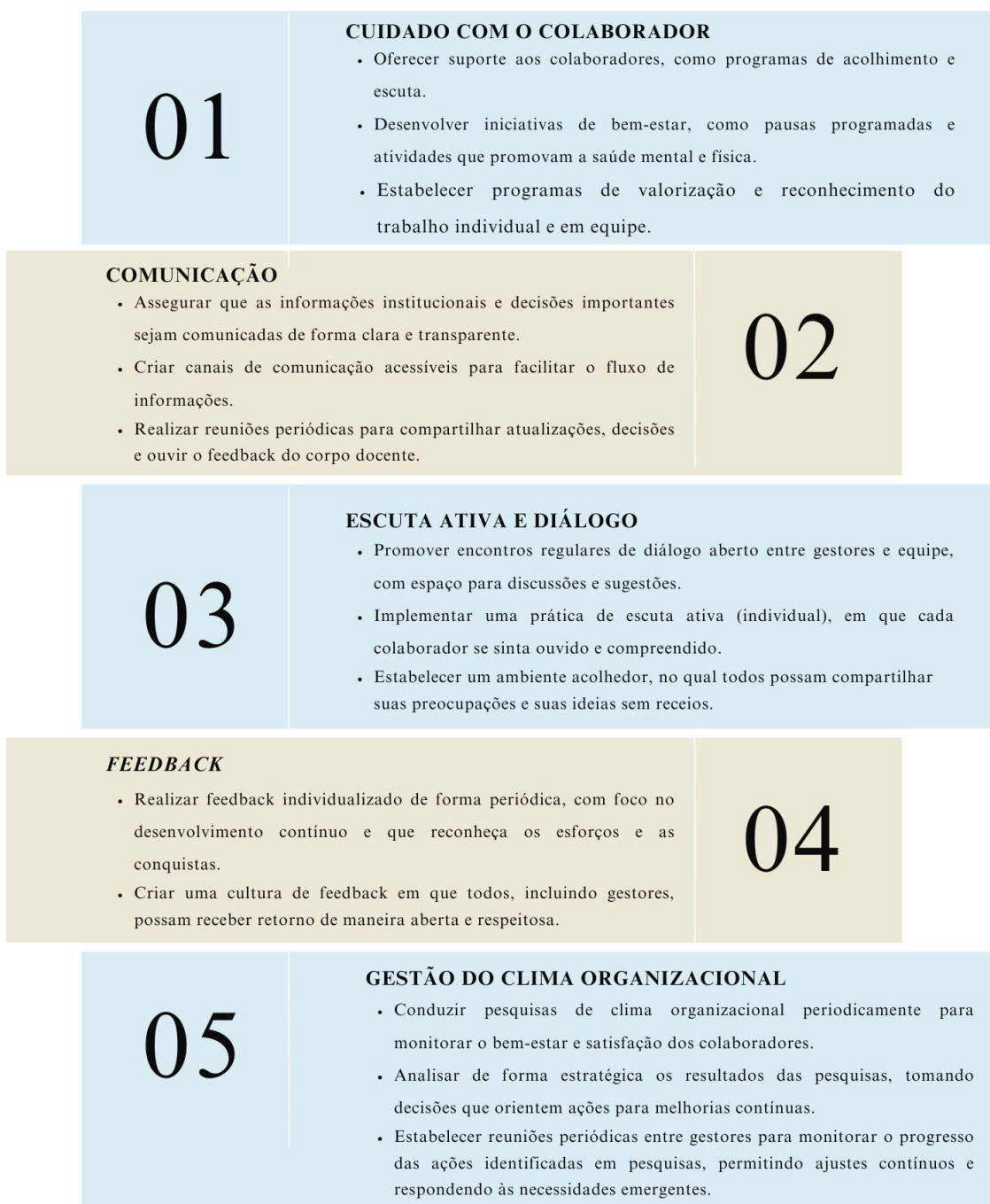
Fonte: elaborado pela autora.

Essas ações fundamentam, pois, a proposta de intervenção que será detalhada no capítulo 5, oferecendo uma base estruturada para estratégias voltadas ao aprimoramento do clima organizacional.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Mediante a análise das percepções dos docentes sobre o clima organizacional no Colégio dos Jesuítas, evidenciaram-se tanto aspectos positivos quanto áreas que demandam aprimoramento. Destarte, foi abordado o papel das lideranças na gestão do clima organizacional, ressaltando sua influência e sua responsabilidade no contexto institucional, bem como foram apresentadas sugestões práticas de intervenção, com propostas concretas para a melhoria do clima organizacional. Com base nas falas dos entrevistados e no embasamento teórico, emerge a necessidade de uma intervenção estratégica que promova ações efetivas para fortalecer o ambiente educacional.

Dessa forma, a proposta de intervenção apresentada visa oferecer um *framework* prático e acessível, direcionado aos gestores acadêmicos, com o fito de orientar e aperfeiçoar a gestão do clima organizacional. Estruturado em formato de *card*, esse *framework*, exibido na Figura 5, destaca práticas a serem incentivadas e implementadas, fomentando um ambiente colaborativo, transparente e alinhado com a missão institucional.

Figura 5 – *Framework***FRAMEWORK****GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COLÉGIO DOS JESUÍTAS**

Fonte: elaborado pela autora.

Nessa ótica, convém pontuar que as revisões sistemáticas de cada prática metodológica devem ser conduzidas e atualizadas de forma regular e por grupos de trabalho. Essa abordagem colaborativa assegura que as práticas reflitam as necessidades institucionais e estejam alinhadas às tendências e aos desafios contemporâneos na gestão do clima organizacional.

Em suma, apresentaram-se as práticas sugeridas para uma gestão eficaz e sustentável do clima organizacional. Sendo assim, no próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais, com reflexões sobre os principais resultados da pesquisa, as limitações encontradas e sugestões para estudos futuros e continuidade das práticas de gestão do clima organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu identificar tanto os aspectos positivos que favorecem um ambiente colaborativo quanto os desafios que precisam ser superados para aprimorar a gestão do clima organizacional no Colégio dos Jesuítas. Dinamizada por essa perspectiva, e em resposta ao objetivo geral da pesquisa – propor práticas de gestão do clima organizacional para as lideranças acadêmicas do Colégio dos Jesuítas, considerando as percepções docentes e as necessidades institucionais identificadas –, foram estabelecidos três objetivos específicos.

O primeiro objetivo buscou compreender as opiniões dos professores sobre o clima organizacional. A análise das narrativas dos docentes revelou uma percepção positiva em relação à filosofia e aos valores institucionais, o que impacta a motivação e o comprometimento profissional. Entretanto, as limitações apontadas, como a ausência de momentos estruturados de escuta e feedback contínuo, evidenciam a necessidade de um modelo mais robusto e sistemático de gestão do clima organizacional. Embora a instituição demonstre esforços pontuais, tais como formações continuadas e melhorias em alguns espaços físicos, é evidente que práticas mais estratégicas e consistentes são imprescindíveis para consolidar um ambiente colaborativo e resiliente.

O segundo objetivo abordou o papel das lideranças acadêmicas na gestão do clima organizacional, investigando a responsabilidade dos gestores em criarem um ambiente que favoreça o bem-estar coletivo. Apesar disso, a pesquisa também indicou lacunas na atuação das lideranças, em especial no uso efetivo de dados para embasar decisões e na implementação de ações estratégicas a partir das demandas apontadas. A transparência e a escuta ativa, embora mencionadas como prioridades, ainda não foram plenamente institucionalizadas como práticas regulares e estruturantes. Essa constatação reforça a necessidade de uma liderança mais proativa e intencional na condução do clima organizacional.

O terceiro objetivo, por sua vez, consistiu em propor práticas de intervenção que fortaleçam a identidade institucional e a gestão do clima organizacional. Ficou evidente uma convergência nas percepções de professores e gestores, ambos enfatizando a importância de uma gestão sensível às demandas da comunidade educacional. No entanto, é essencial avançar para além de práticas pontuais, como atividades de integração e diálogos em grupo, e estabelecer mecanismos

institucionais que assegurem a continuidade e a eficácia dessas ações. Isso inclui a criação de indicadores de monitoramento do clima organizacional, revisão sistemática das práticas adotadas e a definição de protocolos que integrem o clima organizacional como uma prioridade estratégica da gestão pedagógica.

Todavia, os resultados da pesquisa evidenciaram que a gestão do clima organizacional demanda monitoramento contínuo e ações proativas por parte dos gestores, que vão além de pesquisas periódicas e momentos de escuta. É necessário que as lideranças utilizem os dados coletados para tomar decisões estratégicas e alinhar as políticas institucionais de modo a responder às necessidades da equipe. A comunicação eficaz foi identificada como um elemento central, não apenas para avaliar o clima, mas para implementar estratégias que promovam a transparência e o diálogo constante. Assim, a gestão do clima organizacional deve ser encarada como um processo contínuo e integrado, exigindo posicionamentos e ações concretos que fortaleçam o ambiente institucional.

Como contribuição prática, foi elaborado um *framework* direcionado aos gestores acadêmicos, destacando práticas como cuidado com o colaborador, comunicação, escuta ativa, feedback e pesquisas de clima organizacional. O estudo reforça que a gestão do clima não é apenas uma ferramenta para promover o bem-estar dos colaboradores, mas também um fator crucial para o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe e, por extensão, para a qualidade das práticas pedagógicas.

Em síntese, o estudo contribuiu para uma compreensão das dinâmicas do clima organizacional no Colégio dos Jesuítas, fornecendo um conjunto de práticas que podem ser implementadas para promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Portanto, recomenda-se a continuidade dos estudos sobre o clima organizacional, ampliando a investigação para outros contextos educacionais e explorando diferentes abordagens metodológicas. Sugerem-se, por exemplo, a realização de estudos longitudinais que permitam observar a evolução do clima ao longo do tempo e a implementação das práticas sugeridas. Além disso, é essencial que as instituições avancem na criação de políticas e sistemas de monitoramento contínuo, integrando o clima organizacional como uma dimensão estratégica da gestão educacional, alinhada aos valores institucionais e às demandas contemporâneas da educação.

## REFERÊNCIAS

ALTOÉ, F. F. **Gestão e cultura escolar**: pontes para o envolvimento de professores e pais. Mestrado em Administração. Fundação de Pesquisa e Ensino (Fucape): Vitória, 2020.

ALVAREZ, G.P.Z *et al.* **Satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional do corpo docente**. Podium, Samborondón, n. 42, p. 151-168, nov. 2022. Disponível em: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2588-09692022000200151&lng=es&nrm=iso](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692022000200151&lng=es&nrm=iso). Acesso em 23 out. 2023.

ANELE, R.; CABRAL, P. M. F. **Lideranças nas instituições educativas religiosas**: um estudo na província Marista do Rio Grande do Sul. Canoas, n. 29, ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/2238-9024.15.3>. Acesso em: 30 maio 2023.

BARROS, J. **Da cultura organizacional à cultura de escola**. 2019. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/da-cultura-organizacional-a-cultura-de-escola>. Acesso em: 1º maio 2023.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para a América Latina**, n.7, p.11, ago. 2006.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, São Paulo, volume 16, exemplar 2, p. 258-273, maio/ago, 2006.

BROOKE, N; REZENDE, W. S. **Os dilemas da gestão escolar**. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2020.

CAMPOS, S. A. P. *et al.* **Clima e comprometimento organizacional**: entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização. *In*: EnAnpad, São Paulo/SP, 2009.

CARDOSO, H.F; FORLINI, J.B.; DIAS, J.P. (2019). **Clima e suporte organizacional**: avaliação e relação entre as temáticas. *Rev.CES Psico*, 12(2), 65-82.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. [Depoimento]. *Administração em Pauta*, n. 75, p. 3, 1993. Acesso em: 11 abr. 2023.

COLÉGIO DOS JESUÍTAS. **Projeto Político-Pedagógico**. Juiz de Fora, 2018.



COLÉGIO DOS JESUÍTAS. **Missão, visão e valores**. *In*: COLÉGIO DOS JESUÍTAS. 2023. Disponível em: <https://www.colegiodosjesuitas.com.br/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 25 set. 2023.

COLÉGIO DOS JESUÍTAS. **Vista aérea do Colégio dos Jesuítas e seu entorno**. 2023a. 1 fotografia, color. Disponível em: <https://www.colegiodosjesuitas.com.br/estrutura/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

COLÉGIO DOS JESUÍTAS. **Biblioteca do Colégio dos Jesuítas**. 2023b. 1 fotografia, color. Disponível em: <https://www.colegiodosjesuitas.com.br/estrutura/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

COLÉGIO DOS JESUÍTAS. **Recanto Manresa**. 2023c. 1 fotografia, color. Disponível em: <https://www.colegiodosjesuitas.com.br/recanto-manresa/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

COLÉGIO DOS JESUÍTAS. **Capela Recanto Manresa**. 2023d. 1 fotografia, color. Disponível em: <https://www.colegiodosjesuitas.com.br/recanto-manresa/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

CORREIA, P.; SÁ, S. 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](http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525). Acesso em: 23 fev. 2023.

FAGUNDES, P. M. **A pesquisa de clima organizacional como um instrumento de mudança**: um estudo de caso. *In*: Archè Interdisciplinar. Rio de Janeiro, RJ: SBI, Universidade Cândido Mendes – Ipanema, 2000. V.9, n.28, 174p., p.127-152.

FLACSI. **Sistema de qualidade na gestão escolar** – Informe Final do Processo de Autoavaliação Colégio dos Jesuítas. 2022.

GERHARD, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre, RS: Editora UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, A. M. B. **Comprometimento organizacional no ensino superior**: estudo de caso com docentes de licenciaturas em uma universidade pública. Mestrado em Educação. UFLA: Lavras, 2019.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *In*: **Revista Terra & Cultura**: Cadernos de Ensino e Pesquisa, [S.l.], v. 20, n. 39, p. 91-113, abr. 2020. ISSN 2596-2809. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>. Acesso em: 15 jul. 2023.

KLAUS, V. **Gestão e educação**. 1ª ed. Porto Alegre: Autêntica, 2016.

LIDERANÇA. *In*: SIGNIFICADOS. Porto: 7Graus, 2024. Disponível em: <https://www.significados.com.br/lideranca/>. Acesso em out. 2023.

LIMA, L. A. *et al.* **Gestão escolar e os impactos sobre a cultura e clima organizacional no trabalho docente**. 2023. Disponível em: <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol25-issue12/Ser-10/F2512104247.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2023.

LOWNEY, C. **Liderança heroica**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, PR: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

LÜCK, H. **Gestão Educacional**. Uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes 2.ed., 2015.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Orientador: Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas. 2003. Dissertação (Mestrado). Curso – Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2003.

MARCHESI, A. **O bem-estar dos professores**: competências, emoções e valores. Trad. Naila Tosca de Freitas. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, E. L. de S.; MENDONÇA, H.; VAZQUEZ, A. C. S. Engajamento de professores da educação básica: um estudo longitudinal. **Psico** [S. l.], v. 52, n. 1, p. e35002, 2021. DOI: 10.15448/1980-8623.2021.1.35002. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/35002>. Acesso em: 15 jan. 2023.

MATOS, S. F. D. **Efeitos do clima organizacional escolar nos processos de ensino e de aprendizagem**. Mestrado em Educação. Unopar: Londrina, 2019.

MELLO, P.L.P.; PIASSA, Z.A.C. **Clima organizacional na escola**: um estudo sobre a realização das pessoas. O professor 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](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2012/2012_uel_ped_pdp_patricia_luz_pereira_de_mello.pdf). Acesso em: 23 out. 2023.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. *Psicol. rev.* (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr.

2010. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167711682010000100011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167711682010000100011&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 30 out. 2023.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29ª ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf). Acesso em: 16 set. 2023.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. do C. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência educacional** [online]. 2006, vol.12, n.01, pp.117-128.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ciedu/a/wvLhSxkz3JRgv3mcXHBWSXB/abstract/?lang=pt>  
Acesso em: 20 set. 2024

NATIONAL SCHOOL CLIMATE COUNCIL (NSCC). **The School Climate**

**Challenge**: narrowing the gap between school climate research and school climate policy, practice guidelines and teacher education policy, 2007. Disponível em:

<https://schoolclimate.org/wp-content/uploads/2021/05/school-climate-challenge-web.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2024.

PALACIOS, K.P.; FREITAS, I.A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2006. Acesso em 15 out. 2023.

PASCHOALINO, J. B. Q.; OLIVEIRA, M. A. M. Clima organizacional em uma instituição de ensino superior. **Educação**, V. 46, N. 1, E110/ 1–22, 2021. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=8742417628613017345&hl=pt-BR&as\\_sdt=2005&scioldt=0,5](https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=8742417628613017345&hl=pt-BR&as_sdt=2005&scioldt=0,5). Acesso em: 21 nov. 2023.

PESTANA, I. D. **Engajamento no trabalho e clima organizacional**: relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da Universidade Federal do Pará. Mestrado em Gestão Pública, Universidade Federal do Pará, Pará, 2020.

PIMENTEL, M. **Estilo de gestão escolar**: indicadores sobre o comprometimento dos docentes no espaço organizacional. Mestrado em Educação. Centro Universitário Adventista de São Paulo: Engenheiro Coelho, 2020.

PREVEDELLO, A. A. **Sentimento de pertença em uma escola jesuíta**: contribuições do design thinking para um projeto de intervenção. Mestrado em Educação. Unisinos: São Leopoldo, 2020.

QUADRADO, A. F.; CABRAL, P. M. F. Gestão do clima escolar: a formação de/em uma comunidade de liderança. *In*: FRITSCH; R.; VITELLI, R. F. TAVARES, A. C. **Políticas educacionais e gestão escolar no contexto de escolas públicas**. São Leopoldo: Oikos Ltda., 2019.

RAMÍREZ, E. L.; HERNÁNDEZ, L. F. G.; IÑIGUEZ, J. E. M. La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. **RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, 9.18 (2019): 792-812.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação Básica**. São Paulo: Edições Loyola, 2021.

RESENDE, E.; BENAITER, P. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. São Paulo: Ênio Resende & Consultores Associados, 1997.

ROMÁN, M. **Investigación Latinoamericana sobre Enseñanza Eficaz**, ILEE, en Primer Congreso Iberoamericano de Eficacia Escolar y Factores Asociados, Santiago de Chile: UNESCO, 2015. pp. 207-224.

ROMANELLI, J. **Clima organizacional como ponto de partida para a melhoria de processos corporativos**. Mestrado em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas: São Paulo, 2020.

SANCHES, K. L. *et al.* **A influência da gestão escolar sobre o clima organizacional e satisfação docente: uma revisão sistemática**. 2023. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol25-issue12/Ser-6/E2512063845.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SANTOS, J. L. G. dos. **Participação e clima organizacional: elementos mobilizadores de qualidade nas práticas de gestão do ambiente escolar**. Mestrado em Educação. Universidade de Pernambuco: Nazaré da Mata, 2021.

SANTOS, E. G. O. *et al.* Cultura organizacional: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na gestão. **Revista de Administração e Contabilidade**, Feira de Santana, volume 12, n.1, p. 21-30, janeiro/abril, 2020. Disponível em: <http://www.reacfat.com.br/index.php/reac/article/view/225/236>. Acesso em: 7 abr. 2023.

SAUNDERS, M.; TOWNSEND, K. Choosing participants. *In*: CASSELL, C; CUNLIFFE, A.; GRANDY, G. **The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: history and traditions**. Londres: SAGE Publications Ltd, 2019. p. 480-492.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, T.; SILVA, L.; SUSANA JUNG, H.; FOSSATTI, P. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. **Revista Educar Mais**, [S. l.], v. 6, p. 372-381, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2777>. Acesso em: ago. 2023.

SPIER, V. S., JUCHEM D. M., CAVALHEIRO M. H. Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo. **Desafio Revista de Economia e Administração**, v. 10, n. 22, p. 18-29, 2009.

VIEIRA, A. L. de O. **Liderança inaciana**: o papel dos líderes educacionais em um colégio da Rede Jesuíta de Educação. Mestrado em Educação. UNISINOS: São Leopoldo, 2019.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO LIDERANÇA ESTRATÉGICA DO COLÉGIO DOS JESUÍTAS

Prezado/a participante,

Meu nome é Suellen de Almeida Lima, estudante do Programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou conduzindo uma pesquisa intitulada "Clima organizacional: o trabalho das lideranças acadêmicas a partir da perspectiva docente no Colégio dos Jesuítas – Juiz de Fora/MG", sob a orientação da Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Convidamos você, como voluntário/a, a participar desta pesquisa, que tem como objetivo analisar a percepção docente sobre o clima organizacional, a fim de propor práticas institucionalizadas para melhorar a gestão do clima organizacional no Colégio dos Jesuítas. Além disso, buscamos discutir com os gestores o papel das lideranças no contexto do clima organizacional e sugerir práticas de intervenção que fortaleçam a identidade institucional do Colégio dos Jesuítas.

Sua participação consistirá em uma entrevista presencial, agendada previamente de comum acordo com a pesquisadora, podendo ser gravada com o seu consentimento. Ressaltamos que sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer obrigatoriedade ou constrangimento. Assumimos o compromisso de garantir total sigilo e preservar sua identidade pessoal como contribuinte da pesquisa, bem como zelar pela confidencialidade das informações que nesta condição forem fornecidas. Por isso, seja por meio da recusa ou da desistência, de participar da pesquisa, ou pelos dados gerados durante a sua participação., você não será responsabilizado/a ou exposto/a a qualquer constrangimento pessoal ou profissional.

Este estudo foi planejado com medidas para minimizar riscos e assegurar a confidencialidade dos dados coletados, bem como a proteção de sua imagem. Caso experimente qualquer desconforto durante o processo, pedimos que nos comunique imediatamente para que possamos reavaliar sua continuidade na pesquisa.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos relacionados à pesquisa, por favor, entre em contato pelo e-mail [suellen.lima@coljes.com.br](mailto:suellen.lima@coljes.com.br) ou pelo telefone (32) 99938-3904.

Atenciosamente,

---

Suellen de Almeida Lima (mestranda)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter uma cópia deste termo de consentimento assinado.

---

Local e data

---

Nome e assinatura do colaborador

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PROFESSOR(A)**

Prezado/a participante,

Meu nome é Suellen de Almeida Lima, estudante do Programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou conduzindo uma pesquisa intitulada "Clima organizacional: o trabalho das lideranças acadêmicas a partir da perspectiva docente no Colégio dos Jesuítas – Juiz de Fora/MG", sob a orientação da Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Convidamos você, como voluntário/a, a participar desta pesquisa, que tem como objetivo analisar a percepção docente sobre o clima organizacional, a fim de propor práticas institucionalizadas para melhorar a gestão do clima organizacional no Colégio dos Jesuítas. Além disso, buscamos discutir com os gestores o papel das lideranças no contexto do clima organizacional e sugerir práticas de intervenção que fortaleçam a identidade institucional do Colégio dos Jesuítas.

Sua participação consistirá em uma entrevista presencial, agendada previamente de comum acordo com a pesquisadora, podendo ser gravada com o seu consentimento. Ressaltamos que sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer obrigatoriedade ou constrangimento. Assumimos o compromisso de garantir total sigilo e preservar sua identidade pessoal como contribuinte da pesquisa, bem como zelar pela confidencialidade das informações que nesta condição forem fornecidas. Por isso, seja por meio da recusa ou da desistência, de participar da pesquisa, ou pelos dados gerados durante a sua participação., você não será responsabilizado/a ou exposto/a a qualquer constrangimento pessoal ou profissional.

Este estudo foi planejado com medidas para minimizar riscos e assegurar a confidencialidade dos dados coletados, bem como a proteção de sua imagem. Caso experimente qualquer desconforto durante o processo, pedimos que nos comunique imediatamente para que possamos reavaliar sua continuidade na pesquisa.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos relacionados à pesquisa, por favor, entre em contato pelo e-mail [suellen.lima@coljes.com.br](mailto:suellen.lima@coljes.com.br) ou pelo telefone (32) 99938-3904.

Atenciosamente,

---

Suellen de Almeida Lima (mestranda)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter uma cópia deste termo de consentimento assinado.

---

Local e data

---

Nome e assinatura do colaborador

## APÊNDICE C – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

### APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Prof. Edelves Rosa Luna, Diretor Geral do Colégio dos Jesuítas, expreso minha ciência e concordância com a realização da pesquisa intitulada "Clima organizacional: o trabalho das lideranças acadêmicas a partir da perspectiva docente no Colégio dos Jesuítas – Juiz de Fora/MG", no período de dezembro/2023 a fevereiro/2024, com o objetivo de "propor práticas de gestão do clima organizacional para as lideranças acadêmicas do Colégio dos Jesuítas, com base na análise da percepção dos docentes nas pesquisas de clima", além dos seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar uma análise detalhada do clima organizacional no Colégio dos Jesuítas, considerando a percepção dos docentes;
- b) Problematizar com os gestores o papel das lideranças no que se refere ao clima organizacional a partir da perspectiva docente;
- c) Propor práticas de intervenção que favoreçam a gestão do clima organizacional, fortalecendo a identidade institucional do Colégio dos Jesuítas.

A metodologia planejada envolve a análise documental e entrevistas semiestruturadas, abrangendo algumas lideranças acadêmicas e professores como participantes da pesquisa.

Ressalta-se que a participação dos envolvidos será voluntária e poderá ser encerrada a qualquer momento, sem acarretar quaisquer consequências negativas. O pesquisador garante a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes.

Todos os procedimentos adotados seguirão os critérios éticos para pesquisa com seres humanos, em conformidade com a resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, e nenhum aspecto da pesquisa apresenta risco à dignidade dos participantes.

Estamos plenamente aptos a proporcionar o desenvolvimento deste projeto e, portanto, autorizo a sua execução em nossa instituição.

Juiz de Fora, 28 de Novembro 2023.



---

Edelves Rosa Luna  
Diretor do Colégio dos Jesuítas



## APÊNDICE D – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** CLIMA ORGANIZACIONAL: O TRABALHO DAS LIDERANÇAS ACADÊMICAS A PARTIR DA PERSPECTIVA DOCENTE NO COLÉGIO DOS JESUÍTAS - JUIZ DE FORA/MG

**Pesquisador:** SUELLEN DE ALMEIDA LIMA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 77912224.5.0000.5344

**Instituição Proponente:** Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio