

**GESTÃO ESCOLAR E CLIMA
ORGANIZACIONAL: A
INFLUÊNCIA DA
LIDERANÇA DO GESTOR
NAS RELAÇÕES
INTERPESSOAIS E NO
AMBIENTE DE TRABALHO
DOCENTE**

**SCHOOL MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE
INFLUENCE OF THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP ON INTERPERSONAL
RELATIONSHIPS AND THE TEACHING WORK ENVIRONMENT**

Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas • 23/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/776925734](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/776925734)

Jefferson Lourenço Ulrichsen¹

Patrícia Lins Coelho Brandão²

Giovanni Wanderlei Pereira de Souza³

Uzalda de Miranda de Sousa⁴

RESUMO

A gestão escolar exerce papel fundamental na organização do cotidiano educacional, especialmente no que se refere à construção do clima organizacional, à qualidade das relações interpessoais e às condições do ambiente de trabalho docente. Nesse contexto, a liderança do gestor escolar ganha destaque por influenciar a forma como os profissionais da educação convivem, se comunicam e desenvolvem suas atividades dentro da instituição. Este estudo teve como objetivo geral analisar de que maneira a liderança do gestor escolar influencia o clima organizacional, as relações interpessoais e o ambiente de trabalho docente no contexto escolar. A relevância da pesquisa está na necessidade de compreender a escola não apenas como espaço de ensino e aprendizagem, mas também como ambiente de convivência e trabalho, no qual a atuação da gestão pode fortalecer vínculos, prevenir conflitos e promover maior bem-estar profissional. Para o desenvolvimento do estudo, adotou-se a pesquisa bibliográfica, com levantamento e análise de produções científicas sobre gestão escolar, liderança, clima organizacional e relações interpessoais no espaço educacional. A investigação permitiu concluir que a liderança do gestor escolar exerce influência direta sobre a motivação dos docentes, sobre a qualidade das relações estabelecidas na escola e sobre a construção de um ambiente de trabalho mais acolhedor, colaborativo e institucionalmente saudável. Assim, entende-se que uma gestão pautada no diálogo, na escuta e na valorização da equipe contribui significativamente para o fortalecimento do clima organizacional e para a melhoria da vivência profissional docente.

Palavras-chave: gestão escolar; clima organizacional; liderança escolar.

ABSTRACT

School management plays a fundamental role in organizing everyday educational life, especially with regard to the construction of the organizational climate, the quality of interpersonal relationships, and the conditions of the teaching work environment. In this context, the leadership of the school manager stands out for influencing the way education professionals interact, communicate, and carry out their activities within the institution. This study aimed to analyze how the leadership of the school manager influences the organizational climate, interpersonal relationships, and the teaching work environment in the school context. The relevance of this research lies in the need to understand the school not only as a place for teaching and learning, but also as an environment of coexistence and work, in which management can strengthen bonds, prevent conflicts, and promote greater professional well-being. To develop this study, bibliographic research was adopted, based on the survey and analysis of scientific productions on school management, leadership, organizational climate, and interpersonal relationships in the educational space. The investigation made it possible to conclude that the leadership of the school manager has a direct influence on teachers' motivation, on the quality of the relationships established at school, and on the construction of a more welcoming, collaborative, and institutionally healthy work environment. Thus, it is understood that management guided by dialogue, listening, and team appreciation contributes significantly to the strengthening of the organizational climate and to the improvement of teachers' professional experience.

Keywords: school management; organizational climate; school leadership.

1. INTRODUÇÃO

A escola é um espaço constituído por processos pedagógicos, administrativos e humanos que se entrelaçam no cotidiano institucional. De acordo com Malta et al. (2024), a liderança educacional representa uma dimensão estratégica da gestão eficiente, pois interfere diretamente na organização da escola, na mobilização da equipe e na construção de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento do trabalho coletivo. Isso significa que a atuação do gestor não se limita ao acompanhamento de rotinas burocráticas, mas alcança também a mediação das relações interpessoais, a condução de conflitos e a criação de condições para que os professores exerçam suas funções com maior segurança e pertencimento. Nesse cenário, compreender a influência da liderança do gestor escolar sobre o clima organizacional torna-se essencial para analisar a qualidade das relações vividas na escola e seus reflexos sobre o ambiente de trabalho docente.

O debate sobre gestão escolar e clima organizacional tem ganhado relevância porque a escola não é sustentada apenas por normas, planejamentos e estruturas formais. Rezende et al. (2024) afirmam que o papel do diretor no sucesso escolar está relacionado à sua capacidade de liderar pessoas, articular ações e fortalecer as condições institucionais necessárias ao trabalho pedagógico. Assim, o modo como o gestor se comunica, acolhe demandas, orienta a equipe e participa da vida escolar interfere diretamente na forma como os profissionais percebem a instituição e se relacionam com ela. Quando a liderança é exercida com diálogo, respeito e clareza, cresce a possibilidade de construção de um ambiente mais colaborativo, acolhedor e profissionalmente saudável para os docentes.

Este estudo tem como objetivo geral analisar de que maneira a liderança do gestor escolar influencia o clima organizacional, as relações interpessoais e o ambiente de trabalho docente no contexto escolar. Guimarães (2026) ressalta que docência e gestão escolar mantêm interfaces e desafios que se conectam continuamente no cotidiano da educação, o que reforça a necessidade de compreender essas dimensões de forma articulada. A partir dessa perspectiva, os objetivos específicos consistem em identificar as principais características da liderança exercida pelo gestor escolar no cotidiano da instituição de ensino, compreender como as relações interpessoais entre gestores, professores e demais profissionais interferem no clima organizacional e verificar os impactos da atuação do gestor escolar na construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, acolhedor e favorável ao desenvolvimento docente. Esses objetivos foram definidos com a intenção de aprofundar a compreensão sobre a influência da liderança na dinâmica institucional da escola.

A justificativa deste estudo está relacionada à importância de refletir sobre a escola como ambiente de trabalho e de convivência humana. Sapucaia (2025) destaca que o clima organizacional e a gestão emocional na escola estão diretamente vinculados ao bem-estar no espaço educacional, evidenciando que a qualidade das relações institucionais influencia profundamente a experiência profissional dos docentes. Muitas vezes, as dificuldades vividas no cotidiano escolar não decorrem apenas de carências materiais ou estruturais, mas também de falhas de comunicação, ausência de reconhecimento, tensões interpessoais e estilos de liderança pouco sensíveis às necessidades da equipe. Desse modo, discutir a liderança do gestor escolar torna-se relevante porque permite compreender como a gestão pode contribuir para fortalecer

vínculos, prevenir desgastes e promover um ambiente mais equilibrado e respeitoso.

Quanto à metodologia, o presente estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, por ser uma abordagem adequada para o levantamento, seleção e análise de produções científicas já publicadas sobre o tema investigado. Lima e Miotto (2007) destacam que a pesquisa bibliográfica constitui um procedimento metodológico relevante para a construção do conhecimento científico, pois permite analisar de forma crítica e articulada as contribuições teóricas existentes sobre determinado objeto de estudo. Para a realização da pesquisa, foram utilizadas plataformas como Google Acadêmico, SciELO e periódicos científicos da área da Educação, com o uso de descritores relacionados à gestão escolar, liderança escolar, clima organizacional, relações interpessoais na escola e ambiente de trabalho docente. A escolha dessa metodologia possibilitou reunir autores e estudos capazes de sustentar teoricamente a discussão proposta ao longo do trabalho.

Diante disso, o estudo parte do seguinte problema de pesquisa: de que maneira a liderança do gestor escolar influencia o clima organizacional, as relações interpessoais e o ambiente de trabalho docente no contexto escolar?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Escolar e Liderança no Contexto Educacional

A gestão escolar, no cenário educacional contemporâneo, precisa ser entendida como uma prática que vai muito além da organização administrativa da escola. De acordo com Malta et al. (2024), a liderança educacional constitui um eixo estratégico para a

construção de uma gestão eficiente, capaz de orientar ações, fortalecer equipes e favorecer o alcance dos objetivos institucionais. Isso significa reconhecer que o trabalho do gestor não se limita ao controle de documentos, horários ou normas, mas se estende à condução de processos humanos, pedagógicos e relacionais que dão vida ao cotidiano escolar. Nessa perspectiva, a escola passa a ser vista como um espaço em que a liderança influencia diretamente a forma como as pessoas convivem, trabalham e constroem sentidos coletivos.

Ao pensar a gestão escolar, torna-se necessário compreender que o gestor exerce uma função decisiva na organização da cultura institucional. Rezende et al. (2024) afirmam que o papel do diretor no sucesso escolar está relacionado à sua capacidade de liderar pessoas, articular esforços e criar condições favoráveis ao desenvolvimento das ações educativas. Essa compreensão amplia o olhar sobre a função gestora, mostrando que a liderança escolar interfere na motivação da equipe, na condução das práticas pedagógicas e na criação de um ambiente mais colaborativo. Assim, o diretor deixa de ser percebido apenas como alguém que administra e passa a ser reconhecido como alguém que influencia, inspira e mobiliza o coletivo escolar.

A liderança, no contexto educacional, também precisa ser analisada como uma prática marcada pela responsabilidade ética e pelo compromisso com a formação humana. De acordo com Will (2025), os caminhos da gestão escolar envolvem a análise de práticas e desafios concretos, especialmente no contexto público, em que o gestor precisa equilibrar demandas administrativas, pedagógicas e sociais. Isso revela que liderar uma escola exige mais do que competência técnica, pois requer sensibilidade para lidar com

diferentes sujeitos, realidades e necessidades. Quando a liderança é exercida com equilíbrio, diálogo e clareza, ela tende a fortalecer o sentimento de pertencimento e a confiança dos profissionais na instituição.

A escola é um espaço complexo, composto por múltiplas relações, expectativas e tensões que atravessam a vida institucional diariamente. Aguiar e Barbosa (2026) destacam que a atuação do gestor da escola pública brasileira é atravessada por desafios macro e microambientais, exigindo uma liderança capaz de articular fatores externos à escola com as demandas internas do cotidiano. Isso faz com que a gestão escolar seja, ao mesmo tempo, uma prática organizacional e humana, que precisa responder tanto às exigências do sistema educacional quanto às necessidades reais da comunidade escolar. Dessa forma, a liderança do gestor ganha relevância por ser um dos principais meios de mediação entre as pressões institucionais e a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado.

Outro aspecto importante é que a liderança escolar não pode se afastar da dimensão pedagógica da escola. De acordo com Casagrande (2025), a liderança pedagógica dos diretores influencia o desempenho escolar, o que demonstra que a atuação do gestor também repercute sobre a qualidade do ensino e sobre a coerência das práticas educativas. Quando o gestor acompanha o trabalho pedagógico, orienta a equipe e valoriza os processos de aprendizagem, ele contribui para que a escola mantenha maior unidade em seus propósitos formativos. Assim, a liderança deixa de ser apenas uma função de comando e passa a ser compreendida como uma força que sustenta o projeto educativo da instituição.

Além da competência organizacional, o gestor escolar precisa desenvolver habilidades que o ajudem a lidar com a dimensão emocional do trabalho coletivo. Montecinos-Bustos et al. (2026) evidenciam que as habilidades socioemocionais do gestor escolar abrem caminhos para a formação e o desenvolvimento da equipe, pois a escuta, a empatia e a mediação influenciam diretamente a qualidade das relações profissionais. Em ambientes escolares marcados por pressões, conflitos e desgaste, essas competências tornam-se ainda mais necessárias. Um gestor que sabe acolher, ouvir e dialogar tende a fortalecer o engajamento da equipe e a criar condições mais humanas para o exercício da docência.

Dessa maneira, a gestão escolar e a liderança no contexto educacional se apresentam como dimensões profundamente articuladas. Guimarães (2026) ressalta que docência e gestão escolar mantêm interfaces, desafios e possibilidades que se entrelaçam de forma contínua no cotidiano da escola. Compreender essa relação é fundamental para reconhecer que o gestor não apenas organiza a instituição, mas também influencia os vínculos, os sentidos e as práticas que sustentam a vida escolar. Estudar a liderança do gestor, portanto, é estudar uma dimensão central da escola contemporânea, pois é por meio dela que se constroem referências, se orientam processos e se fortalecem condições para uma atuação coletiva mais consistente.

2.2. Clima Organizacional e Relações Interpessoais no Espaço Escolar

O clima organizacional no espaço escolar corresponde ao modo como os profissionais percebem, sentem e vivenciam o ambiente de trabalho em seu cotidiano. De acordo com Sapucaia (2025), o clima

organizacional e a gestão emocional na escola estão diretamente ligados ao bem-estar no espaço educacional, evidenciando a importância dos fatores afetivos e relacionais na vida institucional. Isso significa que o clima não se reduz a impressões superficiais, mas envolve percepções construídas a partir da comunicação, da confiança, do reconhecimento e da forma como a convivência acontece na escola. Quando esse clima é positivo, os profissionais tendem a se sentir mais acolhidos, mais seguros e mais comprometidos com o trabalho coletivo.

A escola é, antes de tudo, um espaço de convivência humana, o que torna as relações interpessoais centrais para o funcionamento institucional. Alves et al. (2025) mostram que a gestão escolar democrática contribui para o fortalecimento do clima organizacional e do desempenho escolar, justamente porque amplia a participação e reforça a valorização dos sujeitos que compõem a escola. Dessa forma, o clima organizacional se constrói nas interações diárias entre gestores, professores, coordenadores e demais profissionais. Quando essas relações são marcadas por respeito, diálogo e cooperação, o ambiente se torna mais favorável ao desenvolvimento do trabalho pedagógico e ao equilíbrio emocional da equipe.

As relações interpessoais interferem diretamente na maneira como os docentes percebem a escola como lugar de trabalho. De acordo com Pinto (2025), o gerenciamento de conflitos nas relações interpessoais é um dos grandes desafios da gestão escolar, pois o ambiente educativo reúne sujeitos com histórias, opiniões e expectativas distintas. Por isso, conflitos e tensões fazem parte da vida institucional, mas o impacto que eles terão depende, em grande medida, da forma como são reconhecidos e conduzidos. Quando a gestão trata os impasses com escuta e responsabilidade, a

escola fortalece sua capacidade de mediação e preserva a qualidade das relações profissionais.

O clima organizacional não é construído apenas por situações extraordinárias, mas principalmente pelas pequenas experiências do cotidiano. Sapucaia (2025) ressalta que a gestão emocional deve ser compreendida como parte da organização escolar, pois as experiências afetivas e relacionais interferem diretamente no modo como os profissionais vivem seu trabalho. Assim, práticas como ouvir a equipe, esclarecer decisões, reconhecer esforços e criar espaços de diálogo produzem efeitos importantes sobre o ambiente institucional. Da mesma forma, a ausência dessas práticas pode aumentar sentimentos de distanciamento, sobrecarga e desvalorização entre os professores.

Outro ponto importante é que o clima escolar também se relaciona com as condições em que o trabalho é realizado e com a forma como os sujeitos enfrentam essas condições coletivamente. De acordo com Guimarães (2026), a interface entre docência e gestão escolar revela que o cotidiano educativo é tecido por relações que tanto podem fortalecer o trabalho coletivo quanto gerar obstáculos ao desenvolvimento institucional. Isso ajuda a compreender que o clima organizacional não nasce espontaneamente, mas é continuamente produzido nas práticas, nas decisões e na forma como a convivência é organizada. A escola, portanto, não é apenas um espaço físico ou funcional, mas um ambiente humano em que as relações moldam a experiência profissional.

O trabalho docente, embora muitas vezes pareça individual, depende de uma rede de relações e apoios institucionais. Stoffel et al. (2025) destacam a interdependência entre gestor e professor na

construção da aprendizagem significativa, mostrando que a qualidade das relações entre esses sujeitos interfere não apenas no clima da escola, mas também nos próprios processos educativos. Isso revela que um ambiente profissional saudável favorece a cooperação, a troca de experiências e o fortalecimento do compromisso coletivo. Em contrapartida, relações fragilizadas ou marcadas por desconfiança tendem a enfraquecer o envolvimento da equipe e a limitar a potência do trabalho conjunto.

Assim, discutir clima organizacional e relações interpessoais no espaço escolar é reconhecer que a qualidade da escola também depende da qualidade da convivência que nela se estabelece. De acordo com Alves et al. (2025), a gestão democrática favorece processos de empowerment e fortalece o vínculo dos profissionais com a instituição, contribuindo para um ambiente mais participativo e colaborativo. Nessa direção, o clima organizacional pode ser compreendido como uma expressão da cultura institucional e da forma como os sujeitos se sentem inseridos nela. Estudar essa temática é essencial para entender como a liderança do gestor influencia não apenas a organização da escola, mas também o bem-estar e a permanência emocional dos docentes em seu ambiente de trabalho.

2.3. A Influência da Liderança do Gestor no Ambiente de Trabalho Docente

O ambiente de trabalho docente é formado por elementos materiais, institucionais e relacionais que interferem diretamente na experiência profissional dos professores. De acordo com Malta et al. (2024), a liderança educacional está associada a estratégias de gestão eficiente que promovem maior articulação institucional e

fortalecem o funcionamento da escola. Isso permite compreender que a liderança do gestor não atua apenas sobre a organização administrativa, mas também sobre as condições simbólicas e emocionais em que o professor realiza seu trabalho. Quando a gestão é clara, presente e acolhedora, o ambiente tende a se tornar mais estável, mais respeitoso e mais propício ao exercício da docência.

A forma como o gestor conduz a escola influencia intensamente a motivação dos professores. Casagrande (2025) afirma que o estilo de liderança impacta a motivação docente, a aprendizagem discente e o desempenho escolar, evidenciando que o modo de liderar produz efeitos concretos na dinâmica educativa. Professores que se sentem reconhecidos, apoiados e incluídos tendem a demonstrar maior comprometimento com a escola e com seus objetivos pedagógicos. Em contrapartida, contextos marcados por autoritarismo, distanciamento ou falta de diálogo podem gerar desânimo, insegurança e enfraquecimento do vínculo com a instituição.

A liderança do gestor também se manifesta na forma como a comunicação institucional é construída no cotidiano da escola. De acordo com Ribeiro et al. (2025), a liderança e a gestão da mudança no contexto educacional exigem capacidade de envolver a equipe nos processos institucionais, sobretudo em cenários de transformação e adaptação. Isso significa que comunicar não é apenas transmitir ordens, mas criar condições para que a equipe compreenda, participe e se reconheça nos movimentos da instituição. Quando a gestão estabelece uma comunicação respeitosa e transparente, contribui para reduzir tensões e fortalecer a confiança entre os profissionais.

Outro aspecto essencial do ambiente de trabalho docente é o reconhecimento profissional. Rezende et al. (2024) destacam que o papel do diretor no sucesso escolar está relacionado à sua capacidade de fortalecer a equipe e orientar ações de forma colaborativa, o que inclui valorizar o trabalho realizado pelos docentes. Em muitas escolas, o reconhecimento não aparece apenas em elogios ou registros formais, mas na forma como o gestor acompanha processos, percebe esforços e demonstra respeito pela atuação da equipe. Esse reconhecimento, ainda que simbólico, possui forte impacto sobre o sentimento de pertença do professor e sobre sua disposição para continuar investindo em seu trabalho com responsabilidade e envolvimento.

Os conflitos presentes na escola também interferem no ambiente de trabalho e revelam, de maneira muito concreta, a influência da liderança gestora. De acordo com Pinto (2025), o gerenciamento de conflitos nas relações interpessoais constitui um dos grandes desafios e, ao mesmo tempo, uma importante possibilidade da gestão escolar. Isso ocorre porque os conflitos, quando ignorados ou mal-conduzidos, podem aprofundar distanciamentos e fragilizar a equipe. Já quando são mediados com escuta, equilíbrio e justiça, podem se transformar em oportunidades de reorganização das relações e de fortalecimento institucional.

A participação docente na vida da escola é outro indicador importante da influência da liderança no ambiente profissional. Dordet (2026) enfatiza que liderança e engajamento docente mantêm relação estreita na educação básica, revelando que o gestor precisa criar condições para que os professores se sintam sujeitos ativos no projeto institucional. Quando a equipe é ouvida e chamada a participar das decisões, cresce o sentimento de

corresponsabilidade e o vínculo com a escola se fortalece. Por outro lado, quando os docentes são excluídos dos processos ou apenas comunicados sobre decisões já tomadas, o ambiente tende a se tornar mais frio, burocrático e pouco mobilizador.

Portanto, a liderança do gestor influencia o ambiente de trabalho docente de forma ampla e contínua, alcançando dimensões como motivação, comunicação, reconhecimento, mediação de conflitos e engajamento profissional. De acordo com Guimarães (2026), as interfaces entre docência e gestão escolar mostram que a qualidade do trabalho educativo depende também da forma como as relações institucionais são construídas e mantidas. Compreender essa influência é fundamental para pensar escolas mais humanas, mais colaborativas e mais coerentes com a valorização dos profissionais que nelas atuam. Assim, o ambiente de trabalho docente não pode ser analisado separadamente da liderança, pois é justamente nessa relação que se revelam muitos dos fatores que fortalecem ou fragilizam a experiência profissional dos professores.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, por ser uma abordagem adequada para a análise de produções científicas já publicadas sobre o tema gestão escolar e clima organizacional: a influência da liderança do gestor nas relações interpessoais e no ambiente de trabalho docente. Esse tipo de pesquisa permite reunir contribuições teóricas relevantes, favorecendo a compreensão mais ampla do objeto investigado e possibilitando ao pesquisador identificar conceitos, reflexões e resultados já produzidos na literatura. Nesse sentido, Lima e Miotto (2007) destacam que a pesquisa bibliográfica constitui um

procedimento metodológico importante na construção do conhecimento científico, pois possibilita não apenas o levantamento de dados teóricos, mas também sua análise crítica e articulada.

Para a realização do estudo, foram utilizadas plataformas de busca acadêmica amplamente reconhecidas no meio científico, com o objetivo de localizar materiais pertinentes ao tema proposto. As buscas foram realizadas no Google Acadêmico, na SciELO e em periódicos eletrônicos da área da Educação, por serem espaços que reúnem artigos científicos, revisões de literatura e outras produções acadêmicas relevantes para a fundamentação teórica da pesquisa. A escolha dessas plataformas ocorreu em razão de sua credibilidade, de sua ampla utilização em estudos científicos e da possibilidade de acesso a produções relacionadas à gestão escolar, liderança educacional, clima organizacional e relações interpessoais no contexto escolar.

Os descritores utilizados na busca foram definidos a partir do tema, do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo, buscando garantir maior aproximação com a proposta investigativa. Assim, foram empregados os seguintes termos: gestão escolar, liderança escolar, clima organizacional, relações interpessoais na escola, ambiente de trabalho docente e liderança do gestor escolar. Em alguns momentos, esses descritores foram combinados entre si para tornar a busca mais precisa e localizar estudos mais diretamente relacionados ao foco da pesquisa. Esse procedimento contribuiu para ampliar o alcance dos resultados sem perder a centralidade do tema analisado.

Em relação aos critérios de inclusão, foram selecionados textos publicados preferencialmente entre 2024 e 2026, em língua

portuguesa, que apresentassem discussão direta ou indireta sobre gestão escolar, liderança do gestor, clima organizacional, relações interpessoais e ambiente de trabalho docente. Também foram incluídos artigos científicos, estudos de revisão e produções acadêmicas que demonstrassem pertinência com a área da Educação e com o objetivo central deste estudo. Já os critérios de exclusão envolveram materiais duplicados, textos que tratavam da liderança ou do clima organizacional fora do contexto educacional, publicações sem relação com o problema de pesquisa e estudos que não apresentavam contribuição teórica consistente para a discussão proposta.

A partir desse processo, foi possível selecionar referências capazes de sustentar teoricamente a análise desenvolvida ao longo do trabalho. A pesquisa bibliográfica mostrou-se relevante porque permitiu reunir diferentes perspectivas sobre a liderança do gestor escolar e seus reflexos no clima organizacional e nas relações interpessoais no ambiente docente. Desse modo, a metodologia adotada contribuiu para a construção de uma base teórica organizada, coerente e cientificamente fundamentada, fortalecendo o desenvolvimento do estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo bibliográfico evidenciam que a liderança do gestor escolar exerce influência significativa sobre o clima organizacional, sobre as relações interpessoais e sobre o ambiente de trabalho docente. Ao longo das produções analisadas, foi possível perceber que a gestão escolar, quando conduzida com sensibilidade, diálogo e clareza, tende a fortalecer vínculos profissionais e a favorecer uma cultura institucional mais

colaborativa. Nesse sentido, Malta et al. (2024) destacam que a liderança educacional constitui um elemento estratégico para a eficiência da gestão, justamente porque impacta a forma como a escola organiza seus processos e mobiliza sua equipe. Esse achado permite compreender que o gestor não atua apenas no plano administrativo, mas também na construção das condições humanas e relacionais que sustentam o trabalho escolar.

Ao examinar a literatura, observou-se que um dos principais resultados recorrentes é a associação entre liderança participativa e melhoria do clima organizacional. Em contextos em que os gestores promovem escuta, incentivo à participação e mediação respeitosa das demandas da equipe, os professores tendem a perceber a escola como um ambiente mais acolhedor e profissionalmente saudável. Rezende et al. (2024) reforçam essa compreensão ao apontarem que o papel do diretor no sucesso escolar envolve a capacidade de articular pessoas e criar condições favoráveis ao desenvolvimento das ações educativas. Dessa forma, os resultados sugerem que o clima organizacional positivo não surge por acaso, mas é construído cotidianamente por meio de práticas gestoras que valorizam o diálogo e o compromisso coletivo.

Outro ponto relevante identificado na discussão refere-se às relações interpessoais entre gestores e docentes. A análise teórica mostrou que essas relações possuem peso central na configuração do ambiente de trabalho, uma vez que a qualidade da convivência institucional interfere diretamente na motivação, no engajamento e no bem-estar dos profissionais. Sapucaia (2025) argumenta que o clima organizacional e a gestão emocional na escola estão profundamente ligados ao bem-estar no espaço educacional, evidenciando que a experiência docente não pode ser separada da

forma como os vínculos são construídos e mantidos. Assim, os resultados indicam que ambientes marcados por respeito, acolhimento e reconhecimento favorecem a permanência emocional dos professores na escola e ampliam sua disposição para o trabalho pedagógico.

A discussão também revelou que a liderança gestora assume papel decisivo na prevenção e na mediação de conflitos. Em toda instituição escolar existem tensões, divergências e desafios relacionais, mas o que diferencia um ambiente mais saudável de um espaço mais desgastante é, muitas vezes, a forma como esses impasses são conduzidos. Pinto (2025) chama atenção para o fato de que o gerenciamento de conflitos nas relações interpessoais constitui um dos grandes desafios da gestão escolar, mas também uma importante possibilidade de fortalecimento institucional. A partir dessa perspectiva, entende-se que o gestor que atua como mediador, ouvindo os sujeitos envolvidos e buscando soluções equilibradas, contribui para preservar vínculos e consolidar uma cultura de convivência mais respeitosa.

Além disso, os estudos analisados apontam que a liderança do gestor influencia diretamente a motivação docente e o comprometimento com o projeto institucional da escola. Casagrande (2025) evidencia que o estilo de liderança impacta a motivação dos professores, a aprendizagem dos estudantes e o desempenho escolar, demonstrando que o modo como a gestão é exercida repercute de forma ampla na dinâmica educativa. Esse resultado é especialmente importante porque mostra que a docência não se desenvolve apenas a partir da formação individual do professor, mas também das condições institucionais e relacionais oferecidas pela escola. Quando o docente percebe apoio,

reconhecimento e abertura ao diálogo, tende a desenvolver maior envolvimento com suas práticas e com os objetivos coletivos da instituição.

A literatura também permitiu perceber que a gestão democrática se apresenta como um dos caminhos mais consistentes para o fortalecimento do clima organizacional escolar. Alves et al. (2025) mostram que práticas democráticas e processos de empowerment favorecem não apenas o desempenho escolar, mas também a construção de ambientes profissionais mais participativos e colaborativos. Esse resultado dialoga com a ideia de que a escola precisa ser um espaço de corresponsabilidade, no qual os professores não sejam apenas executores de decisões, mas sujeitos que participam da construção dos rumos institucionais. Assim, a discussão evidencia que a liderança democrática amplia o sentimento de pertencimento e fortalece a identidade coletiva da escola.

Por fim, os resultados reforçam que docência e gestão escolar são dimensões interdependentes. Guimarães (2026) aponta que as interfaces entre esses campos revelam desafios e possibilidades que se entrelaçam no cotidiano educacional, o que ajuda a compreender que o ambiente de trabalho docente é profundamente influenciado pela postura da gestão. Em síntese, o estudo mostrou que a liderança do gestor escolar pode fortalecer ou fragilizar o clima organizacional, interferindo diretamente nas relações interpessoais, na motivação dos professores e na qualidade do ambiente de trabalho. Dessa forma, discutir gestão escolar é também discutir cuidado institucional, valorização profissional e construção de uma escola mais humana, respeitosa e comprometida com o coletivo.

5. CONCLUSÃO

Ao concluir este estudo, torna-se possível afirmar que a liderança do gestor escolar ocupa um lugar central na construção do clima organizacional, na qualidade das relações interpessoais e na configuração do ambiente de trabalho docente. Ao longo da pesquisa, foi possível compreender que a gestão escolar não pode ser reduzida a funções administrativas ou burocráticas, pois sua atuação alcança dimensões humanas, emocionais e pedagógicas que interferem diretamente no cotidiano da escola. Dessa forma, pensar a liderança do gestor é pensar também nas condições concretas em que os professores desenvolvem seu trabalho, nos vínculos que sustentam a convivência institucional e na qualidade do ambiente profissional vivido dentro da escola.

A análise bibliográfica permitiu identificar que a liderança exercida pelo gestor escolar pode produzir impactos positivos quando é pautada no diálogo, na escuta, na valorização da equipe e na mediação equilibrada dos conflitos. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que o clima organizacional se fortalece quando os profissionais percebem a escola como um espaço de respeito, acolhimento, participação e cooperação. Por outro lado, também ficou evidente que lideranças centralizadoras, distantes ou pouco sensíveis às necessidades da equipe tendem a enfraquecer os vínculos institucionais, aumentar tensões e comprometer o bem-estar docente. Assim, a liderança não se apresenta como um detalhe da gestão, mas como uma força que influencia profundamente a vida escolar.

Outro aspecto importante evidenciado pelo estudo foi a relação entre liderança e motivação docente. O professor, embora exerça

uma função pedagógica específica, não constrói sua prática de forma isolada, pois seu trabalho é atravessado pelas condições institucionais, pelas formas de comunicação, pelo reconhecimento profissional e pela qualidade das relações que vivencia no ambiente escolar. Quando a gestão favorece a participação e reconhece os docentes como sujeitos ativos no projeto institucional, há maior possibilidade de engajamento, corresponsabilidade e fortalecimento do compromisso com a escola. Isso demonstra que o ambiente de trabalho docente não depende apenas de fatores materiais, mas também da forma como a gestão organiza a convivência e conduz o coletivo.

A pesquisa também reforçou que as relações interpessoais são parte essencial da dinâmica escolar e que o gestor exerce papel decisivo na construção dessas relações. Em um espaço marcado pela convivência diária entre diferentes sujeitos, conflitos, tensões e divergências fazem parte da realidade. No entanto, a forma como esses impasses são mediados pode fortalecer ou fragilizar a cultura institucional. Um gestor que sabe ouvir, dialogar e intervir com equilíbrio contribui para consolidar um ambiente mais respeitoso, saudável e propício ao desenvolvimento profissional da equipe. Dessa maneira, a escola passa a ser reconhecida não apenas como local de ensino e aprendizagem, mas também como espaço de cuidado, convivência e valorização humana.

Com base no objetivo geral proposto, o estudo conseguiu analisar de que maneira a liderança do gestor escolar influencia o clima organizacional, as relações interpessoais e o ambiente de trabalho docente. Da mesma forma, os objetivos específicos também foram contemplados, pois foi possível identificar características da liderança escolar, compreender os efeitos das relações interpessoais

sobre o clima institucional e verificar os impactos da atuação gestora na construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e acolhedor. Assim, o problema de pesquisa foi respondido ao longo da discussão teórica, evidenciando que a liderança do gestor escolar exerce influência direta e significativa sobre a experiência profissional dos docentes e sobre a qualidade das relações vividas no interior da escola.

Portanto, conclui-se que a gestão escolar, quando fundamentada em princípios democráticos, sensíveis e participativos, pode contribuir de maneira decisiva para a construção de uma escola mais humana e institucionalmente saudável. Refletir sobre esse tema é essencial porque valoriza o trabalho docente, amplia a compreensão sobre a importância das relações interpessoais e reafirma a necessidade de lideranças comprometidas não apenas com resultados administrativos, mas com o fortalecimento das pessoas que constroem a escola todos os dias. Dessa forma, este estudo contribui para o debate sobre a gestão escolar ao evidenciar que liderar, no contexto educacional, é também cuidar das relações, sustentar o coletivo e promover condições mais dignas e equilibradas para o trabalho docente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Fabrício Veloso; BARBOSA, Estélio Silva. Gestão e liderança escolar no Brasil: desafios macro e microambientais na atuação do gestor da escola pública. *Cognitionis Scientific Journal*, v. 9, n. 1, p. e792-e792, 2026.

ALVES, G. F. S. et al. Empowerment na educação: as contribuições da gestão escolar democrática para o clima organizacional e o

desempenho escolar. Revista de Gestão e Secretariado, v. 16, n. 10, p. e5341-e5341, 2025.

CASAGRANDE, Renato José. Liderança pedagógica: a influência dos diretores no desempenho escolar. Caderno Pedagógico, v. 22, n. 9, p. e18112-e18112, 2025.

DORDET, Elineia Acordi. Gestão escolar: liderança e engajamento docente na educação básica. International Integralize Scientific, v. 6, n. 56, 2026.

GUIMARÃES, L. D. Docência e gestão escolar: interfaces, desafios e possibilidades à luz da literatura. Revista Tópicos, v. 4, n. 30, p. 1-15, 2026.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista Katálysis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

MALTA, D. P. D. L. N. et al. Liderança educacional: estratégias para uma gestão eficiente. Revista Políticas Públicas & Cidades, v. 13, n. 2, p. e1007-e1007, 2024.

MONTECINOS-BUSTOS, Mabel et al. Habilidades socioemocionais do gestor escolar: abrindo caminhos de formação e desenvolvimento para a equipe. ARACÊ, v. 8, n. 1, p. e11792-e11792, 2026.

PINTO, R. S. Gestão escolar e o gerenciamento de conflitos nas relações interpessoais: desafios e possibilidades no ambiente escolar. International Integralize Scientific, v. 5, n. 52, 2025.

REZENDE, G. U. M. et al. Gestão escolar e liderança: o papel do diretor no sucesso escolar. ARACÊ, v. 6, n. 3, p. 4959-4972, 2024.

RIBEIRO, J. F. O. et al. Liderança e gestão da mudança no contexto educacional. INTERFERENCE: A Journal of Audio Culture, v. 11, n. 2, p. 5501-5520, 2025.

SAPUCAIA, G. D. T. Clima organizacional e gestão emocional na escola: um olhar para o bem-estar no espaço educacional. LUMEN ET VIRTUS, v. 16, n. 50, p. 8901-8907, 2025.

STOFFEL, Helena Teresinha Reinehr et al. Interdependência entre gestor e professor na construção da aprendizagem significativa. ARACÊ, v. 7, n. 10, p. e8743-e8743, 2025.

WILL, G. Caminhos para a gestão escolar: uma análise das práticas e desafios no contexto educacional público. Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional, p. e90206-e90206, 2025.

¹ Mestrado em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA). E-mail: jefferson.lulrichsen@rioeduca.net

² Mestranda em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção/UAA. E-mail: patriciabrandaop@gmail.com

³ Mestrando em Ciências da Educação pela Universidade Autónoma de Asunción (UAA). E-mail: gs659565@gmail.com

⁴ Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA). E-mail: uzalda.miranda@gmail.com

