GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR PARA A VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Tainara Fernanda Santos Silva[1], Anderson de Moraes Fonseca[2]

[1]Universidade do Vale do Paraiba (UNIVAP), São José dos Campos – SP, Brasil, tainarafernanda.01.09@gmail.com
[2]Universidade de Taubaté (UNITAU), Taubaté - SP, Brasil, andersonmoraesslp@gmail.com

Resumo

O presente artigo analisa as relações entre gestão de pessoas, clima organizacional e valorização dos profissionais da educação no contexto da escola pública. Parte-se do entendimento de que a gestão escolar não se limita às dimensões administrativas e pedagógicas, pois também envolve a mediação das relações humanas, a organização do trabalho coletivo e a criação de condições institucionais favoráveis de trabalho, elementos que contribuem para a confiança, a colaboração e o desenvolvimento profissional. Metodologicamente, realizou-se uma revisão bibliográfica qualitativa, de caráter narrativo, fundamentada em artigos científicos, livros, legislação educacional e documentos internacionais. Os resultados indicam que liderança participativa, comunicação transparente, reconhecimento profissional, formação continuada e condições adequadas de trabalho favorecem a confiança e a colaboração. Conclui-se, contudo, que práticas internas de gestão não substituem políticas estruturais de carreira, remuneração e saúde laboral, devendo a valorização profissional articular responsabilidades da escola e dos sistemas de ensino.
Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão de pessoas. Clima organizacional. Liderança escolar. Valorização profissional.

Área do Conhecimento: Ciências Humanas - Educação.

Introdução

A escola é uma organização social cuja atividade depende de relações permanentes entre gestores, professores, funcionários, estudantes, famílias e órgãos dos sistemas de ensino. Embora sua finalidade seja essencialmente educativa, seu funcionamento exige coordenação de pessoas, distribuição de responsabilidades, comunicação institucional, mediação de conflitos e construção de objetivos coletivos. Por essa razão, a gestão escolar não pode ser reduzida ao cumprimento de normas, ao controle burocrático ou à administração de recursos materiais. Trata-se de uma prática política e pedagógica que organiza meios e relações para que a instituição realize sua função social.

No campo administrativo, a gestão de pessoas compreende processos destinados a integrar, desenvolver, reconhecer e manter os trabalhadores nas organizações (CHIAVENATO, 2014). A transposição desse conceito para a escola, entretanto, exige cautela. A instituição escolar não é uma empresa orientada pelo lucro, e os profissionais da educação não podem ser tratados apenas como recursos produtivos. Paro (2010) sustenta que a administração escolar deve ser compreendida como mediação para a realização de fins educativos e democráticos. Assim, a contribuição da gestão de pessoas ao campo educacional está menos na reprodução de técnicas empresariais e mais na atenção sistemática às relações de trabalho, à participação, à autonomia e ao desenvolvimento humano. Essa perspectiva dialoga com concepções contemporâneas da gestão estratégica de pessoas, nas quais os trabalhadores deixam de ser compreendidos apenas como recursos organizacionais e passam a ser reconhecidos como sujeitos fundamentais para a construção dos objetivos institucionais.

O clima organizacional corresponde às percepções compartilhadas pelos integrantes de uma instituição acerca das relações, práticas de liderança, formas de comunicação, reconhecimento, segurança e condições cotidianas de trabalho. Na escola, essas percepções influenciam a confiança entre os profissionais, a disposição para cooperar, a circulação de informações e o sentido atribuído ao trabalho. Lück (2011) ressalta que cultura e clima escolar se formam nas interações diárias e orientam comportamentos, expectativas e modos de enfrentar problemas. Desse modo, um clima positivo não resulta de ações isoladas de motivação, mas da coerência entre discursos, decisões e práticas institucionais.

A valorização dos profissionais da educação possui dimensão legal e política. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional determina aperfeiçoamento profissional continuado, progressão funcional, tempo para estudos e planejamento e condições adequadas de trabalho (Brasil, 1996). A Lei nº 14.817/2024 reforça que a valorização envolve carreira, formação continuada, dignidade profissional e condições que favoreçam o processo educativo (Brasil, 2024). Diante desse quadro, este estudo busca responder ao seguinte questionamento: de que maneira práticas de gestão de pessoas e liderança escolar podem contribuir para o fortalecimento do clima organizacional e para a valorização dos profissionais da educação, considerando os limites institucionais da gestão escolar? Para tanto, o objetivo deste artigo é analisar as contribuições dessas práticas para o clima organizacional e para a valorização dos profissionais da educação.

Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica e caráter narrativo, desenvolvida a partir da análise de produções acadêmicas e documentos oficiais relacionados à gestão de pessoas, gestão escolar, clima organizacional, liderança escolar e valorização dos profissionais da educação. A abordagem qualitativa mostra-se adequada por possibilitar a compreensão de aspectos relacionados às relações humanas, práticas institucionais e processos de organização do trabalho escolar, elementos que não podem ser reduzidos exclusivamente a dados quantitativos. A opção pela revisão narrativa justifica-se pela intenção de construir uma compreensão ampla e interpretativa do fenômeno estudado, permitindo articular diferentes perspectivas teóricas sobre gestão escolar, relações profissionais e valorização docente.

A revisão bibliográfica foi realizada por meio de levantamento de artigos científicos disponíveis nas bases acadêmicas SciELO e Google Acadêmico, além da consulta a livros de referência na área de gestão educacional, legislação brasileira e documentos produzidos por organismos internacionais. Foram utilizados como descritores de busca: “gestão escolar”, “gestão de pessoas”, “clima organizacional”, “liderança escolar” e “valorização docente”, combinados de acordo com a relação temática entre os termos.

Como critérios de seleção, foram consideradas publicações que apresentassem relação direta com o objetivo do estudo, abordando aspectos referentes à liderança escolar, trabalho colaborativo, desenvolvimento profissional, condições de trabalho e relações interpessoais no ambiente educacional. Foram priorizados artigos publicados em periódicos científicos, livros acadêmicos reconhecidos e documentos institucionais oficiais, buscando garantir consistência teórica e pertinência das análises desenvolvidas. Foram consideradas publicações disponíveis até 2026, priorizando estudos com maior relação temática com o contexto da educação básica e a atuação da gestão escolar.

Após o levantamento bibliográfico, os materiais selecionados foram submetidos à leitura analítica e organizados em quatro eixos temáticos: (a) gestão escolar como prática humana, política e democrática; (b) relação entre liderança escolar e clima organizacional; (c) reconhecimento, participação e desenvolvimento profissional; e (d) limites da gestão interna diante das condições estruturais dos sistemas de ensino.

A análise buscou estabelecer relações entre os conceitos de gestão de pessoas e as especificidades da escola pública, evitando a transposição direta de modelos empresariais para o campo educacional. Dessa forma, procurou-se compreender como práticas de liderança, comunicação, participação e valorização profissional podem contribuir para ambientes escolares mais colaborativos, considerando, simultaneamente, os limites institucionais impostos pelas políticas públicas de educação.

Resultados

A literatura analisada evidencia, em primeiro lugar, que o conceito de gestão escolar se ampliou ao longo do tempo. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) identificam uma passagem de concepções concentradas nos aspectos administrativos para abordagens que incorporam dimensões pedagógicas, políticas e democráticas. Esse deslocamento modifica o papel do diretor: em vez de atuar apenas como executor de normas, ele passa a coordenar processos coletivos, promover condições para o trabalho pedagógico e articular os diferentes sujeitos da comunidade escolar.

O segundo eixo refere-se à relação entre liderança e clima organizacional. Oliveira e Waldhelm (2016), utilizando dados da Prova Brasil, verificaram associação entre a liderança percebida pelos professores, a colaboração docente e o desempenho dos estudantes. Em outro estudo, Oliveira e Carvalho (2018) destacam que a liderança do diretor constitui fator intraescolar relevante, embora seus

efeitos estejam relacionados também às políticas de provimento do cargo e às condições do sistema educacional. Esses achados não autorizam uma interpretação simplista de causalidade, mas demonstram que as práticas de direção interferem na maneira como os profissionais percebem a escola e coordenam suas ações.

Os estudos também apontam que uma liderança favorável ao clima organizacional apresenta características participativas e pedagógicas. Ela comunica objetivos com clareza, compartilha informações, distribui responsabilidades, acompanha o trabalho sem reduzi-lo a fiscalização e cria espaços nos quais os profissionais possam participar de decisões que afetam sua atividade. Pinheiro e Alves (2023) observam que culturas colaborativas dependem do apoio das lideranças e da construção de condições organizacionais para que os professores planejem, reflitam e aprendam com os pares. A colaboração, portanto, não ocorre por simples apelo ao trabalho em equipe; exige tempo, confiança, coordenação e objetivos comuns.

O terceiro eixo relaciona valorização, reconhecimento e desenvolvimento profissional. O reconhecimento cotidiano, expresso pela escuta, pelo retorno qualificado, pela consideração da experiência docente e pela distribuição justa de tarefas, pode fortalecer o sentimento de pertencimento. A formação continuada também adquire maior significado quando responde a problemas reais da escola e ocorre de forma articulada ao projeto pedagógico. A legislação brasileira estabelece a escola como espaço de formação e atribui aos sistemas de ensino a responsabilidade de assegurar acesso permanente ao desenvolvimento profissional (Brasil, 2024). Nesse sentido, dialoga com perspectivas de desenvolvimento profissional baseadas na mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao exercício da docência, desde que compreendidas como processos coletivos de formação e aprimoramento profissional, e não como mecanismos de produtividade individual ou seleção meritocrática.

Por fim, a literatura mostra que a valorização não pode ser reduzida a elogios, eventos motivacionais ou relações interpessoais cordiais. Gomes, Nunes e Pádua (2019) identificam remuneração, carreira, avaliação, infraestrutura e recursos materiais como dimensões que influenciam a permanência e a satisfação profissional. Assunção e Oliveira (2009) demonstram que a intensificação do trabalho e a multiplicação de demandas podem comprometer a saúde dos professores e os próprios fins educativos. Desse modo, um clima organizacional deteriorado pode ser sintoma de problemas estruturais que ultrapassam a capacidade decisória da direção escolar.

Discussão

Os resultados permitem sustentar que a gestão de pessoas pode contribuir para a escola desde que seja reinterpretada à luz da finalidade educativa. No ambiente empresarial, é comum relacionar gestão de pessoas a desempenho, produtividade e alcance de metas. Na escola pública, esses elementos não desaparecem, mas devem estar subordinados ao direito à educação, à formação humana e à gestão democrática. Uma direção que transforma professores em executores de metas tende a produzir controle e competição, ainda que utilize discursos de motivação. Em sentido contrário, a liderança pedagógica reconhece os profissionais como sujeitos de conhecimento e corresponsáveis pela construção do projeto escolar.

O clima organizacional é produzido pela experiência cotidiana dos sujeitos que integram a instituição. Reuniões em que decisões já estão definidas, mensagens contraditórias, critérios desiguais para distribuição de aulas e tarefas e ausência de retorno sobre demandas podem comprometer a confiança entre os profissionais. Por outro lado, previsibilidade, coerência, escuta e clareza de critérios fortalecem a cooperação e reduzem incertezas nas relações de trabalho. Isso não significa que a gestão deva evitar conflitos, pois a escola reúne sujeitos com diferentes experiências, concepções e responsabilidades. O papel da liderança consiste em criar procedimentos legítimos para enfrentá-los, evitando que divergências se transformem em perseguições, silenciamento institucional ou personalização dos problemas.

A participação também precisa ser analisada criticamente. Convocar profissionais para reuniões ou solicitar opiniões não garante, por si só, uma gestão democrática. A participação torna-se efetiva quando os sujeitos possuem acesso às informações, compreendem os limites das decisões e conseguem interferir nos encaminhamentos institucionais. Paro (2010) adverte que a natureza democrática da educação é incompatível com uma direção reduzida à chefia burocrática. Nesse sentido, conselhos escolares, reuniões pedagógicas e demais instâncias coletivas precisam funcionar como espaços de deliberação, reflexão e aprendizagem institucional, e não apenas como mecanismos de legitimação de decisões previamente estabelecidas.

Nesse contexto, o projeto político-pedagógico assume papel central como elemento de alinhamento institucional. Diferentemente das organizações empresariais, nas quais o alinhamento estratégico geralmente está associado a resultados econômicos, na escola esse processo está relacionado às finalidades educativas construídas coletivamente pela comunidade escolar. Dessa forma, a gestão de pessoas no ambiente educacional não deve estar orientada por metas produtivistas, mas articulada aos princípios, objetivos e práticas definidos no projeto político-pedagógico da instituição (PARO, 2010; LÜCK, 2011).

Outro ponto central refere-se à distinção entre reconhecimento e compensação simbólica. A equipe gestora pode contribuir para melhorar relações interpessoais, organizar fluxos de comunicação e promover práticas mais justas no cotidiano escolar, mas não possui controle sobre fatores estruturais como salários, planos de carreira, número adequado de profissionais, tamanho das turmas ou políticas de contratação. A UNESCO (2024) destaca que lideranças escolares eficazes podem favorecer ambientes motivadores, melhores condições de trabalho e maior autonomia docente; entretanto, essas ações não eliminam a responsabilidade dos sistemas de ensino na garantia de condições dignas para o exercício profissional. Atribuir exclusivamente ao diretor a responsabilidade pela motivação da equipe diante de condições precárias desloca um problema político e institucional para o campo individual.

Nesse conjunto de práticas institucionais, a comunicação ocupa papel fundamental na construção de um clima organizacional favorável. Nesse sentido, práticas de retorno formativo podem contribuir para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores da educação, desde que não sejam compreendidas como mecanismos de fiscalização ou avaliação punitiva, mas como processos de diálogo, reflexão e construção coletiva de melhorias. Diferentemente de modelos empresariais centrados no desempenho individual, o retorno no contexto escolar deve considerar a complexidade do trabalho educativo, valorizando a experiência docente, identificando necessidades formativas e fortalecendo a cooperação entre os profissionais.

Entretanto, essas práticas de comunicação e desenvolvimento profissional não podem ser analisadas isoladamente das condições concretas em que o trabalho educativo é realizado. Pensar a gestão de pessoas no ambiente escolar também implica considerar a saúde ocupacional dos profissionais, uma vez que ambientes marcados por intensificação do trabalho, ausência de suporte institucional e sobrecarga podem comprometer tanto o bem-estar docente quanto a qualidade do processo educativo.

Assim, a valorização profissional deve articular duas escalas complementares. Na escala institucional, cabe à equipe gestora assegurar respeito, comunicação transparente, participação, critérios justos, apoio ao trabalho pedagógico e utilização adequada dos tempos coletivos. Na escala sistêmica, compete às redes de ensino garantir carreira, remuneração, formação continuada, infraestrutura, políticas de saúde ocupacional e quantidade suficiente de profissionais. Quando uma dessas dimensões é negligenciada, o clima organizacional tende a se fragilizar. Relações cordiais não compensam condições injustas; da mesma forma, políticas estruturais de carreira não produzem automaticamente colaboração quando a gestão local é autoritária ou desorganizada.

Conclusão

A análise realizada indica que gestão de pessoas e clima organizacional constituem dimensões relevantes da gestão escolar, pois interferem nas relações profissionais, na cooperação e nas condições em que o trabalho pedagógico é realizado. Liderança participativa, comunicação transparente, reconhecimento, formação vinculada à prática, distribuição justa de responsabilidades e mediação institucional de conflitos favorecem ambientes de maior confiança e pertencimento.

Entretanto, seria inadequado concluir que a valorização dos profissionais depende principalmente da habilidade pessoal do diretor. A gestão escolar possui capacidade real, mas limitada, de intervenção. Problemas de remuneração, carreira, infraestrutura, intensificação do trabalho e saúde laboral exigem políticas públicas e ação dos sistemas de ensino. Portanto, uma perspectiva consistente de gestão de pessoas na escola deve rejeitar soluções motivacionais superficiais e combinar práticas democráticas no interior da unidade escolar com a defesa de condições estruturais dignas para todos os profissionais da educação.

Como desdobramento, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem a percepção de professores, funcionários e gestores sobre práticas de comunicação, reconhecimento e participação em diferentes redes de ensino. Estudos empíricos podem contribuir para distinguir fatores internos passíveis de intervenção da equipe gestora daqueles que dependem de decisões administrativas e políticas externas à escola.

Referências

ASSUNÇÃO, Ada Ávila; OLIVEIRA, Dalila Andrade. Intensificação do trabalho e saúde dos professores. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 349-372, maio/ago. 2009. DOI: 10.1590/S0101-73302009000200003.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 27 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.817, de 16 de janeiro de 2024. Estabelece diretrizes para a valorização dos profissionais da educação escolar básica pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14817.htm. Acesso em: 27 jul. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

GOMES, Valdete Aparecida Fernandes Moutinho; NUNES, Célia Maria Fernandes; PÁDUA, Karla Cunha. Condições de trabalho e valorização docente: um diálogo com professoras do ensino fundamental I. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v. 100, n. 255, p. 277-296, maio/ago. 2019. DOI: 10.24109/2176-6681.rbep.100i255.4146.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, e230015, 2018. DOI: 10.1590/S1413-24782018230015.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula de Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016. DOI: 10.1590/S0104-40362016000400003.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. DOI: 10.1590/198053145341.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. DOI: 10.1590/S1517-97022010000300008.

PINHEIRO, Generosa Pinto Silva Vilela; ALVES, José Matias. Culturas colaborativas e lideranças pedagógicas: constrangimentos organizacionais, culturais e horizontes de possibilidades. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 49, e250989, 2023. DOI: 10.1590/S1678-4634202349250989.

UNESCO. Global report on teachers: addressing teacher shortages and transforming the profession. Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387400. Acesso em: 27 jul. 2026.