



## CLIMA ORGANIZACIONAL E GESTÃO EMOCIONAL NA ESCOLA: UM OLHAR PARA O BEM-ESTAR NO ESPAÇO EDUCACIONAL

## ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMOTIONAL MANAGEMENT IN SCHOOLS: A LOOK AT WELL-BEING IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

## CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EMOCIONAL EN LA ESCUELA: UNA MIRADA AL BIENESTAR EN EL ESPACIO EDUCATIVO



<https://doi.org/10.56238/levv16n50-061>

Data de submissão: 16/06/2025

Data de publicação: 16/07/2025

**Glauciany Deyvann Tenório de Almeida Sapucaia**

Pós-Graduação Lato Sensu em Psicopatologia e Terapia Cognitivo Comportamental

Instituição: Faculdade Focus

E-mail: [glaucianydeyvann@gmail.com](mailto:glaucianydeyvann@gmail.com)

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar uma experiência de intervenção voltada à melhoria do clima e da cultura organizacional em uma unidade de ensino da rede pública municipal no interior de Alagoas. Diante de desafios relacionados à comunicação interpessoal e aos conflitos no ambiente escolar, propôs-se um projeto coletivo visando ao fortalecimento das relações e à promoção da saúde emocional dos profissionais da educação. A proposta fundamenta-se em autores da área de gestão de pessoas, neurociência e práticas escolares, bem como nos cursos de formação continuada do AVAMEC voltados para a gestão escolar e inteligência emocional. Os resultados esperados incluem a melhoria do ambiente de trabalho, o aumento da cooperação entre os membros da equipe e, indiretamente, o aprimoramento dos processos de ensino e aprendizagem.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Gestão Emocional. Educação. Cultura Escolar. Inteligência Emocional.

### ABSTRACT

This article presents an intervention experience aimed at improving the organizational climate and culture in a municipal public school in the interior of Alagoas. Faced with challenges related to interpersonal communication and conflicts in the school environment, a collective project was proposed to strengthen relationships and promote the emotional health of education professionals. The proposal is based on authors in the fields of human resources management, neuroscience, and school practices, as well as AVAMEC's continuing education courses focused on school management and emotional intelligence. The expected results include an improved work environment, increased cooperation among team members, and, indirectly, improved teaching and learning processes.

**Keywords:** Organizational Climate. Emotional Management. Education. School Culture. Emotional Intelligence.



## RESUMEN

Este artículo presenta una experiencia de intervención destinada a mejorar el clima y la cultura organizacional en una escuela pública municipal del interior de Alagoas. Ante los retos relacionados con la comunicación interpersonal y los conflictos en el entorno escolar, se propuso un proyecto colectivo para fortalecer las relaciones y promover la salud emocional de los profesionales de la educación. La propuesta se basa en autores de los campos de la gestión de recursos humanos, la neurociencia y las prácticas escolares, así como en los cursos de formación continua de AVAMEC centrados en la gestión escolar y la inteligencia emocional. Los resultados esperados incluyen una mejora del entorno de trabajo, una mayor cooperación entre los miembros del equipo y, de forma indirecta, una mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

**Palabras clave:** Clima Organizacional. Gestión Emocional. Educación. Cultura Escolar. Inteligencia Emocional.



## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente escolar é um espaço dinâmico e complexo, no qual se constroem não apenas práticas pedagógicas de transmissão de conteúdos, mas também a construção de vínculos afetivos, sociais e emocionais. Diante desse contexto, a cultura e o clima escolar exercem influência direta e significativa sobre o bem-estar psicoemocional dos profissionais da educação, refletindo-se na qualidade do ensino-aprendizagem, bem como contribuindo na formação integral dos educandos. Como destaca Lück (2009), a gestão democrática e a comunicação assertiva são pilares fundamentais para o fortalecimento das relações interpessoais e para a promoção de um ambiente saudável e potencializador da aprendizagem. Pesquisas indicam que ambientes com bom clima organizacional tendem a apresentar maior motivação dos profissionais, menor rotatividade e melhor desempenho coletivo. Diante disso, o presente trabalho apresenta uma experiência prática com vistas à promoção de um clima emocionalmente saudável no contexto escolar.

Apesar das propostas de gestão escolar mais democrática e participativa previstas na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), ainda se observam no cotidiano das escolas brasileiras práticas herdadas de modelos burocráticos e hierárquicos. Essa realidade é analisada por José Carlos Libâneo no texto “O Sistema de Organização e Gestão da Escola”, no qual o autor propõe uma reflexão crítica sobre a gestão escolar. Libâneo destaca três modelos de gestão: o técnico-científico ou funcionalista, o autogestionário e o democrático-participativo, sendo este último o ideal a ser perseguido. No entanto, muitos gestores ainda se veem presos a rotinas administrativas rígidas, excesso de formalismos e centralização de decisões, o que fragiliza a autonomia dos educadores e compromete o clima escolar.

Diante desse cenário, torna-se essencial pensar a escola não apenas como um espaço técnico de ensino, mas como uma organização social e cultural, onde as relações humanas precisam ser constantemente cuidadas. Nesse contexto, o presente artigo relata uma experiência prática de intervenção voltada à melhoria do clima e da cultura organizacional em uma unidade escolar da rede pública municipal no interior de Alagoas, aliando teoria e prática em prol da saúde emocional dos profissionais da educação.

## 2 JUSTIFICATIVA

A literatura voltada para gestão escolar aponta que escolas com clima organizacional positivo tendem maior capacidade de promover ambientes de aprendizagem mais significativo, acolhedores e propícios para o desenvolvimento humano integral, bem como práticas pedagógicas mais eficazes. Em contrapartida, ambientes marcados por conflitos não mediados, comunicação falha e ausência de escuta empática resultam em adoecimento emocional, queda de rendimento profissional e desmotivação (Goleman, 1995; Fonseca, 2016).

Diante disso, a permanência de práticas burocráticas e centralizadoras, como a rigidez hierárquica, o foco excessivo na documentação e o distanciamento da gestão em relação aos educadores e à comunidade, geram adoecimento emocional, desmotivação e aumento dos conflitos internos (Fonseca, 2016; Libâneo, 2012). Considerando essas concepções, torna-se urgente que a gestão escolar inclua em seu planejamento ações voltadas à escuta ativa, à mediação de conflitos, bem como ao fortalecimento de vínculos entre seus educadores.

Por conseguinte, este trabalho justifica-se pela necessidade de romper com a cultura da centralização e promover um ambiente escolar mais colaborativo e emocionalmente saudável. O projeto teve como foco a realização de formações quinzenais com educadores e demais profissionais da escola, com o objetivo de estimular a escuta ativa, a comunicação não violenta e a corresponsabilidade pelo bem-estar coletivo. Tais formações foram realizadas de forma planejada e sistemática, reconhecendo que a melhoria do clima escolar passa pelo investimento contínuo na formação humana e emocional dos profissionais.

A abordagem proposta integra os estudos de gestão democrática, neurociência e inteligência emocional, reconhecendo que os profissionais da educação precisam ser cuidados para que possam cuidar dos outros, em especial dos discentes. Superar o modelo burocrático é, portanto, um desafio urgente e necessário para garantir a qualidade da educação pública.

### **3 OBJETIVO**

#### **3.1 GERAL**

Promover a melhoria do clima e da cultura organizacional escolar, contribuindo para o bem-estar emocional dos colaboradores.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Favorecer o diálogo entre os membros da equipe escolar;
- Estimular práticas de escuta empática e comunicação não violenta;
- Desenvolver estratégias de mediação e resolução de conflitos;
- Proporcionar momentos de cuidado emocional coletivo;
- Fomentar a corresponsabilidade pela convivência no ambiente escolar.

### **4 METODOLOGIA**

A metodologia baseou-se em encontros formativos com toda a equipe escolar, utilizando dinâmicas de grupo, rodas de conversa e aplicação de ferramentas oriundas dos cursos do AVAMEC (“Gestão de Conflitos e Negociação”; “Gestão de Conflitos e Inteligência Emocional”), bem como

práticas de escuta ativa e reflexão coletiva com base em autores como Goleman (1995) e Tiba (2010) e outros autores que discutem a gestão escolar, a cultura organizacional e a neurociência educacional.

Além disso, foram utilizados formulários diagnósticos para identificar os pontos críticos da convivência institucional, o que possibilitou o acompanhamento do impacto das ações implementadas.

A metodologia utilizada neste projeto baseou-se na realização de formações quinzenais com a equipe escolar, envolvendo professores, coordenadores, auxiliares e equipe gestora. As formações foram organizadas em encontros presenciais, com duração média de duas horas, e contaram com dinâmicas de grupo, rodas de conversa, práticas de escuta ativa e estudos orientados.

Além disso, aplicou-se um formulário diagnóstico inicial, permitindo identificar os principais conflitos e fragilidades da convivência escolar. As informações coletadas nortearam a escolha das temáticas dos encontros, respeitando as demandas reais da equipe.

Os encontros quinzenais tiveram os seguintes objetivos específicos: Promover a reflexão crítica sobre as práticas burocráticas e hierarquizadas da gestão escolar; Estimular o diálogo e a construção coletiva de soluções para os conflitos cotidianos; Capacitar os profissionais da escola em habilidades socioemocionais, como empatia, escuta ativa e mediação de conflitos; e Favorecer a construção de um ambiente mais democrático e participativo.

## 5 RESULTADOS ESPERADOS

- Melhoria do índice de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho;
- Redução de conflitos interpessoais;
- Maior engajamento coletivo nas ações da escola;
- Fortalecimento da cultura colaborativa;
- Repercussões positivas na relação com alunos e famílias.

## 6 DISCUSSÃO

Segundo os estudos de Fonseca (2016), o cérebro humano responde ao ambiente emocional: contextos marcados por ameaças emocionais podem bloquear o aprendizado e o desempenho. No mesmo sentido, os cursos do AVAMEC apontam a importância da inteligência emocional como ferramenta fundamental para a liderança educacional eficaz.

Nesse contexto, cabe à gestão escolar criar estratégias e espaços de cuidado emocional. A neurociência educacional, como aponta Cosenza e Guerra (2011), reforça que ambientes com acolhimento e respeito favorecem conexões neurais, memória e aprendizagem. Assim, investir no bem-estar da equipe não é apenas uma ação ética, mas também pedagógica.

Além disso, para que as propostas de melhoria do clima escolar e da gestão democrática se consolidem, é essencial investir de forma contínua na formação técnica e emocional dos profissionais

da educação. A ausência dessas formações favorece a resistência às mudanças propostas pela equipe gestora, fomenta comportamentos defensivos, reforça disputas por espaço e estimula interesses pessoais, dificultando o trabalho colaborativo. Nesse sentido, Libâneo (2012) enfatiza que a gestão escolar não pode ser dissociada da qualificação dos sujeitos que a integram, pois são eles os agentes transformadores do ambiente educativo.

Daniel Goleman (1995), ao abordar a inteligência emocional, salienta que profissionais emocionalmente preparados lidam melhor com adversidades, conflitos e processos de mudança, sendo mais abertos ao diálogo e à construção coletiva. Complementando essa ideia, Irami Tiba (2010) destaca que a escola precisa formar e cuidar de seus educadores para que estes consigam, por sua vez, formar seus alunos com empatia, ética e responsabilidade. Assim, promover formações que aliem competências técnicas e socioemocionais é um passo fundamental para transformar a cultura institucional, promovendo a cooperação, a escuta e o compromisso efetivo com o processo cognitivo, social e criativo dos educandos.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A experiência vivenciada demonstrou que cuidar do clima organizacional é uma estratégia fundamental para a promoção de saúde emocional no ambiente escolar. As formações quinzenais possibilitaram espaços de escuta e diálogo, fortalecendo vínculos e promovendo a corresponsabilidade entre os profissionais da educação.

Apesar das dificuldades enfrentadas e da permanência de práticas burocráticas em algumas instâncias da escola, o projeto contribuiu para a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa, respeitando os princípios da gestão democrática e participativa. Observou-se uma melhora na comunicação interna, redução de conflitos interpessoais e maior envolvimento da equipe nas decisões cotidianas da escola.

Superar os modelos de gestão centralizadora exige tempo, paciência e investimento contínuo na formação dos sujeitos escolares. Esse processo passa, inevitavelmente, pela valorização da escuta, do cuidado mútuo e da construção coletiva de saberes e práticas, como defende Libâneo (2012). A gestão escolar precisa, portanto, sair da lógica do controle para assumir o compromisso com a formação integral dos sujeitos, promovendo ambientes de trabalho saudáveis e emocionalmente equilibrados. A proposta aqui apresentada reforça a importância de pensar a gestão escolar como um espaço político, ético e humano, onde as relações interpessoais são o eixo central para a construção de uma escola pública de qualidade.



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSENZA, R. M.; GUERRA, L. B. Neurociência e educação: como o cérebro aprende. Porto Alegre: Artmed, 2011.

FONSECA, V. da. Importância das emoções na aprendizagem: uma abordagem neuropsicopedagógica. Revista Psicopedagogia, v. 33, n. 102, 2016.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

LENT, R. Cem bilhões de neurônios: conceitos fundamentais de neurociência. São Paulo: Atheneu, 2010.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

LÜCK, H. Gestão participativa na escola: o planejamento como instrumento. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, R. P. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre clima organizacional. São Paulo: Cortez, 2012.

TIBA, I. A arte de educar. São Paulo: Gente, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Curso AVAMEC – Gestão de Conflitos e Negociação. Plataforma AVAMEC, 2021. Disponível em: <https://avamec.mec.gov.br>

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Curso AVAMEC – Gestão de Conflitos e Inteligência Emocional. Plataforma AVAMEC, 2021. Disponível em: <https://avamec.mec.gov.br>