

**DEMOCRACIA, GESTÃO DEMOCRÁTICA E CLIMA ORGANIZACIONAL:
PREMISSAS SIGNIFICANTES NA APREENSÃO DO SABER**

**DEMOCRACY, DEMOCRATIC MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL
CLIMATE: SIGNIFICANT PREMISES IN THE APPREHENSION OF
KNOWLEDGE**

Marcel Pereira Pordeus

Doutorando em Políticas Públicas, Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil

E-mail: marcel.pordeus@aluno.uece.br

Osmildo Pereira dos Santos

Doutorando em Ciências da Educação, Universidade Del Sol (UNADES), Paraguai

E-mail: osmildo.pereira.santos@gmail.com

Yuri Harlen Vasconcelos

Mestre em Ciências da Educação, Universidade Del Sol (UNADES), Paraguai

E-mail: yurihvasconcelos@gmail.com

Lúcia de Fátima Nunes Ferreira

Mestra em Ciências da Educação, Universidade Del Sol (UNADES), Paraguai

E-mail: lucianunesferreira7@gmail.com

Maria Lúcia Barros da Silva

Mestra em Ciências da Educação, Universidad Gran Asunción (UNIGRAN), Paraguai

E-mail: luciabarro.ce@gmail.com

Antônia Sulamita de Oliveira Nogueira

Mestra em Ciências da Educação, Universidad Gran Asunción (UNIGRAN), Paraguai

E-mail: sula06@gmail.com

Maria Neuzirene de Moisés

Mestra em Ciências da Educação, Universidad Gran Asunción (UNIGRAN), Paraguai

E-mail: mneuzi70@gmail.com

Recebido: 15/07/2025 – Aceito: 24/07/2025

Resumo

Uma gestão democrática e participativa é um importante passo dentro da escola, principalmente se o âmbito educacional propõe um clima organizacional que priorize os membros da escola. Seus benefícios são inumeráveis e imediatos. Desse fato, por justificativa neste artigo, a temática é voltada para a gestão democrática e o clima organizacional na educação, e surgiu da necessidade de reflexão envolvendo a influência da gestão escolar para o desenvolvimento satisfatório do processo de ensino e aprendizagem, ao mesmo tempo em que se propõe a construção de uma prática democrática, promovendo momentos de análises e avaliações no que se refere ao modelo de prática adotada no contexto escolar, tendo como foco a melhoria da educação entre as partes envolvidas. No decorrer desse processo surge também uma série de fatores a serem observados, dentre os quais a própria avaliação da práxis educativa, a qual se dá em várias dimensões, como a institucional e a externa. É essencial que o educador, juntamente com o coordenador pedagógico, avalie continuamente o desenvolvimento escolar do aluno para que possa verificar não apenas seus avanços, mas também suas carências, bem como avaliar o que precisa ser melhorado na prática pedagógica. Todos esses fatores são notoriamente importantes para a efetivação da gestão democrática e participativa.

Palavras-chave: Gestão democrática; Clima organizacional; Educação.

Abstract

Democratic and participatory management is an important step within the school, especially if the educational environment proposes an organizational climate that prioritizes the school's members. Its benefits are innumerable and immediate. As such, this paper focuses on democratic management and the organizational climate in education, and arose from the need to reflect on the influence of school management on the satisfactory development of the teaching and learning process, while at the same time proposing the construction of a democratic practice, promoting moments of analysis and evaluation with regard to the model of practice adopted in the school context, with a focus on improving education among the parties involved. In the course of this process, there are also a number of factors to be observed, including the evaluation of educational

praxis itself, which takes place in various dimensions, such as institutional and external. It is essential that the educator, together with the pedagogical coordinator, continually evaluates the student's development at school so that they can see not only their progress, but also their shortcomings, as well as assessing what needs to be improved in pedagogical practice. All these factors are notoriously important for the implementation of democratic and participatory management.

Keywords: Democratic management; Organizational climate; Education.

1. Introdução

No Brasil, a década de 1980 foi marcada pela luta dos movimentos sociais e da sociedade como um todo pelo fim do Regime Militar e a redemocratização do país. Na educação, a valorização profissional, a implantação da gestão democrática e a qualidade do ensino eram temas que compunham a pauta de luta dos educadores nos diferentes níveis de ensino. Sabemos que o Brasil tem uma história que criou uma cultura de comandos autoritários de mandatos legais, baseados mais no direito da força do que na força do direito. E mudar mentalidades formadas para a submissão, o respeito à ordem e a obediência às regras impostas, não é tarefa fácil. Por conseguinte, encontramos, em nosso meio, comportamentos de toda ordem, explicitando à inércia, a rivalidade, o corporativismo, o preconceito, a desconfiança, o desinteresse pela mudança e pelo novo, o conformismo, a falta de perspectivas e a capacidade de enxergar novas possibilidades, daí postulamos a importância do clima organizacional.

Nesse sentido, Freire (2003, p. 11) já nos alertava de que como seres políticos, os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo, e “[...] é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações de poder e se geram as ideologias.” A vocação do ser humano não é de ser dominado, massacrado, modelado ou dirigido, mas de “ser mais”, fazer e refazer sua história, intervindo no seu meio.

É certo que vivemos em um país cuja opção de governo é a democracia. Denomina-se democracia (do grego demos, “povo”, e kratos, “poder”) uma forma de organização política que reconhece a cada sujeito como membro da

comunidade, o direito de participar da direção e da gestão dos assuntos públicos. Assim, podemos afirmar que democracia é um regime de governo no qual o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos, que são os componentes da sociedade. É ao povo ou à comunidade a quem cabe discutir, refletir, pensar e encontrar soluções e intervenções para os seus próprios problemas. Mas é importante acrescentar que a democracia “[...] não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania, da justiça social e da liberdade compartilhada. Ela é a garantia do princípio da igualdade irrestrita entre todas e todos [...]” (Cortela, 2005, p. 146).

São notórias as mudanças que a sociedade brasileira tem passado entre as últimas décadas do século XX e o início do século XXI. Diante de tantas transformações evidenciadas nesses últimos cinquenta anos, a maior delas seja o processo de transição democrática. A tentativa de consolidar a democracia aliada ao desenvolvimento econômico do país foi uma tarefa de muitos esforços. Dessa forma, tem-se aprendido que a vida democrática pode contribuir de modo considerável, tendo em vista a necessidade política em discutir no mínimo a cada quatro anos os destinos do país, os caminhos do Estado e a vida do povo.

2. Clima organizacional: processo e relevância

Dando destaque para Rizzatti (2002), percebemos que vários autores se dedicam a criar uma variedade de análises em clima organizacional para medir o nível de satisfação entre organização e indivíduos. Por isso, “[...] o clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si. Somente a partir dessa interação é que o clima organizacional se constrói” (Puentes-Palacios, 2002, p. 103).

Assim, para uma pesquisa de clima organizacional, Rizzatti (2002) ainda ressalta que um pesquisador pode adotar dois métodos: primeiramente ele pode adotar um método já experimentado por outro pesquisador, ou ele desenvolve seu próprio método, ou seja, ou ele faz o seu próprio método, ou ele copia. Contudo, Rizzatti (2002, p. 34) nos expõe alguns modelos de clima

organizacional, os quais vão corroborar com sua escrita. Verifiquemos sucintamente alguns destes modelos: O modelo de Litwin e Stringer (1968) é um estudo empírico para medir o clima organizacional através dos seguintes fatores: estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, calor/apoio e conflito. Nesse modelo o autor usa seis fatores para medir o clima organizacional, o qual vem a ser útil para medir o tipo de clima que ele julga importante.

Já o modelo de Kolb *et al.* (1986) utiliza uma escala de sete fatores do clima: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensa, clareza organizacional, calor e apoio, liderança. Aqui o autor lança mão de sete componentes de medida sobre o clima organizacional, sendo que dois componentes estão comuns com o estudo de Litwin e Stinger. Já Schneider construiu um modelo com seis fatores para medir o clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definido: suporte administrativo, estrutura administrativa, preocupação com novos servidores, independência dos servidores, conflitos internos, satisfação geral (Leitão; Pordeus, 2022).

Aqui não vemos componentes comuns a outros estudos, mas isso mostra a versatilidade do tema clima organizacional, que, de acordo com o resultado que se queira alcançar, teremos vários componentes de medida para chegar aos resultados. Dentre esses modelos, Rizzati (2002) desenvolve seu próprio modelo, que teve como finalidade analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando os seguintes fatores: imagem e avaliação, desenvolvimentos de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa, e satisfação pessoal.

Entretanto, educacionalmente, o clima organizacional também é visto da mesma forma, pois uma escola também requer um nível administrativo organizado e focado nos objetivos a serem cumpridos, que é o ensino apropriado aos discentes. Então não podemos deixar de citar Luck (2011), o qual comenta que o clima é considerado como sendo um momento no conjunto de experiências da escola. E sobre o papel do clima organizacional dentro do ambiente escolar, Luck (2011) afirma que o clima organizacional é um dos aspectos que mais

influenciam os problemas educacionais no interior das escolas.

Em meio a vários elementos que podem ser usados para ajudar uma escola a alcançar um prestígio na comunidade em que está inserida, encontra-se um documento que terá um papel primordial na vida comunitária-escolar, esse documento irá ditar o caminho que a escola irá seguir, irá definir os valores escolares, irá configurar o futuro da escola e mudar a dinâmica escolar para melhor. Mas construir novos valores e configurar um caminho para o futuro só é possível se todos falarem a mesma linguagem e compartilhar a mesma visão de mundo e de educação, além de ter um trabalho coordenado (Vasconcelos, 2013), ou seja, entramos aqui no tema do nosso trabalho, desaguamos no clima organizacional na instituição escolar, pois se o clima não for adequado, se não houver uma união de visão, de objetivo, uma convivência amena e sem conflitos, dificilmente poderá haver uma gestão democrático-participativa, por isso, mais uma vez a figura do diretor é fundamental para se construir essa união, tendo o clima organizacional como premissa relevante nesse contexto democrático para a educação (Angelim; Pordeus, 2021).

Cronologicamente, como visto, a conceituação de clima organizacional nas escolas foi feita pioneiramente por Andrew W. Halpin e Don B. Croft, eles começaram mapeando o domínio de clima organizacional nas escolas e, em uma série de estudos analíticos fatoriais, desenvolveram o Questionário Descritivo de Clima Organizacional (OCDQ) - que atualmente se encontra em suas versões contemporâneas - para medir os aspectos importantes das interações professor-professor e professor-diretor.

Não obstante, Segura (2007, p. 70), tendo como base outros modelos de análise de clima, monta o seu modelo de análise para medir o clima organizacional, estruturando algumas variáveis, a seguir:

- Confiança: confiança e sinceridade;
- Comunicação: Circulação de informação e Respeito;
- Motivação: Satisfação e Reconhecimento;
- Auxílio: Conhecimento dos obstáculos, Assistência, Orientação e Contribuição ao desenvolvimento profissional;
- Participação: Nas discussões em reuniões, nas deliberações e decisões da escola, no conselho de escola, na construção da proposta pedagógica, Disposição para participar das reuniões e Tipo de reunião;

- Trabalho coletivo: Incentivo Operacionalização, Disposição para o trabalho em grupo e Organização do tempo.
- Recursos: Utilização e Carência
- Gestão da escola: Método de gestão, Cumprimento de normas, Autonomia e Organização dos espaços (Segura, 2007, p. 70).

Fazendo uma análise dos modelos citados acima, encontramos várias palavras-chave, às vezes sinônimas, que se unem para contemplar os modelos de clima, as quais são: estrutura, entrosamento, satisfação, comportamento, confiança, participação, coletivo, motivação, equipe, colaboração, confiança e respeito. Podemos observar que os modelos prontos de clima organizacional, muitas vezes, são tabelas em que se marca e se mensura para se chegar a uma estatística comum.

Entretanto, o que aconteceria se, ao invés de analisarmos esses pontos básicos para a realização do clima organizacional, fizéssemos uma pesquisa subjetiva perguntando a opinião dos respondentes sobre o que seria o clima organizacional, ou sobre o que seria a gestão democrática e participativa, e, além disso, pedíssemos que os próprios pesquisados avaliassem o clima organizacional da escola em que trabalham? Aqui seria olhar por outro ângulo o processo de medição do clima organizacional, ou seja, sob a visão do próprio pesquisado.

A compreensão do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto. A gestão participativa é sempre um paradigma, visto que o gestor é tido como a pessoa que deverá nortear os caminhos a serem seguidos, sempre buscando atender às necessidades de sua equipe, buscando harmonia e comprometimento de todos para atingir os objetivos traçados por todos os membros.

Portanto, ele deverá estar à frente, ir junto, estar sempre disposto, assumindo um papel de motivador criativo e eficaz em suas decisões. Dessa forma, a dimensão política da gestão é a ação de conduzir um projeto inovador, pedagógico comprometido, principalmente com a formação do cidadão (Amorim; Pordeus, 2022). Deve ainda conhecer sua equipe, deve atribuir prioridades de trabalho, visando o bem estar de todos os seus membros e buscando

desenvolver uma gestão inovadora com a finalidade de interagir com diferentes equipes de trabalho, na troca de experiências e parcerias confiáveis (Marques; Pordeus, 2021), visto que a gestão democrática é sustentada por um projeto pedagógico elaborado e executado por todos os envolvidos na comunidade escolar, de forma a incentivar e assegurar a mobilização e a participação, a fim de acatar diferentes saberes (Amorim; Pordeus, 2022).

O acompanhamento das ações pela sociedade deve ser feito não como mera espectadora, mas como participante ativa no contexto educacional. Ela deve opinar e participar de todas as ações e metas estabelecidas, buscando juntamente com o núcleo gestor formas de solucionar os problemas apresentados. A busca da participação das pessoas significa maior comprometimento delas com os resultados da escola e com o sucesso das ações realizadas pelos gestores. A equipe deve estar sempre inteirada do sobre o desenvolvimento da escola, que deverá ser realizado de forma que permita a valorização e acompanhamento ao longo do tempo.

O que deve mover a gestão escolar são os desafios. Tentar relacionar o maior número possível de conceitos aprendidos com as situações do cotidiano, pois a sociedade é formada por pessoas, e a cultura é constituída pelo comportamento dessas pessoas. Uma equipe formada com objetivos únicos constrói pilares fortes que suporta tempestades. Todos devem estar imbuídos de respeito, valorização e compromisso. Equipes de trabalho unidas têm elevado o índice educacional num patamar considerável. Infelizmente existem sujeitos que integram a escola e que nem sempre estão aptos a vivenciar a gestão necessária à implementação e sucesso da aprendizagem. Daí, para Libâneo (2004): “Construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e por isso, não deve ser empreitada para um só. Uma gestão democrática participativa também é a gestão da participação” (Libâneo, 2004, p.160).

Na busca pela aprendizagem e pelo saber significativo, a gestão democrática e o clima organizacional são um desafio a todos os agentes que vivenciam no espaço escolar e passa a ser vista como uma necessidade. Não podemos conceder os objetivos e estratégias como construções individuais de um só sujeito, mas como resultados de um pensamento que está atrelado ao

coletivo. Cada vez mais as dimensões do pensamento educacional se ampliam, de modo que as responsabilidades vão tomando outras proporções e uma nova concepção exige determinadas posturas por parte da equipe que está à frente da escola.

3. Conclusão

Muitas vezes o trabalho dos gestores sobre como avaliar a mudança na estrutura do atendimento da escola tem sido vista como de excelência. No entanto, observa-se que os professores e funcionários ainda julgam necessário mais conforto e melhor estruturação escolar para este passo diante de tantas transformações no universo do trabalho. A rotina de trabalho, ainda precisa ser compreendida pelos adultos, apesar de saber que a sobrecarga de trabalho está além do limite de todos os que fazem a escola e seu clima organizacional equilibrado. Compreende-se que isso se dá por causa do excesso de zelo e por estarem assumindo, por tanto tempo diário, o cuidado com as crianças. Para esse contexto em gestão democrática que o clima organizacional se faz tão necessário.

De acordo com Libâneo (2004, p. 31), “[...] o coordenador, atuando como o gestor pedagógico da escola, deve estimular a participação dos professores não só a frequentarem as reuniões”, mas a participarem ativamente das atividades de formação continuada. Desse modo, sua missão vai além da participação ativa nesse processo, haja vista que incita atuação efetiva para adquirir novos conhecimentos e contribuir na formação do grupo de trabalho. É preciso, muitas vezes, ir além do conhecimento teórico, pois, para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular percepções e sensibilidades, deve-se identificar as necessidades dos alunos e professores (Pordeus *et al.*, 2023).

Vimos que segundo Hoffmann (2009), o processo de avaliação externa tem mexido em demasia com a visão teórica e prática de muitos docentes. Devido à compreensão que já possui de que a avaliação seja interna ou externa, é uma prática mediadora em construção, para a qual devem ser estabelecidos princípios como: “[...] oportunizar momentos para que os alunos expressem suas ideias; sob

situações diferentes para que consigam realizar tarefas posteriores que exijam mais autonomia [...]” (Hoffmann, 2009, p. 65).

O desenho didático dessa proposta propõe ensinar na indissociabilidade do acreditar nas diversas maneiras de ensinar e estar sempre exercendo o papel de professor formador. Ao longo dos anos, esse projeto, construído por muitas mãos vêm conseguindo alfabetizar mais de 90% das crianças cearenses. Precisa-se chegar à totalidade, no entanto, muitos são os fatores que tiram as crianças do caminho da escola e atrapalham o desenvolvimento das ações. Tendo em vista que a dinâmica econômica movimenta as classes sociais e, de todo modo, interferem no avanço na vida de nossas crianças e jovens.

A BNCC traz inovações claras que vem facilitando o trabalho; estruturam melhor as inovações, no entanto, ainda há muito a aprender, enquanto gestor busca corresponder às expectativas das avaliações externas a partir do trabalho interno. Ademais, as mudanças nos aspectos quantitativos e qualitativos estão impregnadas no nosso fazer. Isso é fruto de muita responsabilidade para um bom clima organizacional e democrático, trabalho com os conteúdos programáticos e os aprendizes em todas as suas fases, e as mudanças só podem acontecer com trabalho contínuo e integrado.

O trabalho docente, assim como a gestão, é um fator preponderante na sociedade atual, a excelência nas ações vem correspondendo nos resultados qualitativos na formação das crianças e jovens. Desse fato, compreende-se que a gestão de uma escola também reserva surpresas, conquistas e novos encaminhamentos. Até o próprio termo gestão traz essa energia de comprometimento em sua fundamentação original.

É uma discussão sempre relevante, principalmente porque o papel do gestor consistente em planejar, avaliar, formar e articular metas que objetivam não só conteúdos de ensino, mas imposta de modo satisfatório na vida daqueles que fazem a comunidade escolar, num clima organizacional ameno e saudável a todos (Pordeus *et al.*, 2024).

Esse modelo de conduzir a educação não é um modelo único, mas é o que está presente na maioria dos municípios brasileiros. Desde a Constituição de 1998, que vem sendo apontada como a principal forma de gerir a educação, a

mais adequada. E foi citada em seu artigo 206 e inciso VI “Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já na LDB / 9394/96, em seu artigo 14, vem a reafirmação desse modelo de gestão, estabelecendo princípios para a sua efetivação.

Segundo Almeida (2015), ao estudar Libâneo (2008), há quatro modelos de gestão: técnico-científica, interpretativa, autogestionária e a democrático-participativa, e é nela que vemos que: “Articulação de atividade de direção com a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela [...] Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados [...]” (Almeida, 2015, p. 60).

Dessa maneira, buscar a Gestão Democrática requer conquistar a própria autonomia escolar, haja vista que sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e consequentemente do Gestor e da equipe que está envolvida no processo, que precisa fundamentalmente de parcerias sólidas e comprometidas com uma educação melhor e inovadora, no sentido de proporcionar maiores opções de elevar o conhecimento de seus alunos, com objetivos pautados em valores humanos que engrandeçam ações e ideais humanizadoras. Portanto, só assim o gestor não cairá no risco de ações pragmáticas e tecnicistas, mas promoverá as inter-relações, compreenderá as diferenças e priorizará sempre o bem-comum.

Para que se alcance a participação tão desejada na escola, é preciso levar em consideração a realidade a qual está inserida, buscar democraticamente caminhos a serem trilhados, considerando o momento social, político, cultural e econômico vivido. Desta forma, a questão sobre a gestão escolar nos faz primeiramente analisar o que vem a ser administração no sentido amplo e escolar, pois, a visão que o gestor tem sobre sua função é fundamental para que seu desempenho tenha êxito, haja vista que a Administração Geral e a Escolar possuem seus respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos sobre administração, no entanto, sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetivo que se pretende alcançar.

Diante do objetivo estabelecido pela educação em busca da participação, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel

dentro da escola, pautado em conhecimentos acumulados ao longo de sua vida profissional. No entanto, para que a escola se mantenha na busca da conquista da gestão democrática, faz-se necessário que esse gestor invista também em sua formação, visto que sua atuação frente à escola abrirá novos caminhos para os próximos gestores, ou simplesmente construindo obstáculos para o próximo gestor e para a educação como reflexo de suas práticas pedagógicas. Dessa forma, para que se instale de fato o processo de Gestão Democrática, devemos levar em consideração algumas dificuldades que venham a surgir ao longo do caminho.

Portanto, para construir esse “novo” modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, principalmente no âmbito do clima organizacional, pois percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos se tornem conscientes para exercer esta prática.

Referências

ANGELIM, M. S. F. S.; PORDEUS, M. P. A gestão escolar democrática e sua importância no mundo atual. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v. 7, n. 9. set. 2021.

AMORIM, C. R. de A.; PORDEUS, M. P. A participação da gestão escolar na motivação dos alunos da EJA através da pedagogia de projetos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 5, p. 2277–2289, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/5652>. Acesso em: 7 jul. 2025.

ALMEIDA, F. J. de. **Avaliação para aprendizagem: o processo avaliativo para melhorar o desempenho dos alunos**. São Paulo: Ática educadores, 2011.

CORTELLA, M. S. **Não espere o Epitáfio** – provocações filosóficas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 28. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. 148 p.

HOFFMANN, J. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola a universidade**. Porto Alegre. Mediação, 2009.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São

Paulo, Atlas, 1986.

LEITÃO, M. do S. G.; PORDEUS, M. P. Uma observação da liderança na gestão escolar participativa para o processo de ensino-aprendizagem. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 9152–9170, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43696>. Acesso em: 7 jul. 2025.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Gestão Democrática e autonomia do espaço educacional**. São Paulo: Cortez, 2004.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão).

MARQUES, M. de V.; PORDEUS, M. P. As interações entre crianças e professores de creche: práticas de um Centro de Educação Infantil da rede municipal de Fortaleza-Ceará-Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 7, p. 1047–1059, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1745>. Acesso em: 7 jul. 2025.

PORDEUS, M. P. *et al.* Planejamento estratégico na gestão democrática: contexto de influência no espaço da sala de aula. **Revista Foco**, v. 17, n. 9, p. e6152, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6152>. Acesso em: 7 jul. 2025.

PORDEUS, M. P. *et al.* Cultura digital e construção de conhecimentos: uma discussão sociológica discursivo-imagética para a práxis docente. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 11, p. 512–521, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12078>. Acesso em: 7 jul. 2025.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 37, 2002. p. 96-104.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

SEGURA, D. R. B. F. **Clima Organizacional escolar: implicações para o desenvolvimento profissional docente**. Araraquara – SP, 2007.

VASCONCELLOS, C. dos S. 1956 - **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**, 15. ed. / Celso dos Santos Vasconcellos. - São Paulo: Libertad Editora, 2013.