

Gestão e motivação na percepção dos funcionários da escola: um estudo de 2012 a 2022

Diana de Souza Cara; Natália Capristo Navarro

Local de convivência, aprendizagem e desenvolvimento pessoal, a escola, muito focada nos alunos, em alguns casos talvez seja insatisfatória no que diz respeito aos funcionários. O presente artigo versa sobre a questão da gestão escolar das escolas brasileiras, buscando compreender se os modelos de gestão adotados têm impacto sobre seus funcionários, mais precisamente, se influenciam a motivação e o clima escolar, positiva ou negativamente.

De acordo com Lima^[1], a gestão escolar pode contribuir para um clima positivo dentro da escola, e isso favorece o trabalho pedagógico, pois aproxima as pessoas em torno dos objetivos comuns dessa instituição. Tendo como base essa assertiva, foi realizada uma análise para verificar se outros autores concordavam com essa visão. Identificou-se que uma maneira de buscar esse clima mais positivo se dá através da gestão democrática, que, de acordo com Souza^[2], tem passado por um processo de desenvolvimento dentro das escolas brasileiras, com docentes e gestores construindo diálogos mais horizontais para lidar com os problemas escolares do dia a dia. Para Lima^[3], porém, a gestão democrática da escola é um processo contínuo e nunca concluído de vivência da democracia dentro das unidades escolares.

Fauri^[4] vai além e defende que o ambiente escolar deve ser descontraído e de cooperação, construído através de um diálogo constante, onde as pessoas se sentem à vontade para expressar suas opiniões sem medo de julgamentos ou retaliações. A autora também afirma que o gestor precisa estar atento ao fato de que suas atitudes e comportamentos podem gerar desconforto na equipe e, segundo ela, isso é algo que precisa ser trabalhado, pois a falta de motivação dos funcionários pode interferir tanto em sua vida profissional quanto no pessoal.

Conforme Novello^[5], os estudos sobre clima escolar que fogem do senso comum são recentes no Brasil, fato que impactou a análise sobre o tema, demonstrando que muito ainda pode ser estudado. Diante disso, decidiu-se por uma pesquisa exploratória por meio da metodologia de revisão sistemática, com base em dados secundários que permitiram uma análise do que já foi produzido sobre o tema. Essa revisão consistiu em um estudo guiado pelo protocolo de pesquisa, elaborado a partir da seguinte questão: “qual o impacto da gestão no clima escolar e na motivação dos funcionários?”.

A pesquisa teve como objetivo analisar a influência da gestão escolar na motivação dos funcionários e no clima das instituições de ensino, baseando-se na literatura produzida em um período de dez anos. O tema mostrou-se relevante no sentido de que pode contribuir com uma reflexão sobre ações através das quais os gestores possam motivar suas equipes e inspirar atitudes positivas, mantendo os talentos nas unidades escolares.

As bases indexadoras utilizadas foram Scielo e Google Scholar. Foram considerados apenas trabalhos em português, dentro do parâmetro cronológico de 2012 a 2022. Os descritores utilizados foram: clima escolar, gestão escolar, comunicação, liderança, motivação e escuta ativa. Durante a extração dos dados, a pesquisa apresentou 260 resultados, dos quais 209 foram

excluídos por não estarem de acordo com a temática proposta; um foi eliminado por ser duplicado, e outro, por ser capítulo de livro. Restaram então 49 estudos, entre artigos, teses e dissertações, os quais foram devidamente analisados. Para seguir com a revisão sistemática, foram estabelecidos três critérios de inclusão (CI) e três critérios de exclusão (CE), vistos a seguir:

- CI1 – Trabalhos presentes nas bases indexadoras supracitadas;
- CI2 – Trabalhos que estavam de acordo com a temática proposta;
- CI3 – Estudos que contemplavam a realidade das escolas brasileiras;
- CE1 – Trabalhos não relacionados ao tema proposto;
- CE2 – Estudos que não contemplavam apenas a realidade das escolas brasileiras;
- CE3 – Trabalhos que não atendiam integralmente aos critérios de inclusão.

Na Tabela 1, abaixo, é possível visualizar os trabalhos encontrados na busca, de acordo com os critérios previamente estabelecidos:

Tabela 1. Trabalhos selecionados, analisados e submetidos aos critérios de inclusão e exclusão

Nº	Artigos selecionados	Ano	Critério aplicado
1	KNOBLAUCH, Adriane et al. Levantamento de pesquisas sobre cultura escolar no Brasil.	2012	CE1
2	VELOSO, Luísa et al. Participação da comunidade educativa na gestão escolar.	2012	CE2
3	JUSTO, Maria Christina. Coordenação de curso no ensino superior: atuação, funções, possibilidades e limites.	2013	CE3
4	PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas.	2013	CE3
5	FAURI, Marielza Teipel. As relações interpessoais no contexto escolar e a atuação da gestão: um estudo de caso.	2014	CI1, CI2, CI3
6	BEZERRA, Maura Costa. Ser gestora da educação infantil: quais sentidos atribuídos na cultura profissional?	2014	CE3
7	SILVA, Andréia Ferreira; SOUZA, Antônio Lisboa Leitão. Condições do trabalho escolar: desafios para os sistemas municipais de ensino.	2014	CE3
8	PEREIRA, Fátima; MOURAZ, Ana. Crise da educação escolar e percepções dos professores sobre o seu trabalho: identidade profissional e clima de escola em análise.	2015	CE2
9	COELHO, Fabiana Martins. O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas.	2015	CE1
10	COSTA, Andreia Rubina da Conceição; BENTO, António V. Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares.	2015	CE3
11	OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?	2016	CI1, CI2, CI3
12	ESTRELA, Eliana Nunes. Aprendizagem cooperativa: uma experiência em uma escola pública no município de Jardim Ceará.	2016	CE1
13	RAMOS, Fernando Manuel Freire da Silva. O conselho geral como instrumento de governança pública- estudo de caso: o agrupamento de escolas de São João do Estoril.	2016	CE2

Nº	Artigos selecionados	Ano	Critério aplicado
14	ALVES, Wanderson Ferreira. Avaliar e gerir: força e miséria de um ideário presente nas políticas educacionais contemporâneas.	2016	CE1
15	LOPES, Mário da Lomba. Administração e gestão das escolas secundárias em cabo verde: perspectivas e práticas dos diretores.	2017	CE2
16	ABDIAN, Graziela Zambão et al. Sentidos de política e/de gestão nas pesquisas sobre a escola.	2017	CE3
17	ALVES, Márcia Galdino. Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública.	2017	CE3
18	LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?	2018	CI1, CI2, CI3
19	OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil.	2018	CI1, CI2, CI3
20	OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar.	2018	CI1, CI2, CI3
21	PEREIRA, Rodrigo da Silva; SILVA, Maria Abádia da. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal.	2018	CI1, CI2, CI3
22	SOUZA, Ivonete Ferreira. et al. As redes da educação integral no Distrito Federal sob o prisma da gestão escolar.	2018	CE3
23	PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão escolar na educação básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais.	2018	CE3
24	BOTLER, Alice Miriam Happ. Gestão escolar para uma escola mais justa.	2018	CE2
25	FALSARELLA, Ana Maria. Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradições, comunidade, clima, participação, poder.	2018	CE3
26	ELLER, Edson Wander. A concepção de mediação de conflito no ambiente escolar.	2019	CE3
27	MIRANDA, Antônio Carlos et al. Fatores que afetam o clima da escola: a visão dos professores.	2019	CI1, CI2, CI3
28	MORO, Adriano et al. Avaliação do clima escolar: construção e avaliação de instrumentos de medida.	2019	CI1, CI2, CI3
29	SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira.	2019	CI1, CI2, CI3
30	DIAS, Gueroliny Ruany Uchôa. Gestão escolar e práticas de redução dos conflitos: a justiça restaurativa em questão.	2019	CE1
31	FERRINHO, Lisa Mateus. A agregação de escolas e a (re)construção de uma matriz identitária: a liderança do diretor escolar.	2019	CE2
32	BENEVIDES, Tacila Maria Alves. Gestão e equidade: o desafio da evasão na 1ª série da Escola de Ensino Médio Ananias do Amaral Vieira.	2019	CE1
33	OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal.	2019	CE2

Nº	Artigos selecionados	Ano	Critério aplicado
34	NOVELLO, Rejane. Relações interpessoais positivas: um estudo etnográfico em uma escola municipal de cascavel PR.	2020	CI1, CI2, CI3
35	HOLANDA, Cristiane Carvalho. O desenvolvimento das competências socioemocionais na educação biocêntrica, na aprendizagem cooperativa e nos círculos de construção de paz a partir de uma narrativa autobiográfica.	2020	CI1, CI2, CI3
36	GOBBI, Beatriz Christo et al. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?	2020	CE1
37	BANDLER, Paula Cristina Castro Pinheiro. A dimensão formativa como mobilizadora da ação supervisora.	2021	CI1, CI2, CI3
38	BRÁS, Ana Sofia da Conceição. Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na cultura.	2021	CI1, CI2, CI3
39	TAVARES, Ezequiel. O papel da comunicação na relação entre a escola e a família: um estudo de caso numa escola de 2.º e 3.º ciclo do ensino básico.	2021	CE2
40	OLIVEIRA, Vanessa Paula. A autoavaliação institucional como instrumento de educomunicação a serviço da gestão escolar democrática e participativa.	2021	CE3
41	LIMA, Maria de Fátima Magalhães. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão.	2021	CE1
42	LIMA, Carla Valéria Farias. “Aprendendo a ser diretora de escola sendo”: um olhar para as aprendizagens de diretoras iniciantes.	2022	CI1, CI2, CI3
43	LIMA, Daniel Hidalgo; PERES, Maria Fernanda Tourinho. As pesquisas sobre o clima escolar e saúde no Brasil – uma revisão de escopo.	2022	CI1, CI2, CI3
44	PERRELLA, Cileda dos Santos Sant’anna; ALENCAR, Felipe. Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista.	2022	CI1, CI2, CI3
45	RABELLO, Luis Gustavo. Gestão escolar em tempos de pandemia: impactos e desafios das escolas privadas de Varginha-MG.	2022	CE3
46	SIMIELLI, Lara. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares.	2022	CI1, CI2, CI3
47	ALVES, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática.	2022	CE1
48	SILVA, Maria Cristiane Lopes et al. Tecendo olhares sobre a gestão dos conflitos na escola.	2022	CE1
49	RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert; ALMEIDA, Guilherme. Uma estratégia de treinamento de diretores baseada em dados.	2022	CE2

Fonte: Dados originais da pesquisa

A Figura 1, a seguir, evidencia os trabalhos selecionados ao final da análise primária dos dados, após submetidos aos critérios de inclusão e exclusão. Dos 49 trabalhos selecionados para uma análise mais profunda, 17 foram considerados aptos para a discussão da temática proposta, enquanto 32 foram avaliados como insuficientes para esta revisão sistemática por não atenderem aos critérios de inclusão supracitados.



Figura 1. Seleção dos trabalhos

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Para iniciar o trajeto em busca de entender mais sobre a gestão escolar, é necessário entender o conceito de gestão, palavra originária do latim *gestione* que, de acordo com Oliveira e Vasques-Menezes^[6], é o ato de administrar; com o passar do tempo, no entanto, o termo passou a ter um caráter mais pedagógico e político.

Simielli^[7] realizou uma pesquisa em que foram analisados artigos desenvolvidos no Brasil de 1989 a 2019 sobre os diretores escolares. A autora verificou que, no país, são poucos os estudos sobre o tema e que, além disso, somente em torno de 6% dos artigos sobre gestão escolar têm como foco os gestores – daí a importância de esse tema continuar sendo explorado.

Pereira e Silva^[8] fizeram o seguinte questionamento em suas pesquisas: “pela sua compreensão e experiência, como se constitui uma gestão escolar efetiva?” De acordo com eles, as respostas foram que é por meio de:

- a) “participação e diálogo” (46%);
- b) “recursos humanos e materiais” (26%);
- c) “engajamento profissional” (26%).

Assim, observa-se que o diálogo era visto como algo importante para a maioria dos participantes.

Ao debater o tema da gestão escolar, é necessário tratar de uma aptidão em especial: a liderança. Cabe avaliar a posição de Souza^[2], que acredita que a capacidade de liderança é algo de difícil avaliação através de concursos, visto que é esperado que o líder possua alguns valores subjetivos, portanto, de difícil mensuração. Simielli^[7] vai mais além na discussão, pois avalia que a liderança escolar precisa se tornar um campo de pesquisa estruturado no Brasil. A autora defende que o tema seja prioridade na agenda governamental, uma vez que os gestores têm grande importância na promoção de uma educação de qualidade, o que é legitimado por Brás^[9]; que afirma ser possível verificar que uma cultura organizacional forte depende de uma liderança eficaz, o que pode inclusive colaborar com os resultados dos alunos. Essa visão é corroborada também por Oliveira e Waldhelm^[10], que citam que alguma atenção já vem sendo dada ao campo da gestão e liderança nas escolas, consideradas como importantes fatores de influência no resultado da aprendizagem dos alunos.

De forma geral, a liderança partilhada tem sido vista como mais efetiva do que a centralização na pessoa do gestor^[9]. Para que ela se torne possível na escola, espera-se que o líder seja democrático e, de preferência, carismático. Para Brás^[9], é possível atingir esse nível de liderança através da

formação continuada. A investigação necessária a seguir, então, é sobre a gestão democrática. Esse modelo é usado nas escolas brasileiras? Como ele pode facilitar o trabalho dos gestores?

Através da gestão democrática compartilha-se a tomada de decisão com a comunidade escolar. De acordo com Souza^[2], a democracia demanda do gestor uma disposição ao diálogo, e, por isso, espera-se que ele esteja disposto a ouvir ativamente. Ainda segundo o autor, sem o diálogo não há contradição, e sem contradição não há democracia. Portanto, é saudável que haja opiniões diferentes, o que costuma ser benéfico para as discussões e para a tomada de decisões. Tendo em vista que a escola é um espaço de construção da cidadania, Souza^[2] menciona ainda que é importante que o gestor saiba mensurar os níveis democráticos da escola, para possibilitar a comparação e promover um processo de desenvolvimento ao longo do tempo.

Com a descentralização da tomada de decisão na escola, alguns grupos passam a ser mais ouvidos, como por exemplo a Associação de Pais e Mestres e o grêmio estudantil^[11]. Essas entidades podem contribuir com as demandas da escola, trazendo pontos de vista diversos que talvez sejam desconhecidos pelos gestores. Oliveira e Vasques-Menezes^[6] observaram que a pesquisa sobre o tema da gestão escolar com ênfase em gestão democrática tem aumentado nos últimos anos, mas ainda precisa ser mais explorado nas escolas. De acordo com Lima^[3], fatores como visão clara de todos os membros da comunidade escolar, objetivos ambiciosos, líderes fortes, professores mais profissionais e famílias capazes de opinar nas decisões formam a base das instituições que apresentam os melhores resultados.

Uma vez que a comunidade escolar esteja engajada no processo de tomada de decisões, o gestor pode buscar apoio para enfrentar os problemas que surgirem, pois, de acordo com Souza^[2], a democracia passa a ter força quando transforma as relações sociais concretas. De acordo com o autor, existe outro instrumento que pode contribuir com a gestão democrática: a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), cujo cenário ideal de elaboração contaria com a participação da maioria dos integrantes da comunidade escolar. É perceptível que, ao sentir-se parte da escola, a comunidade se sente à vontade para colaborar com a resolução dos problemas e com a melhoria contínua do ambiente da escola, que passam a ser objetivos compartilhados por todos^[12]. Essa participação ativa de toda a comunidade tem o objetivo de garantir a qualidade do ensino^[6], que é a razão de ser da escola.

É recomendável, portanto, que o gestor facilite a existência de uma gestão mais democrática na escola, visto que assim ele poderá compartilhar a tomada de decisão com a comunidade escolar e buscar apoio sempre que houver necessidade. Dessa maneira, todos se sentirão parte do contexto escolar, o que pode gerar mais motivação.

Uma das atribuições do gestor escolar é justamente motivar os funcionários para alcançar os objetivos da instituição. Quando ele é visto como um parceiro, cria-se um clima de confiança e pertencimento, o que se dá especialmente quando ele respeita cada pessoa e contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um^[13]. Novello^[5] diz que quando os profissionais se sentem engajados, gera-se uma colaboração orgânica, por meio da qual eles se ajudam de maneira natural, pois o objetivo principal é o bem comum do grupo e o sucesso da equipe. Conforme Holanda^[14], é importante que o gestor saiba valorizar os talentos de cada um para que juntos possam alcançar os objetivos da escola, pois, somadas, essas habilidades criam uma equipe mais complexa, na qual as aptidões se complementam.

Para que consiga motivar sua equipe, é necessário que o gestor também esteja motivado; percebe-se, contudo, que essa não é uma tarefa simples. Normalmente ele também já foi professor e, portanto, domina as questões pedagógicas, mas pode ter dificuldade para desempenhar as funções políticas e administrativas. Segundo Lima^[1], geralmente os gestores aprendem essas funções justamente quando começam a trabalhar na gestão escolar. Embora Moro et al.^[12], em uma ampla revisão bibliográfica sobre o clima escolar, não tenham conseguido encontrar um consenso sobre o conceito, de acordo com os autores as referências concordam que o clima diz respeito à percepção da comunidade escolar sobre o ambiente e as relações estabelecidas na escola.

Segundo Moro et al.^[12], a investigação do clima escolar, apesar de ainda ser pouco estudada no Brasil, é importante para que cada membro da comunidade escolar expresse sua visão, pois esse conjunto de percepções fornece uma fotografia do ambiente^[12] e, dessa forma, o gestor tem mais

facilidade para estabelecer prioridades sobre as áreas que precisam de intervenções e melhorias. Oliveira e Carvalho^[15] também acreditam na ideia de que a liderança do gestor pode favorecer o clima adequado para um trabalho pedagógico mais eficaz, que poderá resultar em um bom desempenho dos alunos. Entre as pesquisas sobre clima escolar, são raras as que consideram as opiniões dos diversos atores envolvidos, segundo Moro et al.^[12], contudo, Lima e Peres^[16] consideram que essas diferentes percepções afetam o comportamento do grupo de forma significativa. Brás^[9] coloca o gestor como condutor do trabalho pedagógico e diz que, nessa posição, ele pode contribuir para um clima escolar saudável.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: como manter um clima positivo na escola? Lima^[1] traz uma pista ao afirmar que os gestores devem primar por uma boa relação entre todas as pessoas que compõem o ambiente escolar; essa boa relação é, porém, fruto de um longo trabalho. O ideal é que o gestor não perca de vista o profissionalismo que sua função exige. Moro et al.^[12] relatam que cada escola possui um clima próprio, que varia de acordo com a atmosfera psicossocial de cada uma e influencia a dinâmica escolar, além de interferir na qualidade de vida das pessoas que frequentam a escola e no processo de ensino e aprendizagem. Miranda^[17] et al. concordam que cada escola possui seu clima próprio e que este determina a produtividade e a qualidade de vida das pessoas. Lima^[1], por sua vez, pondera que o gestor sozinho não pode ser responsabilizado pela qualidade educacional, porém, por estar à frente da gestão, deve zelar pelas questões que contribuem para um clima escolar positivo.

O presente trabalho buscou contribuir com a discussão sobre temas importantes nas escolas, porém apresentou algumas limitações, como, por exemplo, o fato de considerar apenas duas bases de dados para a coleta das informações, bem como o fato de analisar apenas produções em língua portuguesa e referências mais atuais. Dessa maneira, é importante que outros trabalhos sobre esse tema e temas correlatos sejam elaborados para que essa discussão prossiga, contribuindo assim com a melhoria dos ambientes escolares no Brasil.

Este artigo é fruto de um recorte das informações presentes na literatura, e seu objetivo jamais foi esgotar o assunto. A partir daqui, outras pesquisas podem ser realizadas para aprofundar os temas analisados ou acrescentar outras circunstâncias à discussão estabelecida. Foi possível concluir, contudo, que a gestão tem, sim, um papel fundamental no que concerne à motivação dos funcionários e ao clima escolar e, para que ela possa ter um desempenho favorável nesse quesito, pode lançar mão de algumas ferramentas analisadas durante este estudo. Acredita-se que, assim, seja possível tornar o clima escolar mais positivo.

Referências

[1] Lima C.V.F. "Aprendendo a ser diretora de escola sendo": um olhar para as Aprendizagens de diretoras iniciantes [Dissertação]. São Carlos (SP): Universidade Federal de São Carlos; 2022. Disponível em <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/16667>>. Acesso em: 03 set. 2022.

[2] Souza A.R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. 2019; 27(103): 271-290. DOI: 10.1590/S0104-40362018002601470.

[3] Lima L.C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? Educar em Revista. 2018; 34(68): 15-28. DOI: 10.1590/0104-4060.57479.

[4] Fauri M.T. As relações interpessoais no contexto escolar e a atuação da gestão: um estudo de caso [Monografia]. Três Passos (RS): Universidade Federal de Santa Maria; 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/11774>>. Acesso em: 03 set. 2022.

[5] Novello R. Relações interpessoais positivas: um estudo etnográfico em uma escola municipal de Cascavel PR [Dissertação]. Cascavel (PR): Universidade Estadual do Oeste do Paraná; 2020. Disponível em: <<https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/4833/5/Rejane%20Novello.pdf>> Acesso em: 03 set. 2022.

- [6] Oliveira I.C.; Vasques-Menezes I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*. 2018; 48(169): 876-900. DOI: 10.1590/198053145341.
- [7] Simielli L. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. *Cadernos de Pesquisa: Políticas Públicas, Avaliação e Gestão*. 2022; 52: e08984. DOI: 10.1590/198053148984.
- [8] Pereira R.S.; Silva M.A. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. *Educar em Revista*. 2018; 34(68): 137-160. DOI: 10.1590/0104-4060.57219.
- [9] Brás A.S.C. Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na cultura [Dissertação]. Fafe (Portugal): Escola Superior de Educação de Fafe; 2021. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/40388>>. Acesso em: 03 set. 2022.
- [10] Oliveira A.C.P.; Waldhelm, A.P.S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. 2016; 24(93): 824-844. DOI: 10.1590/s0104-40362016000400003.
- [11] Perrella C.S.S.; Alencar F. Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. 2022. *Educação em Revista*. 2022; 38: e25020. DOI: 10.1590/0102-469825020.
- [12] Moro A.; Vinha T.P.; Morais A. Avaliação do clima escolar: construção e avaliação de instrumentos de medida. *Caderno Pesquisa*. 2019; 49(172): 312-334. DOI: 10.1590/198053146151.
- [13] Bandler P.C.C.P. A dimensão formativa como mobilizadora da ação supervisora [Dissertação]. São Paulo (SP): Universidade Católica de São Paulo; 2021. Disponível em: <<https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/25994>>. Acesso em: 03 set. 2022.
- [14] Holanda C.C. O desenvolvimento das competências socioemocionais na educação biocêntrica, na aprendizagem cooperativa e nos círculos de construção de paz a partir de uma narrativa autobiográfica [Tese]. Fortaleza (CE): Universidade Federal do Ceará; 2020. Disponível em <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/53011>>. Acesso em: 03 set. 2022.
- [15] Oliveira A.C.P.; Carvalho C.P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*. 2018; 23: e230015. DOI: 10.1590/s1413-24782018230015.
- [16] Lima D.H.; Peres M.F.T. As pesquisas sobre o clima escolar e saúde no Brasil – uma revisão de escopo. *Ciência & Saúde Coletiva*. 2022; 27(9): 3475-3485. DOI: 10.1590/1413-81232022279.21842021.
- [17] Miranda A.C.; Bertagna R.H.; Freitas L.C. Fatores que afetam o clima da escola: a visão dos professores. *Pro-Posições*. 2019; 30: e20160102. DOI: 1590/1980-6248-2016-0102.

Como citar

Cara D.S.; Navarro N.C. Gestão e motivação na percepção dos funcionários da escola: um estudo de 2012 a 2022. *Revista E&S*. 2023; 4: e20230068.

Sobre os autores

Diana de Souza Cara , Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Rua Quadros Sobrinho, centro – Limeira (SP)

Natália Capristo Navarro , doutoranda em Educação. Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Faculdade de Educação. Rua Professor Marcos Waldemar de Freitas Reis São Domingos – Niterói (RJ)