ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO
ENANGRAD JÚNIOR

ENTRE A DISCIPLINA E O DIÁLOGO: OS DESAFIOS DA LIDERANÇA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ESCOLA MUNDIAL

Resumo
Este caso para ensino utiliza situações apresentadas nos episódios 3 a 6 da novela Carrossel, exibida em 2012, para discutir como práticas de liderança, comunicação e gestão de pessoas participam da formação do clima organizacional. A narrativa concentra-se na relação profissional entre Helena, professora jovem e recém-chegada à Escola Mundial, e Olívia, diretora responsável por preservar a disciplina, o cumprimento das normas e a regularidade das atividades escolares. A sucessão de advertências, cobranças, interrupções de fala e repreensões públicas expõe um conflito no qual necessidades legítimas de coordenação institucional convivem com dificuldades de escuta, reconhecimento e participação. Ao final, Helena precisa decidir como responder às exigências da direção sem abandonar sua forma de conduzir a turma, enquanto Olívia enfrenta o desafio de manter a ordem sem ampliar a insegurança e o distanciamento entre os profissionais. O caso foi estruturado para apoiar discussões em cursos de Administração sobre estilos de liderança, cultura e clima organizacional, comunicação, relações de poder, gestão de conflitos e práticas de gestão de pessoas. As notas de ensino oferecem objetivos didáticos, proposta de aplicação, questões para debate, fundamentos conceituais e alternativas de intervenção, permitindo que os estudantes construam diagnósticos e decisões gerenciais que conciliem disciplina, responsabilização, diálogo e desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: clima organizacional, liderança, gestão de pessoas, comunicação organizacional, caso para ensino.

Abstract
This teaching case draws on situations portrayed in episodes 3 to 6 of the Brazilian television series Carrossel, broadcast in 2012, to discuss how leadership, communication, and people management practices shape organizational climate. The narrative focuses on the professional relationship between Helena, a young teacher who has recently joined Escola Mundial, and Olívia, the principal responsible for maintaining discipline, enforcing rules, and ensuring the regular operation of school activities. A sequence of warnings, demands, interrupted attempts to speak, and public reprimands reveals a conflict in which legitimate coordination needs coexist with limited listening, recognition, and participation. At the end of the case, Helena must decide how to respond to managerial demands without abandoning her approach to the class, while Olívia faces the challenge of preserving order without increasing insecurity and distance among staff members. The case supports classroom discussions in Management programs on leadership styles, organizational culture and climate, communication, power relations, conflict management, and people management practices. The teaching notes provide learning objectives, an application plan, discussion questions, conceptual foundations, and intervention alternatives, enabling

students to develop diagnoses and managerial decisions that combine discipline, accountability, dialogue, and professional development.

Keywords: organizational climate, leadership, people management, organizational communication, teaching case.

1 CASO

1.1 A Escola Mundial e os papéis em construção

A Escola Mundial é o principal espaço de convivência da novela infantojuvenil Carrossel e reúne estudantes, professores, profissionais de apoio e direção em torno de uma rotina marcada por aulas, cerimônias, regras disciplinares e conflitos cotidianos. Nos episódios 3 a 6, a instituição deixa de funcionar apenas como cenário e passa a revelar tensões próprias de qualquer organização na qual diferentes pessoas precisam coordenar atividades, interpretar normas e responder por resultados. Nesse ambiente, a qualidade das relações profissionais torna-se especialmente relevante, porque as decisões da direção afetam o trabalho docente e, ao mesmo tempo, a atuação dos professores interfere no funcionamento da escola e na experiência dos estudantes.

Helena ingressa na Escola Mundial como uma professora jovem, em início de carreira e ainda pouco familiarizada com os códigos formais e informais da instituição. Sua atuação em sala de aula valoriza o diálogo com os estudantes, a aproximação afetiva e a tentativa de compreender as circunstâncias que envolvem cada conflito. Essa forma de trabalhar conquista a confiança da turma, porém também exige negociação com uma estrutura escolar que espera previsibilidade, cumprimento de horários e adesão aos procedimentos definidos pela direção. A posição de Helena, portanto, combina responsabilidade sobre os alunos com limitada influência sobre as regras que orientam o cotidiano institucional.

Olívia ocupa a direção da escola e responde formalmente pela disciplina, pela preservação da autoridade institucional e pela regularidade das atividades. Em suas interações, demonstra considerar que a ordem depende da aplicação rigorosa das normas e da existência de fronteiras claras entre os níveis hierárquicos. Essa orientação pode ser compreendida como uma tentativa de reduzir incertezas e assegurar que professores e estudantes saibam o que se espera deles. Entretanto, a maneira pela qual a diretora comunica suas expectativas e reage a situações imprevistas produz efeitos que ultrapassam o cumprimento imediato das regras, alcançando a confiança, a autonomia e a disposição dos profissionais para expor dificuldades.

A relação entre Helena e Olívia começa, assim, sob uma tensão que não se limita a diferenças de personalidade. As duas profissionais assumem responsabilidades relevantes para a Escola Mundial, mas interpretam de modo distinto como a autoridade deve ser exercida, como os conflitos devem ser conduzidos e quanto espaço deve existir para a participação dos subordinados. À medida que novos acontecimentos surgem, essa divergência deixa de ser apenas potencial e passa a interferir diretamente na comunicação entre ambas, criando um dilema que envolve disciplina, coordenação, confiança e reconhecimento profissional.

1.2 As primeiras tensões

No terceiro episódio, Helena procura a diretora para tratar de um problema que envolve quatro estudantes. Antes que a professora consiga apresentar integralmente a situação, Olívia ressalta que a Escola Mundial é orientada por normas rigorosas,

aplicáveis tanto à relação com os alunos quanto à convivência entre os profissionais. A intervenção estabelece desde o início que a conversa será conduzida a partir da autoridade do cargo e da necessidade de preservar a disciplina. Para Helena, que buscava compartilhar informações e construir uma resposta para o problema, a ênfase imediata na hierarquia reduz o espaço disponível para explicar as circunstâncias que motivaram sua procura.

Quando Helena questiona a maneira como os estudantes são conduzidos e sugere uma abordagem diferente, a diretora reafirma que a decisão institucional lhe pertence e associa eventual continuidade do problema à possibilidade de sanções. Olívia também sinaliza que não costuma considerar com facilidade opiniões provenientes de profissionais em posições inferiores e com menor experiência na escola. A fala delimita os lugares ocupados por ambas e transforma a juventude e o pouco tempo de Helena na instituição em critérios para avaliar antecipadamente a validade de sua contribuição. Embora a diretora procure preservar uma cadeia clara de comando, a professora deixa a conversa sem ter desenvolvido o argumento que pretendia apresentar.

A situação produz efeitos ambíguos. De um lado, Helena compreende que a direção espera obediência às normas e resultados visíveis no comportamento da turma. De outro, percebe que a exposição de dúvidas ou alternativas pode ser interpretada como questionamento indevido da autoridade. Essa combinação aumenta o custo de futuras manifestações, porque a professora passa a precisar avaliar não apenas o conteúdo do que deseja comunicar, mas também o risco de que sua iniciativa seja recebida como inexperiência ou insubordinação. A primeira conversa, portanto, não resolve apenas um incidente envolvendo alunos, pois também estabelece o padrão inicial das relações entre direção e docente.

1.3 O vidro quebrado e a atribuição de responsabilidades

No quarto episódio, um vidro é quebrado em uma das salas da escola durante um incidente envolvendo alunos da turma de Helena. A ocorrência exige apuração, definição de responsabilidades e uma resposta capaz de preservar a segurança e a disciplina institucional. Antes da reunião com a professora, Olívia comenta o acontecimento com outra pessoa, e a informação começa a circular acompanhada de avaliações sobre Helena e seus estudantes. Com isso, uma questão que poderia ser tratada por meio de comunicação reservada passa a compor conversas informais, ampliando a exposição da docente antes que ela apresente sua versão dos fatos.

No encontro realizado no episódio seguinte, a diretora cobra de Helena conhecimento integral sobre tudo o que ocorre com seus alunos e associa o episódio à capacidade da professora de controlar a turma. A exigência expressa uma preocupação gerencial compreensível, porque a docente possui responsabilidades de acompanhamento e a escola precisa prevenir novos incidentes. Entretanto, a formulação da cobrança sugere que qualquer ocorrência deveria ser antecipada ou imediatamente conhecida por Helena, mesmo em um ambiente no qual múltiplas interações acontecem simultaneamente. O foco da conversa desloca-se, então, da reconstrução do episódio e da aprendizagem institucional para a responsabilização individual da professora.

Ao encerrar o diálogo, Olívia aconselha Helena a seguir suas orientações sem resistência e volta a relacionar juventude a inexperiência. A diretora procura justificar sua recomendação pela trajetória acumulada na instituição, enquanto Helena entende que suas competências e observações são desconsideradas antes de serem avaliadas. A diferença entre experiência e autoridade, que poderia apoiar uma relação

de orientação profissional, converte-se em uma barreira à troca de informações. Dessa maneira, o incidente do vidro não apenas reforça a cobrança por resultados, mas também evidencia a ausência de um procedimento compartilhado para analisar falhas, distribuir responsabilidades e definir ações preventivas.

A professora continua comprometida com a turma, porém passa a trabalhar sob a expectativa de que novos problemas sejam interpretados como prova de incapacidade. Ao mesmo tempo, a diretora permanece pressionada a demonstrar que mantém a escola sob controle e que não tolera desvios das regras estabelecidas. As duas profissionais se aproximam de uma relação defensiva, na qual Helena procura evitar novas advertências e Olívia intensifica a supervisão para prevenir falhas. Esse movimento reduz a possibilidade de cooperação justamente quando a complexidade do trabalho escolar exige circulação de informações, confiança e coordenação entre diferentes funções.

1.4 A cerimônia e a repreensão pública

No sexto episódio, a Escola Mundial realiza uma cerimônia de hasteamento da bandeira que reúne alunos e professores e representa uma prática recorrente da instituição. Helena não deixa a sala no horário definido, o que provoca atraso no início da atividade e interfere em uma rotina valorizada pela direção. A situação oferece a Olívia um motivo concreto para cobrar pontualidade e alinhamento com o calendário escolar, pois cerimônias coletivas dependem da coordenação entre as turmas. O problema gerencial, entretanto, passa a envolver também a forma escolhida para realizar a correção.

Ao perceber o atraso, Olívia dirige-se à sala e repreende Helena diante dos estudantes. A intervenção transmite de maneira imediata que o horário deve ser cumprido e reafirma a autoridade da direção, mas também expõe a professora perante aqueles sobre os quais ela precisa exercer liderança pedagógica. Posteriormente, Helena é advertida de que erros não são tolerados na Escola Mundial e de que novas falhas podem resultar em sua demissão. A mensagem deixa pouca margem para distinguir situações, avaliar causas ou reconhecer processos de aprendizagem, transformando a possibilidade de desligamento em referência frequente para orientar o comportamento da docente.

A repetição das advertências altera o significado das interações entre as duas profissionais. Para Olívia, a firmeza pode representar coerência com as regras e proteção da imagem institucional. Para Helena, as conversas tornam-se associadas à ameaça, à desqualificação de sua experiência e à ausência de oportunidade para participar das decisões que afetam seu trabalho. O problema já não se resume ao atraso na cerimônia ou ao vidro quebrado, porque passa a envolver as condições sob as quais a professora pode comunicar dificuldades, admitir erros e propor alternativas sem antecipar uma resposta punitiva.

1.5 Entre cumprir, dialogar e propor mudanças

Depois da nova advertência, Helena precisa decidir como conduzir sua relação com a direção. Uma possibilidade consiste em seguir estritamente as orientações de Olívia, reduzir questionamentos e concentrar-se em evitar qualquer ocorrência que possa ser considerada falha. Essa escolha pode diminuir os conflitos imediatos, mas também pode limitar a autonomia da professora e reduzir a circulação de informações relevantes sobre a turma. Outra alternativa consiste em solicitar uma conversa reservada, reconhecer as responsabilidades associadas ao cargo e propor

procedimentos mais claros para comunicação, acompanhamento de incidentes e devolutivas profissionais.

Helena também pode procurar apoio de outros profissionais da escola para compreender melhor as normas e construir uma proposta coletiva, embora essa iniciativa possa ser interpretada pela diretora como tentativa de contestar sua autoridade. Paralelamente, Olívia precisa escolher entre manter o padrão de supervisão baseado em advertências individuais ou criar condições para que a experiência acumulada na direção seja convertida em orientação, aprendizagem e coordenação. A decisão não envolve substituir disciplina por permissividade, porque a escola continua responsável por segurança, horários e resultados. O desafio consiste em definir práticas capazes de preservar esses objetivos sem transformar o medo de errar no principal mecanismo de controle.

Diante desse impasse, como Helena deveria agir para proteger sua responsabilidade profissional, manter o vínculo com os estudantes e reconstruir o diálogo com a direção? Que mudanças Olívia poderia adotar para assegurar o cumprimento das normas e, simultaneamente, favorecer um ambiente no qual os profissionais se sintam capazes de comunicar problemas, aprender com incidentes e contribuir para as decisões? As respostas exigem considerar não apenas as características individuais das personagens, mas também a relação entre liderança, clima organizacional, comunicação, cultura institucional e práticas de gestão de pessoas.

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Sinopse e problema de ensino

O caso apresenta uma sequência de interações entre uma professora em início de carreira e a diretora de uma escola que valoriza disciplina, padronização e autoridade hierárquica. A narrativa permite analisar como decisões gerencialmente justificáveis, como cobrar pontualidade, apurar danos e exigir responsabilidade sobre uma turma, podem produzir efeitos desfavoráveis quando são comunicadas por meio de interrupções, desqualificação da experiência, exposição pública e ameaça recorrente. Ao mesmo tempo, o caso evita reduzir a diretora a uma personagem exclusivamente autoritária, porque sua posição envolve deveres de coordenação, segurança e preservação das rotinas institucionais. O problema de ensino reside, portanto, em compreender como equilibrar controle e participação, resultado e desenvolvimento, disciplina e diálogo.

A situação central favorece uma análise relacional da liderança, segundo a qual o exercício do cargo formal não esgota a capacidade de influenciar pessoas nem garante, isoladamente, legitimidade diante do grupo. Também permite distinguir cultura e clima organizacional, uma vez que cerimônias, normas e hierarquias indicam elementos culturais, enquanto as percepções de apoio, justiça, segurança e abertura para participação compõem a experiência cotidiana do clima. Finalmente, a narrativa aproxima esses construtos das práticas de gestão de pessoas, especialmente integração de novos profissionais, feedback, desenvolvimento de lideranças, mediação de conflitos, comunicação interna e prevenção de desgaste no trabalho.

2.2 Objetivos didáticos

O objetivo geral consiste em estimular a análise crítica de práticas de liderança e gestão de pessoas que influenciam o clima organizacional, utilizando uma narrativa ficcional para aproximar conceitos administrativos de situações reconhecíveis pelos

estudantes. Ao final da atividade, espera-se que a turma consiga desenvolver os seguintes objetivos específicos:

1. identificar comportamentos de liderança presentes nas interações entre Helena e Olívia, evitando classificar as personagens de maneira rígida ou descontextualizada;

2. distinguir cultura e clima organizacional e relacionar esses construtos às normas, cerimônias, práticas de comunicação e percepções descritas no caso;

3. examinar como hierarquia, experiência, comunicação e atribuição de responsabilidades podem ampliar ou reduzir conflitos no ambiente de trabalho;

4. avaliar alternativas de decisão para Helena e Olívia, considerando simultaneamente os objetivos institucionais, a autonomia profissional e a qualidade das relações;

5. propor práticas de gestão de pessoas que favoreçam disciplina, responsabilização, aprendizagem e participação sem eliminar a autoridade necessária ao funcionamento da organização.

2.3 Público-alvo, disciplinas e conhecimentos prévios

O caso pode ser utilizado em cursos de graduação em Administração, preferencialmente após uma introdução aos conceitos de liderança, cultura organizacional, clima organizacional e gestão de pessoas. Sua aplicação é especialmente pertinente nas disciplinas de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Psicologia Organizacional, Teorias da Administração e Gestão de Conflitos. Em turmas iniciais, o docente pode concentrar a discussão na identificação dos problemas e nas alternativas de decisão, enquanto turmas mais avançadas podem desenvolver diagnósticos, indicadores e planos de intervenção com maior detalhamento.

A atividade não exige que todos os estudantes tenham assistido à novela, porque as informações necessárias à análise estão reunidas no texto do caso. Quando houver disponibilidade, a exibição de trechos dos episódios 3 a 6 pode complementar a leitura e permitir que a turma observe tom de voz, interrupções, expressões e reações que ampliam a compreensão das interações. A reprodução audiovisual deve funcionar como apoio, e não como substituição do texto, pois a discussão precisa permanecer centrada no problema gerencial e nos conceitos mobilizados.

2.4 Sugestão de aplicação

Recomenda-se que o caso seja disponibilizado previamente, acompanhado de uma orientação para que cada estudante identifique fatos, interpretações e decisões possíveis. Essa separação ajuda a evitar que avaliações morais sobre as personagens substituam a análise gerencial. Durante a aula, o docente pode organizar grupos com posições diferentes, solicitando que parte da turma examine as preocupações da professora, outra parte reconstrua as responsabilidades da diretora e uma terceira formule alternativas que integrem os dois pontos de vista. A plenária deve comparar os diagnósticos e exigir que cada proposta seja sustentada por evidências da narrativa e por conceitos discutidos na disciplina.

Quadro 1. Proposta de aplicação em uma aula de 100 minutos

Etapa	Tempo	Atividade	Produto esperado
1	10 min	Leitura individual e registro do problema, dos atores e da decisão.	Mapa inicial do problema.
2	25 min	Discussão em grupos a partir das perspectivas de Helena, Olívia e organização.	Diagnóstico com evidências.
3	25 min	Debate coletivo sobre liderança, clima, cultura, poder e comunicação.	Comparação de interpretações.
4	30 min	Elaboração de plano com prioridades, responsáveis e indicadores.	Proposta gerencial integrada.
5	10 min	Síntese docente dos fundamentos teóricos e das limitações da análise.	Aprendizagens consolidadas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Como atividade avaliativa, os grupos podem entregar um relatório executivo de até duas páginas, organizado em diagnóstico, riscos, alternativas e recomendação. O relatório deve demonstrar que disciplina e clima positivo não são objetivos incompatíveis e que a qualidade da intervenção depende da combinação entre clareza de expectativas, comunicação respeitosa, mecanismos de participação e responsabilização proporcional. Essa entrega permite avaliar a capacidade de articular teoria e prática, bem como a coerência entre o problema identificado e as ações propostas.

2.5 Questões para discussão

1. Quais comportamentos de liderança podem ser identificados nas atuações de Helena e Olívia, e quais evidências do caso sustentam essa interpretação?
2. Como as normas, as cerimônias e a hierarquia da Escola Mundial se relacionam com a cultura organizacional, e como as interações cotidianas influenciam o clima percebido por Helena?
3. Em que medida as cobranças da diretora são gerencialmente legítimas, e em que momento a forma de comunicação passa a produzir riscos para a confiança, a cooperação e a aprendizagem?
4. Que alternativas Helena possui diante das advertências, e quais benefícios e riscos estão associados à obediência estrita, à negociação direta e à busca de apoio coletivo?
5. Que conjunto de práticas de gestão de pessoas poderia ser adotado pela Escola Mundial para conciliar disciplina, responsabilização, desenvolvimento profissional e participação?

2.6 Análise das questões e fundamentos teóricos

2.6.1 Liderança como relação, influência e escolha contextual

A análise da primeira questão deve começar pela compreensão de que liderança não corresponde apenas à ocupação de um cargo, embora a posição formal amplie os recursos de autoridade disponíveis. Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013) mostram que o fenômeno foi explicado por diferentes tradições teóricas, que passaram de características pessoais para comportamentos, situações e relações

entre líderes e liderados. Essa evolução recomenda cautela diante de classificações simples, porque uma mesma pessoa pode combinar comportamentos distintos conforme a tarefa, a pressão e o grupo envolvido. No caso, Olívia exerce autoridade formal e utiliza direção, cobrança e controle, enquanto Helena mobiliza diálogo, confiança e proximidade na relação com os estudantes.

A teoria dos traços, discutida por Barreto e colaboradores (2013), ajuda a reconhecer que segurança, firmeza e disposição para assumir decisões podem contribuir para o exercício da liderança, mas não permitem explicar isoladamente seus resultados. Olívia demonstra convicção e compromisso com a ordem institucional, características que podem ser valorizadas em situações que exigem resposta rápida e clareza de comando. Entretanto, o efeito de sua atuação depende de como essas características são convertidas em comportamentos e de como esses comportamentos são percebidos pelos demais profissionais. A firmeza que organiza uma rotina pode transformar-se em fechamento ao diálogo quando impede a apresentação de informações ou utiliza a hierarquia para desqualificar contribuições.

Alves (2010) reforça que liderança e gestão não devem ser tratadas como categorias mutuamente excludentes. O gestor coordena recursos, objetivos e processos, enquanto a liderança envolve influência, produção de sentidos e construção de comprometimento, funções que podem coexistir no mesmo cargo. Por essa razão, não é suficiente afirmar que Helena é líder e Olívia é apenas gestora. A diretora também influencia emoções, interpretações e comportamentos, embora parte dessa influência produza cautela e insegurança, enquanto a professora precisa desenvolver capacidade de coordenação para que sua abordagem participativa não comprometa horários, procedimentos e responsabilidades coletivas.

A contribuição de Silva e colaboradores (2025) aprofunda esse argumento ao indicar que os estilos de liderança influenciam o clima organizacional e funcionam como mecanismos de aproximação entre objetivos institucionais e necessidades dos trabalhadores. Os autores também ressaltam que não existe um estilo universalmente ideal, porque as escolhas dependem do contexto, das tarefas e das características das pessoas envolvidas. Essa conclusão não significa que qualquer prática seja adequada desde que tenha justificativa situacional. Significa que a análise deve considerar se o comportamento adotado responde à exigência concreta e se seus efeitos favorecem coordenação, motivação, satisfação e resultados.

Na Escola Mundial, a cobrança de pontualidade e a apuração do vidro quebrado possuem fundamentos organizacionais legítimos, mas a interrupção recorrente da professora, a repreensão diante dos alunos e a ameaça de demissão ampliam o custo de admitir dúvidas e relatar problemas. Em vez de produzir somente conformidade, essas práticas podem estimular silêncio, comportamento defensivo e redução da iniciativa. Silva e colaboradores (2025) apontam o silêncio organizacional como um caminho relevante para compreender a interface entre liderança e clima, especialmente quando trabalhadores omitem informações ou deixam de se manifestar por avaliar que a fala não será acolhida. O caso permite discutir essa possibilidade sem concluir que Helena já esteja completamente silenciada, pois a narrativa mostra um processo em formação, e não um diagnóstico definitivo.

A resposta à primeira questão, portanto, deve reconhecer forças e limites nas duas atuações. Olívia apresenta clareza sobre normas, responsabilidade institucional e capacidade de decisão, mas precisa transformar autoridade em orientação e criar espaço para que informações ascendentes cheguem à direção. Helena apresenta escuta, empatia e influência sobre os estudantes, mas precisa articular sua autonomia pedagógica às demandas coletivas da escola e comunicar de maneira propositiva os

procedimentos que considera necessários. A alternativa mais consistente não consiste em escolher uma personagem como modelo integral, mas em identificar uma combinação contextual de direção, diálogo, feedback e participação.

2.6.2 Cultura, clima e comunicação na Escola Mundial

A segunda questão exige distinguir cultura e clima organizacional, conceitos relacionados, mas não equivalentes. Menezes e Gomes (2010) apresentam o clima como um construto associado às percepções que os membros desenvolvem sobre políticas, práticas e características do ambiente de trabalho. A cultura, por sua vez, alcança valores, pressupostos, significados e formas de agir que se consolidam e orientam a vida organizacional de modo mais profundo. Essa distinção impede que toda norma seja tratada como clima e que toda percepção momentânea seja tomada como expressão definitiva da cultura.

Na narrativa, a valorização da disciplina, a centralidade da autoridade da direção e a cerimônia de hasteamento da bandeira sugerem elementos da cultura institucional. Essas práticas comunicam o que a escola considera importante, quais comportamentos são esperados e como a ordem coletiva é simbolicamente reafirmada. O caso, entretanto, não oferece informações suficientes para afirmar que todos os profissionais compartilham os mesmos valores ou percebem a cultura de maneira homogênea. A análise deve limitar-se aos indícios apresentados e reconhecer que subgrupos, experiências e posições hierárquicas podem produzir interpretações distintas.

O clima aparece com maior nitidez nas percepções associadas às interações cotidianas. Helena encontra dificuldades para concluir sua fala, recebe avaliações relacionadas à idade e ao tempo de experiência, observa a circulação informal de comentários e é repreendida diante dos alunos. Esses acontecimentos podem produzir percepções de baixo apoio, limitada participação e risco elevado de punição, ainda que a escola mantenha procedimentos formalmente claros. O ponto analítico consiste em perceber que o clima não depende apenas da existência de recursos ou regras, porque é formado também pela maneira como as pessoas experimentam a aplicação dessas práticas.

Silva e colaboradores (2025) identificam uma associação recorrente entre liderança, motivação, satisfação e clima organizacional, mostrando que o líder participa da criação das condições nas quais os trabalhadores interpretam seu valor e sua possibilidade de contribuição. No caso, Olívia pode acreditar que a ameaça de sanção torna as expectativas inequívocas, porém Helena pode interpretar a mesma mensagem como ausência de confiança e impossibilidade de aprendizagem. A divergência entre intenção gerencial e percepção do trabalhador é central para o estudo do clima, porque os efeitos organizacionais decorrem da experiência produzida, e não somente da finalidade declarada pela chefia.

As dimensões apresentadas por Gomes e colaboradores (2024) também podem funcionar como lentes analíticas, desde que não sejam utilizadas para rotular a escola sem evidências suficientes. A elevada distância de poder ajuda a interpretar a aceitação de diferenças hierárquicas e a baixa participação dos subordinados, enquanto a aversão à incerteza auxilia a compreender a preferência por regras e controles diante de situações imprevistas. No entanto, o caso não autoriza concluir que toda a cultura da Escola Mundial se reduz a essas dimensões. Elas devem ser mobilizadas como perguntas sobre o contexto, permitindo investigar como hierarquia e necessidade de previsibilidade influenciam práticas concretas.

A comunicação conecta cultura, liderança e clima porque transforma expectativas abstratas em experiências relacionais. Uma norma de pontualidade pode ser comunicada por meio de feedback privado, apuração das causas e acordo sobre ações corretivas, ou pode ser reforçada mediante exposição pública e ameaça. O conteúdo formal permanece semelhante, mas os efeitos sobre confiança e cooperação são diferentes. A terceira questão deve levar os estudantes a separar a legitimidade da cobrança da qualidade do processo comunicativo, mostrando que responsabilização e respeito podem coexistir quando a correção é específica, proporcional, reservada e orientada para aprendizagem.

Também é importante reconhecer que o clima não deve ser diagnosticado a partir de uma única pessoa. A percepção de Helena é central para o caso, porém uma avaliação organizacional exigiria ouvir direção, professores, funcionários e, conforme o objetivo, estudantes. Oliveira Filho e colaboradores (2024) destacam a relevância do clima para motivação, satisfação e desempenho, o que justifica processos sistemáticos de escuta capazes de identificar tendências e não apenas episódios isolados. Assim, uma proposta de intervenção precisa combinar a análise da narrativa com a recomendação de ampliar fontes de informação antes de decisões abrangentes.

2.6.3 Gestão de pessoas e alternativas de intervenção

A quinta questão desloca a discussão do diagnóstico para a ação. Dutra (2016) apresenta a gestão de pessoas como uma dimensão que ultrapassa rotinas administrativas e precisa articular desenvolvimento dos indivíduos, necessidades organizacionais e transformações do contexto. Nessa perspectiva, a Escola Mundial não resolveria o problema apenas por meio de uma conversa entre Helena e Olívia, embora essa conversa seja necessária. O padrão de interação sugere lacunas em integração de novos profissionais, clareza de papéis, feedback, aprendizagem com incidentes e desenvolvimento de lideranças, o que demanda práticas articuladas.

A entrada de Helena poderia ser acompanhada por um processo de integração que explicasse normas, rituais, responsabilidades, canais de comunicação e critérios de acompanhamento. Como professora em início de carreira, ela também poderia contar com mentoria de um profissional experiente, desde que a experiência fosse utilizada para orientar e não para invalidar sua capacidade de contribuição. Essa medida reduziria ambiguidades e permitiria que dúvidas fossem tratadas antes de se transformarem em falhas ou conflitos. Ao mesmo tempo, a direção teria oportunidade de conhecer a abordagem pedagógica da nova docente e definir limites negociados para sua atuação.

Demo e colaboradores (2010) destacam que políticas de gestão de pessoas precisam favorecer desenvolvimento, envolvimento e permanência, pois o desempenho organizacional depende da qualidade da relação construída com os trabalhadores. Gil (2022) acrescenta que a atuação estratégica da área envolve criar condições para comprometimento e contribuição, e Ulrich (1998) ressalta sua função de parceira na produção de valor. Aplicadas ao caso, essas contribuições indicam que a diretora não deveria ser a única responsável por controlar comportamentos, pois a escola precisa de procedimentos que sustentem a coordenação e reduzam a personalização dos conflitos.

Um primeiro conjunto de ações envolveria comunicação e feedback. Repreensões públicas poderiam ser substituídas por conversas reservadas, organizadas a partir de fatos, impactos, expectativas e acordos de acompanhamento. Incidentes com estudantes deveriam seguir um protocolo que incluísse registro,

escuta das partes, identificação de causas, distribuição proporcional de responsabilidades e definição de medidas preventivas. Dessa forma, a escola preservaria a disciplina e a capacidade de resposta sem transformar todo problema em avaliação global da competência de um único profissional.

Um segundo conjunto envolveria participação e gestão de conflitos. Reuniões periódicas de equipe poderiam criar espaço para discutir rotinas, dificuldades e propostas antes que divergências se tornassem disputas pessoais. A mediação por um terceiro profissional seria pertinente quando Helena e Olívia não conseguissem reconstruir o diálogo diretamente. Além disso, critérios claros para advertências e desligamentos reduziriam a percepção de ameaça arbitrária, porque os profissionais conheceriam os comportamentos esperados, as etapas de correção e as oportunidades de melhoria.

Um terceiro conjunto deveria concentrar-se nas condições de trabalho e no desenvolvimento. Oliveira (2004) e Gasparini, Barreto e Assunção (2005) mostram que pressões, perda de autonomia e intensificação do trabalho docente podem afetar a experiência profissional e a saúde dos trabalhadores. O caso não fornece elementos para diagnosticar adoecimento, mas apresenta sinais de insegurança e desgaste que justificam prevenção. A escola poderia acompanhar carga de trabalho, autonomia, apoio da chefia e qualidade das relações, além de oferecer formação para gestores sobre comunicação, feedback, conflitos e acompanhamento de profissionais em início de carreira.

Quadro 2. Plano integrado de intervenção para a Escola Mundial

Problema observado	Ação proposta	Responsável	Resultado e indicador inicial
Integração insuficiente de profissionais novos.	Implantar acolhimento inicial e mentoria com apresentação de normas, papéis e canais de comunicação.	Direção e profissional mentor.	Maior clareza sobre expectativas e apoio disponível, verificada por avaliação após 30 dias.
Feedback associado a exposição e ameaça.	Adotar devolutivas reservadas, específicas e orientadas para acordos de melhoria.	Direção.	Redução de comportamentos defensivos, acompanhada pelos acordos registrados.
Apuração pouco estruturada de incidentes.	Criar protocolo com fatos, escuta das partes, causas, responsabilidades e prevenção.	Direção e equipe docente.	Respostas mais consistentes, medidas pelo uso do protocolo nas ocorrências.
Baixa participação nas decisões cotidianas.	Realizar reuniões periódicas com pauta, espaço de fala e retorno sobre propostas.	Direção e equipe.	Ampliação da circulação de informações, observada nos encaminhamentos concluídos.

Problema observado	Ação proposta	Responsável	Resultado e indicador inicial
Conflito persistente entre direção e docente.	Utilizar mediação e plano de desenvolvimento com metas recíprocas.	Mediador e envolvidas.	Reconstrução do diálogo, avaliada na revisão conjunta do plano.
Ausência de diagnóstico ampliado do clima.	Aplicar processo confidencial de escuta com diferentes grupos da escola.	Gestão de pessoas ou comissão.	Identificação de padrões e publicação de um plano de ação.

Fonte: elaborado pelos autores.

A quarta questão pode ser respondida por meio da comparação entre alternativas. A obediência estrita reduz o confronto imediato, mas pode reforçar silêncio e dependência, principalmente quando as orientações não contemplam situações imprevistas. A negociação direta preserva a relação hierárquica e permite apresentar propostas, porém exige que Helena reconheça os impactos de seus atrasos e formule pedidos específicos, em vez de limitar-se a contestar o estilo da diretora. A busca de apoio coletivo pode ampliar a legitimidade das mudanças, mas precisa ser conduzida por canais institucionais para não se transformar em circulação informal de queixas.

A recomendação mais equilibrada consiste em combinar essas alternativas de maneira sequencial. Helena poderia preparar uma conversa privada com Olívia, reconhecer os pontos nos quais precisa ajustar sua atuação, apresentar os efeitos das repreensões públicas e propor um protocolo de comunicação para incidentes futuros. Caso a conversa não produza avanços, poderia solicitar mediação ou levar uma proposta de procedimento à equipe, concentrando-se no problema organizacional e não em acusações pessoais. Essa estratégia protege a responsabilidade profissional da docente, preserva a autoridade formal da direção e cria oportunidade para que o conflito produza aprendizagem institucional.

Para Olívia, a decisão recomendada envolve substituir o controle baseado predominantemente em ameaça por uma combinação de clareza, acompanhamento e desenvolvimento. A diretora não precisa renunciar à cobrança de horários, segurança e disciplina, mas deve distinguir erros corrigíveis de condutas incompatíveis com o cargo, assegurar que a pessoa ouvida possa apresentar informações e evitar correções que comprometam sua autoridade diante dos alunos. Ao transformar sua experiência em mentoria e seus critérios em procedimentos transparentes, Olívia pode preservar a ordem e ampliar a confiança necessária para que os profissionais comuniquem problemas antes que se agravem.

2.7 Síntese para encerramento da discussão

O encerramento da aula deve recuperar que o dilema da Escola Mundial não opõe simplesmente uma liderança humana a uma liderança orientada para resultados. Helena e Olívia enfrentam responsabilidades distintas e precisam coordenar suas ações em uma instituição que depende tanto de regras quanto de relações de confiança. O problema surge quando a autoridade formal limita a comunicação, quando a experiência é utilizada para desqualificar contribuições e quando a correção de falhas se desvincula de processos de aprendizagem. Em sentido complementar,

uma abordagem participativa também precisa demonstrar capacidade de cumprir acordos e responder pelos efeitos de suas decisões.

A principal aprendizagem consiste em compreender que o clima organizacional é produzido nas práticas cotidianas pelas quais normas, decisões e conflitos são comunicados. Lideranças capazes de combinar direção, escuta, reconhecimento e responsabilização aumentam a possibilidade de alinhar objetivos organizacionais e necessidades dos trabalhadores, relação destacada por Silva e colaboradores (2025). Assim, a disciplina institucional não precisa depender do medo, e a valorização das pessoas não implica ausência de critérios. A decisão gerencial mais consistente é aquela que transforma autoridade em coordenação, feedback em desenvolvimento e conflito em oportunidade de aprendizagem coletiva.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. Liderança organizacional: discussão sobre um conceito-chave à Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 43-53, 2010. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742838007.pdf

BARRETO, L. M. T. da S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. DOI: https://doi.org/10.5700/rausp1072

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie,** v. 12, n. 5, p. 15–42, set. 2011. https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, 2016.

GASPARINI, S. M.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. Á. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 2, p. 189–199, maio 2005. DOI: https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000200003

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, G. H. S.; LEMOS, R. R.; NASCIMENTO, L. L. do; MARRA, A. V.; SOUZA, M. M. P. de. Cultura Organizacional em Organizações Públicas: Uma Revisão Sistemática. **Revista da FAE,** [S. l.], v. 27, 2024. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/81

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf

OLIVEIRA FILHO, Josian Fernandes de; VIANA, Diego Carvalho; SILVA, Iracema Rocha da; JACINTO, John Jacinto Santos. Clima Organizacional no desenvolvimento

de metodologias – Revisão de Literatura. **Revista Sustinere,** [S. l.], v. 12, p. 26–33, 2024. DOI: https://doi.org/10.12957/sustinere.2024.86082.

OLIVEIRA, D. A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade,** v. 25, n. 89, p. 1127–1144, set. 2004. DOI: https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000400003
RODRIGUES, A. de O.; FERREIRA, M. C.; MOURÃO, L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de Cultura**, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, 2013. DOI: https://doi.org/10.18224/frag.v23i4.3556.

SILVA, G. G. W. M. da; ANDRADE, S. P. C. de; CAMFIELD, C. E. R.; MAIA, A. G. Interfaces entre clima organizacional e estilos de liderança: da análise do estado da arte a construção de uma agenda de pesquisa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 1, e4526, 2025. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4526.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: entregando resultados e construindo valor estratégico**. Tradução de Maria Cláudia Santos Roxo. Rio de Janeiro: Futura, 1998.