

A GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA ESCOLAR PÚBLICA: DESAFIOS E PRÁTICAS NO AMBIENTE EDUCACIONAL

Human Resource Management In Public School Offices: Challenges And Practices In The Educational Environment

Cibele Frazão de Oliveira¹, Karina Batista Rocha², Sandy Costa Silva³, Renan Augusto de Lima Pinto⁴

RESUMO

O artigo aborda a gestão de pessoas no contexto da secretaria escolar pública, tendo como base a experiência de estágio supervisionado realizado na Escola Estadual Presidente Figueiredo, no estado do Amazonas. O objetivo do estudo é analisar as práticas de organização, comunicação e relacionamento interpessoal entre os servidores administrativos da unidade escolar, identificando os principais desafios e apontando estratégias que favoreçam o aprimoramento do ambiente de trabalho. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada e abordagem descritiva, utilizando observação participante, anotações de campo e análise de conteúdo como técnicas de levantamento e interpretação dos dados. Os resultados evidenciam fragilidades na divisão formal de tarefas, ausência de capacitação continuada e limitações nos canais de escuta ativa entre os membros da equipe. Verificou-se que a falta de reconhecimento institucional e a sobrecarga funcional contribuem para a desmotivação dos profissionais. A pesquisa demonstra que a valorização humana, aliada a práticas organizacionais estruturadas, pode favorecer o clima organizacional e otimizar os resultados coletivos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Administração escolar; Secretaria pública; Clima organizacional; Estágio supervisionado.

ABSTRACT

The article addresses human resource management in the context of public school administration, based on a supervised internship experience at Presidente Figueiredo State School, located in Amazonas, Brazil. The aim of the study is to analyze the organization, communication, and interpersonal practices among administrative staff, identifying key challenges and proposing strategies to improve the work environment. This is a qualitative, applied, and descriptive research, using participant observation, field notes, and content analysis as data collection and interpretation techniques. The results reveal weaknesses in task allocation, lack of continuous training, and limitations in active listening channels among team members. It was found that institutional invisibility and work overload contribute to staff demotivation. The research shows that human appreciation, combined with structured organizational practices, can enhance the institutional atmosphere and optimize collective performance.

Keywords: People management; School administration; Public office; Organizational climate; Supervised internship.

Date of Submission: 02-07-2025

Date of Acceptance: 12-07-2025

I. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público educacional constitui uma dimensão essencial para o funcionamento eficiente das instituições escolares, especialmente no que se refere ao cotidiano das secretarias. A secretaria

¹ Graduanda em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: cfdo.adm19@uea.edu.br

² Graduanda em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: kbr.adm19@uea.edu.br

³ Graduanda em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: scs.adm19@uea.edu.br

⁴ Professor- Orientador. Mestre. Docente na Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: rpinto@uea.edu.br

escolar, enquanto núcleo de suporte administrativo, reúne servidores que operam diretamente com demandas documentais, atendimento ao público e articulação institucional. Neste contexto, compreender como ocorrem as relações interpessoais, a organização do trabalho e os mecanismos de comunicação interna é fundamental para identificar fatores que favorecem ou limitam o desempenho coletivo. A presente pesquisa delimita-se ao ambiente da secretaria da Escola Estadual Presidente Figueiredo, localizada no município homônimo, no estado do Amazonas, tendo como base a vivência durante o estágio supervisionado.

O objetivo geral do estudo é analisar as práticas de gestão de pessoas observadas na referida secretaria escolar, destacando seus desafios e apontando estratégias que possam contribuir para a melhoria do clima organizacional. Entre os objetivos específicos, busca-se: identificar as formas de organização e divisão de tarefas adotadas pela equipe administrativa; verificar os canais de comunicação utilizados entre os membros do setor; e compreender como o reconhecimento institucional e a motivação influenciam a rotina de trabalho. O problema que orienta a pesquisa pode ser formulado da seguinte forma: como a gestão de pessoas é conduzida no contexto de uma secretaria escolar pública e quais aspectos interferem em seu bom funcionamento?

A escolha pelo tema justifica-se tanto pela relevância da administração de pessoas no serviço público quanto pela escassez de estudos que enfoquem a secretaria como espaço estratégico de mediação organizacional. As experiências do estágio revelaram uma rotina marcada por esforços individuais e improvisações operacionais que, embora garantam a continuidade do atendimento, não estão sustentadas por práticas planejadas ou estruturadas. Essa realidade reforça a necessidade de refletir sobre alternativas que promovam a valorização profissional, o fortalecimento dos vínculos coletivos e a qualificação dos serviços oferecidos à comunidade escolar.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, com natureza aplicada e objetivo descritivo. A técnica principal utilizada foi a observação participante, complementada por anotações em diário de campo e análise de documentos internos. A interpretação dos dados foi guiada por análise de conteúdo, permitindo identificar padrões recorrentes e inferir significados a partir do contexto vivenciado. A base teórica é fundamentada em autores como Chiavenato (2004), Senge (1990), Drucker (1999) e Mello (2022), que tratam de aspectos relacionados à liderança, clima organizacional, motivação e valorização humana no contexto da administração pública.

O artigo está organizado em cinco seções, além deste momento introdutório. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, reunindo as principais contribuições sobre gestão de pessoas em instituições públicas e escolas. Na terceira seção, descreve-se a metodologia empregada. A quarta seção contempla os resultados e discussão, à luz dos dados obtidos no estágio. Por fim, a quinta seção reúne os apontamentos finais da pesquisa e indica possibilidades de aprofundamento.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO EDUCACIONAL

A gestão de pessoas no setor público exige um olhar atento às especificidades das organizações estatais, marcadas por rigidez normativa, estabilidade funcional e limitações orçamentárias. No contexto educacional, esses desafios se manifestam com intensidade nos espaços administrativos das escolas, onde a atuação de servidores técnicos e auxiliares é muitas vezes negligenciada pelos estudos em administração. Para Chiavenato (2004), a gestão de pessoas vai além da simples administração de recursos humanos, exigindo uma abordagem sistêmica que considere motivação, comunicação e desenvolvimento contínuo.

Segundo Mello (2022), as escolas públicas frequentemente lidam com restrições estruturais que impactam diretamente o trabalho das equipes administrativas, dificultando a criação de um ambiente organizacional saudável. A ausência de políticas de valorização específicas para o setor administrativo contribui para o descompasso entre demandas institucionais e as condições reais de trabalho. Esse cenário é agravado pela informalidade nas práticas de gestão, que dependem mais de iniciativas individuais do que de orientações formais.

O setor de secretaria escolar representa um ponto de convergência entre pais, estudantes, professores e direção, sendo responsável por organizar e documentar processos fundamentais para o funcionamento da instituição. Para Marques (2017), a eficiência no trabalho escolar depende do bom desempenho do setor administrativo, especialmente quando este atua em harmonia com os demais segmentos da unidade.

A rotina de uma secretaria escolar exige o domínio de processos burocráticos, capacidade de atendimento ao público e agilidade na resolução de problemas. No entanto, segundo Pranella (2016), essas atribuições raramente são acompanhadas de treinamentos adequados ou processos de capacitação contínua, o que limita a eficiência dos colaboradores e compromete o clima organizacional. A ausência de um plano de desenvolvimento institucional voltado aos servidores administrativos fragiliza as possibilidades de inovação no setor.

O serviço público educacional é regulado por normas e diretrizes que nem sempre dialogam com a realidade local das escolas. Para Paim, Cardoso e Caulliraux (2009), a gestão por processos deve ser adaptada às particularidades de cada instituição, respeitando as características socioculturais do ambiente em que está inserida.

No entanto, sem gestores capacitados ou estratégias de liderança horizontal, essa adaptação torna-se inviável, resultando em rotinas operacionais desarticuladas.

É importante considerar também os aspectos simbólicos envolvidos na atuação da equipe de secretaria. A desvalorização histórica das funções administrativas na escola reflete um modelo hierárquico que prioriza o trabalho pedagógico, em detrimento da gestão institucional integrada. Segundo Senge (1990), organizações que aprendem são aquelas que reconhecem a importância de todos os seus membros, promovendo uma cultura de colaboração e aprendizado mútuo. Esse princípio ainda encontra pouca ressonância nas práticas cotidianas da administração escolar.

A compreensão dos limites e das potências da gestão de pessoas em secretarias escolares passa necessariamente pela escuta ativa dos profissionais que compõem esse setor. As demandas emocionais, a sobrecarga funcional e a ausência de reconhecimento institucional são elementos que impactam diretamente a motivação da equipe. Refletir sobre esses fatores implica repensar o papel do gestor escolar enquanto articulador de práticas mais justas, inclusivas e humanas.

2.2 PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA ESCOLAR

A valorização profissional no ambiente escolar envolve mais do que a remuneração adequada: abrange também o reconhecimento simbólico, o respeito entre os colegas e a oportunidade de crescimento dentro da organização. De acordo com Marras (2011), o sentimento de pertencimento e o estímulo ao protagonismo dos colaboradores são elementos decisivos para o fortalecimento da identidade institucional. No setor da secretaria, onde há intensa demanda emocional e múltiplas tarefas simultâneas, essas práticas tornam-se ainda mais essenciais.

Clima organizacional diz respeito à percepção coletiva que os trabalhadores constroem sobre o ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2004), essa percepção é influenciada por aspectos como estilo de liderança, comunicação interna, estrutura física e relações interpessoais. No caso das secretarias escolares públicas, o excesso de demandas associadas à falta de planejamento estratégico tende a gerar sentimentos de insatisfação, desmotivação e estresse entre os servidores.

Segundo Silva e Vergara (2017), o reconhecimento institucional é uma das ferramentas mais efetivas para aumentar o engajamento da equipe. Pequenos gestos, como elogios públicos, distribuição equilibrada de responsabilidades e a escuta ativa das sugestões dos funcionários, podem produzir mudanças significativas no cotidiano da organização. No entanto, muitas secretarias ainda operam sob uma lógica hierárquica rígida, que restringe a autonomia e a participação dos auxiliares administrativos.

A criação de espaços de escuta, como rodas de conversa ou reuniões periódicas entre a equipe da secretaria e a gestão escolar, pode contribuir para uma cultura organizacional mais colaborativa. Conforme aponta Senge (1990), ambientes de trabalho saudáveis são aqueles onde se promove a aprendizagem coletiva e a integração entre os setores. A ausência desses espaços favorece o isolamento dos funcionários e dificulta a construção de vínculos duradouros entre os membros da equipe.

Outro aspecto relevante é a clareza na distribuição de tarefas. A indefinição de papéis e a sobreposição de funções provocam insegurança entre os servidores, além de atritos interpessoais. Para Mello (2022), o planejamento das rotinas e a formalização das responsabilidades são estratégias fundamentais para evitar conflitos e aumentar a produtividade. A organização do trabalho, quando bem estruturada, promove senso de justiça e transparência nas relações.

A falta de investimento em formação continuada também aparece como uma barreira recorrente à valorização profissional. Muitos funcionários da secretaria iniciam suas funções sem treinamento específico, aprendendo na prática com base na tentativa e erro. Conforme observa Cruz (2019), a ausência de políticas públicas voltadas à capacitação dos servidores de apoio revela a visão secundarizada desse grupo dentro do sistema educacional. Tal negligência compromete tanto o desempenho individual quanto os resultados institucionais.

Em contextos onde há estímulo à cooperação, respeito às subjetividades e compartilhamento das decisões, observa-se uma melhora significativa no clima organizacional. A secretaria escolar, por ser um espaço de interface direta com a comunidade, precisa ser vista como setor estratégico e não apenas operacional. Esse reconhecimento, aliado a práticas consistentes de valorização, tem o potencial de transformar não apenas o ambiente interno, mas também a imagem da escola diante da sociedade.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR

A comunicação interna nas organizações públicas educacionais constitui elemento fundamental para o bom andamento das atividades administrativas. Quando mal conduzida, compromete o fluxo de informações, gera ruídos operacionais e acentua conflitos interpessoais. De acordo com Oliveira (2011), a clareza na transmissão das mensagens e a existência de canais institucionais eficientes são condições básicas para o alinhamento entre os diversos setores escolares, especialmente entre secretaria, direção e coordenação pedagógica.

No âmbito da secretaria escolar, a comunicação não se limita à troca de informações técnicas. Ela envolve afetos, expectativas, feedbacks e interpretações que moldam a convivência diária entre os servidores. Para Motta (2001), o modo como os gestores se comunicam com suas equipes influencia diretamente o comportamento organizacional. Posturas autoritárias ou distantes inibem a expressão dos subordinados, enquanto atitudes acolhedoras favorecem a colaboração.

As relações interpessoais no espaço da secretaria são atravessadas por fatores como antiguidade funcional, proximidade com a gestão e afinidades pessoais. Esses elementos, quando não mediados por critérios objetivos de divisão de tarefas e respeito mútuo, podem gerar ambientes tensionados. Segundo Chiavenato (2004), o conflito interpessoal é inevitável nas organizações, mas pode ser transformado em oportunidade de aprendizado quando administrado de forma ética e transparente.

A inexistência de protocolos formais de comunicação interna leva muitas vezes à informalidade excessiva, o que compromete a rastreabilidade das informações e aumenta o risco de falhas. Conforme argumenta Carvalho (2015), estabelecer padrões mínimos de registro e circulação de dados internos não só contribui para a eficiência, como fortalece a memória organizacional. A ausência dessa estrutura, comum em secretarias de escolas públicas, limita a autonomia dos profissionais.

Outro fator relevante é a escuta ativa. Em muitos casos, os servidores sentem que suas demandas e sugestões são ignoradas ou desconsideradas pela gestão. Para Senge (1990), a escuta verdadeira implica disposição para compreender o outro, mesmo diante de posições divergentes. Quando essa prática é incorporada nas rotinas institucionais, observa-se maior engajamento dos profissionais e diminuição dos conflitos recorrentes.

Os vínculos entre os membros da secretaria não dependem apenas da convivência diária, mas da qualidade das trocas que estabelecem. Relações marcadas por empatia, apoio mútuo e respeito à diversidade tendem a criar ambientes mais colaborativos. De acordo com Silva e Vergara (2017), os laços sociais fortalecidos dentro das equipes de trabalho impactam positivamente na motivação, no desempenho e na satisfação pessoal dos envolvidos.

Compreender os mecanismos internos de comunicação e as dinâmicas de relacionamento interpessoal é indispensável para aprimorar a gestão de pessoas no setor administrativo escolar. Mais do que implementar tecnologias ou fluxogramas, trata-se de construir práticas dialógicas e inclusivas, nas quais todos os agentes se reconheçam como parte ativa dos processos institucionais. Essa perspectiva amplia o potencial de inovação e eleva a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

2.4 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO DA EQUIPE ADMINISTRATIVA

A liderança no ambiente escolar ultrapassa o papel burocrático de delegar tarefas e fiscalizar rotinas. Ela está diretamente relacionada à capacidade de inspirar, motivar e orientar os servidores, especialmente aqueles que atuam em setores administrativos como a secretaria. Para Chiavenato (2004), o líder é um agente de transformação que mobiliza esforços coletivos em torno de metas organizacionais. No contexto das escolas públicas, essa figura pode ser decisiva na construção de um ambiente de trabalho mais harmônico e eficiente.

A forma como o gestor escolar se posiciona frente à equipe administrativa influencia não apenas o desempenho das tarefas, mas também o bem-estar dos colaboradores. De acordo com Motta (2001), lideranças que operam por meio do diálogo e da escuta tendem a obter maior engajamento dos servidores, uma vez que fortalecem vínculos de confiança. Esse tipo de postura, no entanto, ainda é pouco disseminado em instituições públicas com estruturas hierárquicas rígidas.

A ausência de lideranças preparadas para lidar com aspectos humanos da gestão contribui para a reprodução de práticas autoritárias e para o distanciamento entre os setores escolares. Mello (2022) ressalta que liderar não é exercer poder, mas facilitar caminhos. Quando o gestor assume uma postura de proximidade, reconhecendo os limites e as potências da equipe, cria-se um espaço mais propício à cooperação e à resolução de conflitos.

Um dos desafios enfrentados por líderes escolares está na valorização das equipes de apoio, muitas vezes invisibilizadas frente às demandas pedagógicas. Conforme Cruz (2019), há uma tendência histórica de supervalorizar o trabalho docente em detrimento das funções administrativas. Essa assimetria gera sensação de desvalorização entre os servidores da secretaria, comprometendo sua motivação e autoestima profissional.

O reconhecimento cotidiano do esforço coletivo, o incentivo à formação continuada e a criação de oportunidades de participação em decisões institucionais são estratégias que fortalecem a atuação dos líderes. Segundo Silva e Vergara (2017), motivar uma equipe não depende exclusivamente de recompensas materiais, mas da construção de um propósito compartilhado e da demonstração contínua de respeito. Essa abordagem transforma o trabalho em experiência significativa.

Lideranças eficazes sabem identificar as competências individuais dos membros da equipe e alocar as tarefas de maneira justa, equilibrando exigências operacionais com respeito aos limites pessoais. Para Drucker (1999), o bom líder não centraliza o saber nem a decisão, mas promove um ambiente onde o conhecimento circula e os talentos são aproveitados em sua plenitude. Essa lógica, quando aplicada ao ambiente da secretaria, resulta em maior produtividade e menor rotatividade.

Refletir sobre o papel da liderança no setor administrativo das escolas públicas exige abandonar modelos verticalizados e incorporar princípios de gestão humanizada. A construção de vínculos de confiança, a clareza nos processos e o incentivo ao protagonismo coletivo podem gerar impactos significativos tanto na qualidade dos serviços quanto no desenvolvimento profissional dos servidores. Essa perspectiva amplia o sentido do trabalho e fortalece a cultura institucional.

2.5 DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTES ESCOLARES PÚBLICOS

Os desafios enfrentados pelas escolas públicas na gestão de pessoas refletem tensões estruturais, políticas e sociais presentes no próprio sistema educacional. A precarização das condições de trabalho, a escassez de recursos e a sobrecarga de atribuições são fatores que dificultam a construção de equipes estáveis e comprometidas. De acordo com Paro (2001), não é possível dissociar os problemas de gestão das contradições históricas que permeiam a escola pública brasileira.

A ausência de políticas contínuas de capacitação técnica para os servidores administrativos é um obstáculo frequente. Muitas secretarias escolares operam com equipes que aprendem na prática, sem suporte institucional para o desenvolvimento de competências específicas. Conforme aponta Oliveira (2011), o despreparo técnico somado à desvalorização simbólica mina a motivação desses profissionais, comprometendo a eficiência dos processos internos.

Outro entrave é a instabilidade nos cargos comissionados e a rotatividade entre gestores. Mudanças políticas frequentes alteram as diretrizes institucionais, desorganizando as rotinas e gerando insegurança entre os trabalhadores. Para Teixeira e Souza (2018), a descontinuidade administrativa prejudica a implementação de projetos de longo prazo e rompe os vínculos construídos com a comunidade escolar.

O crescimento da demanda por atendimento personalizado, principalmente diante da ampliação do acesso à educação básica, pressiona as equipes de secretaria, que precisam lidar com um público cada vez mais diversificado. Mello (2022) observa que os profissionais do setor administrativo são responsáveis por traduzir normas em ações concretas, o que exige habilidades de mediação que vão além da técnica. No entanto, tais exigências não são reconhecidas formalmente nas políticas de valorização.

Os avanços tecnológicos também impõem novos desafios à gestão de pessoas. A adoção de plataformas digitais exige dos servidores habilidades específicas, ao mesmo tempo em que aumenta a responsabilidade por erros operacionais. Segundo Marques (2017), a digitalização dos processos administrativos demanda suporte contínuo e investimento em formação, o que raramente é contemplado nos planejamentos institucionais das redes públicas.

As relações entre servidores administrativos e equipes pedagógicas são outro ponto sensível. A fragmentação entre setores gera sobreposição de tarefas, ruídos de comunicação e disputas por reconhecimento. Conforme Cruz (2019), a integração entre os diferentes segmentos da escola depende da construção de uma cultura colaborativa, o que implica mudança de mentalidade tanto na gestão quanto entre os servidores.

Superar esses desafios exige mais do que ajustes pontuais. É necessário repensar a lógica da gestão pública educacional, reconhecendo o trabalho administrativo como parte essencial da dinâmica escolar. A compreensão profunda desses obstáculos fornece subsídios para a construção de propostas mais efetivas, voltadas à valorização, à qualificação e à humanização das práticas institucionais.

III. METODOLOGIA

A presente pesquisa configura-se como um estudo de natureza qualitativa, com abordagem descritiva, fundamentada na observação direta da realidade institucional vivenciada durante o estágio supervisionado. O trabalho foi realizado na Escola Estadual Presidente Figueiredo (AM), tendo como foco os processos de gestão de pessoas no setor da secretaria escolar. A escolha da unidade se deu em razão da sua representatividade no cenário da educação pública estadual e pela possibilidade de acesso direto às práticas cotidianas da equipe administrativa.

A pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que se propõe a analisar e propor estratégias que possam contribuir para a melhoria da gestão de pessoas no contexto educacional. Segundo Gil (2010), os estudos aplicados têm por finalidade gerar conhecimentos voltados à solução de problemas concretos, geralmente associados a demandas sociais específicas. Essa característica se mostra compatível com a intenção de diagnosticar desafios e apontar caminhos para o aprimoramento das práticas institucionais observadas.

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica da observação participante, acompanhada de anotações de campo sistematizadas ao longo do período de estágio. A aproximação contínua com a rotina da secretaria permitiu uma leitura aprofundada dos processos, da dinâmica relacional entre os servidores e das condições objetivas de trabalho. De acordo com Minayo (2010), esse tipo de observação oferece subsídios ricos para a análise, ao permitir captar nuances comportamentais, simbólicas e contextuais que dificilmente emergiriam por outros métodos.

O trabalho de campo teve duração de 180 horas, distribuídas ao longo do semestre letivo, respeitando os horários de funcionamento da unidade e as normas da Secretaria de Estado de Educação e Desporto do Amazonas. As anotações foram organizadas em diários reflexivos e categorizadas posteriormente com base em eixos temáticos definidos a partir do referencial teórico do estudo. Entre os principais temas emergentes destacaram-se: comunicação interna, motivação, liderança, clima organizacional e estruturação de rotinas.

A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016), considerando a frequência e a relevância das ocorrências identificadas nas interações e nas práticas cotidianas. As categorias foram construídas de forma indutiva, a partir da recorrência de elementos que indicavam padrões comportamentais ou fragilidades nos processos de gestão. Esse procedimento garantiu fidelidade à realidade observada e coerência metodológica entre os objetivos e os resultados.

Não foram aplicados questionários ou entrevistas formais, a fim de preservar o caráter naturalista da pesquisa e respeitar a dinâmica espontânea da instituição. Todos os registros foram realizados com o consentimento da equipe gestora da escola, garantindo a ética e a transparência do processo investigativo. A identidade dos servidores foi preservada, sendo utilizados apenas dados contextuais relevantes para a interpretação dos achados.

A metodologia adotada possibilitou compreender com profundidade as práticas e os desafios enfrentados pela equipe da secretaria escolar, permitindo uma análise crítica da gestão de pessoas em seu contexto real. Essa imersão contribuiu para a elaboração de proposições alinhadas às necessidades concretas da unidade estudada, respeitando suas especificidades institucionais e culturais.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o período de estágio na Escola Estadual Presidente Figueiredo, foi possível identificar aspectos relevantes da gestão de pessoas que influenciam diretamente a eficiência administrativa da secretaria escolar. A observação participante permitiu acompanhar a rotina dos servidores, os mecanismos de comunicação interna, a dinâmica de divisão de tarefas e os fatores que impactam o engajamento da equipe. Esses elementos foram organizados em categorias analíticas que dialogam com o referencial teórico adotado na pesquisa.

Uma das primeiras constatações diz respeito à ausência de planejamento estruturado na organização das rotinas administrativas. As tarefas são distribuídas de forma informal, com base em critérios subjetivos como afinidade, tempo de casa ou conveniência momentânea. Essa prática gera sobreposição de atividades e sensação de sobrecarga entre alguns servidores. Segundo Chiavenato (2004), a clareza na definição de papéis e responsabilidades é essencial para evitar conflitos e garantir maior produtividade.

A comunicação interna se mostrou um ponto crítico. Apesar de haver diálogo constante entre os membros da secretaria, não existem registros formais que garantam rastreabilidade das informações. Anúncios são feitos verbalmente ou por mensagens instantâneas, o que leva a desencontros frequentes. Para Oliveira (2011), a ausência de protocolos comunicacionais contribui para a perda de dados e dificulta a responsabilização por falhas operacionais. Essa fragilidade foi evidenciada durante o acompanhamento de atividades de matrícula e emissão de documentos.

Outro fator recorrente foi a desmotivação entre os servidores, causada sobretudo pela ausência de reconhecimento institucional e de incentivos à qualificação. A equipe demonstrou competência técnica e comprometimento, mas revelou sentimento de invisibilidade diante da gestão escolar e da rede estadual como um todo. Mello (2022) destaca que a valorização simbólica, por meio de feedbacks e escuta ativa, tem impacto direto na satisfação e na permanência dos trabalhadores nos seus postos.

A liderança exercida pela equipe gestora apresentou aspectos positivos, como abertura para sugestões e atenção às necessidades emergenciais, mas ainda carece de uma postura mais proativa na mediação de conflitos e no estímulo à autonomia dos servidores. Motta (2001) argumenta que a liderança deve ser compreendida como processo contínuo de fortalecimento da equipe, e não apenas como função de comando. O excesso de centralização em decisões simples demonstrou resistência à descentralização das ações.

O clima organizacional também foi afetado pela falta de espaços formais para diálogo e integração. Embora houvesse cordialidade entre os colegas, a convivência era marcada por silenciamentos, insatisfação velada e pouca troca de experiências. Para Silva e Vergara (2017), ambientes escolares que valorizam a colaboração promovem melhores resultados tanto no campo pedagógico quanto no administrativo. A criação de momentos institucionais de escuta poderia contribuir para o fortalecimento dos vínculos profissionais.

Constatou-se que a ausência de um plano de desenvolvimento institucional específico para o setor administrativo compromete a continuidade de ações e a sistematização de boas práticas. Iniciativas pontuais, mesmo bem-intencionadas, acabam se diluindo por falta de documentação e acompanhamento. Marques (2017) reforça a importância da gestão do conhecimento como ferramenta estratégica para garantir consistência nos processos e valorização das equipes.

A análise dos dados coletados evidencia um cenário de desafios, mas também de potenciais. A equipe da secretaria demonstrou capacidade de adaptação, senso de responsabilidade e disposição para o trabalho coletivo.

As fragilidades apontadas indicam a necessidade de intervenções planejadas, que considerem a escuta ativa dos servidores, a capacitação contínua e a criação de rotinas organizacionais mais claras e integradas.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de estágio supervisionado na Escola Estadual Presidente Figueiredo proporcionou uma leitura aprofundada dos desafios enfrentados na gestão de pessoas em ambientes escolares públicos. A observação direta das práticas cotidianas revelou elementos cruciais para compreender as dinâmicas que atravessam a rotina da secretaria, evidenciando tanto potencialidades quanto limitações estruturais e humanas.

O estudo evidenciou a necessidade de repensar a organização das atividades administrativas com foco na clareza de papéis, padronização de procedimentos e incentivo à cooperação entre os membros da equipe. A ausência de critérios objetivos na distribuição de tarefas contribui para a sobrecarga funcional e gera sentimento de desorganização, interferindo na qualidade do atendimento prestado à comunidade escolar.

A comunicação mostrou-se como um ponto de atenção recorrente. A informalidade nos fluxos informacionais compromete o registro e o controle de processos essenciais, como matrículas e expedição de documentos. A adoção de mecanismos mais sistemáticos, com apoio de ferramentas digitais, pode favorecer maior rastreabilidade e agilidade nas demandas.

A valorização dos servidores administrativos também se mostrou um fator determinante para o bom funcionamento da secretaria. A falta de reconhecimento institucional, aliada à escassez de oportunidades de formação, afeta diretamente a motivação da equipe. Promover espaços de escuta, incentivar a autonomia e criar momentos de integração são caminhos possíveis para a construção de um ambiente mais participativo.

A atuação da liderança institucional precisa ser compreendida em uma perspectiva de mediação, escuta ativa e incentivo ao protagonismo dos profissionais que atuam nos bastidores da gestão escolar. Estímulos à formação continuada e o fortalecimento de uma cultura organizacional pautada na colaboração podem ampliar a efetividade das ações desenvolvidas pela equipe administrativa.

A pesquisa revelou que os problemas enfrentados pelo setor da secretaria não são isolados, mas refletem um conjunto de fragilidades do modelo de gestão predominante nas escolas públicas. A construção de práticas mais humanas, organizadas e participativas não depende exclusivamente de recursos materiais, mas de vontade política e mudança de paradigmas.

A compreensão desses aspectos oferece subsídios relevantes para a elaboração de propostas que visem fortalecer o trabalho administrativo como parte integrante e estratégica do funcionamento escolar. A reflexão sobre esses elementos reforça a importância da gestão de pessoas como eixo estruturante das políticas educacionais voltadas para o aprimoramento institucional.

REFERÊNCIAS

- [1]. BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- [2]. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.
- [3]. CRUZ, Cláudia Maria Simões da. *Gestão democrática e cultura escolar: entre o instituído e o instituinte*. São Paulo: Cortez, 2019.
- [4]. GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [5]. MARQUES, Maria Beatriz. *Gestão da informação em sistemas de informação complexos*. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia, João Pessoa, v. 12, n. 2, p. 60-76, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/35505>. Acesso em: 16 jun. 2025.
- [6]. MELLO, Isabela Andrade de. *Motivação e desempenho em secretarias escolares: desafios da administração pública educacional*. Revista Gestão Pública em Foco, Brasília, v. 13, n. 1, p. 98-114, 2022. Disponível em: <https://revista.gpf.org.br>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- [7]. MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- [8]. MOTTA, Fernando C. Prestes. *Organizações: uma abordagem sociotécnica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- [9]. OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Políticas educacionais e trabalho docente: entre a regulamentação e a emancipação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.
- [10]. PARO, Vitor Henrique. *Educação, administração e gestão: interfaces indispensáveis*. São Paulo: Xamã, 2001.
- [11]. SILVA, Edna Lúcia; VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas nas organizações públicas: fundamentos e práticas*. São Paulo: Atlas, 2017.
- [12]. TEIXEIRA, Suely Maria; SOUZA, André Luiz. *Liderança escolar e relações interpessoais: um estudo em escolas públicas estaduais*. Revista Ensaio, Rio de Janeiro, v. 26, n. 100, p. 1045-1067, 2018. Disponível em: <https://revistaensaios.fgv.br>. Acesso em: 14 jun. 2025.